

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION	6
2. DESCRIPTION DU MANDAT	8
3. PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION	12
4. RECENSION DES ÉCRITS	16
4.1 Gestion stratégique des ressources humaines	17
4.2 Systèmes de GRH parallèles	19
4.2.1 Système d'évaluation de la performance	20
4.2.2 Système de formation	25
4.2.3 Système de gestion de carrière	27
4.3 Théories du changement	28
5. MÉTHODOLOGIE	31
6. RÉSULTATS	34
6.1 Portraits des pratiques d'évaluations des employés des différents services et leurs besoins	34
6.2 Analyse comparative des outils d'évaluation de la performance des employés entre L'Assomption et d'autres villes similaires	37
6.3 Rédaction d'une nouvelle grille d'évaluation pour les employés syndiqués	43
6.4 Rédaction d'une nouvelle grille d'évaluation pour les cadres	46
6.5 Rédaction d'un document-conseil à l'intention des cadres sur l'évaluation de la performance des employés	48
6.6 Rédaction d'un document informatif à l'intention du personnel syndiqué	49
6.7 Révision des politiques de gestion des ressources humaines	50
6.8 Recommandations	51
6.8 Limites de ce projet de stage	54
7. CONCLUSION	56
BIBLIOGRAPHIE	59
ANNEXE A : MANDAT	61
ANNEXE B : OFFRE DE SERVICE	64
ANNEXE C : PORTRAIT DES PRATIQUES D'ÉVALUATION DES EMPLOYÉS DES DIFFÉRENTS SERVICES ET LEURS BESOINS	72
ANNEXE D : DOCUMENT À L'INTENTION DU PERSONNEL COL BLANC	85
Objectifs du système de gestion de la performance	87
Principes directeurs du système de gestion de la performance	88
But de l'évaluation des performances	88
Les avantages du système de gestion de la performance des employés	89
Rôles et responsabilités de chacun	90
Liste des sections du document d'évaluation	91

Procédure à suivre afin de réaliser l'évaluation des employés syndiqués	91
Comment formuler un objectif	92
Échelle de notation.....	94
ANNEXE E : DOCUMENT À L'INTENTION DU PERSONNEL COL BLEU	95
Objectifs du système de gestion de la performance.....	97
Principes directeurs du système de gestion de la performance.....	98
But de l'évaluation des performances.....	98
Les avantages du système de gestion de la performance des employés	99
Rôles et responsabilités de chacun.....	100
Liste des sections du document d'évaluation	101
Procédure à suivre afin de réaliser l'évaluation des employés syndiqués	101
Comment formuler un objectif	102
Échelle de notation.....	104
ANNEXE F : DOCUMENT À L'INTENTION DES CADRES DE LA VILLE DE L'ASSOMPTION	105
1. Objectifs du système de gestion de la performance.....	107
2. Principes directeurs du système de gestion de la performance.....	108
3. But de l'évaluation des performances :	108
4. Caractéristiques essentielles et générales de l'entretien d'évaluation :	109
5. Les avantages du système de gestion de la performance des employés	111
6. Rôles et responsabilités de chacun.....	112
7. Liste des sections du document d'évaluation	113
8. Procédure à suivre afin de réaliser l'évaluation des employés syndiqués	113
8.1 Comment remplir la Section A?	115
9. Définition d'un indicateur.....	120
ANNEXE 1 : DÉTAILS SUPPLÉMENTAIRES SUR LES CRITÈRES D'ÉVALUATION	123
ANNEXE 2 : ÉCHELLE DE NOTATION.....	128
ANNEXE G : FICHE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES CADRES- PROFESSIONNELS DE LA VILLE DE L'ASSOMPTION.....	129
ANNEXE H : FICHE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES CADRES DE LA VILLE DE L'ASSOMPTION	141
ANNEXE I : FICHE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES DIRECTEURS DE LA VILLE DE L'ASSOMPTION.....	155
ANNEXE J : OUTIL DE GESTION DE LA PERFORMANCE DES EMPLOYÉS SYNDIQUÉS COLS BLANCS.....	167
ANNEXE K : RÔLE DE L'ÉVALUATION DANS L'OPÉRATIONNALISATION DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE	185

ANNEXE L : LES ÉTAPES CLÉS DU PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DES
COMPÉTENCES..... 186

1. INTRODUCTION

Ce présent rapport fait état d'un stage réalisé dans le cadre de l'obtention de la maîtrise en administration publique option pour analystes en analyse de gestion urbaine. Ce stage a eu lieu à la Ville de L'Assomption au cours de l'hiver et du printemps 2012. Les clients étaient le responsable des ressources humaines ainsi que le directeur général. Nous aurons l'occasion dans ce document d'expliquer la raison d'être de ces deux niveaux de clientèle. Le mandat, que nous verrons plus en détail dans la prochaine section, consistait essentiellement en la révision des différents outils liés à la gestion des ressources humaines de la ville.

Afin d'en arriver à la présentation des résultats obtenus dans le cadre de ce projet, nous allons d'abord présenter succinctement le mandat du stage, la description de l'organisme-hôte, une recension des écrits et la méthodologie utilisée. Ces résultats, justement, seront constitués de divers éléments puisque les modalités du mandat et de l'offre de service stipulaient plusieurs types de livrables. D'emblée, nous présenterons les outils de gestion que nous avons construits, puis nous présenterons les thématiques et les méthodes pédagogiques utilisées lors de la formation des cadres à l'évaluation. Ensuite nous tenterons de brosser un portrait de la situation actuelle de la ville dans le but de cerner ses opportunités/menaces et obstacles/leviers afin de formuler des recommandations au client qui tiennent compte de la situation réelle de la ville.

Bien qu'il ne soit pas le moment d'entrer dans des considérations trop théoriques, il n'est pas prématuré d'affirmer que le défi de ce mandat a consisté principalement à assurer l'intégration de ces nouveaux outils aux façons de faire des différents services de la ville et à la stratégie de la ville. D'une part, nous souhaitons qu'il y ait, à moyen terme, une intégration verticale des pratiques de gestion des ressources humaines et, d'autre part, une intégration horizontale des différentes pratiques. Puisque d'une durée déterminée de quatre mois, le stage n'a pas permis de constater si ces conditions de réussites seront

observées. Nous présenterons tout de même les mécanismes mis en place durant le stage afin de garantir la pérennité du changement organisationnel effectué.

Au-delà des considérations théoriques évoquées dans ce rapport qui sont en lien avec la discipline inhérente au mandat, d'autres observations ont pu être formulées par rapport à la nature du travail du consultant et à ses différents rôles dans le cadre d'une recherche-action. Parmi celles-ci, lors de la réalisation de ce mandat, nous avons navigué entre une orientation produit et une orientation processus. En d'autres termes, le rôle occupé par le stagiaire a oscillé entre l'expertise-conseil et la gestion du processus de changement. Nous tenterons donc d'expliquer ce phénomène qui est somme toute assez courant lors d'un processus de consultation, mais qui nous permet d'illustrer les enjeux du mandat.

Finalement, il n'est pas futile de mentionner que de la rencontre initiale entre le mandataire et le mandant à la terminaison du mandat, l'objet de ce stage a été modifié à maintes reprises. Loin d'être le signe d'un processus hasardeux ou mal planifié, nous l'avons plutôt interprété comme une série de chances de s'adapter aux besoins observés en cours de route.

2. DESCRIPTION DU MANDAT

De la première rencontre entre le mandant et le mandataire à la terminaison du stage, le mandat et l'offre de service ont été modifiés à quelques reprises. Ces modifications ont touché particulièrement deux éléments, soit les biens livrables et, incidemment, la méthodologie. La version initiale du mandat est la suivante :

« [...] La Ville s'est donc dotée de plusieurs politiques internes visant à assurer l'efficacité et le rendement de ses cadres et de ses employés. Plusieurs de celles-ci doivent être renouvelées pour être ensuite adoptées par le conseil municipal. Profitant de cette fenêtre d'opportunité, la direction de la Ville souhaite revoir et remodeler certaines d'entre elles.

La Ville est donc à la recherche d'un stagiaire à l'affût des spécificités municipales qui, sous l'encadrement de la direction générale et du service des ressources humaines, veillera à revoir les politiques internes en matière d'évaluation, de formation et d'encadrement de son personnel-cadre comme de son personnel non syndiqué. Les objectifs de ce stage sont donc : l'harmonisation des mesures, programmes et politiques en matière d'appréciation de la performance et, à plus long terme, l'augmentation de la performance de tout le personnel des différents services.

Le stagiaire sera amené à réaliser plusieurs activités afin de s'acquitter de son mandat qui consiste à procéder à la rédaction d'un Programme d'appréciation de la performance du personnel à l'intérieur duquel se trouvent 3 volets, soit l'évaluation de la performance, la formation du personnel et l'accompagnement du personnel.

Activités à réaliser :

- Revue de littérature
 - o Documents internes;
 - o Documents externes (recherches comparatives avec d'autres municipalités);

- Recherches sur la légalité de la procédure selon les services;
- Revue de littérature scientifique.
- Rencontres avec les acteurs concernés sur le contenu de ce programme (utilisations de diverses techniques selon les nécessités; par exemple, focus groupe, entrevue, sondage, etc.);
- Analyser les résultats de ces rencontres;
- Développer un mécanisme de circulation de l'information entre les acteurs concernés;
- Développer des grilles d'évaluations selon les services;
- Faire des recommandations par rapport aux mesures liées à la formation et à l'accompagnement;
- Mettre en œuvre un projet-pilote de ce programme;
- Analyser les résultats de ce projet-pilote.

Comme mentionné préalablement, le bien livrable est la rédaction d'un programme d'appréciation de la performance qui se décline en 3 volets : évaluation, formation et accompagnement¹.».

Malgré les modifications apportées aux conditions du stage, les objectifs du mandat sont demeurés relativement les mêmes. Ainsi, à long terme, l'objectif demeure toujours l'augmentation de la performance de tout le personnel des différents services. Ajoutons toutefois que cette performance doit s'arrimer aux objectifs stratégiques des différents services de la ville. À court et à moyen terme, l'objectif reste aussi sensiblement le même, soit l'harmonisation des mesures, programmes et politiques en matière d'appréciation de la performance. Par contre, cet objectif s'est précisé : d'harmonisation des pratiques, nous sommes passés à l'intégration des pratiques. Ce léger changement terminologique a fait en sorte que le cadre conceptuel encadrant le stage a pris forme et a circonscrit les actions à entreprendre afin de réaliser le mandat. Ce cadre conceptuel a été fortement influencé par la gestion stratégique des ressources humaines et il en sera question dans la section Recension des écrits. D'ailleurs, il ne sera que rarement question

¹ Une version intégrale du mandat et de l'offre de service finale sont en annexe, soit respectivement l'Annexe A et l'Annexe B.

de «Programme d'appréciation de la performance» dans ce rapport, mais plutôt de «Système de gestion de la performance».

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les livrables demandés par le mandant et proposés par le mandataire ont évolué au fil du stage. Parmi les plus importants changements recensés lors de ce stage, il y a d'abord la mise au rancard de la détermination de la légalité de la procédure d'évaluation du corps policier syndiqué. En fait, bien que rien ne nous ait suggéré qu'un tel dispositif soit illégal à mettre en place ou que son implantation soit compliquée par quelques contraintes d'ordres syndicales ou professionnelles, nous n'avons pas eu à nous prononcer là-dessus. En effet, suite à un échange entre le stagiaire, le directeur du service de police et le directeur général, il fût décidé que les policiers soient exonérés de l'assujettissement à cette nouvelle grille.

Il est vrai qu'initialement la construction d'une grille d'évaluation qui, tout en présentant des caractéristiques adaptables aux diverses situations possibles, soit utilisée dans tous les services était un des importants critères de réussite de ce mandat. Par contre, après vérification des documents d'évaluation du corps policier syndiqué, ce changement de cap ne nous a guère étonné et ne nous a pas frustré outre mesure. Il se trouve que le Service de police de la ville avait fait un exercice en plusieurs points similaires à notre mandat, mais à l'échelle du service uniquement. Résultat, le Service de police s'est retrouvé avec des descriptions de tâches mises à jour, des grilles d'évaluations personnalisées (qui comportent une section sur la planification de la carrière et la formation) selon la fonction du policier et un guide à l'utilisation de cet outil d'évaluation de la performance. Face à une telle situation, il était difficile de justifier l'imposition d'une nouvelle grille d'évaluation.

De plus, bien que la construction d'une grille d'évaluation des employés constitue un des piliers de ce mandat, cela ne veut pas dire pour autant que le Service de police de la ville fût exclu du système de gestion de la performance que nous avons tenté d'implanter, bien au contraire. Nous reviendrons plus loin sur l'implication qui sera demandée à tous les services, dont le Service de police.

Autre modification majeure des livrables : l'ajout de la rédaction et l'animation de séances de formation à l'évaluation pour les cadres de la ville. Initialement, afin de produire le livrable, il n'était stipulé nulle part dans le mandat que la formation à cette nouvelle façon de faire était une activité nécessaire à réaliser. Or, au fil des rencontres avec les principaux intéressés de ce mandat, soit les futurs utilisateurs de ces grilles d'évaluation, la formation à l'évaluation et à l'utilisation de ces nouveaux outils s'est révélée plus que nécessaire. Nous verrons plus tard le contenu exact de ces séances qui avaient pour but d'assurer la pérennité de ce nouveau système de gestion de la performance.

Mentionnons que la réalisation d'un projet-pilote afin de tester la faisabilité du bien livrable a été abandonnée très tôt dans le processus, et ce, pour une question de temps, car la durée du stage ne permettait pas de réaliser cette activité. Même s'il avait été pertinent de tester ces nouveaux outils et, plus globalement, ces nouvelles façons de faire grâce à un projet-pilote, nous avons pu jauger la validité de ce système de gestion de la performance en intensifiant les rencontres avec les cadres concernés.

Finalement, comme nous venons de le démontrer, les modifications du mandat ont entraîné des modifications substantielles de l'offre de service. Puisque les actions contenues dans cette dernière ont été modifiées, la méthodologie utilisée a donc aussi évolué au fil du mandat. Ce sera le sujet d'une prochaine section.

3. PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

Localisée dans la couronne nord de Montréal, soit à l'intérieur de la frontière nord-est de la région métropolitaine, L'Assomption est membre depuis le début du millénaire de l'entité supra-municipale qu'est la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM). Au niveau régional, L'Assomption fait partie intégrante de la Municipalité régionale de comté (MRC) de L'Assomption. Elle fait aussi partie de la région administrative de Lanaudière.

Fusionnée d'abord avec sa paroisse en 1992, puis avec la municipalité voisine (St-Gérard-Majella) en 2000, L'Assomption est désormais une ville de 100 kilomètres carrés et de près de 20 000 habitants qui sont essentiellement concentrés dans un noyau urbain de 10 kilomètres carrés. Souhaitant atteindre, à maturité, une population de 25 000 habitants, la ville poursuit son développement résidentiel.

Ayant une économie très diversifiée, toutes les fonctions ou les sphères d'activité se retrouvent à L'Assomption. Malgré que plus de 90% de son territoire soit inclus dans la zone décrétée agricole par le gouvernement provincial, la Ville de L'Assomption a su développer d'autres sphères d'activité tels le commercial, l'institutionnel, le culturel et l'industriel.

Ainsi, en fonction des obligations qui découlent de son adhésion à des entités régionales ou métropolitaines, de sa localisation géographique, de ses choix passés et de sa vision de l'avenir, L'Assomption s'est dotée d'une administration qui veille à supporter ses choix et ses aspirations. Ainsi, dans le but de répondre aux besoins et aux attentes de cette population dans un cadre budgétaire équilibré, la Ville compte se doter de stratégies et de moyens visant à augmenter l'efficacité et la performance de ses processus de travail et de ses employés. En effet, afin de favoriser une relation de confiance avec son personnel et une gestion efficace, la Ville travaille continuellement à l'élaboration d'un plan d'action

triennal et au maintien des ressources tant humaines que financières appropriées en support à sa réalisation.

La Ville s'est donc dotée de plusieurs politiques internes visant à assurer l'efficacité et le rendement de ses cadres et de ses employés. Plusieurs de celles-ci doivent être renouvelées pour être ensuite adoptées par le conseil municipal. Profitant de cette fenêtre d'opportunité, la direction de la Ville souhaitait revoir et remodeler certaines d'entre elles.

C'est donc dans ce contexte que le mandat du stage fut rédigé de concert par le conseiller aux ressources humaines et le directeur général. Le stage a été effectué pour le compte du service de la direction générale. Nous profiterons de la section de la présentation des résultats afin présenter une synthèse de la situation de chacun des services en matière de gestion de la performance des employés syndiqués. Ces observations sous forme de plusieurs courts portraits de ce qui est fait dans chacun des services de la Ville de L'Assomption en matière d'évaluation, de formation et d'accompagnement des employés syndiqués est un des objectifs contenus dans l'offre de service et se retrouveront en annexe². Pour le moment, nous nous contenterons de présenter la structure du service des ressources humaines et de la direction générale, ainsi que ce qui avait déjà été fait afin de revoir les mécanismes de gestion de la performance des employés.

D'abord, comme nous l'avons mentionné, le stage fût réalisé au sein du service de la direction générale, mais puisque la nature du mandat était liée intimement à la gestion des ressources humaines, le client principal était le conseiller aux ressources humaines. La nature du mandat n'est pas l'unique raison pour laquelle il y a eu deux clients au cours de ce mandat. Il ne suffit que de regarder la structure de l'organisation et son organigramme, d'un point de vue structurel donc, pour comprendre que cela allait de soit puisqu'il n'y a pas à proprement parler de service des ressources humaines à la Ville de L'Assomption. Il y a déjà eu jadis un service des ressources humaines chapeauté par un directeur, mais ce poste fût aboli et la fonction ressources humaines est désormais prise en charge par la

² Voir l'annexe C.

direction générale. C'est donc un conseiller aux ressources humaines secondé d'une secrétaire à temps partiel qui s'occupent de la gestion du personnel. Cette particularité sera à prendre en considération lorsque viendra le temps faire des recommandations et de construire un système de gestion de la performance des employés, car la capacité de charge de travail de la fonction ressources humaines n'est pas illimitée et est actuellement très sollicitée par des dossiers de gestion courante. D'ailleurs, il n'est pas futile de mentionner que la Direction générale fait souvent affaire avec des consultants afin de résoudre des questions litigieuses, des dossiers qui sortent du domaine de la gestion courante ou, tout simplement, une partie de l'évaluation des employés (évaluation psychométrique à l'embauche et à certains moments clés dans la carrière d'un employé).

Précédant notre intervention dans l'organisation, la direction de la ville s'était engagée dans un processus visant à définir ses orientations principales. Dans le cadre de cet exercice, la ville a amorcé une démarche de management stratégique qui comprend la planification stratégique (Lemire et autres, p. 66). En effet, la ville a fait affaire avec un consultant afin de définir la mission, la vision et les valeurs de l'organisation. Lors de ces rencontres (ateliers et focus group), autant les cadres que les élus furent sollicités afin d'exprimer ce que représentait la Ville de L'Assomption pour eux, où la voyaient-ils dans 25 ans et quels sont ses menaces/opportunités et forces/faiblesses. Suite à cette étape d'analyse (Lemire et autres, p. 50), mission, vision et valeurs de l'organisation furent matérialisées à l'intérieur de documents et rendues publiques.

À priori, on pourrait croire que cela n'a rien à voir avec la gestion des ressources humaines. Pourtant, il serait une erreur d'en venir à cette conclusion, car la gestion des ressources humaines est une partie fondamentale de tout processus de management stratégique. En effet, suite à la définition de vision, mission et valeurs, bref, suite à l'élaboration de la planification stratégique, il faut passer à l'étape de la mise en œuvre des stratégies. L'apport des ressources humaines à cette étape est crucial puisque seul, une planification stratégique ne peut pas mener à l'amélioration de la performance d'une organisation. C'est donc souvent la capacité du personnel (autant des cadres que des

employés syndiqués) à mettre en œuvre cette stratégie qui va déterminer le succès de la stratégie (Lemire et autres, p. 66).

Dans notre cas, la Ville de L'Assomption a tenté de développer un mécanisme de courroie de transmission entre cette planification stratégique et son opérationnalisation en revoyant l'outil d'évaluation du personnel-cadre. En effet, ces grilles d'évaluation ont été ajustées de façon à ce que les éléments de la planification stratégique soient pris en compte dans leur évaluation. Toutefois, il semble que cet outil soit trop général et s'applique mal à tous les types de cadres de la ville. Son adaptation est justement un des livrables du mandat.

Cet arrimage entre l'opérationnalisation et la stratégie ne s'est toutefois pas incarnée dans l'adaptation de l'évaluation de ceux qui contribuent sûrement le plus à mettre en œuvre cette stratégie : les employés. En effet, ce qui se passe en matière d'évaluation des employés syndiqués est plutôt préoccupant. Pour l'instant, à l'intérieur des différents services de la ville, il existe une diversité de pratiques qui témoignent plus d'une désorganisation que d'une adaptation aux spécificités de chacun des services et des types de postes. Actuellement, un outil d'évaluation (une grille) est censé être utilisé dans tous les services de la ville. Cette grille, créée par le Service des ressources humaines plus de 10 ans plus tôt et fortement inspirée de modèles de grilles d'évaluation de municipalités québécoises, est plutôt mal adaptée aux besoins de l'organisation. Nous reviendrons plus tard sur les caractéristiques de cette grille d'évaluation. La construction d'un nouvel outil d'évaluation des employés syndiqués est aussi un des livrables du mandat.

C'est donc au sein de ce service et dans ce contexte que fut réalisé le mandat au cours duquel nous avons dû, bien sûr, revoir les outils d'évaluation, mais aussi tout le processus qui tourne autour afin d'assurer l'opérationnalisation de cette démarche de planification stratégique qui, inévitablement, doit toucher à la gestion des ressources humaines.

4. RECENSION DES ÉCRITS

Notre intervention s'est réalisée en tenant compte à la fois des besoins du client, le Directeur général, et des cadres des différents services. En d'autres termes, nous devions respecter certains axes principaux donnés par le client, tout en veillant à intégrer les demandes particulières de chacun des services. Toutefois, notre intervention devait aussi se fonder sur un cadre théorique relié à la nature du mandat reçu. Plus d'un domaine d'étude fût investigué afin de circonscrire toute la discipline qui a transcendé ce stage. Parmi ceux-ci, mentionnons la question de la gestion de la performance des employés, la formation des employés, l'accompagnement des employés, la notion d'indicateurs de mesure de la performance et le management stratégique. Par contre, un champ d'expertise transcendait toutes ces disciplines : la gestion stratégique des ressources humaines.

Notre livrable principal était le remaniement des outils de gestion de la performance des employés (cadres comme syndiqués). Nous avons donc, dans un premier temps, investigué dans ce sens. Lors de cette revue de la littérature, nous nous sommes rendus à l'évidence que le système évaluation ne pouvait être considéré en silo, c'est-à-dire qu'il est impératif de prendre en compte d'autres systèmes parallèles liés à la fonction ressources humaines. Notre recension des écrits s'est donc tournée vers d'autres systèmes (notamment formation des employés, accompagnement des employés, recrutement, restructuration, dotation et système de rémunération. Notre investigation s'est, encore une fois, dirigée vers d'autres domaines d'études. En effet, lorsque nous nous sommes penchés sur l'outil d'évaluation destiné aux cadres, la notion de planification stratégique est immédiatement apparue incontournable. Maintenant, le défi relatif à la somme de tous ces champs d'études était d'en dégager une vision cohérente et intégrative. Devant une telle étendue de connaissances, la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) s'est avérée un incontournable. Voyons en quoi cela consiste et en quoi est-ce adapté à la problématique qui nous intéresse. Puis, si la GSRH représente le cœur de notre problématique, nous nous pencherons ensuite sur d'autres considérations qui peuvent

sembler périphériques, mais qui demeurent toutefois importantes, soit les théories du changement organisationnel.

4.1 Gestion stratégique des ressources humaines

Malgré que l'objet de notre projet touche inévitablement à la question urbaine et au management municipal, le domaine académique qui lui sert d'assise est résolument celui de la GRH. En fait, ce pilier qui soutient notre démarche est beaucoup plus large que la simple GRH, car il est constitué, d'une part, de cette dernière et, d'autre part, d'une dimension stratégique. Donc, la GSRH se distingue de la GRH (et encore plus de la fonction de la gestion du personnel) en ce qu'elle implique une intégration stratégique des ressources humaines dans le processus de conception de la stratégie de l'organisation. Pour ce faire, il doit donc y avoir une cohérence interne entre les différentes politiques et pratiques qui régissent les ressources humaines, mais aussi une cohérence entre ces dernières et les stratégies plus globales de l'organisation (Bayad et autres, 2004, p. 77). Donc, chose qui n'est pas nécessairement présente dans la discipline de la GRH, les ressources humaines et leurs systèmes ne sont plus uniquement considérés comme des éléments de soutien à l'organisation, mais bien des acteurs de premier plan dans la définition des stratégies de l'organisation.

Le lien entre la fonction GRH et la planification stratégique de l'organisation apparaît, dès lors, plus clairement. Cette nécessité est encore plus apparente lorsque l'on prend en exemple notre propre cas : comme nous l'avons mentionné précédemment, la Ville de L'Assomption, bien qu'elle ait initié un processus de mise en place d'un processus de planification stratégique de ses activités, n'a jamais vraiment réussi à opérationnaliser cette démarche. Nous postulons donc que cet échec, ou, du moins, la mise au rencard de ce processus, soit lié à l'absence de prise en compte de la fonction RH dans la définition annuelle des axes stratégiques de développement et, surtout, dans son opérationnalisation. Cette portion opérationnelle n'est pas négligeable, au contraire, elle est le gage de la réussite de ce processus. En effet, ce qui fut exécuté afin de réaliser une vision stratégique de la ville s'est inscrit dans une démarche de management stratégique (définition d'une vision, de valeurs, d'axes stratégiques de développement, projection de

la ville dans un horizon de 5 ans, rédaction d'un canevas servant à guider la réalisation de la planification stratégique, etc.). Une fois cette démarche effectuée (démarche nécessaire, par ailleurs), il faut maintenant l'opérationnaliser; mettre en œuvre la stratégie et assurer un contrôle sur cette dernière (Lemire et autres, 2011, p. 67). Nous postulons que c'est cette étape qui fût, pour de nombreuses raisons tout à fait légitimes, négligée. En effet, il est courant de voir dans la littérature scientifique sur le sujet que la question de mise en œuvre est souvent sous-estimée dans le sens qu'on y privilégie la portion prévision à son détriment (Bayad et autres, 2004, p. 82). Dans le même ordre d'idées, Mintzberg a déjà affirmé que dans la pratique, les objectifs, budgets, stratégies, et programmes ne sont pas toujours liés. S'ils le sont, les liens sont complexes. Selon lui, il existe une « grande faille » entre la hiérarchie des objectifs et des budgets (destinée au contrôle de la performance), et la hiérarchie des stratégies et des programmes (destinée à la planification de l'action). Ces deux ensembles d'activités seraient donc isolés (Samuel, 2001, p. 5).

C'est ici qu'intervient l'outil de gestion de la performance des employés afin d'effectuer un recentrage de l'interface individu (syndiqués et cadres)-organisation. La grille d'évaluation (et tout le processus qui l'entoure) devient donc un outil afin de communiquer les attentes de la direction aux employés et, en contrepartie, ces derniers peuvent donner de la rétroaction sur l'atteinte des cibles et leur faisabilité, ce qui a pour effet d'ajuster la planification de la ville et des différents services³. C'est ce qui est communément appelé l'intégration verticale (Barrette et Bérard, 2000, p. 14). En d'autres termes, il est vital que soient communiqués et clarifiés la mission, la vision et les objectifs stratégiques aux employés. En parallèle, une rétroaction doit être possible et prise en compte.

Cette communication des attentes envers les employés doit donc s'accompagner d'un soutien de la part de la fonction RH, notamment en ce qui a trait à la planification et la détermination des besoins en ressources humaines, à l'orientation des investissements liés à la formation et aux développements du personnel et à l'ajustement des politiques et des

³ Voir le diagramme de l'Annexe J.

techniques de recrutement (Bayad et autres, 2004, p. 80). Cet arrimage du processus évaluatif des employés doit donc se faire aussi avec les systèmes périphériques à l'évaluation. C'est ce qu'il est communément appelé l'intégration horizontale (Barrette et Carrière, 2003, p. 428). Dans une organisation, il serait donc faux de croire que seul l'outil d'évaluation de la performance veille à améliorer la performance des employés et, incidemment, de l'organisation. Par contre, il est vrai que cet outil d'évaluation peut constituer le pivot de tous ces autres systèmes, mais l'important est de comprendre qu'il inopérant et vain sans la synergie avec ces autres systèmes (Barrette et Bérard, 2000, p. 14). En bref, tout système de gestion de performance doit s'appuyer sur les concepts de cohérence, d'intégration et de complémentarité.

Finalement, la littérature démontre qu'il est crucial d'adapter les outils de gestion de la performance au contexte dans lequel évolue l'organisation. Dans le cas qui nous intéresse, il n'est donc pas futile de prendre en compte les facteurs juridiques, sociaux et politiques de l'environnement. Il ne faut pas oublier non plus la culture organisationnelle en place, les caractéristiques propres à chacun des sous-systèmes de l'organisation et la question de la syndicalisation des employés (Barrette et Carrière, 2003, p. 433).

En conclusion, rappelons que plusieurs auteurs ont démontré que les ressources humaines constituent un élément essentiel à la compétitivité et à la performance organisationnelle (Bayad et autres, 2004, p. 75); omettre d'impliquer les employés dans la réalisation de la stratégie de l'organisation et de prendre en compte les stratégies relatives à la gestion de ces employés représente une menace certaine à la réalisation de cette vision stratégique.

4.2 Systèmes de GRH parallèles

Comme nous les avons énumérés tout à l'heure, plusieurs systèmes de GRH se côtoient dans une organisation et, au-delà de ce voisinage, ils doivent être cohérents entre eux. Dans cette section, nous regarderons de plus près les principaux systèmes qui nous intéressent par rapport à notre problématique et son contexte. Nous tenterons aussi de mettre en valeur les liens qui les unissent.

4.2.1 Système d'évaluation de la performance

D'abord, puisqu'il peut être considéré comme le pivot des autres systèmes de GRH, nous débuterons par la fonction d'évaluation de l'employé. Les deux principaux éléments critiques par rapport à la construction de dispositifs servant à évaluer la performance portent sur le contenu (quoi évaluer) et le processus (comment l'évaluer). Même s'il est impossible d'arriver à un canevas d'évaluation universel (c'est précisément ce qu'il faut éviter), la littérature scientifique sur le sujet nous fournit des pistes de solutions sur ce qui doit se retrouver ou non dans un outil de gestion de la performance des employés et, surtout, comment doit se dérouler le processus de conception.

Premier constat, bien qu'il s'agisse d'une pratique officiellement très répandue, la raison d'être et la pertinence de l'évaluation de la performance des employés sont souvent remises en cause (Gosselin et Murphy, 1994, p. 19). Cette remise en question vise d'abord le contenu de ces grilles d'évaluation : que doit-on évaluer? La revue de la littérature effectuée nous suggère de miser sur l'établissement d'objectifs. En fait, pendant longtemps les spécialistes des ressources humaines ont tenté de peaufiner et de rendre le plus objectif possible un système de notation basé sur une échelle quantitative. Or, il s'est avéré que l'atteinte d'un système totalement dépourvu de subjectivité était impossible puisqu'au bout du compte, c'est un humain qui évalue. En effet, malgré l'utilisation suggérée et la présence de barèmes, l'évaluateur parvient à interpréter l'outil d'évaluation à sa guise et selon ses besoins. C'est peut-être justement pourquoi les études cognitives et psychométriques ont été inutiles afin de peaufiner et d'améliorer la précision de ces systèmes d'évaluation (St-Onge et autres, 2004, p. 2). Donc, la littérature des 20 dernières années suggère fortement que l'évaluateur définisse conjointement avec l'évalué des objectifs pour ce dernier qui vont contribuer à la réalisation des priorités du service. C'est d'ailleurs, la technique qui semble la plus être acceptée et appréciée par les évalués (Roberts, 2003, p. 92). Au-delà de cela, comme nous l'avons évoqué plus tôt, le but ultime de la gestion de la performance des employés est d'augmenter leur efficacité et, incidemment, celle du service. Or, certaines études ont démontré que lorsque l'on fixe des buts à un employé (contrairement à d'autres techniques), on observe ensuite une plus grande performance de l'employé. Ces buts doivent être spécifiques et représenter un défi

puisque cette corrélation positive n'a pas été observée lorsque les buts étaient vagues. Mentionnons que cette conclusion a été tirée d'une recherche sur l'utilisation de cette méthode dans un milieu syndiqué (Brown et Latham, 2000, p. 81).

On suggère aussi de ne pas miser uniquement sur l'observation de réalisation de tâches prescrites, et ce, puisque les descriptions de tâches ne sont pas toujours actuelles et représentatives de ce qui doit être accompli afin de réaliser les objectifs du service. Dans le cas où on utiliserait une méthode visant à mesurer l'adéquation entre les actions d'un employé et ses tâches, il faut s'assurer que ces descriptifs sont actualisés. En fait, un élément important à garder en tête est que les priorités stratégiques de l'entreprise sont en constante évolution, mais les outils d'évaluation, eux, restent la plupart du temps les mêmes. Ainsi, ce n'est pas nécessairement le fait d'évaluer un employé en fonction des tâches qu'il doit réaliser ou en fonction des aptitudes que l'on recherche chez lui qui est inefficace, mais plutôt le fait que ces critères demeurent longtemps les mêmes, et ce, malgré que les attentes de l'évaluateur par rapport à l'évalué évoluent (Gosselin et Murphy, 1994, p. 21). C'est d'ailleurs pour cette raison que l'utilisation de la technique des objectifs spécifiques est intéressante puisqu'elle oblige l'évaluateur à réfléchir à ses attentes par rapport à ses subalternes.

Objectifs spécifiques et particularité des critères d'évaluation riment donc avec la conception de différentes grilles selon les différents postes. En d'autres mots, on ne peut pas évaluer un col bleu comme on évalue un col blanc. On ne peut pas non plus évaluer un cadre qui a une fonction de supervision prédominante avec un autre pour qui ce n'est pas le cas. Justement, pour un cadre qui doit procéder à l'évaluation de ses subalternes, cette fonction doit être prise en compte dans son évaluation personnelle. Maintenant, les concepteurs d'outils d'évaluation de la performance font face à un dilemme, puisque si les critères doivent être adaptés aux particularités de chacun des employés, l'utilisation de l'outil doit être faite de façon uniforme afin d'assurer une certaine justice dans le processus. Encore une fois, la méthode de définition d'objectifs est intéressante à cet égard puisqu'elle permet de mesurer l'atteinte d'un objectif différent à chacun des employés tout en les soumettant au même processus.

Bref, il n'existe pas de guide sur ce qui doit ou non se retrouver dans un outil d'évaluation de la performance d'un employé. Par contre, on doit s'assurer qu'il y a un lien et une hiérarchie entre ce à quoi on s'attend de l'organisation, du service puis de l'employé. En d'autres termes, il faut traduire les objectifs stratégiques en un ensemble de mesures (actions) pertinentes qui sont facilement communicables aux employés (Barrette et Bérard, 2000, p. 15).

La conception d'un outil de gestion de la performance des employés implique donc une préoccupation du comment, c'est-à-dire de quelle façon est mis en place ce système et quels liens doit-il y avoir avec les autres systèmes?. D'entrée de jeu, une chose est claire : les principaux acteurs qui utiliseront cet outil doivent avoir leur mot à dire au stade de sa conception. Dans des études réalisées sur la motivation des cadres à accomplir leur fonction d'évaluateur, on s'est rendu compte que l'absence de consultation lors de l'étape de la conception est une variable qui va agir sur la propension de ces derniers à effectuer correctement leur tâche d'évaluation (St-Onge et autres, 2004, p. 13).

Si l'input des évaluateurs doit être prise en compte lors de la conception de l'outil, l'input des évalués doit être prise en compte lors de la définition des objectifs en vertu desquels chacun d'eux sera évalué. Il faut donc stimuler la participation de l'évalué au processus de sa propre évaluation. La communication sur le rôle et les bienfaits d'un système de gestion de la performance et ses outils est donc nécessaire, voire cruciale. Il est donc nécessaire de présenter le système en place avant de le soumettre à cette évaluation. Les employés doivent donc comprendre les buts du système et la teneur des différents critères utilisés. Pour cette dernière, il est notamment possible de créer une annexe à la grille d'évaluation où est recensée la définition de chacun des critères utilisés en plus d'exemples (St-Onge et autres, 2004, p. 13).

De plus, autant les cadres que les employés doivent être formés à la réalisation de cette activité qu'est l'évaluation de la performance. Autant les cadres que les employés doivent ainsi être formés à la définition d'objectifs et, parallèlement, à la rédaction d'indicateurs

de mesure puisqu'après tout, c'est eux qui seront évalués en vertu de ces objectifs (Brown et Latham, 2000, p. 85); il vaut donc mieux que ces buts soient réalisables et observables. La place des employés dans la définition des objectifs de travail est aussi souhaitable du fait que, sur le terrain, c'est eux qui savent probablement le plus comment les choses se passent; ils détiennent des connaissances précises et tacites très utiles. Ces connaissances sont nécessaires à la définition d'objectifs réalistes (Roberts, 2003, p. 91).

Il est aussi souvent souhaitable que l'outil d'évaluation prévoit une section où l'employé peut s'auto-évaluer. Un tel dispositif permet d'initier le dialogue entre l'évalué et l'évaluateur. Il permet aussi à l'évalué de se préparer psychologiquement à son évaluation; lorsque l'évaluation n'est pas une surprise, il y a moins de craintes, donc plus de confiance en l'outil et, de façon plus globale, par rapport au système de gestion de la performance. Pour l'évaluateur, cela n'est pas négligeable et il risque d'en bénéficier lui aussi puisqu'une perception juste du processus veut aussi dire un comportement moins défensif de l'évalué lors de l'entretien d'évaluation, donc un entretien qui se déroule dans un climat plus sain (Roberts, 2003, p. 91). Ce n'est donc pas seulement l'évalué qui peut vivre une certaine anxiété par rapport à l'entretien d'évaluation; des sondages ont démontré que la peur de froisser ou blesser un subalterne lors d'un entretien d'évaluation est une des raisons pour lesquelles cette activité constitue un fardeau pour certains cadres (St-Onge et autres, 2004, p. 6).

Toujours par rapport aux considérations périphériques de l'utilisation d'un outil d'évaluation, la rétroaction semble être la clé du processus. Ainsi, il est démontré que un seul outil en soi ne peut améliorer la performance des employés. La variable la plus importante semble être le type d'utilisation faite par l'évaluateur. Ainsi, il est fortement recommandé de ne pas miser uniquement sur une évaluation annuelle et semi-annuelle. La qualité et la fréquence de la rétroaction ont clairement été établies comme des variables critiques de la réussite de l'utilisation d'une grille qui mise sur la définition d'objectifs. Subséquemment, il a été démontré qu'une rétroaction continue doit accompagner la définition d'objectifs à atteindre pour l'employé et vice-versa : l'employé doit à son tour donner à son employeur de la rétroaction sur la réalisation de ses tâches

(Brown et Latham, 2000, p. 81). D'organiser des rencontres formelles semi-annuelles ne menace pas pour autant la réussite du processus évaluatif. Par contre, ne s'en remettre qu'à ces rencontres est susceptible de mettre en danger la viabilité d'un tel processus évaluatif. Il faut donc aussi veiller à donner de la rétroaction de façon informelle, et ce, tout au long de l'année (Roberts, 2003, p. 93).

Pour conclure, mentionnons qu'il est généralement admis que les hauts dirigeants devraient privilégier une gestion par la reconnaissance plutôt que par le contrôle. En effet, l'activité d'évaluation consiste essentiellement à renforcer les comportements productifs et aider l'employé à réduire ceux qui nuisent à son rendement au travail (Lemire et Gagnon, 2002, p. 68). La participation des employés est aussi un facteur critique, avant, pendant et après l'entretien d'évaluation. La participation des employés à la mise au point des instruments d'évaluation, où cela est possible, constitue aussi un plus. Il faut aussi que le système d'évaluation puisse s'appliquer uniformément à tout le personnel visé. Bien sûr, en fonction du travail effectué par chacun des employés d'une organisation, les critères évalués peuvent varier. Les normes d'évaluation doivent être précises, réalistes, facilement identifiables, justifiables. Finalement, lors de l'ultime étape, soit l'entretien d'évaluation, l'évaluateur doit toujours appuyer ses observations sur des faits. À la dernière étape de cette rencontre, on doit établir, conjointement avec l'employé, un plan d'action fixant des objectifs et identifiant des moyens pour améliorer le rendement de l'employé (Lemire et Gagnon, 2002, p. 69); il doit donc y avoir un dispositif visant à recenser les besoins de formation de l'employé.

Nous l'avons mentionné à plus d'une reprise, l'outil d'évaluation est le centre de plusieurs autres systèmes GRH dont les informations entrantes (intrans) peuvent être des informations sortantes (extrants) du document d'évaluation. Au-delà de sa fonction d'améliorer la performance des employés et du service, l'évaluation de la performance est un intrant vital à plusieurs décisions en matière de GRH (Gosselin et Murphy, 1994, p. 25). Regardons d'abord les relations avec le système de formation.

4.2.2 Système de formation

La formation est, avant tout, un levier qui permet aux employés d'une organisation de s'adapter aux nombreux changements qui prennent part à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Par cette adaptation, on souhaite observer une amélioration de leur performance et de leur motivation. Incidemment, on s'attend à ce que cette amélioration de la performance touche aussi l'organisation (Pardo, 2007, p. 1).

La formation est un processus cyclique en 4 étapes. D'abord, il faut identifier et analyser les besoins de formation. Ces besoins doivent être réfléchis en 3 temps : l'analyse des besoins de l'organisation, les besoins relatifs à l'exigence des postes et, finalement, les besoins des individus de l'organisation. Pour ces derniers, l'évaluation du rendement est souvent la méthode utilisée, mais il ne faut pas négliger toutes les informations qui peuvent être recueillies lors des discussions formelles ou informelles entre évalué et évaluateur. Ensuite, il faut planifier et conceptualiser la formation. On se pose donc la question comment former (Pardo, 2007, p. 4)? Il faut ensuite diffuser la formation, c'est-à-dire la prodiguer. Finalement, et c'est probablement l'étape la plus souvent négligée, il faut faire le suivi et évaluer l'atteinte des objectifs de formation fixés au départ.

La première question que l'on doit se poser lorsqu'on décide d'instaurer un mécanisme de collecte de données des besoins de formation est à quel moment désire-t-on recueillir ces données. Les informations sur les besoins de formation d'un employé sont dans la plupart des cas recensés grâce à l'aide de l'outil d'évaluation de la performance individuelle. Bien que ce dispositif soit souvent imbriqué dans l'outil d'évaluation de l'employé, il vaut pourtant mieux de séparer ces deux activités; d'abord, faire la recension des besoins de formation, puis, plus tard, faire l'évaluation de l'employé en tant que telle. Il est suggéré de procéder ainsi puisque l'évalué, qui demeure un être humain, a tendance à négliger ses besoins de formation lors de l'évaluation annuelle. Il en est ainsi puisqu'il ne veut pas démontrer qu'il a des faiblesses; il veut la note d'évaluation la plus élevée (Proulx, 2002, p. 3).

Il faut ensuite s'assurer que notre dispositif veille à solliciter la recension de plus d'un type de besoins de formation; savoirs, savoir-faire et savoir-être. Les besoins en matière de savoirs font référence aux connaissances que peut acquérir un employé afin d'accomplir ses tâches. Ces besoins peuvent être comblés par des formations plus traditionnelles (formation académique, formation à l'interne, etc.). Les besoins en matière de savoir-faire font références aux habiletés que doit développer l'employé afin d'accomplir ses tâches. Pour ce type de besoin, il est préférable d'opter pour des exercices, des pratiques, le partage d'expériences, du mentorat, du coaching, etc. Finalement, les besoins liés aux savoirs-être font plutôt référence aux comportements de l'employé qui sont, par le fait même, difficiles à changer (Proulx, 2002, p. 4). C'est d'ailleurs pourquoi les savoirs-être sont souvent mis en premier plan dans les entrevues de sélection de personnel.

Une fois les besoins de formation recensés, il est impératif de les classer selon leur teneur et selon les personnes qui les ont soulevés. De cette façon, il sera plus simple d'identifier les besoins les plus criants et cela permettra de rassembler ensemble les gens qui ont les mêmes besoins; il est essentiel que les gens qui participent à ces activités de formation soient homogènes par rapport à leurs besoins. En effet, lorsqu'un programme est conçu dans un contexte particulier et vise un objectif précis, les probabilités d'impact en sont décuplées (Proulx, 2002, p. 3). Il faut donc que l'employé se sente personnellement visé par la formation qu'il recevra; cette dernière doit être personnalisée.

Il ne faut toutefois pas se leurrer; même si le processus lié à la formation des employés s'est déroulé dans les meilleures conditions, il n'est pas rare que les effets de ces formations n'apparaissent qu'à long terme. Ce processus n'en demeure pas moins bénéfique s'il a été conçu en fonction des besoins précisés par les activités actuelles ou futures du service (voire de l'organisation).

Pour conclure, la littérature insiste sur le fait qu'il est essentiel que la formation soit considérée comme un élément fondamental de la stratégie de l'organisation (principe de la GSRH); les hauts dirigeants doivent donc la promouvoir. Pour ce faire, il n'est pas

futile de se doter d'une politique de formation claire qui réponde aux attentes des employés autant qu'à celles de la direction (Lemire et Gagnon, 2002, p. 82). Ainsi, le système de formation gagne à être formalisé. L'implantation d'un tel processus doit permettre aux responsables de la formation de se poser les questions suivantes : quels sont les bénéficiaires escomptés? Quel genre d'investissement privilégie-t-on (dans quelle formation doit-on investir)? Quelles sont les attentes par rapport à cet investissement (les bénéficiaires retirés valent-ils les sommes investies)? (Lemire et Gagnon, 2002, p. 83). Ainsi, tout système de formation qui vise l'atteinte de résultats devrait suivre ces grandes lignes.

4.2.3 Système de gestion de carrière

À priori, l'établissement d'un système de gestion de carrière peut sembler difficile, voire inadéquat dans certaines organisations. En fait, plusieurs organisations où les employés sont syndiqués vont hésiter avant d'instaurer un tel système. Dans certains cas, ces craintes peuvent effectivement être justifiées, surtout lorsque l'on sait que les responsables de ce dossier n'auront ni la latitude et ni les moyens de s'y attaquer (Bories-Azeau, 2004, 1323). Toutefois, si on décide d'implanter un tel système, il faut s'assurer que certains critères soient respectés. D'abord, la gestion de carrière (aussi connue sous le terme accompagnement) se pose en interface avec plusieurs autres activités de la fonction ressources humaines (dont l'évaluation, la formation et le recrutement). Il est donc important de ne pas concevoir la gestion de carrière en silo (Lemire et Gagnon, 2002, p. 96). En d'autres termes, si les systèmes d'évaluation de formation et de recrutement sont défectueux et/ou inexistantes, les probabilités que le système d'accompagnement soit un succès sont minces.

Autre élément essentiel, la gestion de carrière n'est pas nécessairement synonyme de promotion ou d'augmentation salariale. Elle est plus large que cela ; elle peut aussi prendre la forme de mouvements horizontaux et verticaux descendants. L'objectif est donc qu'elle fasse en sorte que le potentiel de l'employé soit bien identifié, développé et pleinement réalisé, et ce, peu importe à quel endroit dans l'organisation (Lemire et

Gagnon, 2002, p. 97). Les bénéfices sont donc existants pour l'employé, mais le sont aussi pour l'organisation puisque ses bénéfices marginaux sont multiples : amélioration de la flexibilité organisationnelle, l'assurance d'une relève qualifiée, le renforcement de la culture et une mobilisation accrue du personnel (évite les plateaux de carrière), etc. (Lemire et Gagnon, 2002, p. 97).

Encore une fois, afin d'observer ces bénéfices certains éléments doivent être respectés. Comme c'est le cas dans l'ensemble des différents systèmes discutés dans ce rapport, la participation des employés est vitale. L'employé occupe une place centrale puisqu'il doit développer son employabilité. Parallèlement à cela, la direction doit formaliser son système de gestion de carrière; au-delà de l'outil utilisé (qui est souvent imbriqué dans l'outil d'évaluation), on doit rédiger et publier une politique de mobilité du personnel (Lemire et Gagnon, 2002, p. 97).

4.3 Théories du changement

Instaurer un nouveau système dans une organisation, c'est beaucoup plus que de créer des outils et les diffuser. En effet, le comment est tout aussi important que le quoi. Il y a donc une démarche à respecter afin d'implanter un changement organisationnel. Cette démarche débute avec un diagnostic de la situation jugée insatisfaisante. Cette étape est réalisée en faisant une collecte des données probantes. Maintenant, à savoir quelle technique de collecte utiliser, la réponse varie nécessairement selon la problématique et les ressources mises à la disposition de l'agent de changement. Une fois ces données colligées, il faut les mettre en commun et les organiser de façon à ce que l'on puisse y déceler les éléments les plus révélateurs. Les extraits de cette étape devraient normalement être la description de la situation insatisfaisante, l'écart entre cette dernière et la situation désirée, l'explication des écarts observés, un portrait des perceptions des acteurs touchés par la situation, l'identification des leviers et des menaces face à l'éventuel changement et définir la faisabilité générale du projet en fonction des ressources et de la conjoncture (Collerette, 2008, p. 47).

La deuxième étape est celle de la planification du changement. C'est au cours de cette étape que l'agent de changement va définir les méthodes qu'il compte utiliser afin de mettre en branle le changement. Mais avant tout, il doit définir ses objectifs de travail en fonction desquels il situera son action. Cette partie du travail est, en quelque sorte, la rédaction d'un plan d'action où les interventions sont décortiquées. En plus d'être sous-répertoriées, ces actions sont aussi organisées en fonction de leurs liens et impacts par rapport aux acteurs internes de l'organisation. C'est aussi durant ces étapes, que ces moyens d'action sont traduits en outils et en instrument de travail (Collerette, 2008, p. 49).

La troisième étape consiste en l'exécution du plan d'action défini au cours des deux étapes précédentes. Toutefois, il s'agit beaucoup plus que de simplement diffuser les outils et instruments de travail. En effet, même si cette démarche en quatre temps conserve une part de linéarité (certaines étapes doivent être accomplies avant d'en entamer d'autres), elle présente aussi une part d'itération. Par exemple, si on se rend compte qu'il y a quelque chose qui cloche lors de la phase d'exécution du projet, il peut être opportun de revenir sur le diagnostic et/ou sur le plan d'action afin de recentrer la réalisation du projet (Collerette, 2008, p. 53). Cette rééquilibration est possible à la condition qu'il y ait de la rétroaction entre l'agent de changement et le système client tout au long du processus de changement (Lescarbeau et autres, 2003, p. 178).

Suite à la réalisation du plan, il faut évaluer les résultats obtenus. Or, cette étape est souvent négligée. Pourtant, elle est nécessaire puisqu'elle permet de vérifier si les objectifs ont été atteints ou non. Qu'il y ait eu ou non atteinte totale de l'intégralité des objectifs, il est quand même pertinent de savoir quels outils ont contribué ou non à l'atteinte de ces objectifs. En fait, le but d'une intervention en changement organisationnel est que le l'organisation, une fois que l'agent de changement l'a quitté, puisse se servir des apprentissages afin d'être autonome. Donc, l'organisation gagne à savoir quelles pratiques elle doit conserver et lesquelles elle doit éliminer ou circonscrire à quelques situations spécifiques uniquement. La deuxième raison d'être de cette étape est de décider si, oui ou non, les objectifs du mandat ont été respectés. Le cas échéant, il

faut se demander si cela vaut la peine de recommencer le processus avec de nouvelles données; en fait, l'étape d'évaluation est une seconde étape de diagnostic où on donne un nouveau portrait de la situation en vue, éventuellement, de planifier une seconde intervention (Collerette, 2008, p. 54).

5. MÉTHODOLOGIE

Conformément à ce qui est présenté dans l'offre de service, la réalisation de ce mandat s'est effectuée en suivant une méthodologie bien précise et prédéfinie. Dans un premier temps, nous avons procédé à une analyse des documents écrits. Ensuite, des entrevues semi-dirigées ont été effectuées auprès des cadres de chacun des services. Finalement, afin d'assurer la validité de nos résultats, nous avons utilisé l'enquête feed-back.

Nous avons donc procédé à une analyse des documents écrits et avons débuté par les documents internes. Ces documents étaient respectivement les outils d'évaluation en vigueur au moment de notre intervention, les autres documents d'évaluation antérieurs, les politiques existantes et antérieures en matière d'évaluation, de formation et de soutien au personnel, les différentes conventions collectives et la dernière planification stratégique des différents services. Ces documents ont été analysés afin d'y trouver des éléments de réponse à la résolution de notre problème. Nous comptons notamment y déceler des indices sur tout ce qui avait déjà été fait par rapport à quelque système de gestion de la performance des employés que ce soit et tenter d'y extrapoler des bribes de la culture évaluative de l'organisation. Bien sûr, cette technique comporte des limites et, bien qu'elle soit inévitable, il est nécessaire d'utiliser d'autres outils de diagnostic. Parmi ces autres outils, mentionnons l'analyse des champs de force qui s'effectue grâce à des techniques plus qualitatives, telles les entrevues (Collerette, 2008, p. 78).

Nous avons par la suite effectué une revue des documents externes à l'organisation. Ce recensement nous a permis de voir ce qui se faisait en matière d'évaluation de la performance des employés à l'intérieur de villes similaires à L'Assomption. Il nous a donc été possible de réaliser une analyse comparative entre les documents utilisés par la Ville de L'Assomption et d'autres municipalités de taille et de contexte similaire. En plus des grilles d'évaluations des différentes villes, nous avons aussi pu analyser leurs politiques de formation. Ces documents ont été colligés par l'Union des municipalités du Québec (UMQ) et nous ont été rendus disponibles à notre demande par le Centre de

ressources municipales (CRM). Nous avons demandé au CRM de nous soumettre un échantillon de villes ayant des caractéristiques similaires à celles de L'Assomption et il nous a soumis les documents de ces villes : Boisbriand, Mont St-Hilaire, Ste-Thérèse, Beauré, Montmagny, Nicolet, Valcourt, Chambly, La Prairie, Blainville, St-George, Ste-Marie, Port-Cartier, Waterloo, Mont-Tremblant et Repentigny. Par contre, pour certaines villes, seulement la version du document pour employé était disponible et vice-versa. Nous avons donc pu faire la comparaison entre l'outil d'évaluation pour syndiqués et celui pour cadres dans 7 des 16 villes recensées. Parmi les documents fournis par le CRM, nous avons aussi des documents-cadres rédigés par ce dernier sur la création de ces outils (marche à suivre, cadre théorique de l'évaluation, canevas, etc.).

Finalement, nous avons réalisé une revue de littérature scientifique sur les questions de l'évaluation des employés, la formation des employés ainsi que la planification stratégique dans le monde public⁴. Comme nous l'avons exposé précédemment, cette revue de la littérature scientifique s'est concentrée autour de la thématique de la gestion stratégique des ressources humaines.

Des entrevues semi-dirigées ont été effectuées à plusieurs moments-clés durant le stage avec le personnel-cadre de la Ville de L'Assomption. Les premières rencontres eurent lieu afin d'en apprendre plus sur la culture évaluative de chacun des services et déterminer comment adapter, dans la mesure du possible, l'outil d'évaluation à chacun de ses services. Donc, préalablement à chacune de ces rencontres furent construites des grilles d'entrevues afin de recueillir les éléments de réponse recherchés. Les rencontres subséquentes servirent à présenter aux cadres les avancées des outils d'évaluation de la performance des employés et à recueillir leurs commentaires par rapport à ceux-ci.

Finalement, il n'est pas rare que les informations relatives aux pratiques de gestion des ressources humaines sont souvent dispersées entre plusieurs acteurs dans une organisation. Cela fût particulièrement constaté au cours de notre mandat. En effet, dans

⁴ Voir la section Recension des écrits.

ce dossier, l'information était diffuse entre les cadres des différents services et les responsables des ressources humaines. Ainsi, malgré le rôle de centralisation que joue habituellement un service des ressources humaines dans ce domaine, le fonctionnement en silo est très présent. Plusieurs services ont leurs différentes façons de procéder et ne divulguent pas toujours leurs façons de faire aux autres services ou aux responsables des ressources humaines. C'est donc pour cette raison qu'il a été jugé vital d'instaurer un mécanisme de circulation de l'information. Ce mécanisme a pris la forme d'une boucle d'information où le client et le stagiaire ont pu conjuguer leurs efforts pour rassembler, analyser et interpréter ces données afin d'identifier les priorités d'action.

6. RÉSULTATS

Si l'on se fie à l'offre de service, plusieurs activités devaient être réalisées au cours de ce mandat. Bien sûr, le livrable principal était de construire les fondations d'un système de gestion de la performance des employés. Toutefois, pour ce faire, plusieurs actions devaient être posées. Nous débuterons par la présentation des résultats de ces actions. Ensuite, en fonction de l'évaluation de ces résultats, nous tenterons de déterminer le degré d'adéquation du système de gestion mis en place et ses chances d'être pérenne. Nous présenterons donc dans l'ordre suivant les réalisations effectuées au cours de ce stage qui visaient à produire le livrable : brosser un portrait de ce qui est fait à la Ville de L'Assomption en matière d'évaluation, de formation et d'accompagnement, et ce, pour tous les services, procéder à la rédaction d'une étude comparative entre ce qui est fait à la Ville de L'Assomption dans ce domaine et dans au moins une autre ville de taille similaire ou comparable au Québec, rédiger des grilles d'évaluations pour tout le personnel de la ville, rédiger un guide d'utilisation des nouveaux outils d'évaluation de la performance et réaliser une formation des cadres à l'évaluation. Finalement, nous livrerons des recommandations de nature plus générale sur les conditions de succès d'un tel projet.

6.1 Portraits des pratiques d'évaluations des employés des différents services et leurs besoins

Précédemment, nous avons escamoté une partie importante du rapport puisque nous préférons en discuter ici. Nous avons effectivement jugé pertinent que cette partie qui avait trait à la présentation de l'organisation soit traitée ici. Un portrait de ce qui est fait dans chacun des services en matière d'évaluation des employés figurait sur la liste des activités à réaliser afin de respecter le mandat. Ce que vous retrouverez dans la présente section est un résumé synthétique des grandes tendances observées lors d'entrevues semi-

dirigées avec les directeurs des différents services et quelques cadres intermédiaires⁵. Lors de ces rencontres, le but était, outre la cueillette d'éléments représentant les caractéristiques propres de chacun des services, de recueillir les méthodes, techniques et outils utilisés en matière d'évaluation des employés.

À la lumière des courts portraits des différents services que nous avons brossés, nous sommes en mesure d'en tirer les principales conclusions. D'abord, il est difficile de passer à côté du fait que tous les services, sans exception, sont en restructuration. Bien sûr, l'importance de chacune d'entre elles peut être à l'une des deux extrémités du spectre. Aussi, chacun des services n'en est pas rendu au même point dans sa restructuration. Dans quelques cas, le changement se trouve en majorité effectué, alors que pour d'autres, au contraire, il en est au stage de la planification du changement qui sera opéré. Une chose est certaine, chacun des directeurs demeure préoccupé par ces changements qui affectent leur service. Incidemment, on peut affirmer qu'ils sont beaucoup plus préoccupés par ces changements qui affectent leur service que par l'implantation d'un nouveau système de gestion de la performance des employés. À certains égards, cela constituera indubitablement un obstacle à la poursuite du processus d'implantation et d'entretien du nouveau système. Par contre, ces changements de structures ne doivent pas uniquement être perçus comme négatifs : au contraire, ils sont plutôt la preuve que l'organisation s'adapte en fonction de ses besoins. Ces changements sont aussi le moment idéal de revoir la teneur des postes occupés et, en définitive, de revoir la description de tâches inhérente à tout projet d'évaluation de la performance des employés. Finalement, comme nous l'avons souligné précédemment, ces restructurations ne sont probablement pas étrangères à la résurgence de la culture évaluative dans certains services.

Une autre chose semble présente dans tous les services : le rejet du document d'évaluation des employés. Certes, la plupart des services utilisent toujours ce document, mais ils le font tous par dépit. Chacun d'eux en entrevue a confirmé l'impertinence de ces

⁵ Une présentation beaucoup plus étoffée de chacun des services des résultats obtenus lors de cette enquête est présente à l'annexe C.

grilles d'évaluation, ainsi que leur non-adéquation à leurs spécificités. Ainsi, bien que le mandat provienne de la direction de la ville, nous avons pu constater par nous-mêmes le besoin chez les principaux intéressés. Maintenant, est-ce que la forme de l'outil que nous leur proposerons sera exactement calquée sur leurs désirs? D'emblée nous pouvons répondre par la négative. D'ailleurs là n'était pas le but de notre intervention. Toutefois, comme nous le verrons dans l'une des prochaines sections, nous croyons avoir effectué un compromis honnête entre la volonté de notre client et celles des futurs utilisateurs de cet outil.

Plusieurs besoins de formation ont été recensés. La fréquence de certains besoins nous suggère que quelques-uns d'entre eux sont urgents et qu'il serait bénéfique d'en faire une recension plus pointue en fonction des capacités (monétaires et humaines) de formation de l'organisation. Parmi ceux-ci, nous retenons d'abord les divers besoins en bureautique, particulièrement chez les commis et les secrétaires, mais aussi pour l'ensemble des effectifs de la ville. Ajoutons qu'au-delà de la tenue de simples séances de perfectionnement et de rafraîchissement, la planification de ces formations devra tenir compte des changements de logiciels qui devront être effectués d'ici les prochaines années. En effet, dans la plupart des cas, les versions des logiciels utilisés ne sont pas les plus récentes. Inéluctablement, la ville devra passer à ces versions afin de s'adapter à son environnement. En ce sens, il faut prévoir, à court terme, le perfectionnement des compétences en bureautique avec les logiciels actuels, mais aussi, à moyen terme, assurer le passage vers des logiciels à jour qui fonctionnent différemment.

Signalons aussi des besoins liés aux relations interpersonnelles dans le milieu de travail. D'abord, les relations de travail entre employés de l'organisation, soit les relations entre secrétaires leur supérieur. Puis, les relations de travail entre les employés et les citoyens (service à la clientèle). Toujours dans les besoins de formations de types plutôt généraux, ajoutons la gestion du temps et des priorités.

D'autres besoins plus spécifiques à la nature des tâches des différents services (ou à leur contexte) ont été recensés : la formation terrain aux inspecteurs à l'urbanisme, la

formation à la machinerie des employés des travaux publics, l'apprentissage de nouvelles tâches pour tous les employés du Service d'hygiène du milieu et l'utilisation des réseaux sociaux pour les employés aux loisirs.

Finalement, d'autres considérations de nature plus générale ont été retenues. D'abord (nous l'avons déjà mentionné), il va falloir planifier les formations en fonction des besoins les plus urgents, mais aussi en fonction des besoins anticipés (exemple des formations sur les logiciels informatiques). Un peu dans le même sens, il faut aussi prévoir que certains besoins de formation n'existent peut-être pas encore (ou n'ont pas été exprimés). Par exemple, certains directeurs souhaitent que les communications officielles de la ville soient standardisées et qu'elles portent une image de marque (ce qui n'est pas le cas actuellement). En terminant, que ce soit par rapport aux transferts des acquis liés aux formations ou non, certains directeurs suggèrent l'établissement d'un processus de transfert des connaissances puisqu'un savoir-faire peut être tacite, donc difficilement transférable par une simple activité de formation (lors d'un départ à la retraite, par exemple).

6.2 Analyse comparative des outils d'évaluation de la performance des employés entre L'Assomption et d'autres villes similaires

Afin de bâtir de nouveaux outils d'évaluation de la performance des employés, nous avons convenu qu'il était impératif de faire une recension des pratiques d'autres villes similaires au Québec. Une fois cette recension effectuée, nous avons été en mesure de procéder à une analyse comparative des pratiques de gestion des ressources humaines entre l'Assomption et quelques villes au contexte comparable. En ce qui a trait au document d'évaluation pour cadres, nous nous sommes principalement intéressés à celui de la Ville de Repentigny puisqu'il s'agit du document le plus récent recensé. Suite à cette recension, deux constats nous apparaissent d'emblée évidents par rapport aux façons de faire des municipalités de cette taille : d'abord, le partage de documents entre municipalités est monnaie courante, ensuite, plus que simple courroie de transmission de

ces documents, les regroupements municipaux jouent un rôle important de production de canevas de documents divers, ce qui mène à une certaine uniformisation. Débutons par décrire les grilles utilisées par la Ville de L'Assomption et les commentaires des diverses parties prenantes qu'elles suscitent., pour mieux faire ressortir, par la suite les autres différences avec les autres villes.....

Le document destiné à évaluer les employés syndiqués de la Ville de L'Assomption est relativement simple. D'abord, il ne fait pas de différence entre un col blanc et un col bleu. Ses critères sont notés, d'une part, sur une échelle de 1 à 6 et, d'autre part, selon un choix de réponse qui décrit de quelle façon l'employé remplit ce critère. Il y a donc une double notation. Les critères concernent des comportements, aptitudes ou habiletés. Pour chaque critère évalué, l'évaluateur a la possibilité d'inscrire un commentaire. À la fin du document, dans une section à choix de réponse, l'évaluateur doit décider ce qu'il suggère pour l'employé (le laisser au même poste, lui offrir de la formation, le congédier, le mettre en probation, etc.). Finalement, les deux parties signent et peuvent écrire leurs propres commentaires.

Cette grille d'évaluation, même si elle a été utilisée pendant 10 ans, n'était guère appréciée par ceux qui devaient l'utiliser. En effet, un certain malaise était ressenti chez les évaluateurs, et ce, pour diverses raisons. D'abord, les critères d'évaluation contenus dans cette grille étaient très subjectifs et ne visaient pas vraiment à déterminer l'adéquation entre le travail fourni et le travail demandé. Ensuite, la double évaluation portait plutôt à confusion. Quant à la dernière section où l'on doit décider du sort réservé à l'évalué, elle était jugée hypothétique, voire inutile, puisque la convention collective protège les employés. C'est tout le processus d'évaluation qui est aussi remis en question par la plupart des évaluateurs, car il n'y avait pas de politique ou de procédure officielle qui guidait l'utilisation des évaluations des employés. Bref, l'évaluation était faite, dans la plupart des cas, annuellement et était immédiatement consignée dans un tiroir du bureau de l'évaluateur, sans qu'il n'y ait aucune suite.

La grille d'évaluation du personnel-cadre est un peu plus complexe. Elle est le résultat d'un processus initié en 2007 qui visait à introduire dans la ville un raisonnement dit «stratégique». Cet exercice, piloté par un consultant, s'est soldé par la rédaction d'une vision stratégique et par un exercice de planification stratégique. Le document d'évaluation des cadres a aussi été refait afin de prendre en compte cette vision stratégique. Ainsi, tout cadre est évalué en fonction d'objectifs qui doivent être liés à trois axes de développement (préservation et optimisation des acquis, l'image de la ville et la maximisation du développement). Le cadre est ensuite évalué en fonction de trois compétences transversales puis de sept compétences liées aux compétences spécifiques de la fonction. Toutefois, lorsqu'on regarde de plus près le libellé de ces compétences, on se rend compte que hormis 3 compétences, tous les cadres (du cadre de premier niveau au directeur général) sont évalués en fonction des mêmes critères. Finalement, l'évaluateur et l'évalué rédigent conjointement un plan de carrière pour ce dernier, ainsi que sur ses forces et ses points à améliorer. L'évaluation des cadres est faite deux fois par année (bien que dans les faits elle soit effectuée annuellement).

Bien que plus récente et rédigée dans une vision plus holistique de la gestion des ressources humaines, cette grille comporte des éléments qui ne sont pas appréciés de tous. D'abord, l'indifférence de traitement entre un cadre et un autre irrite puisque, comme nous l'avons mentionné, il y a plusieurs types de cadres à Ville de L'Assomption et ces derniers peuvent se situer, hiérarchiquement parlant, aux deux extrêmes de l'échelle. Il est convenu que les directeurs soient évalués en fonction de l'atteinte d'objectifs stratégiques qui ont été déterminés pour leur service. Toutefois, qu'en est-il pour un contremaître, par exemple? C'est notamment dans ce genre de situation que la grille l'évaluation des cadres est considérée inappropriée. L'autre chose qui ne semble pas prise en compte est que dans quelques cas, la seule chose qui unit tous ces cadres est le fait qu'ils ne sont tout simplement pas syndiqués. En effet, plusieurs de ces cadres n'ont pas la charge d'employés; ils sont donc inclus dans la catégorie des cadres professionnels. En somme, il est vrai que cette grille comporte de nombreux avantages. Parmi ceux-ci, mentionnons la prise en compte de la réalisation de la stratégie de la ville et de ses différents services et la stimulation d'un processus de discussion entre les

différents cadres. Toutefois, il y aurait tout de même lieu de voir ce qui se fait ailleurs afin d'améliorer cette grille.

Comme expliqué dans la section Méthodologie, cette analyse comparative tient compte des documents d'évaluation de la performance des employés d'une dizaine de villes québécoises. De façon générale, la grille d'évaluation des employés syndiqués de la Ville de L'Assomption est assez représentative de ce qui a été recensé dans les autres villes. D'ailleurs, à l'intérieur de notre échantillon, hormis les documents de Chambly et Nicolet, la teneur et la présentation des grilles sont assez uniformes.

D'abord, une ville sur deux ne fait pas de différence entre un col bleu et un col blanc lorsque vient le temps d'évaluer la performance de ses employés. Lorsque cette distinction est faite, ce n'est qu'en moyenne 15%⁶ des critères évalués qui diffèrent entre ces deux grilles.

Justement, quels sont les critères en vertu desquels sont évalués ces employés (col blanc et col bleu confondus)? Essentiellement, les grilles misent de façon très claire sur les critères de comportements (aptitudes et habiletés). Lorsque les documents évaluatifs présentent d'autres sources d'évaluation (évaluation selon des objectifs ou évaluation selon des priorités), celles-ci demeurent toutefois discrètes, voire faibles. En effet, on y voit une volonté d'innover, mais sans que les moyens suivent. Par exemple, aucun document ne contient d'explications sur la procédure à suivre afin de rédiger un objectif, aucune indication sur le rôle d'une telle section, les espaces dédiés à la rédaction sont clairement insuffisants, etc.

En ce sens, la grille utilisée par la Ville de L'Assomption ne se démarque pas vraiment des autres grilles de notre échantillon. Par contre, deux outils d'évaluation sortent du lot et nous nous sommes entre autres inspirés de ces derniers afin de créer notre outil d'évaluation. D'abord celui de Chambly qui est accompagné d'un volumineux guide d'application. On retrouve dans ce guide le pourquoi de l'évaluation des employés, les

⁶ Voir la section Méthodologie.

rôles de chacun, les étapes du processus et les caractéristiques d'un bon objectif. La deuxième chose intéressante dans cette grille est qu'elle n'utilise aucune notation quantitative afin d'évaluer l'employé. L'évaluation de l'employé consiste donc en une discussion sur l'appréciation de l'employé, sur les problèmes rencontrés au cours de l'année, sur la contribution aux priorités du service et les objectifs à atteindre pour l'année subséquente. Il est intéressant de faire un parallèle entre les techniques de cette grille et les recommandations évoquées par Brown et Latham. En effet, Chambly opte pour une évaluation qui fait fi de toute notation numérique et qui mise plutôt sur la définition et l'atteinte d'objectifs (Brown et Latham, 2000, p. 90). Le document de Nicolet ressemble en plusieurs points à celui de Chambly, mais il incorpore tout de même une section selon des critères comportementaux. Aussi, on retrouve dans ce document des conseils pratiques sur la rencontre d'évaluation elle-même et une définition substantielle des critères comportementaux utilisés.

Dans le cas des documents d'évaluation dédiés aux cadres, c'est près de 70% d'entre eux qui sont accompagnés d'un guide, contrairement à environ 30% pour les documents destinés à aux employés syndiqués. Ces guides sont assez similaires à celui de Chambly, mais sont axés, évidemment, sur l'évaluation des cadres. On peut dès lors voir une différence majeure avec l'outil d'évaluation de l'Assomption, car ce dernier n'est pas accompagné d'un document explicatif sur son fonctionnement et sur le processus global d'évaluation. Il nous est impossible de savoir comment s'est déroulée l'implantation de ces processus évaluatifs dans les municipalités échantillonnées, mais nous savons par contre que lorsque fut instauré le processus à la Ville de L'Assomption, une formation fut donnée sur l'utilisation de ce document évaluatif de la performance des cadres. À priori, on pourrait peut-être croire que cette formation aurait joué le rôle du guide, mais cette explication est plutôt faible compte tenu que ce n'est pas tout les cadres qui ont assisté à cette formation. De plus, depuis l'instauration de cette grille d'évaluation, le personnel-cadre n'est nécessairement plus le même; il y a eu des départs et de nouveaux arrivages, de sorte qu'il y a un nombre appréciable de cadres qui n'ont jamais été informés sur le comment et le pourquoi de cette évaluation.

En ce qui a trait au contenu de ces documents d'évaluation, il est difficile de savoir comment s'arrimaient leurs critères d'évaluation à leurs autres pratiques de gestion des ressources humaines, voire à leur planification stratégique en général. En fait, seulement la grille d'évaluation de la ville de Repentigny stipulait clairement que les critères et objectifs en vertu desquels les cadres étaient évalués émanaient d'un processus réflexif sur les valeurs et orientations souhaitées de la ville. Il nous a été impossible de vérifier si tel était le cas pour les grilles d'évaluation de la performance des cadres des autres villes. Dans le cas de L'Assomption, nous savons par contre que les critères retenus ont été définis suite à un processus réflexif qui a réuni les élus et les directeurs de service. C'est lors de cette réflexion que furent établies les missions, visions et valeurs de l'organisation. Les objectifs stratégiques observés sont reliés à trois axes stratégiques, soit la préservation et l'optimisation des acquis, la progression de l'image de la ville et la maximisation du développement de la ville. Un peu dans le même sens, les objectifs et critères d'évaluation à l'intérieur du programme d'évaluation des cadres de Repentigny reposent sur les valeurs décrites dans le plan directeur de la municipalité, soit : la primauté du citoyen, l'imputabilité, l'équité, le sentiment d'appartenance, la transparence, la reconnaissance de l'innovation, l'intégrité et le respect. Dans le cas de Repentigny, il est aussi intéressant de constater que les objectifs annuels des cadres, en plus de respecter ces valeurs, doivent être conformes avec les priorités de la ville, du plan d'action du service, de la teneur du poste, ainsi qu'avec l'évaluation de la contribution de l'année précédente. C'est ce genre de précision qui fait défaut dans le document d'évaluation pour les cadres de L'Assomption et qui semble causer des maux de tête aux directeurs lorsque vient le temps d'évaluer leurs cadres ou même de rédiger leur propre évaluation.

Dernier élément de comparaison du contenu de ces différents documents d'évaluation : la méthode d'évaluation de l'apport du cadre aux activités de son organisation. Presque à l'unanimité, les documents d'évaluation auxquels nous avons eu accès veillent à déterminer l'apport de l'employé en mesurant le quoi et le comment de son travail, soit en observant l'atteinte d'objectifs qui sera favorisée par le développement de compétences propres au travail de cadre. L'outil de L'Assomption ne faisait pas exception et combinait ces deux axes d'évaluation. De plus, sur papier, leur document

allait plus loin que la simple mesure de critères; on pouvait y percevoir une réelle volonté d'aider le cadre à situer son action au cœur des priorités de son service et, le cas échéant, le soutenir en cas de problème.

Autant en ce qui concerne les documents destinés à l'évaluation des syndiqués que ceux destinés aux cadres, l'UMQ, par l'entremise du CRM, exerce une influence surprenante par rapport au contenu de ces documents. En effet, les canevas de divers documents qui sont rendus disponibles aux municipalités par le CRM (et qui sont rédigés par ce dernier) semblent très populaires auprès de ses membres. C'est du moins ce que nous avons constaté dans notre échantillon où plusieurs documents ressemblent à peu de chose près aux canevas du CRM. Dans le cas de L'Assomption, par exemple, c'est la politique de formation des employés syndiqués qui est un calque de celle du CRM. Bien sûr, cela peut être très pratique et bénéfique pour des municipalités qui n'ont pas les ressources financières et humaines afin de construire elles-mêmes de a à z leurs documents administratifs. Par contre, le risque qu'il y ait uniformisation des façons de faire par simple mimétisme sans que les spécificités de chacune des villes soient prises en compte est présent aussi.

6.3 Rédaction d'une nouvelle grille d'évaluation pour les employés syndiqués

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la grille qui était utilisée afin d'évaluer le personnel syndiqué était rejetée par une majorité des évaluateurs (uniquement 2 services ont utilisé cette grille). Ainsi, notre travail de construction d'un nouvel outil d'évaluation a été facilité du fait que nous pouvions partir à neuf. Essentiellement, la grille que nous avons construite, tout en tenant compte des paramètres de base (contraintes) énoncés par le client et des entretiens avec les différents cadres de chacun des services, s'inspire d'un principe testé sur du personnel syndiqué qui, selon une étude de Latham, semble la meilleure façon d'obtenir des résultats : la codéfinition d'objectifs (Brown et Latham, 2000, p. 80). Sinon, notre outil s'inspire aussi de plusieurs fiches de

synthèses du CRM et de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) sur les spécificités de l'évaluation des employés dans le milieu municipal.

En résumé, la pierre angulaire de cet outil repose sur la complémentarité du quoi et du comment. Dans un premier temps, l'employé, en partenariat avec son évaluateur, décide de cibles à atteindre sur lesquelles il sera évalué. Dans un deuxième temps, la performance de l'employé sera mesurée en fonction du comment, c'est-à-dire de ses comportements, attitudes et aptitudes. Finalement, toujours de concert avec l'évaluateur, l'employé recense ses besoins et ses aspirations pour l'année suivante. Voyons donc de plus près la teneur de ces 3 parties.

D'abord, la première partie, qui met l'emphase sur la définition et l'atteinte d'objectifs est constituée, en réalité, de 3 outils différents parmi lesquels l'évaluateur doit effectuer un choix afin d'en conserver qu'un seul. L'évaluateur a donc le choix entre une section où l'on doit définir entre 2 et 4 objectifs annuels à atteindre. Ces objectifs doivent contenir une date de réalisation convenue et les résultats espérés (ou un indicateur de réalisation, tout dépendant de la nature de l'objectif). Cette section n'est pas évaluée avec un système de pointage, seuls les commentaires relatifs à l'atteinte ou non des objectifs sont rédigés par l'évaluateur. D'ailleurs, aucun des 3 modes d'évaluation de la première partie de l'outil d'évaluation ne comporte une mesure de notation sur une échelle quantitative.

Le deuxième mode d'évaluation de la première partie repose sur la définition d'objectifs liés aux groupements tâches de l'employé. L'évaluateur et l'évalué définissent ensemble quelles tâches sont les plus importantes et l'évaluation de ce dernier se fait en fonction de la réalisation de ces dernières. Bien sûr, cela nécessite préalablement une réécriture ou, du moins, une mise à jour du descriptif d'emploi de l'évalué. Cette méthode a notamment été retenue puisque qu'un service utilisait déjà informellement un système similaire et, tout en évaluant le quoi, semblait bien fonctionner avec les emplois à caractère plus technique.

Finalement, le dernier mode d'évaluation repose sur la contribution de l'employé aux priorités du service. Une priorité doit être précisée le plus possible et la contribution de l'employé attendue doit l'être tout autant. Cette troisième section est en fait une alternative à la première section (méthode par objectifs) et a été pensée afin que certains services où la définition d'objectifs peut être plus difficile, notamment, en vertu du contexte dans lequel il évolue ou en raison du type de tâche demandé aux employés, puisse évaluer le quoi du travail de l'employé. Cette section a aussi été pensée afin convaincre les évaluateurs les plus réticents à utiliser une méthode qui s'éloigne d'une évaluation uniquement fondée sur la mesure de comportements, attitudes et aptitudes à migrer vers autre chose; la méthode par priorités demeure moins contraignante que celle par objectif et est plus tournée vers le travail hebdomadaire de l'employé. En d'autres termes, il s'agit un peu d'un hybride entre la méthode par objectifs et celle en fonction des tâches.

La seconde section est plus classique dans le sens où c'est souvent ce que l'on retrouve dans la plupart des grilles d'évaluation de la performance des employés municipaux. Une évaluation typique selon le comment, c'est-à-dire, non pas qu'est-ce que l'employé accomplit, mais plutôt comment il s'y prend pour le faire. Cette partie constituait la quasi-totalité du document d'évaluation en vigueur à L'Assomption. Toutefois, celle-ci a été complètement refaite; plus rien ne subsiste de ce qui existait dans cette section. Les critères ont été longuement discutés avec les diverses parties prenantes afin d'arriver avec un consensus sur leur nature. La double évaluation des critères (ce qui était fait dans la version précédente de la grille et qui était décrié par pratiquement tous les évaluateurs) a disparu au profit d'une évaluation sur une échelle de 1 à 6. Une version de cette grille a été rédigée pour les cols bleus et une autre pour les cols blancs. De plus, une annexe descriptive des critères utilisés a été rédigé afin qu'il y ait consensus sur ce que représente chacun des critères.

Finalement, la dernière section est en quelque sorte une fiche de suivi de l'employé où on y recense les besoins et aspirations de ce dernier. Le dispositif ne mise pas uniquement sur une recension des besoins puisque cela serait vain. L'idée maîtresse de cet outil est de

définir une ligne d'action afin que puissent être réalisés les objectifs de développement personnel professionnel de l'employé. Ainsi, les contributions de l'employé et de l'employeur doivent être discutées et inscrites dans cette section (objectifs de développement professionnels pour l'année en cours, connaissances, compétences et aptitudes à perfectionner, activité de développement professionnel, ressources, délai et commentaires sur la poursuite/réalisation de ces objectifs). Il y a donc un contrepois à cette prise en charge du succès de l'employé; il doit être évalué par rapport à l'utilisation de celles-ci et à leurs instrumentalisation dans ses activités quotidiennes. En d'autres mots, en échange d'une formation (de toute sorte) ou de toutes autres ressources qui lui seront consacrées, l'employé doit démontrer qu'il est désormais mieux outillé afin de satisfaire aux exigences de son poste et de contribuer aux défis de son service.

Bref, le but de ce nouvel outil est d'initier une rencontre formelle entre l'évaluateur et l'évalué afin que, d'une part, les attentes du service puissent descendre jusqu'à l'employé et qu'elles soient communiquées en termes d'objectifs (ou tâches) à ce dernier. Dans un deuxième temps, l'employé aussi doit transmettre de l'information à son évaluateur qui sera utile afin de se situer par rapport à l'atteinte des objectifs du service et, le cas échéant, à prévoir un réalignement de ces derniers.

6.4 Rédaction d'une nouvelle grille d'évaluation pour les cadres

L'objectif premier de cette nouvelle grille est, tout comme pour l'outil d'évaluation des employés, d'initier une rencontre formelle entre l'évaluateur et l'évalué afin que, d'une part, les attentes de la ville et du service puissent descendre jusqu'à l'employé et qu'elles soient matérialisées en termes d'objectifs opérationnels. Ensuite, il est important que les connaissances plus tacites des cadres qui se font évaluer par leur supérieur remontent ensuite vers ce dernier.

Le second objectif, et non le moindre, est d'adapter ces grilles selon les fonctions exactes du cadre évalué. Nous l'avons déjà mentionné plus tôt et nous ne voulons pas nous répéter, mais l'uniformisation de traitement entre tous les types de cadre posait problème.

La personnalisation de la grille d'évaluation selon, d'une part, la hiérarchie et, d'autre part, le type de travail effectué, a été réalisée. Nous nous retrouvons donc maintenant avec trois grilles différentes : une pour les directeurs de services, une pour les cadres intermédiaires et une pour les cadres professionnels. Tout comme pour les employés syndiqués, l'outil d'évaluation tente de mesurer le quoi et le comment. Voyons d'abord le quoi.

Dans le cas des directeurs, ils seront encore évalués en fonction de leurs actions, projets et activités du service liés à leurs orientations stratégiques déjà définies par les acteurs concernés. Donc, pour eux rien ne change, hormis qu'ils auront été formés à remplir cette section correctement. Les autres cadres, par contre, seront évalués en fonction d'objectifs opérationnels qui, eux-mêmes, découleront des objectifs stratégiques du service.

Quant au comment, il demeure, en partie, similaire à ce qui prévalait dans la version antérieure du document d'évaluation. D'abord, dans la première partie de cette section on retrouve les trois compétences transversales en vertu desquelles tous les cadres (incluant les directeurs) seront évalués. Ces critères ont fait l'objet de discussions entre les cadres et les élus lors de la définition de la vision de la ville. Ces critères constituent donc les trois caractéristiques essentielles que l'on désire retrouver chez quiconque est embauché. Ces critères sont l'engagement, l'orientation client et la collaboration.

Ensuite, les cadres sont évalués en fonction de critères spécifiques selon leur place dans la hiérarchie et le type de tâches qu'ils ont à effectuer. Plusieurs de ces critères demeurent les mêmes que dans la version antérieure, mais la plupart d'entre eux ont été réécrits. De plus, les critères qui furent conservés ont été distribués aux évalués en fonction de leur pertinence par rapport aux tâches de ces derniers. Bref, la grille d'évaluation sera plus courte pour certains cadres et plus longue pour d'autres.

De nouveaux critères ont aussi été ajoutés, et ce, dans les trois versions des différentes grilles d'évaluation. Ces critères sont davantage axés sur la tâche que sur des comportements ou attitudes que les critères qui ont été conservés de la version antérieure

du document. C'était d'ailleurs une des demandes à la fois du mandant et des cadres rencontrés lors des entrevues. Pour les directeurs, le développement de réseaux et la gestion du changement ont été ajoutés. Les cadres intermédiaires sont ceux pour qui l'outil d'évaluation a été le plus bonifié. Dans leur cas, ils seront évalués en fonction de leurs aptitudes de coaching, de préservation d'un climat de travail sain, d'utilisation de leurs réseaux, de gestion de leurs savoirs et de gestion budgétaire. Finalement, les cadres-professionnels seront évalués en fonction de la gestion de leurs savoirs et leur habilité à la gestion de projet⁷.

Conjointement avec leur évaluateur, les cadres devront ensuite rédiger leurs aspirations pour l'année suivante ainsi qu'énumérer leurs points à améliorer et les moyens qu'ils comptent prendre afin de remédier à la situation.

Finalement, si cela est jugé nécessaire par l'évaluateur (ou dans le cas d'une probation), ce dernier peut utiliser la dernière section du document afin de convoquer le cadre à une seconde rencontre de réalignement où les éléments à corriger sont recensés ainsi que les moyens afin d'y remédier et, contrairement à la section précédente, des délais doivent être donnés.

6.5 Rédaction d'un document-conseil à l'intention des cadres sur l'évaluation de la performance des employés

En soutien à la fonction d'évaluation des cadres, nous devons procéder à la rédaction d'un document-conseil visant à guider les évaluateurs à effectuer leur travail. Ce document comporte 3 volets : théorique (objectifs du système de gestion de la performance et principes directeurs du système de gestion de la performance), incitatif (buts de l'évaluation de la performance des employés et avantages du système de gestion de la performance des employés) et pratique (caractéristiques essentielles de l'entrevue d'évaluation, rôles et responsabilités de chacun, présentation de la marche à suivre afin

⁷ Afin d'avoir une définition plus complète des différents critères, nous vous suggérons de consulter l'Annexe G.

de réaliser le processus, techniques pour la formulation d'objectifs et d'indicateurs, l'annexe des critères comportementaux de la grille des employés syndiqués et l'échelle de notation de cette dernière).

Le but de ce document est donc double: convaincre les cadres des bienfaits de l'évaluation de la performance des employés syndiqués (ainsi qu'à la leur et à la planification de leurs activités grâce à des objectifs et des indicateurs), notamment en présentant le cadre conceptuel qui motive ce système évaluatif, et donner des informations pratiques sur l'utilisation des différents outils.

Parallèlement à ce document-conseil, nous avons aussi préparé des séances de formation spécialisées pour chacun des services (séances de groupe où tous les cadres des différents services étaient rencontrés). Reprenant sensiblement les thématiques du document de soutien à l'évaluation, ces formations ont misé sur la nécessité de revoir la méthode d'évaluation des performances des employés. Cette nouvelle méthode comporte quelques avantages. En effet, elle assure une meilleure transmission de l'information pratique requise afin participer activement et de façon optimale à l'évaluation des performances des employés et permet de répondre aux questions et préoccupations des cadres concernant le projet.

6.6 Rédaction d'un document informatif à l'intention du personnel syndiqué

Tout comme nous l'avons fait pour les cadres, nous avons créé un document informatif pour les syndiqués sur le système de gestion de la performance auquel ils seront assujettis. Ce document n'est pas seulement une version allégée de celui destiné aux cadres; il est construit de façon à ce que les employés puissent, bien sûr, être informés sur le comment et le pourquoi du processus, mais surtout afin qu'ils puissent instrumentaliser ce système évaluatif. Comme nous l'avons évoqué dans notre cadre conceptuel, il a été démontré que les employés syndiqués performant mieux lorsqu'on leur demande de se fixer des objectifs. Or, c'est précisément cela que nous avons tenté de faire avec la partie

A de notre grille d'évaluation. Toutefois, pour que l'employé soit assez outillé afin de convenir avec son évaluateur d'objectifs et d'indicateurs de mesures justes et pertinents, il est impératif qu'il reçoive une formation sur ces éléments. Ce document mise justement sur l'apprentissage de la technique de rédaction d'objectifs. Bref, ce document vise à outiller l'employé afin d'assurer une participation active de ce dernier au système d'évaluation de la performance.

6.7 Révision des politiques de gestion des ressources humaines

Le dernier livrable concerne la révision de la politiques de gestion des ressources humaines afin d'assurer une intégration horizontale des pratiques. En d'autres termes, il faut faire en sorte que la main gauche ne détruise pas ce que fait la main droite. Le document qui n'a pas été encore adopté par le Conseil et qui devrait être révisé s'intitule Politique en matière de formation et de développement des employés.

La politique qui régleme la formation des syndiqués est, à priori, fort intéressante. Contrairement à plusieurs politiques de formation que nous avons pu analyser grâce à notre banque de données du CRM, elle va plus loin que la simple énonciation des modalités de remboursement des frais de formation. En effet, le processus préformation y est très bien décrit. De plus, elle recense les rôles de chacun dans le processus visant à allouer les différentes formations. Ainsi, les rôles du Service des ressources humaines et des Chefs de service y sont décrits. Cela est intéressant puisque ces rôles reflètent l'esprit du système de gestion de la performance que nous avons tenté de construire et nos recommandations. Toutefois, la politique gagnerait à inclure dans cette section les rôles de l'employé syndiqué puisque, tout comme les deux autres, ce dernier a un rôle à jouer dans sa propre formation et, dans un point de vue plus large, dans sa propre réussite au sein de son organisation.

L'autre chose qui devrait être revue dans cette politique est la contrepartie à la formation, soit son évaluation. En effet, la politique mise sur beaucoup sur les actions et rôles en

amont de la formation, mais rien n'est dit sur la période en aval. Or, dans un point de vue de saine gestion financière, il ne serait pas futile de s'assurer que les formations prodiguées soient, d'une part, conformes avec les besoins recensés et, d'autre part, que la formation ait eu un impact sur la performance de l'employé qui en a bénéficié⁸. D'ailleurs, notre grille d'évaluation tente justement de mettre en lumière cet aspect en permettant à l'évaluateur de commenter la progression de l'employé par rapport au support (dont la formation) qu'il aura reçu durant l'année. Ajouter cet élément d'évaluation par rapport à la formation reçue fera par contre en sorte que la section sur les rôles des Chefs de service et du Service des ressources humaines sera modifiée afin d'inclure ces éléments d'évaluation de la formation. Pour les Chefs de service (les directeurs de service), cela devrait essentiellement se résumer à l'évaluation post-formation des employés afin de vérifier leurs acquis. Pour le Service des ressources humaines, on devrait ajouter que dans leur rôle d'identification des besoins collectifs, il devra prendre en compte les commentaires des Chefs de service afin de mieux cibler les types de formations qu'ils accepteront de financer. Un autre document concernant la formation des cadres est aussi à l'étude par le Conseil présentement. Toutefois, ce document n'est qu'un rappel que la formation des gestionnaires est aussi sujette à la politique précédente et, effectivement, nous n'y voyons pas d'obstacles.

6.8 Recommandations

Ce stage comportait plusieurs livrables dont quelques-uns ne devaient être mis en œuvre qu'après le départ du stagiaire (grilles d'évaluations des employés syndiqués et cadres). Il va donc de soi que nous suggérons que ces outils et processus soient déployés. Toutefois, d'autres considérations périphériques devront, à notre avis, être prises en compte afin d'assurer le succès du projet. Ces recommandations vont de simples trucs et conseils à des considérations beaucoup plus globales.

⁸ Voir l'Annexe L.

- Bien que la quasi-totalité des cadres ait assisté à la présentation du nouveau système de gestion, cela ne veut pas dire qu'il n'y aura pas de roulement de personnel chez les cadres. Les nouveaux cadres devront être familiarisés et sensibilisés à ce système de gestion. Si cela nous semble critique, c'est que nous avons constaté que cela n'a pas été effectué lorsque le processus actuellement en vigueur a été adopté.

Nous recommandons donc que les documents nécessaires au processus évaluatif soient remis en mains propres aux nouveaux cadres. Ces documents sont la grille d'évaluation personnelle du cadre (celle des trois grilles qui représente le plus le type de travail du cadre), la grille d'évaluation des employés syndiqués (la version pour cols bleus et/ou pour cols blancs), le document-conseil à l'intention des cadres et le document informatif pour les futurs employés syndiqués qui rejoindront son équipe. De plus, les supérieurs respectifs de ces nouveaux cadres devront être aptes à leur fournir l'information supplémentaire nécessaire à leur compréhension du système;

- En raison des différentes restructurations qui ont récemment affecté la totalité des services, nous recommandons que soient utilisées progressivement les nouvelles grilles d'évaluation. En fait, nous suggérons que les différents services profitent de cette fenêtre d'opportunité que représente ce changement de structure afin de revoir et de mettre sur papier les nouvelles définitions de tâches des employés (syndiqués comme cadres);
- Comme évoqué à l'Annexe D, nous recommandons que le rôle des responsables des ressources humaines en soit un de contrôle du respect de la procédure. Dû à la configuration actuelle de la fonction ressources humaines à la Ville de L'Assomption, nous ne croyons pas qu'elle ait le temps de s'occuper de la présentation du système aux nouveaux cadres. Par contre, il serait judicieux qu'elle puisse procéder à la centralisation des informations sur les besoins de

formation de sorte qu'elle soit apte à coordonner l'adjudication des ressources monétaires disponibles en fonction des besoins des différents services;

- Il faudra s'assurer de la cohérence des différents instruments futurs liés à la GRH. Les outils centraux ont été bien sûr modifiés et présentés aux acteurs concernés, mais d'autres outils sont toujours à la disponibilité des gestionnaires, par exemple, des grilles d'évaluations pour les nouveaux employés. Afin de ne pas noyer les cadres avec un trop grand nombre de documents, nous croyons qu'il pourrait être souhaitable d'abandonner ces derniers et ne conserver que les documents produits au cours de ce projet puisqu'ils ont été construits de façon à pouvoir pallier ces autres documents d'appoint;
- La direction générale devra donner une vision d'ensemble concernant l'implantation de cette nouvelle façon de faire, notamment de revoir les descriptifs de tâches. En d'autres termes, nous recommandons que la direction (Directeur général ou Directeur des ressources humaines) adopte une approche coercitive auprès des directeurs de service par rapport à l'implantation de ce système de gestion;
- La fonction ressources humaines devra pouvoir soutenir les services lors d'une éventuelle révision des descriptifs de tâches afin qu'ils soient à la fois conformes avec les normes du comité paritaire et les actions quotidiennes des employés ;
 - o Maintenant, cette réflexion sur l'actualisation des descriptifs de tâches ne doit pas nécessairement passer par ce comité paritaire: le réflexe de revoir le descriptif des tâches d'un employé en fonction de ce qu'il effectue quotidiennement afin de l'évaluer conformément à ses actions ne nécessite pas de passer par le syndicat. Ce réflexe, à l'intérieur de chacun des services, doit être incité.

6.8 Limites de ce projet de stage

Que ce soit en vertu d'éléments exogènes ou, tout simplement, à cause du diagnostic ou des actions du stagiaire durant le stage, tout ne s'est pas nécessairement passé comme convenu et la totalité des résultats espérés ne sera peut-être pas au rendez-vous. Dans cette section, nous évoquerons des éléments qui se sont moins bien déroulés par rapport au plan d'action et l'effet possible de ces ratées sur l'implantation du changement et sa pérennité.

- D'abord, nous doutons que les employés syndiqués qui devront participer activement à leur évaluation soient formés de façon convenable avec uniquement le document-conseil à leur intention. En fait, il aurait peut-être été souhaitable que tout le personnel soit rencontré afin que leur soient expliqués les tenants et aboutissants du projet. De plus, il aurait été préférable que leur soit dédiée une séance de formation à la définition d'objectifs et d'indicateurs de performance puisque notre cadre conceptuel s'appuie clairement sur une participation active de l'employé à sa propre évaluation. Or, bien que nous l'espérions, il est difficile d'affirmer sans le moindre doute que le document-conseil à leur intention soit suffisant;
- Ensuite, il est difficile d'affirmer si cela aura un impact ou non sur la volonté des cadres à implanter le processus; nos séances de présentation et de formation destinées aux cadres des différents services ont été moins spécifiques que nous l'aurions souhaité. Nous avons prévu faire une rencontre avec chacun des services indépendamment (avec chacun des directeurs de service et leurs cadres), mais en vertu des disponibilités de chacun, nous avons dû regrouper certains services ensemble et certains directeurs de service n'ont pas participé. Dans un premier temps, la présence des directeurs de chacun des services nous semblait nécessaire puisque ce changement de culture d'évaluation, s'il est implanté, nécessitera une pression du sommet de la hiérarchie. Dans un deuxième temps, nous voulions rencontrer un service à la fois afin de bien répondre aux interrogations et craintes spécifiques à chacun d'eux par rapport à notre projet. Aussi, d'un point de vue pédagogique il nous semblait plus approprié que chacune

des séances de présentation soit différente selon les préoccupations des différents services;

- En vertu des commentaires des cadres, la portion *Révision des grilles* semble être appréciée et conforme à leurs attentes. Toutefois, pour ce qui est de l'intégration de la fonction RH à la planification d'ensemble de la Ville, peu de cadres y croient et, incidemment, certains d'entre eux ne voient pas l'intérêt d'initier ce processus avant qu'un directeur des ressources humaines soit embauché;
- À leur décharge, il est vrai que compte tenu de la configuration actuelle de la fonction ressources humaines, ajouter 3 charges de travail supplémentaires (soutien par rapport au comité paritaire, centralisation/analyse des besoins de formation pour l'allocation des ressources et soutien informatif/litiges) ne me semble pas réaliste.

7. CONCLUSION

En conclusion, rappelons que ce rapport fait état d'un stage réalisé dans le cadre de l'obtention de la maîtrise en administration publique option pour analystes en analyse de gestion urbaine et qu'il a été réalisé à la Ville de L'Assomption. Les clients étaient le responsable des ressources humaines ainsi que le directeur général. À l'origine, le mandat consistait essentiellement en la révision des différents outils liés à la gestion des ressources humaines de la ville. Comme nous l'avons expliqué dans ce document, deux autres livrables (ou, du moins, des conditions de réussite) se sont greffés au mandat : l'arrimage de l'outil d'évaluation de la performance des employés au processus de planification stratégique de la ville et la formation des cadres à l'évaluation de la performance de leurs employés. Cette modification de l'offre n'a pas été, à notre avis, le signe d'un processus hasardeux ou mal planifié; nous l'avons plutôt interprété comme une série de chances de s'adapter aux besoins observés en cours de route.

En ce qui a trait au livrable principal, la refonte des outils d'évaluation de la performance des employés, sa production s'est plutôt bien déroulée compte tenu qu'il y a eu de bons échanges d'informations avec le système client. Bref, l'adéquation entre les contraintes du mandant, les besoins des cadres, les résultats du diagnostic et le cadre conceptuel s'est faite de façon relativement harmonieuse. Le défi de ce mandat a surtout consisté à assurer l'intégration de ces nouveaux outils aux façons de faire des différents services de la ville et à la stratégie de la ville. Bref, de situer ces outils dans une perspective plus large que la simple évaluation annuelle des employés. Comme nous l'avons mentionné, nous souhaitons, d'une part, que l'on puisse observer, à moyen terme, une intégration verticale des pratiques de gestion des ressources humaines et, d'autre part, une intégration horizontale des différentes pratiques. Pour ce faire, nous comptons sensibiliser les acteurs qui auront à administrer ces grilles d'évaluations. Ce que nous avons fait. Malheureusement, en raison de la durée déterminée de quatre mois, le stage ne permet pas de constater si ces conditions de réussite (qui assureraient la pérennité du changement organisationnel effectué) seront observées.

Il nous est toutefois possible de tenter d'évaluer notre action tel que défini dans le processus de changement organisationnel de Collerette et autres (1997, p. 53). Ainsi, comment les actions que nous avons posées ont-elles permis d'atteindre les objectifs poursuivis et quels sont les facteurs qui expliquent ces résultats? D'abord, concernant le livrable principal, soit la production de nouvelles grilles d'évaluation de la performance des employés, nous avons fait participer les cadres des services touchés afin de recueillir leurs suggestions par rapport à leurs spécificités d'évaluation. Tout au long du stage, leurs commentaires par rapport à l'avancement de la conception des grilles furent suscités. De cette façon, nous avons pu concilier leurs attentes et celles du client dans les paramètres de notre cadre conceptuel. En effet, nous ne nous sommes pas contenté d'uniquement intégrer à notre système de gestion de la performance des employés les demandes individuelles de chacun des services : nous nous sommes assuré que ces demandes puissent cohabiter harmonieusement et qu'elles aient un fondement théorique en regard notre revue littéraire. Toutefois, tous ne furent pas nécessairement totalement satisfaits des grilles produites. Notamment le Service sécurité incendie pour qui la grille construite est un peu plus difficilement applicable aux pompiers (tous à temps partiel) puisque chacun d'entre eux n'est pas appelé au feu assez de fois afin que soit produite une évaluation juste de leur performance. Sinon, dans l'ensemble nous croyons pouvoir affirmer que les documents produits s'adaptèrent aux spécificités des services et des différents postes.

Maintenant, comme nous l'avons mentionné, est-ce que l'activité d'évaluation de la performance des employés saura s'insérer dans la planification générale des activités de la ville? Il est trop tôt pour l'affirmer. Par contre, si tel est l'objectif visé par la direction de la ville, nous nous permettons de poser certaines recommandations. D'abord, lors de l'implantation du système, nous recommandons que les cadres soient informés de façon claire et formelle sur les intentions de la ville et le support dont ils pourront bénéficier.

Ensuite, en raison des différentes restructurations qui ont récemment affecté la totalité des services, nous recommandons que soient utilisées progressivement les nouvelles

grilles d'évaluation. En fait, nous suggérons que les différents services profitent de cette fenêtre d'opportunité que représente ce changement de structure afin de revoir et de mettre sur papier les nouvelles définitions de tâches des employés. Toutefois, nous croyons qu'il serait contreproductif et frustrant pour les services d'avoir à implanter deux changements organisationnels simultanément. C'est pourquoi la restructuration (qui est l'élément, hors la gestion courante, le plus prenant pour les cadres) devrait s'accompagner d'une réflexion au sujet des tâches spécifiques à chacun des postes, mais sans pour autant que la contrepartie formelle de cette dernière se juxtapose aux efforts déjà soutenus afin de restructurer les différents services.

Le rôle que les responsables des ressources humaines qu'occupera dans ce système devra aussi être clarifié. Actuellement, cette variable inconnue est probablement la plus grande préoccupation des cadres. Le système d'évaluation conçu a été pensé en fonction du fait que les employés des ressources humaines étaient déjà très sollicités par des problématiques de gestion courante. Ainsi, la réalisation de cette activité d'évaluation devrait normalement s'effectuer sans la participation des ressources humaines. En fait, l'évaluation est essentiellement un moment où l'employé et son supérieur peuvent discuter des réalisations à venir et voir comment ce dernier peut aider son subalterne à contribuer à la réussite du service. Donc, à ce niveau, l'apport des ressources humaines n'est qu'un soutien lors de litiges. Par contre, les ressources humaines devront absolument voir à centraliser les besoins de formation, les analyser et allouer les sommes disponibles aux besoins les plus criants.

Finalement, et c'est probablement la condition la plus importante, la direction générale devra adopter un rôle de leadership afin de démontrer les bienfaits et la nécessité d'implanter ce système, et ce, malgré les pressions exercées par les autres problèmes liés à la gestion courante de leur service respectif.

BIBLIOGRAPHIE

BARRETE, Jacques et Jocelyn Bérard (2000). «Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations», *Gestion*, volume 24, no 4 (hiver), p. 12-19.

BARRETTE, Jacques et Rachel OUELLETTE (2000). «Gestion de la performance : impact sur la performance organisationnelle de l'intégration de la stratégie et de la cohérence des systèmes de GRH», *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 55, n° 2, p. 207-226.

BARRETTE, Jacques et Jules CARRIÈRE (2003). « La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 58, n° 3, p. 427-453.

BAYAD, Mohamed, Guy ARCAND, Michel ARCAND et Nada ALLANI (2004). «Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles», *Revue internationale des relations de travail*, janvier, p. 74-93.

BORIES-AZEAU, Isabelle (2004). «Enjeux et difficultés de l'évaluation de la formation des agents communaux», *Conférence dans le cadre de l' AGRH 2004 – «La GRH mesurée!»*

BROWN, Trevor-C. et Gary P. LATHAM (2000). «The effects of goal setting and self-instruction training on the performance of unionized employees», *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 55, no 1, p. 80-95.

COLLERETTE, Pierre, Gilles DELISLE et Richard Perron (1997). *Le changement organisationnel. Théorie et pratique*, Presses de l'Université du Québec, 173 p.

GOSELIN, Alain et Kevin R. MURPHY (1994). «L'échec de l'évaluation de la performance», *Gestion*, septembre, p. 17-28.

LEMIRE, Louise, et Yves-C. GAGNON (2002). *La gestion des ressources humaines dans les organisations publiques*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 158 p.

LEMIRE, Louise, Éric CHAREST, Gaëtan MARTEL et Jacques LARIVIÈRE (2011). *La planification stratégique des ressources humaines. Théories et application dans les administrations publiques du XXIe siècle*, Presses de l'Université du Québec, 445 p.

LESCARBEAU, Robert, Maurice PAYETTE et Yves ST-ARNAUD (2003). *Profession : consultant*, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur, 333 p.

PARDO, Nicolle (2007). «Les enjeux de la formation : Comment y faire face!», *Fiche synthèse de gestion municipale en ressources humaines et en relations du travail*, no 4, 6 p.

PARDO, Nicolle (2008). «Faire de la gestion du rendement plutôt que de l'évaluation du rendement», *Fiche synthèse de gestion municipale en ressources humaines et en relations du travail*, No 6, 5 p.

PROULX, Denis (2002). «Évaluer les besoins de formation en administration, un modèle de référence», *Sources-ENAP*, septembre-octobre, p. 3-5.

ROBERTS, Gary E. (2003). «Employee performance appraisal system participation : A technique that Works», *Public personnel management*, vol. 32, no 1 (spring), p. 89-98.

ST-ONGE, Sylvie, Denis MORIN et Mario BELLEHUMEUR (2004). «Motivation des cadres à évaluer le rendement de leurs employés : Perspectives rationnelle, affective, contextuelle et de justice organisationnelle», *Conférence dans le cadre de l'ARGRH 2004 - «La GRH mesurée!»*.

ANNEXE A : MANDAT

Date de début de stage : 20 Février au 8 Juin 2012

Champ de spécialisation : Analyse de gestion urbaine

Champ de spécialisation : Gestion des ressources humaines

Mandant principal : Martin Lelièvre

Mandant Autre : Carole Harvey

Veillez décrire le mandat proposé :

La Ville de L'Assomption, située dans la couronne nord de Montréal, est une ville en pleine expansion qui, à maturité, atteindra une population cible de 25 000 habitants. Afin de répondre aux besoins et aux attentes de cette population dans un cadre budgétaire équilibré, la Ville s'est dotée de stratégies et de moyens visant à augmenter l'efficacité et la performance de ses employés. En effet, afin de favoriser une relation de confiance avec son personnel et une gestion efficace, la Ville travaille continuellement à l'élaboration d'un plan d'action triennal et au maintien des ressources tant humaines que financières appropriées en support à sa réalisation.

La Ville s'est donc dotée de plusieurs politiques internes visant à assurer l'efficacité et le rendement de ses cadres et de ses employés. Plusieurs de celles-ci doivent être renouvelées pour être ensuite adoptées par le conseil municipal. Profitant de cette fenêtre d'opportunité, la direction de la Ville souhaite revoir et remodeler certaines d'entre elles.

La Ville est donc à la recherche d'un stagiaire à l'affût des spécificités municipales qui, sous l'encadrement de la direction générale et du service des ressources humaines, veillera à revoir les politiques internes en matière d'évaluation, de formation et d'encadrement de son personnel-cadre comme de son personnel non syndiqué. Les objectifs de ce stage sont donc : l'harmonisation des mesures, programmes et politiques en matière d'appréciation de la performance et, à plus long terme, l'augmentation de la performance de tout le personnel des différents services.

Quels sont exactement les biens livrables (facultatif)?

Le stagiaire sera amené à réaliser plusieurs activités afin de s'acquitter de son mandat qui consiste à procéder à la rédaction d'un Programme d'appréciation de la performance du personnel à l'intérieur duquel se trouvent 3 volets, soit l'évaluation de la performance, la formation du personnel et l'accompagnement du personnel.

Activités à réaliser :

- Revue de littérature
 - o Documents internes;
 - o Documents externes (recherches comparatives avec d'autres municipalités);
 - o Recherches sur la légalité de la procédure selon les services;
 - o Revue de littérature scientifique.
- Rencontres avec les acteurs concernés sur le contenu de ce programme (utilisations de diverses techniques selon les nécessités; Par exemple, focus groupe, entrevue, sondage, etc.);
- Analyser les résultats de ces rencontres;
- Développer un mécanisme de circulation de l'information entre les acteurs concernés;
- Développer des grilles d'évaluations selon les services;
- Faire des recommandations par rapport aux mesures liées à la formation et à l'accompagnement;
- Faire des séances de formation à l'évaluation pour les cadres.

Comme mentionné préalablement, le bien livrable est la rédaction d'un programme d'appréciation de la performance qui se décline en 3 volets : évaluation, formation et accompagnement.

Formation préalable :

Scolarité de maîtrise pour analyste terminée à l'ENAP (Analyse de gestion urbaine)

Compétences et/ou intérêts particuliers :

Connaissances des particularités de l'administration municipale, intérêts pour la recherche comparative, intérêts pour la formation des employés d'un organisme et le développement de cette dernière et compétences en mobilisation des acteurs internes, méthodes de consultation et de changement organisationnel.

ANNEXE B : OFFRE DE SERVICE

Introduction

La Ville de L'Assomption est en pleine expansion et désire de répondre aux besoins et aux attentes de sa population dans un cadre budgétaire équilibré. La Ville s'est dotée de stratégies et de moyens visant à augmenter l'efficacité et la performance de ses employés. En effet, la Ville travaille continuellement à l'élaboration d'un plan d'action triennal et au maintien des ressources tant humaines que financières appropriées en support à sa réalisation.

La Ville s'est donc dotée de plusieurs politiques internes visant à assurer l'efficacité et le rendement de ses cadres et de ses employés. Plusieurs de celles-ci doivent être renouvelées pour être ensuite adoptées par le conseil municipal. Profitant de cette fenêtre d'opportunité, la direction de la Ville souhaite revoir et remodeler certaines d'entre elles.

1. Le mandat

- Le client et le contexte du mandat

- Qui est le client et quels sont ses besoins :

Le client est principalement le Service des ressources humaines de la Ville de L'Assomption. En effet, c'est à ce service qu'incombe la responsabilité de concevoir et d'appliquer plusieurs politiques internes liées à la gestion des ressources humaines, notamment en ce qui a trait au suivi des employées. Justement, cette notion de suivi est présente à la Ville de L'Assomption, mais est considérée comme étant trop informelle et diffuse à l'intérieur de différentes politiques. Le Service des ressources humaines est donc à la recherche d'un stagiaire qui va revoir les politiques internes qui englobent la question de la gestion du rendement, et ce, pour tous les employés. Ces politiques sont regroupées sous les appellations évaluation, formation et encadrement. Les objectifs de ce stage sont donc, dans un premier temps, l'harmonisation des mesures, programmes, grilles et politiques en matière d'appréciation de la performance et, à plus long terme, l'augmentation de la performance de tout le personnel des différents services. La

conseillère aux ressources humaines sera donc la personne ressource et la supérieure immédiate du stagiaire.

- Qui est le mandant et quel est son rôle :

Le mandataire principal est le Directeur Général de la Ville de l'Assomption, M. Martin Lelièvre. Étant en quelque sorte le coordonnateur de tous les services de la Ville, le Directeur Général aura le rôle de s'assurer la coopération des différents services (dans la mesure du possible) à la réalisation du présent mandat. C'est aussi ce dernier qui évaluera le stagiaire aux moments opportuns.

- Qui est le professeur-conseiller et quel est son rôle :

Le directeur de stage sera Gérard Divay. Son rôle sera principalement d'encadrer l'étudiant tout au long du stage. De façon plus précise, le directeur guidera le stagiaire dans la rédaction de l'offre de service et devra entériner toutes modifications de cette dernière. Le directeur aura finalement la tâche d'évaluer le rapport du stagiaire. À cet égard, il devra prendre en compte les commentaires du mandataire.

- L'Offre

- Objectifs spécifiques du stage pour répondre au besoin du mandataire :

- Brosser un portrait de ce qui est fait à la Ville de L'Assomption en matière d'évaluation, de formation et d'accompagnement des employés syndiqués, et ce, pour tous les services de la ville;
- Procéder à la rédaction d'une étude comparative entre ce qui est fait à la Ville de L'Assomption dans ce domaine et dans au moins une autre ville de taille similaire ou comparable au Québec;
- Réaliser des entrevues (balisées) individuelles avec les directeurs de services (et leur équipe si nécessaire);
- Valider les différents diagnostics avec le client;
- Développer et entretenir une relation de coopération avec les Directeurs de service;
- Livrer des recommandations concernant l'évaluation, la formation et l'accompagnement des employés dans les différents services;

- Rédiger ces recommandations sous forme de politiques internes et d'outils d'évaluation;
- Tenir des séances de formation avec les cadres de la Ville de L'Assomption (présentation des nouveaux outils d'évaluation, réponses aux questionnements des cadres, atelier sur la définition d'objectifs et d'indicateur)
- Domaine d'expertise (cadre théorique) :
 - Mesure de la performance;
 - Les indicateurs de performance des services pour la mesure de la performance des employés;
 - Relations entre la motivation et l'évaluation;
 - Les mécanismes de suivi de la formation des employés;
 - Management stratégique/opérationnel;
 - Planification stratégique.

- Livrable :

Le stagiaire sera amené à réaliser plusieurs activités afin de s'acquitter de son mandat qui consiste à mettre sur pied les bases d'un nouveau système de gestion de la performance du personnel. Ce système repose notamment sur la rédaction de nouvelles politiques et grilles d'appréciation de la performance du personnel à l'intérieur desquelles se trouvent 3 volets, soit l'évaluation de la performance, la formation du personnel et l'accompagnement du personnel.

2. Les compétences et qualifications requises pour réaliser le mandat

Connaissances des particularités de l'administration municipale, intérêts pour la recherche comparative, intérêts pour la formation des employés d'un organisme et le développement de cette dernière et compétences en mobilisation des acteurs internes, planification stratégique, méthodes de consultation et de changement organisationnel.

3. La méthodologie

- Techniques de cueillette des données, mise en forme et interprétation des données, mise en forme et interprétation des données :

1) Analyse des documents écrits

- Documents internes (politiques existantes et antérieures/conventions collectives);
- Documents externes (recherches comparatives avec d'autres municipalités);
- Recherches sur la légalité de la procédure selon les services (le cas du service de police);
- Revue de littérature scientifique.

2) Entrevues auprès des directeurs de service

- Je ferai une rencontre individuelle des chefs de service (et/ou en groupe avec les cadres intermédiaires; ces derniers seront aussi sondés plus tard dans le processus s'ils ne le sont pas maintenant). Cet entretien sera guidé par une grille d'entrevue où il sera question d'évaluation, de formation et de suivi (une grille d'entrevue différente sera utilisée pour les pompiers les policiers). En fonction des commentaires recueillis, je vais construire une grille d'évaluation pour chacun des postes. Ces grilles seront validées par le client et le mandant.

3) Deuxième rencontre avec les directeurs de service

- Après avoir validé le contenu des grilles avec le client et le mandant, une version de ces nouvelles politiques (et de ces nouvelles grilles d'évaluation) sera distribuée aux cadres afin de déterminer la viabilité de ces dernières et s'il y a des pistes d'améliorations des politiques dans leurs remarques. Les commentaires des cadres sur ces nouveaux documents seront recueillis et validés avec le client et le mandant. De plus, lors de cette rencontre, les cadres seront sondés (entrevue semi-dirigée) sur leur propre évaluation.

4) Enquête feed-back

- Considérant que dans ce dossier l'information est très dispersée entre les cadres des différents services qui doivent procéder à l'évaluation de leurs employés (malgré que le service des ressources humaines joue un rôle central dans ce domaine), il sera vital d'instaurer un mécanisme de circulation de l'information. Ce mécanisme prendra la forme d'une boucle d'information où le client et le

stagiaire pourront conjuguer leurs efforts pour rassembler des données pertinentes, analyser et interpréter ces données afin d'identifier les priorités d'action.

4. Plan du rapport

Le rapport de stage n'est ni un journal de bord, ni une description commentée de ce qui aura été accompli durant le stage. Il s'agit d'un travail de niveau maîtrise qui permettra de vérifier, sur le terrain, des hypothèses, et de dégager des conclusions générales en vue d'une pratique future. Le plan du rapport suivra essentiellement le canevas du présent document :

1. Introduction;
2. Description du mandat;
3. Présentation de l'organisation;
4. Recension des écrits;
5. Méthodologie;
6. Résultats;
7. Conclusion;
8. Bibliographie;
9. Annexes.

5. Échéancier

- Date de début et de fin du mandat :

Le stage débute le 20 février 2012 et se terminera le 8 juin de la même année. L'évaluation finale du stagiaire par le mandant se fera au maximum deux semaines après la fin du stage, soit une fois que le stagiaire lui aura remis une version préliminaire du rapport de stage.

Répartition des activités dans le temps

20-24 Février	27 Février-2 Mars	4-9 Mars	12-16 Mars
Recension des écrits/élaboration du cadre conceptuel : Convention collective, plan stratégique, formulaires, littérature externe (théorie évaluation, formation, gestion de carrière, indicateurs de mesure, etc.)			
Entrée du stagiaire et confirmation de l'offre de service/signature du <i>Formulaire d'approbation de stage</i> et autres documents (préparer cette rencontre)	Développer un mécanisme de circulation de l'information (formel et informel) avec la responsable du Service des ressources humaines		
Rédaction grille d'entrevue avec directeurs Accéder aux planifications stratégiques Analyser documents syndicaux	Rédaction grille d'entrevue avec directeurs (suite)	Faire passer l'entrevue aux directeurs Compilation des résultats + analyse	

19-23 Mars	26-30 Mars	2-6 Avril	9-13 Avril
Valider avec client + mandant les résultats des entrevues Rédaction des grilles	Revalidation des grilles avec le client et le mandant	Matérialiser ces résultats à l'intérieur de grilles d'évaluations	
Commencer la série de 2 ^{ème} rencontre avec les chefs Développer des recommandations au sujet des politiques de formation et accompagnement/les faire approuver par le supérieur			Revoir les politiques des employés syndiqués en fonction de ce qui aura été fait
		Valider les résultats obtenus au sujet de la formation et de l'accompagnement) avec la responsable du Service des ressources humaines	Rédaction du contenu des rencontres sur l'évaluation des cadres Déterminer les horaires des rencontres avec le personnel-cadre pour la rencontre

16-20 Avril	23-27 Avril (Évaluation mi-mandat)	30 Avril-4 Mai	7-11 Mai
		Entrevue de groupe	
Rédaction du contenu des rencontres sur l'évaluation des cadres (suite)		Valider les résultats obtenus lors de la rencontre formelle avec les cadres avec le client et le mandant	
Déterminer les horaires des rencontres avec le personnel-cadre pour la rencontre (suite)			Analyse et traitements des résultats obtenus

14-18 Mai	21-25 Mai	28 Mai-1 Juin	4-8 Juin
Rédaction des versions définitives des politiques et grilles d'évaluation, de formation et d'accompagnement des différents services de la ville			
Rédaction d'un guide destiné aux cadres afin de leurs expliquer les nouveaux modes d'évaluation Rédaction du Power Point de formation Rédaction du document destiné aux employés syndiqués	- Formation des cadres sur le nouveau système de gestion et ses outils	Préparation de la présentation finale/ébauche du rapport de stage	
Publier ces nouvelles grilles			Présentation des résultats et des recommandations

6. Conditions de réalisation du stage

- 1) Sans l'autorisation préalable de la direction des stages de l'ENAP, il n'y a pas de possibilité d'interruption du stage ni de prolongation du stage;
- 2) L'offre de service peut être rouverte afin de mieux répondre au besoin de l'organisation et d'assurer la faisabilité du stage. Toutefois, l'accord de la direction des stages, du directeur du stage et du mandant principal est nécessaire;
- 3) Les modalités de paiement sont déterminées par la politique de l'organisme à cet effet;
- 4) Les règles de confidentialités et d'anonymat seront celles confirmées à l'intérieur du document *Confidentialité des rapports de stage/travail dirigé* et définies dans la prochaine section;
- 5) Le stagiaire pourra avoir accès à tous documents pertinents et cruciaux à la réalisation de son stage. Toutefois, pendant le stage, le stagiaire s'engage à ne pas diffuser ces documents et à la fin du stage, le stagiaire s'engage à ne garder aucune copie (sous toutes formes) de ces documents;

6) Dans la mesure du possible, le mandant s'engage à libérer pour le stagiaire les employés nécessaires à la réalisation du mandat.

7. Clause de confidentialité

1) Le stagiaire, durant et après le stage, s'engage à garder l'anonymat des personnes interrogées lors de son stage;

2) Le stagiaire, durant et après son stage, s'engage à ne diffuser aucun document confidentiel;

3) Les modalités de la publication du rapport de stage seront conformes au document *Confidentialité des rapports de stage/travail dirigé*.

ANNEXE C : PORTRAIT DES PRATIQUES D'ÉVALUATION DES EMPLOYÉS DES DIFFÉRENTS SERVICES ET LEURS BESOINS

Service de police

D'emblée, le Service de police de la Ville de L'Assomption dessert aussi la ville voisine (St-Sulpice). De plus, en vertu de l'adhésion de L'Assomption à la CMM, le Service de police est soumis à des normes supplémentaires qui ne seraient pas nécessairement présentes dans une ville de taille et de situation similaire située à l'extérieur des frontières de cette entité métropolitaine. Par exemple, les policiers doivent être soumis à une formation plus soutenue et le service doit posséder du matériel de travail et d'intervention plus spécialisé (ce qui nécessite, bien sur, de la formation additionnelle de ses effectifs). Outre ces normes, les activités du Service sont déjà très contraintes à l'intérieur des lois du Ministère de la Sécurité publique du Québec. Dans le cadre de notre mandat, ces informations sont loin de ne représenter que des détails superflus puisque ces contraintes vont aussi influencer la façon que le service gère ses ressources humaines.

Comme nous l'avons mentionné, les activités sont très normées puisqu'elles doivent suivre des protocoles dictés par des lois provinciales. Résultat, le Service de police, comparativement à d'autres services doit procéder à la rédaction de beaucoup plus de documents de planification. En contrepartie, le Service de police est beaucoup plus contraint dans ses choix de gestion et ses plans sont donc presque exclusivement axés sur la recherche de conformité avec des normes dictées par une instance supérieure. Sa latitude s'en trouve donc aussi amoindrie et, encore une fois, cela est observable en ce qui a trait à sa gestion des ressources humaines. À cela, on doit ajouter la spécialisation des tâches et, incidemment, des catégories de poste qui sont consignées à l'intérieur de leur convention collective.

Pour le directeur du service, les policiers ne devraient pas être touchés par cette révision des grilles d'évaluations. On peut, bien sûr, s'inspirer de ce qui se passe chez eux, mais le personnel policier fonctionne avec des politiques et outils d'évaluations (de formation et de suivi) qui viennent pratiquement tout juste de voir le jour, mais qui ont fait leurs preuves. En effet, 3 ans avant l'arrivée du stagiaire, une démarche similaire à celle qu'on lui a demandée a été effectuée, mais uniquement pour le Service de police. Le service se retrouve donc maintenant à posséder et à utiliser des documents d'évaluation adaptés au travail spécifique de chacun des titres de policiers qui y œuvrent. Bref, selon le directeur, on ne devrait pas imposer un changement alors que la façon de faire semble fonctionner et que l'on est en train de maîtriser son processus. Ajoutons qu'en ce qui a trait à la formation des policiers, il existe déjà un mécanisme de recension des besoins très bien ancré dans les pratiques managériales.

Ainsi, puisque les policiers ne sont pas inclus dans cette révision de la grille d'évaluation, 4 employés seront donc touchés par notre proposition: 3 secrétaires et un opérateur. Par contre, le service est présentement en restructuration et ces 4 postes, au moment du stage, n'existaient pas sous cette forme. En somme, les descriptions de tâches de ces employés devront être réécrites et seulement à partir de ce moment on pourra utiliser la nouvelle grille d'évaluation.

Finalement, pour le directeur du service, tous les services doivent coopérer à ce nouveau système de gestion de la performance. Tous doivent utiliser le même type d'évaluation et de la même manière. Il faudra donc qu'il y ait une formation aux évaluateurs. Il faudra aussi développer une étroite collaboration entre le Service de police et le département des ressources humaines de la Ville de L'Assomption (ce qui n'est pas nécessairement le cas actuellement dans tous les services, notamment celui de la police qui, informellement, possède son propre système de gestion des ressources humaines). Il sera donc nécessaire de développer un mécanisme de communication entre ces deux entités. L'utilisation des indicateurs de performance afin d'évaluer les employés semble une mauvaise idée de par

la difficulté que représente leur collecte. Finalement, une banque de données centralisée où les besoins de formation de tous les services seraient recensés serait souhaitable.

Service de sécurité incendie (S.I.I.)

Tout comme leurs collègues de la police, les activités du Service de sécurité incendie demeurent très normées. En effet, c'est l'École nationale des pompiers du Québec qui fixe les paramètres de la sécurité incendie en matière de prévention, d'organisation des secours, d'intervention, de formation du personnel des services de sécurité incendie municipaux. Toutefois, ce qui caractérise le plus ce service est certainement le statut de son personnel pompier qui est uniquement composé de travailleurs à temps partiel. Outre le personnel pompier, il y a 3 cadres dans ce service et une secrétaire. Au moment de la rédaction de ce document, il y avait aussi 3 employés de support, mais ces derniers n'existeront plus lors d'une prochaine réorganisation.

Contrairement au corps policier, les pompiers se font évaluer grâce à l'outil créé par le service des ressources humaines. Par contre, cet outil est uniquement utilisé lors de l'évaluation de la probation d'un pompier; annuellement, les lieutenants procèdent à l'évaluation de leurs subalternes, mais de façon informelle. Les seuls indicateurs qui sont consignés de façon écrite sont les avertissements et démêlés qu'entretient le pompier avec son service. Cette absence d'évaluation formelle tient du fait que lorsque le pompier travaille (350 appels pour 40 pompiers/année), il est rare que ce dernier travaille avec les mêmes collègues et qu'un lieutenant soit sur place. Résultat, il est difficile pour quelqu'un de se baser sur ces rares sorties au feu afin d'évaluer de façon honnête le pompier. De plus, les collègues de l'évalué ne veulent pas apposer leur signature sur une quelconque grille d'évaluation dû au fait qu'ils sont syndiqués et que leur convention ne le permet pas. C'est donc pour cette raison que les évaluations se font informellement.

La direction du service est prête à revoir sa façon d'évaluer à condition que le processus ne soit pas alourdi. Toutefois, si de la latitude est laissée à la direction et que ne lui est pas imposé un modèle mur à mur, bref, un système qui respecte ses particularités, elle est ouverte à ce changement. En outre, elle est intéressée à ce qu'il y ait un seul canevas d'évaluation pour tous les services de la Ville, mais que les critères soient adaptés aux spécificités du service.

Ils sont aussi intéressés par une activité de formation où les cadres pourraient apprendre comment utiliser le nouvel outil. Il devrait s'agir d'une formation plus pratique que théorique et tous devraient y participer afin d'être sur la même longueur d'onde et évaluer de la même façon.

Service des systèmes d'information

D'abord, il n'est pas futile de mentionner que la création de ce service, qui remonte à 2007, est le fruit de l'adhésion de la Ville de L'Assomption à la CMM. En effet, suite à cette adhésion, la ville a pu bénéficier d'une analyse de la gestion de ses processus, notamment informatiques, dans laquelle on y recommandait fortement la création d'un organisme qui s'occuperait des questions liées à l'informatique. C'est ainsi que ce service a vu le jour. Étant un service relativement jeune, il était encore, au moment du stage, en processus de structuration.

Il n'y a qu'un seul employé à évaluer dans ce service. Toutefois, il s'agit d'un employé aux conditions de travail particulières : même s'il est syndiqué, le technicien a pratiquement un rôle de professionnel, il est aussi le seul employé syndiqué à fonctionner avec une prime de disponibilité et il s'est fait donner sa permanence en vertu des résultats qu'il a obtenus en fonction d'un accord de travail entre son superviseur et lui. Autre élément marquant, le directeur du service n'a jamais utilisé la grille proposée afin d'évaluer son unique employé; tout se fait informellement. Bref, la culture évaluative dans ce service est très loin de celle de ses homologues.

Les besoins recensés pour l'employé de ce département sont plutôt tacites et s'inscrivent mal dans le cadre d'une séance de formation. Par contre, le service de l'informatique est très au fait des besoins de formation dans les autres services, notamment ce qui touche aux besoins en bureautique. Présentement, la plupart des formations qui ont été approuvées dans ce domaine ont été confiées à l'externe, soit au centre de formation des adultes. Toutefois, il est possible de faire les formations dans les milieux de travail des employés et cela est souhaitable pour plusieurs raisons (personnalisation de la formation, diminution des coûts de transport, plus simple pour les employés). Le Service des systèmes d'information pourrait donc participer à ce processus. En contrepartie, cela veut dire que chacun des services doit clarifier les besoins avant de se soumettre à une telle formation.

Urbanisme

Le Service de l'urbanisme était, au cours de la réalisation du mandat, en pleine restructuration de ses effectifs. En effet, son unique poste-cadre à l'inspection était en voie d'être aboli et, incidemment, la charge de travail normalement assurée par cet employé devait être redistribuée aux deux autres cadres du service.

La culture évaluative du service est pour le moins inégale : un cadre sur deux n'évalue pas ses employés syndiqués. Incidemment, la répartition de la charge d'évaluation est aussi inégale : un cadre se retrouve à faire l'évaluation de 5 employés aux tâches foncièrement différentes.

Comme c'est le cas dans presque tous les services, les cadres n'ont pas été formés à l'évaluation de leurs employés. Si certaines formations ont été offertes dans les 15 dernières années, elles étaient jugées trop générales et pas assez adaptées aux spécificités de chacun des services et des types de poste à évaluer. Les cadres seraient donc d'accord pour participer à une formation à condition qu'elle soit adaptée aux particularités du service.

La formation continue est fortement recommandée puisque les normes d'urbanisme changent très vite. Ainsi, les inspecteurs et cadres doivent périodiquement suivre une formation sur ces sujets. Il serait aussi souhaitable que les inspecteurs suivent une formation axée sur les compétences terrain (notamment sur les matériaux). Aussi, et c'est quelque chose qui semble présent dans tous les services, les carences en bureautique chez les secrétaires et commis. Sinon, d'autres besoins de nature plus générale ont été soulevés, soit l'obsolescence des logiciels informatiques et l'absence d'uniformité des présentations officielles de la ville. Dans ce dernier cas, pour y remédier, il s'agirait à la fois de former tous ceux qui sont susceptibles d'envoyer des communications à l'externe, mais aussi de façon plus macro, de définir les barèmes de présentation, choisir la signature de la ville selon le type de communication.

Les cadres interrogés ne voient pas d'obstacles à l'instauration d'une nouvelle grille d'évaluation des employés syndiqués, mais considèrent qu'afin d'aller au bout de la démarche, il faudrait associer la rémunération à l'évaluation ce qui, pour le moment, n'est pas possible syndicalement parlant. Toutefois, ils reconnaissent l'apport positif pour le service que pourrait engendrer l'utilisation nouvelle grille, notamment par sa propension à établir un dialogue entre l'évaluateur et l'évalué. En fait, ils sont d'accord qu'un processus évaluatif constitue, en théorie, une plus-value pour le service, mais actuellement ce n'est pas vraiment le cas. Selon eux, les obstacles et les dangers associés à l'évaluation des employés sont grands : avoir peur de donner de trop bonnes notes à l'évalué de peur qu'il demande une augmentation de salaire ou qu'il veuille prendre la place de l'évaluateur, donner toujours des notes plus faibles afin que les employés se sentent menacés et travaillent plus fort, aient peur, ou bien le contraire, soit de donner toujours des notes dans la moyenne afin que tous soient satisfaits. Bref, l'outil d'évaluation gagnerait à être plus informel, flexible et miser sur le dialogue plutôt que d'être annuel et purement cérémonial.

Service des loisirs et culture

Le Service des loisirs et culture sort d'une restructuration qui s'est déroulée sur environ trois ans. Lors de cette restructuration, les descriptions de postes (autant celles des cadres que des employés syndiqués) ont changé fréquemment. Bien que la rédaction de ces définitions de postes ne soit pas encore terminée, la structure du service est désormais stable. Le service se compose donc actuellement de 5 cadres (incluant le directeur) et 16 employés syndiqués à temps plein. Toutefois, lors de la période estivale le nombre d'employés à temps partiel peut augmenter à près de 100 effectifs.

Pour revenir sur la question des descriptions de tâches, elles ne sont effectivement pas à jour et elles sont surtout incomplètes. En fait, la plupart du temps, ces profils de poste et ces descriptions de tâches sont tout simplement des versions plus charnues des documents d'affichages de poste ce qui, bien sûr, n'est pas exactement ce à quoi on s'attend d'une description de poste. Tout comme c'est le cas pour le Service de police, il faudra que ces définitions de tâches soient complétées avant de se lancer dans l'utilisation du nouvel outil d'évaluation.

Dans ce service, on utilise la grille d'évaluation fournie par les ressources humaines sans la modifier. Par contre, informellement on l'adapte et on profite de l'entretien d'évaluation afin de discuter d'autres sujets liés à l'évaluation de l'employé. Par exemple, on note les choses sur lesquelles il faut travailler, les objectifs personnels et professionnels (de carrière), la formation.

En matière de formation, il y a plusieurs besoins à combler. D'abord, et cela est généralisé dans l'ensemble des services, l'utilisation optimale de la bureautique pour le personnel col blanc moyennement ou peu spécialisé. Ensuite, des cours de gestion de temps pour les cadres, les techniciens et les professionnels seraient souhaités. Pour les cadres, des cours de gestion du personnel seraient souhaités, particulièrement ce qui a trait aux relations avec les jeunes (compte-tenu que la grande majorité du personnel à temps partiel est constitué d'étudiants). Aussi, tout ce qui touche à l'utilisation des

réseaux sociaux afin d'optimiser l'offre et le soutien des services offerts. Finalement, un problème qui en est tout un, le transfert des connaissances des formations; il est impossible d'envoyer tout le monde aux formations alors afin de maximaliser la conservation des acquis, il faudrait assurer un mécanisme de transfert. Il n'y donc pas de document où est recensé les besoins de formation et un tel document serait souhaité; il faut assurer la pérennité du service.

Ce qu'il faudrait, c'est un endroit (une section) dans l'outil d'évaluation où on pourrait retrouver les notes personnelles par rapport à un employé. Un endroit où l'évaluateur pourrait noter tous les jours ses observations. Un genre de dossier personnel où on prend en note les moments clés.

Selon le directeur du service, il n'y a pas vraiment d'obstacles à l'utilisation d'une nouvelle grille, ne serait-ce que de l'absence d'un service des ressources humaines qui devrait assurer un suivi. Aussi, un service des ressources humaines permettrait de guider le directeur lors d'un impromptu lié aux conséquences des résultats d'une évaluation d'un employé et la convention collective. D'ailleurs, tous les cadres devraient assister à une telle formation afin d'uniformiser un tel processus, car l'enjeu est là : si on met en branle un nouveau processus, tous doivent l'utiliser de manière similaire afin que les façons de faire soient identiques. Aussi, cette formation, en plus de sensibiliser au partage d'informations, devrait inclure une partie où sera expliqué comment annoncer et présenter ce nouveau processus aux employés.

Service de la trésorerie

Une grande part des changements structureaux a déjà eu lieu dans le service. En effet, les équipes de travail furent reconstituées en 2008. Toutefois, l'organisation qui compte 9 employés, dont 1 cadre et 1 poste en processus d'évaluation d'abolition, est stable actuellement. Malgré cette stabilité, plusieurs changements liés aux logiciels informatiques utilisés auront lieu dans la prochaine année : le système de paye sera changé. L'impact majeur de ce changement consistera en ce que les feuilles de temps

seront décentralisées et c'est le directeur du service qui s'occupera de l'implantation de cette nouvelle façon de faire, tandis que quelques employés de son service devront assurer le rôle de formateur dans les autres services afin de former les employés aux nouvelles façons de faire. D'ailleurs, ce dernier s'occupe de dossiers particuliers liés à la GRH tels la caisse de retraite et certains aspects sociaux.

Aucune évaluation formelle n'a été faite par ce directeur depuis son arrivée en 2008. En fait, le formulaire d'évaluation des syndiqués lui a été fourni, mais aucune explication ou incitation à l'utiliser (ni de contrainte) n'a été jointe à cet outil. Par contre, le directeur a procédé à des évaluations informelles de ses employés, notamment lors de la restructuration du service en 2008. Aussi, pour les nouveaux postes à pourvoir, il fait passer des tests aux candidats. Finalement, même pour les périodes de probation, il n'y a pas d'évaluations formelles qui scellent l'embauche ou le congédiement de l'employé en probation : automatiquement l'employé gagne sa permanence syndicale si on le garde, mais cela est fait informellement (cette permanence n'est pas approuvée par une résolution du conseil).

Pour le directeur, si on assiste effectivement à la naissance d'une nouvelle grille d'utilisation, il va falloir que ce changement soit promu par la Direction Générale. Les tenants et aboutissants de cette nouvelle façon de faire doivent être communiqués aux cadres et employés des divers services. Bref, il désire connaître les intentions de la ville.

Aussi, les effectifs des Ressources Humaines devront être impliqués dans ce dossier de façon beaucoup plus intime. Un support, un suivi et une expertise devront être offerts par ces derniers.

Service du Greffe

Le service est dans un processus considérable de restructuration. Présentement, la cour municipale est en train de se dissocier du greffe et d'autres changements de structure et de classification de poste vont avoir lieu d'ici 2 ans. Actuellement, il y a 8 employés dans

le service, dont 3 cadres. L'évaluation, contrairement à ce qui se fait dans d'autres services, est entièrement déléguée aux cadres intermédiaires, ce qui a pour résultat que le ratio évaluateur/évalué est relativement peu élevé, soit 1/3. Les postes (hormis ceux liés à la cour municipale) sont spécialisés, donc l'évaluation doit correspondre aux tâches précises de l'employé selon le poste.

De façon générale, les évaluations se font annuellement, mais à cause de circonstances particulières (notamment le contexte pré-restructuration) certains employés n'ont été évalués depuis 2 ans. Concernant la méthode et les outils d'évaluation, les employés du service sont dorénavant évalués grâce à la méthode par tâches plutôt que par la grille soumise par la Direction Générale. D'ailleurs, cette méthode prévoit une rencontre d'évaluation aux 6 mois. Cette façon de faire a été instaurée graduellement avec une recension des tâches effectuées en temps réel. À l'heure actuelle, le document hebdomadaire que remplit chaque employé contient les tâches à faire durant la semaine et les heures requises pour effectuer ces tâches. Ce document est un canevas à remplir une fois semaine et soumis le lundi matin à la directrice. Il y a donc des rencontres et des évaluations informelles qui sont effectuées périodiquement.

Les cadres n'ont pas été formés pour évaluer leurs employés. Ils seraient par contre intéressés à le faire. Les cadres de ce service seraient prêts à utiliser un nouvel outil qui s'inspirerait de ce qui est fait actuellement dans le service. D'ailleurs, le fait d'avoir instauré ce mécanisme de suivi des tâches nous suggère qu'une certaine culture d'évaluation a commencé à s'instaurer dans le service et qu'il serait mûr pour une introduction à un système de G.R.H. plus global.

Les besoins en matière de formation sont sensiblement les mêmes recensés dans d'autres départements. La gestion des priorités et la bureautique sont les 2 éléments où les besoins sont les plus criants. Par contre, de façon plus générale, il manque de logiciels (Access, par exemple, serait bénéfique) et le temps manque à la directrice afin de circonscrire les besoins exacts en bureautique (ce travail devrait être fait par les employés en ressources humaines, mais cela est impossible en ce moment). Ainsi, la recension des besoins est

effectuée en réaction à des problèmes et n'est pas mise sur papier dans un document. Un tel document serait bien sûr profitable, mais la question temps demeure, c'est pourquoi on pourrait, dans l'évaluation, avoir une section auto-évaluation où l'employé ventilerait ses besoins sur papier.

Service des travaux publics

Le service est au cœur d'un profond changement organisationnel qui a été instauré en 2010 lors de l'embauche du nouveau directeur du service. Le service est environ à mi-chemin dans sa restructuration. D'ailleurs, un des changements de cette restructuration est le retour de l'évaluation des employés. Dans sa forme actuelle, il y a 5 cadres dans le service. Les cols bleus (10) sont directement supervisés par 2 autres cols bleus qui sont aussi syndiqués et qui relèvent du contremaître. Le ratio d'évaluateur/évalué demeure relativement faible compte-tenu que l'évaluation des employés est une tâche qui incombe de facto au supérieur immédiat (outre le contremaître dont le ratio est environ 1/10, le ratio demeure faible).

La grille utilisée actuellement est donc celle des R.H. et elle ne fût pas vraiment modifiée. Par contre, contrairement à ce qui est prescrit, dans le service des T.P., l'employé procède à une auto-évaluation avant l'évaluation de l'évaluateur. Les évaluateurs n'ont pas été formés à leur rôle d'évaluation (par contre, ils ont pu l'être au cours de leur vie). Ils sont intéressés par une formation tant et aussi longtemps qu'elle est spécialisée et adaptée à la réalité du service. D'ailleurs, la direction suggère fortement que les formations tournent autour du nouvel outil d'évaluation et de son application, et non du rôle de l'évaluation.

Le service est prêt à modifier la grille d'évaluation, mais il serait nécessaire qu'il y ait une grille différenciée pour les cols blancs et pour les cols bleus. De plus, dans le contexte actuel du service, il n'y a pas vraiment de contraintes ou d'obstacles à la mise en place d'une nouvelle grille; depuis 2 ans, les employés ont assisté au retour de l'évaluation, alors la culture est déjà en cours de changement.

En matière de formation, il y a bien sûr certains besoins liés à la bureautique (office), mais il y a aussi la question du manque de logiciels à jour. Sinon, il y a la question de la formation à la prévention au travail. Dans le cas du service des T.P., un plan de formation a dû être rédigé afin d'adhérer à la mutuelle d'assurance. Par contre, le reste de la ville n'est pas soumis à ce régime; aucune prévention CSST n'est effectuée dans les autres services. Finalement, pour toute la formation liée aux techniques de travail des cols bleus, cette dernière est confiée à l'externe puisqu'il n'y a pas de formateur interne. Fait intéressant, les formations à l'externe, afin qu'elles coutent moins chères, sont partagées avec d'autres villes grâce à l'APSAM. Cela constitue quand même un problème, car la formation externe est couteuse. Le problème est que personne à l'interne n'est pressenti afin d'occuper ce rôle de formateur interne.

Suite à l'adoption de cette nouvelle grille, un support de la Direction Générale (ressources humaines) sera assurément nécessaire, ne serait-ce pour assurer une ligne directrice bien établie et suivie.

Service de l'hygiène du milieu

Le service est actuellement au tout début d'une restructuration qui se déroulera sur 1 an afin de transformer ses employés qui étaient affectés à des tâches particulières en des employés capables de faire tous les types de travaux du service. C'est donc toute la réorganisation du travail du service qui doit être revue, en plus des descriptifs de tâches. Incluant le directeur qui est le seul personnel-cadre du service, on compte 10 employés qui œuvrent à l'hygiène du milieu. Comme pour le Service sécurité incendie et le Service des Travaux publics, parmi les rangs des employés syndiqués, on compte un chef d'équipe qui supervise le travail effectué à l'usine de filtration.

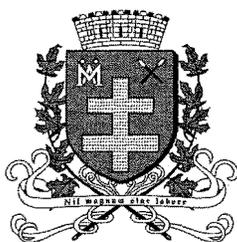
Compte-tenu de cette réorganisation, les employés ne seront pas évalués durant l'année où se déroulera ce profond changement de structure. Sinon, les années précédentes, c'était le document de la Direction Générale qui était utilisé. Toutefois, le directeur

n'était pas satisfait de ce document qui n'insistait pas sur la rétroaction en cours d'année et qui ne misait pas sur les forces et faiblesses des employés.

Les besoins de formation les plus urgents sont donc intimement liés à cette restructuration; des employés spécialisés dans un domaine bien précis doivent maintenant apprendre un nouveau travail.

Comme la plupart des autres répondants, le directeur du service est d'avis qu'une formation sur l'utilisation de ce nouvel outil est nécessaire.

ANNEXE D : DOCUMENT À L'INTENTION DU PERSONNEL COL BLANC



L'ASSOMPTION
Ville de culture et de patrimoine

SYSTÈME DE GESTION DE LA PERFORMANCE
GUIDE D'APPLICATION DE L'OUTIL D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE
DES EMPLOYÉS

Direction générale
TABLE DES MATIÈRES

Objectifs du système de gestion de la performance	87
Principes directeurs du système de gestion de la performance	88
But de l'évaluation des performances	88
Les avantages du système de gestion de la performance des employés....	89
Rôles et responsabilités de chacun	90
Liste des sections du document d'évaluation	91
Procédure à suivre afin de réaliser l'évaluation des employés syndiqués.	91
Comment formuler un objectif	92
Échelle de notation	94

Le présent document veille à donner toute l'information requise afin que vous puissiez participer activement et de façon optimale à votre évaluation qui constitue le pivot du système de gestion de la performance de la Ville de L'Assomption. Ainsi, vous retrouverez notamment dans ce document la marche à suivre afin de réaliser cette évaluation et quelques trucs et conseils afin de vous y préparer. Plus qu'un simple guide à l'utilisation, ce document vise aussi à démystifier l'activité d'évaluation au sein de laquelle l'employé constitue l'acteur principal.

Objectifs du système de gestion de la performance

L'évaluation de la performance des employés est un outil de gestion de plus en plus utilisé par les organisations de tous les secteurs d'activité et il est devenu un des enjeux stratégiques pour les organisations publiques. Cette affirmation s'appuie notamment sur le fait que l'apport des employés à la mise en œuvre et à la réalisation de la stratégie organisationnelle devient la pierre d'assise sur laquelle repose le succès de la mission de l'organisation publique municipale d'aujourd'hui et de demain. Ainsi, toute organisation qui se veut efficace se doit de posséder un système d'évaluation méthodique et constructif de son personnel.

Ce système de gestion de la performance s'appuie sur la volonté de la Ville de L'Assomption de motiver, d'engendrer et de reconnaître la performance et la compétence de son personnel. Dans un esprit de gestion saine et rigoureuse, il a aussi pour objectif l'amélioration continue des employés et des procédés de travail afin de réaliser la vision stratégique de la Ville.

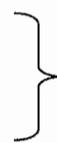
En outre, un cadre ne devrait pas évaluer ses subalternes que pour satisfaire à une politique du service ou de la Ville. Si tel était le cas, il vaudrait mieux s'en passer tout simplement. L'évaluateur doit donc procéder de façon objective et honnête en ayant

comme seul but d'aider ses employés à donner un meilleur rendement et, de ce fait, d'accroître l'efficacité de l'organisation.

Afin de s'assurer de récolter les bénéfices escomptés de ce processus évaluatif, nous vous proposons un guide d'utilisation de cet outil d'évaluation.

Principes directeurs du système de gestion de la performance

- La clarification des attentes envers l'employé;
- La saine communication employeur-employé;
- L'engagement mutuel entre l'employeur et l'employé.



Processus d'évaluation des employés

But de l'évaluation des performances

Le but visé est d'améliorer l'ensemble des performances et du potentiel de l'employé au bénéfice de la municipalité et de l'employé lui-même. Voici quelques raisons qui supportent un tel exercice :

- Assurer à l'organisation une gestion compétente qui puisse faire face aux défis qui se présentent;
- Motiver et préparer les employés dans l'accomplissement de leur travail, autant sur le plan quantitatif que qualitatif;
- Conseiller les employés et les encourager à mieux performer;
- Communiquer les attentes de la Ville à l'évalué;
- Chaque personne a besoin de savoir ce qu'on attend d'elle et de connaître sa place dans l'organisation;
- Susciter entre le supérieur et l'employé une relation de soutien et de collaboration;
- Accroissement de l'efficacité par le développement individuel et encouragement des employés à se perfectionner;
- Conscientisation de l'employé quant à ses forces et ses faiblesses;
- Documenter (par écrit) la performance individuelle de chacun;
- Inscrire des informations sur la relation employeur/employé et sur la manière de l'améliorer;

- Communiquer avec le personnel, en accroître le moral et la satisfaction.

Les avantages du système de gestion de la performance des employés

Pour l'évalué	Pour l'évaluateur	Pour le service
<ul style="list-style-type: none"> -Connaître précisément ce à quoi s'attend son service de lui et sur quels critères il est évalué; -Savoir l'appréciation de son supérieur concernant son rendement; -Faire le point sur ces forces et ses aspects à améliorer; -Obtenir la reconnaissance formelle de son rendement; -Connaître les actions convenues afin d'améliorer son rendement dans les zones où l'amélioration est requise; -Cibler ses besoins de perfectionnement. 	<ul style="list-style-type: none"> -Clarifier les attentes sur les résultats attendus; -Faire le point sur les principales forces et les aspects à améliorer des évalués; -Échanger avec les évalués sur les situations vécues dans le cadre du travail afin d'apporter des ajustements aux difficultés rencontrées; -Posséder des données précises afin de mettre à profit pleinement les capacités de chacun; -Valoriser les évalués lorsqu'approprié, tout en stimulant le rendement global de son groupe de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> -Fournir une base de données pour l'évaluation des besoins de formation; -Permettre l'identification des réalisations des employés; -Permettre de tracer des liens entre les outils de sélection des candidats et de leur performance au travail; -Supporter les valeurs du service.

Source : Adapté de la Politique de gestion du rendement de la ville de Chambly, p. 3, 1994.

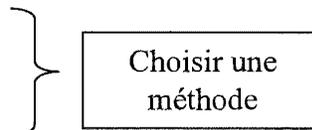
Rôles et responsabilités de chacun

Rôles et responsabilité de l'évaluateur	Rôles et responsabilité de l'évalué	Rôle du Service des Ressources Humaines
Accepter d'être un coach	Accepter que sa performance soit gérée	Contrôle l'application de l'évaluation du personnel
Reconnaître sa responsabilité par rapport au développement de ses employés	Reconnaître ses besoins de développement comme supervisé	S'assure que tous ceux concernés sont assujettis à cette évaluation
Se légitimer comme cadre-coach (si cela présente des difficultés, chercher de l'aide auprès de son supérieur)	Reconnaître son besoin d'être aidé et d'être supporté dans cette démarche	S'assure que l'évaluation est effectuée selon la méthode proposée
S'occuper activement de l'évalué	S'engager activement dans le processus	Assure le suivi
S'engager à influencer positivement le développement de ses employés, et ce, dans une approche en continu	Prend la responsabilité de reconnaître, d'accepter et de prendre tout le soutien nécessaire à la démarche	Recueille et archive les évaluations annuelles
Prévoit les mécanismes de support et de suivi	Prépare ses demandes avant les rencontres avec l'évaluateur	Conseille les divers parties lors d'un litige concernant l'application de cet outil d'évaluation

Source : Adapté de la Politique de gestion du rendement de la ville de Chambly, p. 4, 1994.

Liste des sections du document d'évaluation

- 1) Identification des intervenants et de la période visée;
- 2) Partie A1 : Méthode par objectifs;
- 3) Partie A2 : Méthode par tâches;
- 4) Partie A3 : Méthode par priorités;
- 5) Partie B : Méthode par aptitudes/comportements;
- 6) Partie C : Fiche de suivi de l'employé;
- 7) Bilan des performances;
- 8) Commentaires de l'évalué et de l'évaluateur.



Procédure à suivre afin de réaliser l'évaluation des employés syndiqués

L'évaluation se fait en 3 étapes :

- 1) La définition des éléments en vertu desquels l'employé sera évalué;
- 2) Une rencontre de suivi mi-annuelle (voire de réalignement et de redéfinition des objectifs/priorités/tâches identifiés);
- 3) Évaluation formelle et notée de la performance de l'employé.

➤ 1^{ère} étape

- Conjointement avec l'employé, l'évaluateur doit déterminer selon quelle méthode l'employé sera évalué (A1, A2 ou A3);
- L'évaluateur doit ensuite parcourir et expliquer les critères de la seconde section du document afin que l'employé sache en vertu de quels critères il sera évalué;
- L'évaluateur parcourt finalement la troisième section afin de recueillir les objectifs de développement professionnel-personnels de l'employé et des moyens que celui-ci compte prendre afin de les réaliser. Cette section peut toutefois être complétée lors des rencontres formelles subséquentes.

➤ 2^{ième} étape

- Cette rencontre, bien que formelle et officielle, n'est pas notée en terme de résultats;
- L'évaluateur repasse une par une les sections de l'outil d'évaluation et un par un les critères d'évaluation avec l'employé et communique avec ce dernier de la progression de l'atteinte des objectifs/priorités/tâches;
- Si cela est nécessaire, l'évaluateur procède à un réalignement de l'employé et, le cas échéant, redéfinit et/ou peaufine les critères négociés de la première section de l'outil d'évaluation.

➤ 3^{ième} étape

- Cette rencontre est le moment d'évaluer sur papier l'employé en fonction des critères définis au cours de l'année. Préalablement à cette rencontre, l'évaluateur remet à l'employé une copie de cette grille d'évaluation afin que ce dernier puisse s'auto-évaluer (Section B) et se préparer à la rencontre. Pendant la rencontre, les deux partis discutent de la progression de l'atteinte des résultats et de l'écart entre l'auto-évaluation de l'employé et l'évaluation faite par l'évaluateur.
- Puisqu'il s'agit d'un processus cyclique, les objectifs pour l'année subséquente sont discutés à ce moment; ce processus évaluatif comporte donc 2 rencontres formelles.

Comment formuler un objectif

Si c'est la méthode par objectif (A1) qui est choisie afin de procéder à l'évaluation, il est impératif de bien saisir les caractéristiques souhaitables d'un objectif. D'abord, ces objectifs doivent nécessairement découler des priorités de la Ville et, incidemment, de celles de votre service. Cette partie du travail est essentiellement celle de votre évaluateur et du directeur du service. Toutefois, cela ne veut pas dire que l'employé est passif dans cette démarche d'identification d'objectifs. En effet, il faut analyser de quelle façon chaque employé peut contribuer à réaliser ces priorités et quelles sont les contraintes

organisationnelles qui pourraient l'en empêcher. Étant très près des opérations, l'employé demeure certainement un acteur de premier choix dans la formulation d'un bon objectif; ses savoirs tacites peuvent s'avérer très précieux. Finalement, n'oublions pas que c'est vous qui devrez supporter la réalisation de ces objectifs.

Un bon objectif doit :

- Être formulé en termes concrets et mesurables;
- Comprendre des échéances et être axé sur des résultats observables;
- Prévoir une norme qualitative;
- Être réaliste et réalisable;
- Présenter un défi;
- Peut porter sur une action, un résultat, sur la qualité ou une façon d'être (attitude).

Types d'objectifs problématiques :

- Les objectifs dits «à tiroirs» peuvent être particulièrement problématiques lorsque vient le temps d'évaluer leur atteinte. Ces derniers sont caractérisés par la présence de plus d'un seul objectif dans l'objectif même. En général, c'est qu'on mêle des objectifs d'effet et des objectifs d'action. Remédier à ce problème de tiroir permet de clarifier sa pensée et facilite l'évaluation de projets et du travail de ses employés;
- Si l'objectif est mal formulé ou si la majorité des objectifs ne sont pas des objectifs d'effets, il sera probablement plus difficile d'évaluer de façon juste l'employé.

Exemples :

- Pour le service d'urbanisme : Élaboration et approbation d'un guide d'inspection pour tel type de bâtiment avant le 15 mai 2013. *Dans ce cas-ci, les indices de mesures sont la rédaction et l'approbation;*
- Pour le service des ressources humaines : Élaborer et implanter un plan d'action de santé et sécurité au travail (SST) pour l'ensemble des services de la ville d'ici le 15 décembre 2013 et de faire diminuer les accidents de 8% dès la première année. *Dans ce cas-ci, les indices de mesure sont, d'une part, la rédaction et*

l'implantation du plan et, d'autre part, une baisse de 8% des accidents après la première année. Dans cet exemple, on aurait eu avantage à fractionner les objectifs puisqu'il y en a visiblement 3 : deux d'action (élaboration et implantation) et un d'impact (diminution des accidents).

Échelle de notation

Exceptionnelle (6)

Les performances de l'employé dépassent largement les objectifs et les exigences du poste dans plusieurs activités essentielles.

Excellente (5)

Les performances de l'employé dépassent régulièrement les objectifs et les exigences du poste.

Très bien (4)

Les performances de l'employé dépassent occasionnellement les objectifs et les exigences du poste.

Bien (3)

Les performances de l'employé correspondent aux objectifs et aux exigences du poste.

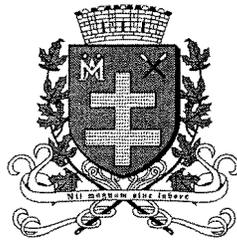
Acceptable (2)

Les performances de l'employé sont en dessous des objectifs et des exigences du poste. L'employé a besoin de formation supplémentaire ou complémentaire, d'un suivi plus serré ou d'une motivation accrue.

Inacceptable (1)

Les performances de l'employé sont très faibles et ne rencontrent nullement les objectifs et les exigences du poste. Il s'est révélé incapable d'exécuter son travail.

ANNEXE E : DOCUMENT À L'INTENTION DU PERSONNEL COL BLEU



L'ASSOMPTION
Ville de culture et de patrimoine

SYSTÈME DE GESTION DE LA PERFORMANCE
GUIDE D'APPLICATION DE L'OUTIL D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE
DES EMPLOYÉS

Direction générale

TABLE DES MATIÈRES

Objectifs du système de gestion de la performance	97
Principes directeurs du système de gestion de la performance	98
But de l'évaluation des performances	98
Les avantages du système de gestion de la performance des employés....	99
Rôles et responsabilités de chacun	100
Liste des sections du document d'évaluation	101
Procédure à suivre afin de réaliser l'évaluation des employés syndiqués	101
Comment formuler un objectif	102
Échelle de notation	104

Le présent document veille à donner toute l'information requise afin que vous puissiez participer activement et de façon optimale à son évaluation qui constitue le pivot du système de gestion de la performance de la Ville de L'Assomption. Ainsi, vous retrouverez notamment dans ce document la marche à suivre afin de réaliser cette évaluation et quelques trucs et conseils afin de vous y préparer. Plus qu'un simple guide à l'utilisation, ce document vise aussi à démystifier l'activité d'évaluation au sein de laquelle l'employé constitue l'acteur principal.

Objectifs du système de gestion de la performance

L'évaluation de la performance des employés est un outil de gestion de plus en plus utilisé par les organisations de tous les secteurs d'activité et il est devenu un des enjeux stratégiques pour les organisations publiques. Cette affirmation s'appuie notamment sur le fait que l'apport des employés à la mise en œuvre et à la réalisation de la stratégie organisationnelle devient la pierre d'assise sur laquelle repose le succès de la mission de l'organisation publique municipale d'aujourd'hui et de demain. Ainsi, toute organisation qui se veut efficace se doit de posséder un système d'évaluation méthodique et constructif de son personnel.

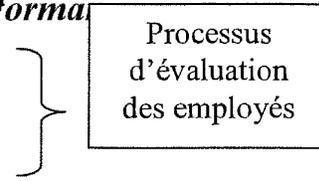
Ce système de gestion de la performance s'appuie sur la volonté de la Ville de L'Assomption de motiver, d'engendrer et de reconnaître la performance et la compétence de son personnel. Dans un esprit de gestion saine et rigoureuse, il a aussi pour objectif l'amélioration continue des employés et des procédés de travail afin de réaliser la vision stratégique de la Ville.

En outre, un cadre ne devrait pas évaluer ses subalternes que pour satisfaire à une politique du service ou de la Ville. Si tel était le cas, il vaudrait mieux s'en passer tout simplement. L'évaluateur doit donc procéder de façon objective et honnête en ayant comme seul but d'aider ses employés à donner un meilleur rendement et, de ce fait, d'accroître l'efficacité de l'organisation.

Afin de s'assurer de récolter les bénéfices escomptés de ce processus évaluatif, nous vous proposons un guide d'utilisation de cet outil d'évaluation.

Principes directeurs du système de gestion de la performance

- La clarification des attentes envers l'employé;
- La saine communication employeur-employé;
- L'engagement mutuel entre l'employeur et l'employé.



But de l'évaluation des performances

Le but visé est d'améliorer l'ensemble des performances et du potentiel de l'employé au bénéfice de la municipalité et de l'employé lui-même. Voici quelques raisons qui supportent un tel exercice :

- Assurer à l'organisation une gestion compétente qui puisse faire face aux défis qui se présentent;
- Motiver et préparer les employés dans l'accomplissement de leur travail, autant sur le plan quantitatif que qualitatif;
- Conseiller les employés et les encourager à mieux performer;
- Communiquer les attentes de la Ville à l'évalué;
- Chaque personne a besoin de savoir ce qu'on attend d'elle et de connaître sa place dans l'organisation;
- Susciter entre le supérieur et l'employé une relation de soutien et de collaboration;
- Accroissement de l'efficacité par le développement individuel et encouragement des employés à se perfectionner;
- Conscientisation de l'employé quant à ses forces et ses faiblesses;
- Documenter (par écrit) la performance individuelle de chacun;
- Inscrire des informations sur la relation employeur/employé et sur la manière de l'améliorer;
- Communiquer avec le personnel, en accroître le moral et la satisfaction.

Les avantages du système de gestion de la performance des employés

Pour l'évalué	Pour l'évaluateur	Pour le service
<ul style="list-style-type: none"> -Connaître précisément ce à quoi s'attend son service de lui et sur quels critères il est évalué; -Savoir l'appréciation de son supérieur concernant son rendement; -Faire le point sur ces forces et ses aspects à améliorer; -Obtenir la reconnaissance formelle de son rendement; -Connaître les actions convenues afin d'améliorer son rendement dans les zones où l'amélioration est requise; -Cibler ses besoins de perfectionnement. 	<ul style="list-style-type: none"> -Clarifier les attentes sur les résultats attendus; -Faire le point sur les principales forces et les aspects à améliorer des évalués; -Échanger avec les évalués sur les situations vécues dans le cadre du travail afin d'apporter des ajustements aux difficultés rencontrées; -Posséder des données précises afin de mettre à profit pleinement les capacités de chacun; -Valoriser les évalués lorsqu'approprié, tout en stimulant le rendement global de son groupe de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> -Fournir une base de données pour l'évaluation des besoins de formation; -Permettre l'identification des réalisations des employés; -Permettre de tracer des liens entre les outils de sélection des candidats et de leur performance au travail; -Supporter les valeurs du service.

Source : Adapté de la Politique de gestion du rendement de la ville de Chambly, p. 4, 1994.

Rôles et responsabilités de chacun

Rôles et responsabilité de l'évaluateur	Rôles et responsabilité de l'évalué	Rôle du Service des Ressources Humaines
Accepter d'être un coach	Accepter que sa performance soit gérée	Contrôle l'application de l'évaluation du personnel
Reconnaitre sa responsabilité par rapport au développement de ses employés	Reconnaitre ses besoins de développement comme supervisé	S'assure que tous ceux concernés sont assujettis à cette évaluation
Se légitimer comme cadre-coach (si cela présente des difficultés, chercher de l'aide auprès de son supérieur)	Reconnaitre son besoin d'être aidé et d'être supporté dans cette démarche	S'assure que l'évaluation est effectuée selon la méthode proposée
S'occuper activement de l'évalué	S'engager activement dans le processus	Assure le suivi
S'engager à influencer positivement le développement de ses employés, et ce, dans une approche en continu	Prend la responsabilité de reconnaître, d'accepter et de prendre tout le soutien nécessaire à la démarche	Recueille et archive les évaluations annuelles
Prévoit les mécanismes de support et de suivi	Prépare ses demandes avant les rencontres avec l'évaluateur	Conseille les divers partis lors d'un litige concernant l'application de cet outil d'évaluation

Source : Adapté de la Politique de gestion du rendement de la ville de Chambly, p. 3, 1994.

Liste des sections du document d'évaluation

- 9) Identification des intervenants et de la période visée;
- 10) Partie A : Méthode par aptitudes/comportements;
- 11) Partie B : Objectifs de travail pour l'année en cours :
- 12) Bilan des performances;
- 13) Commentaires de l'évalué et de l'évaluateur.

Procédure à suivre afin de réaliser l'évaluation des employés syndiqués

L'évaluation se fait en 3 étapes :

- 4) La définition des éléments en vertu desquels l'employé sera évalué;
- 5) Une rencontre de suivi mi-annuelle (voire de réaligement et de redéfinition des objectifs/priorités/tâches identifiés);
- 6) Évaluation formelle et notée de la performance de l'employé.

➤ 1^{ère} étape

- L'évaluateur doit parcourir et expliquer les critères de la section A du document afin que l'employé sache en vertu de quels critères il sera évalué;
- L'évaluateur et l'évalué décident conjointement en vertu de quels objectifs ce dernier à la fin de l'année.
- Toujours de façon conjointe, ils veillent à définir quelles seront les ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs.

➤ 2^{ième} étape

- Cette rencontre, bien que formelle et officielle, n'est pas notée en terme de résultats;
- L'évaluateur repasse une par une les sections de l'outil d'évaluation et un par un les critères d'évaluation avec l'employé et communique avec ce dernier de la progression de l'atteinte des objectifs;

- Si cela est nécessaire, l'évaluateur procède à un réalignement de l'employé et, le cas échéant, redéfinit et/ou peaufine les critères négociés de la première section de l'outil d'évaluation.

➤ 3^{ème} étape

- Cette rencontre est le moment d'évaluer sur papier l'employé en fonction des critères définis au cours de l'année. Préalablement à cette rencontre, l'évaluateur remet à l'employé une copie de cette grille d'évaluation afin que ce dernier puisse s'auto-évaluer (Section A) et se préparer à la rencontre. Pendant la rencontre, les deux partis discutent de la progression de l'atteinte des résultats et de l'écart entre l'auto-évaluation de l'employé et l'évaluation faite par l'évaluateur.
- Puisqu'il s'agit d'un processus cyclique, les objectifs pour l'année subséquente sont discutés à ce moment; ce processus évaluatif comporte donc 2 rencontres formelles.

Comment formuler un objectif

Il est impératif de bien saisir les caractéristiques souhaitables d'un objectif. D'abord, ces objectifs doivent nécessairement découler des priorités de la Ville et, incidemment, de celles de votre service. Cette partie du travail est essentiellement celle de votre évaluateur et du directeur du service. Toutefois, cela ne veut pas dire que l'employé est passif dans cette démarche d'identification d'objectifs. En effet, il faut analyser de quelle façon chaque employé peut contribuer à réaliser ces priorités et quelles sont les contraintes organisationnelles qui pourraient l'en empêcher. Étant très près des opérations, l'employé demeure certainement un acteur de premier choix dans la formulation d'un bon objectif; ses savoirs tacites peuvent s'avérer très précieux. Finalement, n'oublions pas que c'est vous qui devrez supporter la réalisation de ces objectifs.

Un bon objectif doit :

- Être formulé en termes concrets et mesurables;
- Comprendre des échéances et être axé sur des résultats observables;

- Prévoir une norme qualitative;
- Être réaliste et réalisable;
- Présenter un défi;
- Peut porter sur une action, un résultat, sur la qualité ou une façon d'être (attitude).

Types d'objectifs problématiques :

- Les objectifs dits «à tiroirs» peuvent être particulièrement problématiques lorsque vient le temps d'évaluer leur atteinte. Ces derniers sont caractérisés par la présence de plus d'un seul objectif dans l'objectif même. En général, c'est qu'on mêle des objectifs d'effet et des objectifs d'action. Remédier à ce problème de tiroir permet de clarifier sa pensée et facilite l'évaluation de projets et du travail de ses employés;
- Si l'objectif est mal formulé ou si la majorité des objectifs ne sont pas des objectifs d'effets, il sera probablement plus difficile d'évaluer de façon juste l'employé.

Exemples :

- Pour le service d'urbanisme : Élaboration et approbation d'un guide d'inspection pour tel type de bâtiment avant le 15 mai 2013. *Dans ce cas-ci, les indices de mesures sont la rédaction et l'approbation;*
- Pour le service des ressources humaines : Élaborer et implanter un plan d'action de santé et sécurité au travail (SST) pour l'ensemble des services de la ville d'ici le 15 décembre 2013 et de faire diminuer les accidents de 8% dès la première année. *Dans ce cas-ci, les indices de mesure sont, d'une part, la rédaction et l'implantation du plan et, d'autre part, une baisse de 8% des accidents après la première année. Dans cet exemple, on aurait eu avantage à fractionner les objectifs puisqu'il y en a visiblement 3 : deux d'action (élaboration et implantation) et un d'impact (diminution des accidents).*

Échelle de notation

Exceptionnelle (6)

Les performances de l'employé dépassent largement les objectifs et les exigences du poste dans plusieurs activités essentielles.

Excellente (5)

Les performances de l'employé dépassent régulièrement les objectifs et les exigences du poste.

Très bien (4)

Les performances de l'employé dépassent occasionnellement les objectifs et les exigences du poste.

Bien (3)

Les performances de l'employé correspondent aux objectifs et aux exigences du poste.

Acceptable (2)

Les performances de l'employé sont en dessous des objectifs et des exigences du poste. L'employé a besoin de formation supplémentaire ou complémentaire, d'un suivi plus serré ou d'une motivation accrue.

Inacceptable (1)

Les performances de l'employé sont très faibles et ne rencontrent nullement les objectifs et les exigences du poste. Il s'est révélé incapable d'exécuter son travail.

ANNEXE F : DOCUMENT À L'INTENTION DES CADRES DE LA VILLE DE L'ASSOMPTION



L'ASSOMPTION
Ville *de culture et de patrimoine*

SYSTÈME DE GESTION DE LA PERFORMANCE
GUIDE D'APPLICATION DE L'OUTIL D'ÉVALUATION DU PERSONNEL COL
BLANC DE LA VILLE DE L'ASSOMPTION

Rapport-gratuit.com 
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Direction générale

TABLE DES MATIÈRES

1. Objectifs du système de gestion de la performance	107
2. Principes directeurs du système de gestion de la performance	108
3. But de l'évaluation des performances :	108
4. Caractéristiques essentielles et générales de l'entretien d'évaluation :	109
5. Les avantages du système de gestion de la performance des employés	111
6. Rôles et responsabilités de chacun	112
7. Liste des sections du document d'évaluation	113
8. Procédure à suivre afin de réaliser l'évaluation des employés syndiqués	113
<i>8.1 Comment remplir la Section A?</i>	115
9. Définition d'un indicateur.....	120
ANNEXE 1 : DÉTAILS SUPPLÉMENTAIRES SUR LES CRITÈRES D'ÉVALUATION	123
ANNEXE 2 : ÉCHELLE DE NOTATION	128

SYSTÈME DE GESTION DE LA PERFORMANCE
GUIDE D'APPLICATION DE L'OUTIL D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE
DES EMPLOYÉS DE LA VILLE DE L'ASSOMPTION

Le présent document veille à donner toute l'information requise afin que vous puissiez participer activement et de façon optimale à l'évaluation de vos employés. Cette activité constitue le pivot du système de gestion de la performance de la Ville de L'Assomption. Ainsi, vous retrouverez notamment dans ce document la marche à suivre afin de réaliser cette évaluation et quelques trucs et conseils afin de vous y préparer. Comme nous venons de le mentionner, cette activité d'évaluation est en quelque sorte le centre gravitationnel du système de gestion de la performance; cela veut donc nécessairement dire qu'il y a plus. C'est pourquoi vous retrouverez aussi dans ce document des éléments pouvant vous aider à réaliser votre propre évaluation. Finalement, plus qu'un simple guide à l'utilisation, ce document vise aussi à démystifier l'activité d'évaluation.

1. Objectifs du système de gestion de la performance

L'évaluation de la performance des employés est un outil de gestion de plus en plus utilisé par les organisations de tous les secteurs d'activité et il est devenu un des enjeux stratégiques pour les organisations publiques. Cette affirmation s'appuie notamment sur le fait que l'apport des employés à la mise en œuvre et à la réalisation de la stratégie organisationnelle devient la pierre d'assise sur laquelle repose le succès de la mission de l'organisation publique municipale d'aujourd'hui et de demain. Ainsi, toute organisation qui se veut efficace se doit de posséder un système d'évaluation méthodique et constructif de son personnel.

Ce système de gestion de la performance s'appuie sur la volonté de la Ville de L'Assomption de motiver, d'engendrer et de reconnaître la performance et la compétence de son personnel. Dans un esprit de gestion saine et rigoureuse, il a aussi pour objectif

l'amélioration continue des employés et des procédés de travail afin de réaliser la vision stratégique de la Ville.

En outre, un cadre ne devrait pas évaluer ses subalternes que pour satisfaire à une politique du service ou de la Ville. Si tel était le cas, il vaudrait mieux s'en passer tout simplement. L'évaluateur doit donc procéder de façon objective et honnête en ayant comme seul but d'aider ses subalternes à donner un meilleur rendement et, de ce fait, d'accroître l'efficacité de l'organisation.

Afin de s'assurer de récolter les bénéfices escomptés de ce processus évaluatif, nous vous proposons un guide d'utilisation de cet outil d'évaluation de la performance individuelle.

2. Principes directeurs du système de gestion de la performance

- La clarification des attentes envers l'employé;
- La saine communication employeur-employé;
- L'engagement mutuel entre l'employeur et l'employé;
- Intégration verticale de la stratégie organisationnelle;
- Intégration horizontale des pratiques de gestion.

Processus
d'évaluation des
employés/cadres

3. But de l'évaluation des performances :

Le but visé est d'améliorer l'ensemble des performances et du potentiel de l'employé au bénéfice de la municipalité et de l'employé lui-même. Voici quelques raisons qui supportent un tel exercice :

- Assurer à l'organisation une gestion compétente qui puisse faire face aux défis qui se présentent;
- Motiver et préparer les employés dans l'accomplissement de leur travail, autant sur le plan quantitatif que qualitatif;
- Moyen de conseiller les employés et de les encourager à mieux performer;
- Communiquer les attentes de la Ville à l'évalué;

- Chaque personne a besoin de savoir ce qu'on attend d'elle et de connaître sa place dans l'organisation;
- Suscite entre le supérieur et l'employé une relation de soutien et de collaboration;
- Accroissement de l'efficacité par le développement individuel et encouragement des employés à se perfectionner;
- Conscientisation de l'employé quant à ses forces et ses faiblesses;
- Documenter (par écrit) la performance individuelle de chacun;
- Inscrire des informations sur la relation employeur/employé et sur la manière de l'améliorer;
- Communiquer avec le personnel, en accroître le moral et la satisfaction.

4. Caractéristiques essentielles et générales de l'entretien d'évaluation :

L'entretien d'évaluation doit respecter un certain nombre de critères essentiels. En voici quelques-uns parmi d'autres :

- Les réunions (rencontre mi-annuelle et annuelle) doivent avoir un caractère officiel;
- Choisir un lieu isolé pour ne pas être dérangé par le téléphone, les collègues ou les opérations courantes;
- Éviter de faire l'entrevue derrière un bureau; cela intimiderait l'employé et couperait sa spontanéité;
- Choisir le milieu de l'avant-midi parce que l'employé se sent moins fatigué et mieux disposé;
- Conserver les échanges sur un ton cordial;
- Accorder toute son attention à l'employé, dégager une attitude de conseiller plutôt que d'autorité;
- Limiter l'appréciation à la comparaison des performances de l'employé avec les exigences du poste et les objectifs/tâches/priorités/aptitudes déterminés;
- Demander à l'employé s'il estime avoir bien répondu aux attentes;
- Procéder à l'évaluation point par point;

- L'entrevue n'est pas un monologue. Discuter des réussites et des échecs permettra de trouver des solutions à l'amélioration de la performance de l'employé;
- L'employé doit être partie prenante de la solution, l'accepter et vouloir s'y conformer;
- Éviter d'interrompre l'employé, on apprend plus si on écoute plus qu'on ne parle;
- Poser plus de questions, éviter de donner les réponses;
- Orienter la discussion. Ne pas laisser l'employé s'étendre sur des sujets inappropriés. Le ramener avec des questions bien formulées;
- Favoriser les questions ouvertes où l'employé peut s'exprimer de manière approfondie et réfléchie. Généralement, les questions ouvertes débutent par « comment » ou « pourquoi »;
- Lorsqu'une réponse est imprécise, demander de préciser en posant une autre question;
- Tenir compte des circonstances atténuantes sans nécessairement tomber dans le piège des excuses;
- Lorsqu'il y a nécessité de remédier à la situation, demander ce qui peut être fait pour l'améliorer. S'assurer de l'accord de l'employé avec l'affirmation selon laquelle la situation mérite d'être améliorée;
- Baser l'évaluation sur des faits précis et non sur des impressions;
- Bref, il faut se préparer à évaluer ses subordonnés!

5. Les avantages du système de gestion de la performance des employés

Pour l'évalué	Pour l'évaluateur	Pour le service
<p>-Connaître précisément ce à quoi s'attend son service de lui et sur quels critères il est évalué;</p> <p>-Savoir l'appréciation de son supérieur concernant son rendement;</p> <p>-Faire le point sur ses forces et ses aspects à améliorer;</p> <p>-Obtenir la reconnaissance formelle de son rendement;</p> <p>-Connaître les actions convenues afin d'améliorer son rendement dans les zones où l'amélioration est requise;</p> <p>-Cibler ses besoins de perfectionnement.</p>	<p>-Clarifier ses attentes par rapport aux résultats attendus;</p> <p>-Faire le point sur les principales forces et les aspects à améliorer des évalués;</p> <p>-Échanger avec les évalués sur les situations vécues dans le cadre du travail afin d'apporter des ajustements aux difficultés rencontrées;</p> <p>-Posséder des données précises afin de mettre à profit pleinement les capacités de chacun;</p> <p>-Valoriser les évalués lorsqu'approprié, tout en stimulant le rendement global de son groupe de travail.</p>	<p>-Fournir une base de données pour l'évaluation des besoins de formation;</p> <p>-Permettre l'identification des réalisations des employés;</p> <p>-Permettre de tracer des liens entre les outils de sélection des candidats et de leur performance au travail;</p> <p>-Supporter les valeurs du service.</p>

Source : Adapté de la Politique de gestion du rendement de la ville de Chambly, p. 4, 1994.

6. Rôles et responsabilités de chacun

Rôles et responsabilités de l'évaluateur	Rôles et responsabilités de l'évalué	Rôles du Service des Ressources Humaines
Accepter d'être un coach	Accepter que sa performance soit gérée	Contrôler l'application de l'évaluation du personnel
Reconnaitre sa responsabilité par rapport au développement de ses employés	Reconnaitre ses besoins de développement comme supervisé	S'assure que tous ceux concernés sont assujettis à cette évaluation
Se légitimer comme cadre-coach (si cela présente des difficultés, chercher de l'aide auprès de son supérieur)	Reconnaitre son besoin d'être aidé et d'être supporté dans cette démarche	S'assure que l'évaluation est effectuée selon la méthode proposée
S'occuper activement de l'évalué	S'engager activement dans le processus	Assurer le suivi
S'engager à influencer positivement le développement de ses employés, et ce, dans une approche en continu	Prend la responsabilité de reconnaître, d'accepter et de prendre tout le soutien nécessaire à la démarche	Recueille et archive les évaluations annuelles
Prévoit les mécanismes de support et de suivi	Prépare ses demandes avant les rencontres avec l'évaluateur	Conseille les divers partis lors d'un litige concernant l'application de cet outil d'évaluation

Source : Adapté de la Politique de gestion du rendement de la ville de Chambly, p. 3, 1994.

7. Liste des sections du document d'évaluation

- 14) Partie A1 : Méthode par objectifs;
- 15) Partie A2 : Méthode par tâches;
- 16) Partie A3 : Méthode par priorités;
- 17) Partie B : Méthode par aptitudes/comportements;
- 18) Partie C : Fiche de suivi de l'employé;
- 19) Bilan des performances;
- 20) Commentaires de l'évalué et de l'évaluateur;
- 21) Fiche aide-mémoire de l'évaluateur.

8. Procédure à suivre afin de réaliser l'évaluation des employés syndiqués

L'évaluation se fait en 3 temps :

- 7) La définition des éléments en vertu desquels l'employé sera évalué;
- 8) Une rencontre de suivi (voire de réaligement et de redéfinition des objectifs/priorités/tâches identifiés);
- 9) Évaluation formelle notée de la performance de l'employé.

➤ 1^{ère} étape

- Conjointement avec l'employé, l'évaluateur doit déterminer selon quelle méthode l'employé sera évalué;
- Comme il sera précisé plus loin, le document d'évaluation compte 3 sections. Les deux premières visent à évaluer l'employé sous différentes facettes tandis que la troisième section constitue une fiche de suivi de l'employé. Les critères de la seconde section sont déjà déterminés selon le type d'emploi; c'est donc uniquement pour la première section que l'évaluateur doit faire un choix entre une évaluation selon les objectifs, selon les priorités du service ou selon les tâches de l'employé;

- Selon le type de poste occupé par l'employé et son type de tâches, l'évaluateur doit donc décider avec ce dernier en vertu de quelle méthode sa performance sera évaluée;
- L'évaluateur doit ensuite parcourir et expliquer les critères de la seconde section du document afin que l'employé sache en vertu de quels critères il sera évalué;
- L'évaluateur parcourt finalement la troisième section afin de recueillir les objectifs de développement professionnel de l'employé et des moyens que celui-ci compte prendre afin de les réaliser.

➤ 2^{ème} étape

- Cette rencontre, bien que formelle et officielle, n'est pas notée en terme de résultats;
- L'évaluateur repasse une par une les sections de l'outil d'évaluation et un par un les critères d'évaluation avec l'employé et communique avec ce dernier la progression de l'atteinte des objectifs/priorités/tâches;
- Si cela est nécessaire, l'évaluateur procède à un réalignement de l'employé et, le cas échéant, redéfinit et/ou peaufine les critères négociés de la première et/ou troisième section de l'outil d'évaluation.

➤ 3^{ème} étape

- À la fin de l'année, il y a évaluation écrite de l'employé en fonction des critères définis au cours de cette même année. Ainsi, l'évaluateur complète le document avant sa rencontre avec l'employé et lors de cette rencontre, il discute des résultats obtenus;
- Puisqu'il s'agit d'un processus cyclique, l'évaluateur peut profiter de cette rencontre pour définir les critères d'évaluation et les objectifs professionnels de l'employé pour l'année suivante. En d'autres termes, ce processus se réalise en 2 rencontres ;

- Lorsqu'un cycle de l'évaluation d'un employé est terminé, ce document doit être prêté provisoirement au service des ressources humaines afin qu'il soit numérisé et gardé en banque.
- Fiche aide-mémoire de l'utilisateur
 - Tout au long de l'année, l'évaluateur doit prendre en note ses observations sur l'employé et les transcrire dans cette fiche aide-mémoire. Lorsque vient le temps d'évaluer l'employé lors des rencontres formelles, l'évaluateur doit se baser sur ces éléments notés afin de donner une note chiffrée à l'évalué;
 - Plus qu'un simple aide-mémoire, ce document constitue une pièce justificative des comportements observés de l'employé qui permet de soutenir une décision administrative.

8.1 Comment remplir la Section A?

La première partie de l'outil d'évaluation vise à évaluer l'employé en fonction de critères co-déterminés entre l'évaluateur et l'évalué. Pour ce faire, l'évaluateur doit choisir entre trois méthodes afin de réaliser cette partie : méthode par objectif, par tâches ou par priorités. Selon les besoins et particularités du service et du poste en question, il se peut qu'une seule de ces méthodes soit pertinente. Lorsque cela est le cas, la tâche de sélection de l'évaluateur s'en trouve facilitée. Par contre, il est possible qu'il soit souhaitable qu'un employé soit évalué grâce à deux méthodes; cela est permis et même encouragé si l'évaluateur et l'évalué considèrent qu'il s'agit de la façon de procéder la plus bénéfique pour tous deux. Finalement, toute modification des modalités d'évaluation effectuée en cours de route doit être inscrite dans le document d'évaluation.

- ***Section A-Méthode par objectifs***

La fixation des objectifs implique une adéquation entre les objectifs individuels de l'employé et les objectifs généraux de l'organisation (ou du service). La réalisation des

objectifs de l'employé doit nécessairement aider l'organisation à atteindre les siens. Nous vous suggérons donc une démarche afin d'établir vos objectifs et vos normes individuels de performance lors de l'évaluation de vos employés.

Étape 1

D'abord, la rédaction d'une description de poste est généralement essentielle. En effet, une bonne description permet de décomposer le travail en différentes activités et tâches. Afin de demeurer pertinente, la description de poste se doit d'être un document vivant et évolutif. Il ne faut donc pas hésiter à la rectifier si elle est inexacte ou dépassée. C'est à partir de la liste des tâches qu'on peut fixer une liste d'objectifs. Ce qui vient d'être mentionné est bien sûr tout aussi vrai, sinon plus, pour la méthode d'évaluation des employés selon leurs tâches.

Les objectifs énoncés doivent répondre primordialement aux conditions suivantes:

- La description de poste doit être en rapport avec le travail à accomplir;
- L'évaluateur doit pouvoir mesurer d'une manière ou d'une autre les résultats atteints;
- L'évaluateur doit pouvoir observer le comportement de l'employé.

Étape 2

Déterminer, en collaboration avec l'employé, ce dont ce dernier a besoin pour bien exécuter son travail. Il est essentiel de fournir les conditions environnementales et les outils nécessaires à l'employé pour qu'il puisse réaliser adéquatement ce qu'on attend de lui.

Étape 3

La fixation des objectifs doit être établie de concert avec l'employé. Les objectifs qu'il se fixe (approuvés par l'évaluateur) doivent être stimulants et représenter un progrès par rapport aux résultats passés. Ils doivent être réalistes et atteignables dans le délai imparti.

Chaque objectif doit être accompagné d'une date de réalisation et du résultat à atteindre. L'objectif doit être facilement observable, car il est impératif qu'il soit concret et mesurable.

Les objectifs doivent être en rapport avec les tâches à accomplir par l'employé et les besoins de l'organisation municipale (le service).

Étape 4 (facultative)

Advenant le cas où les résultats obtenus par l'employé évalué sont nettement inférieurs à ce qui était attendu et convenu, l'écart peut être difficile à combler. Dans ce cas, il serait bon de décomposer le nouvel objectif en sous-objectifs. Au lieu de lui demander d'améliorer, par exemple, sa prestation de x% au cours de l'année suivante, on peut décortiquer le niveau d'amélioration demandé en plus petite tranche, par exemple de y% par tranche de trois mois, ce qui paraîtra plus réalisable à l'employé et vous permettra de mieux contrôler l'évolution et d'intervenir au besoin.

Il est primordial de s'assurer que l'employé comprenne bien ce à quoi on s'attend comme performance de sa part. Des objectifs vagues ne lui permettront pas de s'amender ni d'atteindre les résultats escomptés. On doit alors écrire sur le formulaire d'évaluation les mesures et les moyens à prendre par l'employé et par l'évaluateur pour satisfaire la situation. Des révisions périodiques sont souhaitables pour corriger les écarts qui pourraient survenir et éviter qu'ils deviennent insurmontables dans l'atteinte des objectifs formulés.

○ *Section A-Méthode par tâches*

Nous avons déjà évoqué dans la section précédente qu'il était possible d'effectuer une évaluation en fonction des tâches de l'employé. Si c'est cette option qui est choisie, il faut s'assurer que les descriptions de tâches sont à jour et pertinentes. Aussi, l'évaluateur qui décide d'utiliser cette méthode doit s'assurer que les documents sur lesquels il basera ses observations et ses attentes sont bel et bien des descriptifs de tâches et non des documents servant à l'affichage de postes vacants ou autres documents similaires.

Si elle se veut plus terre-à-terre et axée sur des éléments plus facilement observables dans le quotidien, cette méthode comporte tout de même certaines contraintes. D'abord, il faut s'assurer, comme nous l'avons mentionné précédemment, que les descriptifs sont à jour. Ensuite, afin que l'évaluation soit l'instrument d'une gestion des ressources humaines arrimée à la stratégie de l'organisation, il faut que ces tâches qui sont évaluées soient les plus importantes et les plus pertinentes aux besoins du service. En d'autres termes, il est fortement possible que ces besoins changent et, qu'incidemment, les tâches observées changent aussi. Finalement, l'évaluateur doit se doter d'un outil qui facilitera l'observance de l'accomplissement de ces tâches.

○ *Section A- Méthode par priorités*

Il peut être difficile selon les catégories d'emploi d'évaluer un employé en fonction d'objectifs. Aussi, selon la culture administrative d'un service, l'évaluation en fonction des tâches peut s'avérer comme un choix impensable. C'est pour ces différentes raisons que l'employé pourra aussi être évalué en fonction de sa contribution à la réalisation des priorités du service. Cette façon d'évaluer l'employé est un hybride en les deux façons de faire précédemment énumérées; sans être basée sur l'observance stricte des tâches de l'employé, cette technique vise quand même la pertinence et l'adéquation de la contribution de l'employé aux préoccupations du service.

Ainsi, les contributions représentent l'apport de l'employé, mais pas au sens strict de ses tâches inscrites à son descriptif d'emploi.

1. Comment formuler un objectif

Avant tout, il est impératif d'identifier les priorités de la Ville et, incidemment, celles du service. Ensuite, il faut analyser de quelle façon chaque employé peut contribuer à réaliser ces priorités et quelles sont les contraintes organisationnelles qui pourraient l'en empêcher.

Un bon objectif doit :

- Être formulé en termes concrets et mesurables;
- Comprendre des échéances et être axé sur des résultats observables;
- Prévoir une norme qualitative;
- Être réaliste et réalisable;
- Présenter un défi;
- Peut porter sur une action, un résultat, sur la qualité ou une façon d'être (attitude).

Les 6 critères mentionnés ci-haut sont essentiels à la formulation d'un bon objectif. Toutefois, d'autres caractéristiques peuvent être souhaitables :

- D'abord, la positivité. En effet, un objectif gagne à être formulé de façon positive plutôt que de façon négative. Stratégiquement, il est plus intéressant de communiquer sur une situation à atteindre que sur une situation à ne pas subir. Il s'agit d'une question de formulation, mais aussi de mobilisation des acteurs (les employés) à l'atteinte de l'objectif;
- Ensuite, le public ciblé par l'objectif doit être circonscrit : les actions qui vont mener à l'objectif doivent être sous le contrôle de l'autorité. Si la responsabilité de cet objectif est partagée, sa formulation devra refléter ce partage de responsabilités;
- Finalement, un objectif doit être écologique; c'est-à-dire que son atteinte ne doit pas passer par une modification non souhaitée de son environnement. Il faut donc veiller à assurer une cohérence des objectifs entre eux.

Type d'objectif problématique:

- Les objectifs dits «à tiroirs» peuvent être particulièrement problématiques lorsque vient le temps d'évaluer leur atteinte. Ces derniers sont caractérisés par la présence de plus d'un seul objectif dans l'objectif même. En général, c'est qu'on

mêle des objectifs d'effet et des objectifs d'action. Remédier à ce problème de tiroir permet de clarifier sa pensée et facilite l'évaluation de projets et du travail de ses employés;

- Si l'objectif est mal formulé ou si la majorité des objectifs ne sont pas des objectifs d'effets, la culture d'évaluation ne se développera peut-être pas.

Exemples :

- Pour le service d'urbanisme : Élaboration et approbation d'un guide d'inspection pour tel type de bâtiment avant le 15 mai 2013. *Dans ce cas-ci, les indices de mesures sont la rédaction et l'approbation;*
- Pour le service des ressources humaines : Élaborer et implanter un plan d'action de santé et sécurité au travail (SST) pour l'ensemble des services de la ville d'ici le 15 décembre 2013 et de faire diminuer les accidents de 8% dès la première année. *Dans ce cas-ci, les indices de mesure sont, d'une part, la rédaction et l'implantation du plan et, d'autre part, une baisse de 8% des accidents après la première année. Dans cet exemple, on aurait eu avantage à fractionner les objectifs puisqu'il y en a visiblement 2 : un d'action et un d'impact;*

9. Définition d'un indicateur

D'abord, il est essentiel de définir ce qu'est un indicateur et en quoi se différencie-t-il d'un objectif ou d'une action. Un indicateur est un facteur ou une variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur de cette intervention. Un indicateur est une information spécifique et comparable qui est recherchée systématiquement, régulièrement et de façon constante. Un indicateur veille à donner une indication sur la progression de l'atteinte d'un objectif.

En outre, un indicateur n'est pas une mesure nécessairement objective et sans biais; c'est une mesure parmi tant d'autres que l'évaluateur choisit afin de mesurer l'atteinte d'un objectif. En d'autres termes, il n'y a pas d'indicateurs universels.

Quelles sont les caractéristiques d'un bon indicateur ? Les indicateurs choisis doivent, de manière générale, présenter les qualités suivantes :

- Être pertinent : refléter réellement ce qu'il est censé mesurer, et avoir un rapport direct avec l'objectif qu'il illustre;
- Être synthétique et sélectif : il doit se rapporter à un élément suffisamment substantiel ou concentrant les enjeux de la coopération;
- Être clair et facile à interpréter;
- Être précis. La définition des grandeurs est précise et vérifiable;
- Être fiable. Les données doivent être comparables dans le temps et régulièrement actualisées;
- Être utile. L'indicateur a vocation à appuyer le pilotage et/ou la prise de décision;
- Être responsabilisant s'il s'agit d'un indicateur de résultat.

Niveau d'objectif	Type d'indicateur	Définition	Exemples Objectif (O)/Indicateur (I)
Objectif opérationnel (action)	Réalisation	Produit de l'activité de l'employé	O : Développer une application web fonctionnelle destinée aux citoyens (ex. Ludik) I : Mise en ligne de l'application
Objectif immédiat	Résultat	Effet immédiat sur les usagers	O : Rendre disponible une partie des services de la ville par internet I : Nombre de services accessibles par le site web de la ville
Objectif spécifique durable	Impact	Effet durable pour les usagers	O : Faciliter l'utilisation des différents services aux citoyens I : Nombre de transactions effectuées sur la page web (ex. Ludik)

Les indicateurs d'impacts et les indicateurs de résultats sont les plus difficiles à définir et les plus coûteux à renseigner. Pourtant, ce sont eux qui permettent le mieux d'observer le comblement de l'écart entre une situation jugée insatisfaisante et une situation souhaitée.

La différence entre les indicateurs de résultats et les indicateurs d'impacts réside dans le fait que ces derniers permettent de voir l'amélioration souhaitée, tandis que les premiers représentent l'avantage immédiat de l'atteinte de l'objectif. Il est donc recommandé, d'une part, de jumeler un type d'indicateur qui s'arrime bien avec un certain type d'objectif et, d'autre part, d'utiliser plus d'un type d'indicateurs.

Il ne faut pas omettre de spécifier quelle entité est chargée de collecter les éléments afin d'obtenir les indicateurs attendus, et selon quelle périodicité.

ANNEXE 1 : DÉTAILS SUPPLÉMENTAIRES SUR LES CRITÈRES D'ÉVALUATION

CRITÈRES	DÉTAILS
1. TRAVAIL D'ÉQUIPE	
1.1 Respect des autres	<p>Capacité d'établir et de maintenir des relations harmonieuses :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Communique et échange ouvertement avec cohérence et congruence ; ➤ Choisit le moment et les mots (empathie et écoute) ; ➤ S'affirme sans contraindre ; ➤ Fait preuve de respect et de confiance ; ➤ Agit dans le sens de décisions de l'équipe ; ➤ Traite les membres de son équipe avec respect.
1.2 Offre son aide au besoin	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Respecte ses engagements et contribue à l'atteinte des objectifs des autres.
1.3 Contribue à l'atteinte des objectifs de son service	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacité de contribuer et de collaborer au climat et aux réalisations de l'équipe (objectifs communs).
2. PROFESSIONNALISME	
2.1 Connaissance et respect des règles et des façons de faire	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Connaît les procédés de travail établis et qui doivent être respectés dans l'accomplissement de son travail.
2.2 Intégrité et honnêteté	<p>Capacité de démontrer de la cohérence entre sa parole et ses actes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gagne la confiance des gens par son intégrité ; ➤ Présente les choses de façon juste et appropriée ; ➤ Ne tente pas d'impressionner ou de manipuler pour protéger ou gagner quelque chose ; ➤ Garde les confidences, les informations sensibles et respecte ses engagements ; ➤ Fait les choses en conformité avec ce qu'il ressent (personnel).
2.3 Maîtrise de ses instruments de travail/Utilisation adéquate du matériel	<p>Capacité d'actualiser ses connaissances dans son domaine d'expertise :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Vérifie et approfondit son expertise ; ➤ Met son expertise à contribution dans l'organisation en partageant ; ➤ Connaît le fonctionnement de ses outils de travail ; ➤ Utilise de manière appropriée ses outils de travail ; ➤ Porte une attention particulière lorsqu'il utilise du matériel, des véhicules ou des équipements municipaux.
2.4 Respect des règles de sécurités	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Respect des règles de sécurités liées à la confidentialité des informations détenues dans le cadre de son travail; ➤ Adopte un comportement sécuritaire pour lui-même et pour les autres. Il travaille avec prudence et respecte les règles de sécurité. Il utilise les équipements de sécurité mis à sa disposition.
3. RESPONSABILITÉ	
3.1 Prends les décisions qui	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Est capable de prendre une décision qui lui revient entièrement sans s'en remettre toujours à un supérieur.

lui reviennent	
3.2 Prends des décisions de façon éclairées	Capacité de cerner un problème, de générer et choisir des solutions durables et rentables : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifie les éléments d'une situation ; ➤ Détecte les problèmes et leurs causes ; ➤ Différencie l'essentiel de l'accessoire.
3.3 Assume ses actes, ses choix	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Accepte les conséquences de ses décisions.
4. ATTITUDE ENVERS LE CITOYEN	
4.1 Fournis l'information nécessaire	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prend le temps de donner toute l'information au citoyen; ➤ S'assure de recueillir toute l'information pertinente afin de donner au citoyen une réponse éclairée.
4.2 Courtoisie	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilise les usages de politesse lors de ses échanges avec un citoyen; ➤ Garde un ton calme en tout temps; ➤ Est à l'écoute du citoyen.
4.3 Communique clairement	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'exprime clairement et dans un langage facile à comprendre; ➤ Il véhicule bien ses idées; ➤ Vocabulaire approprié.
5. AUTONOMIE	
5.1 Capacité d'adaptation	<p>Capacité d'apprendre rapidement des concepts et des systèmes complexes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ A confiance en ses moyens ; ➤ Voit le changement comme une opportunité d'apprentissage ; ➤ Apprend de ses succès et erreurs ; ➤ Connaît son mode d'apprentissage ; ➤ Utiliser et développe plusieurs stratégies d'apprentissage. <p>Capacité de se remettre en question dans une perspective d'optimisation de son potentiel et du développement de ses compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Connaît ses forces et sait comment les utiliser ; ➤ Connaît ses faiblesses et sait comment y pallier ; ➤ Choisit des moyens d'amélioration efficaces ; ➤ Se mesure et apporte les correctifs. <p>Capacité d'ajuster ses comportements et méthodes de travail en fonction des personnes et des changements :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Accepte ses erreurs et ses succès ; ➤ Accepte les suggestions et les refus des autres ; ➤ Change d'idée sans abdiquer ; ➤ Accepte de revenir sur sa décision à la lumière d'informations nouvelles ; ➤ Tire profit de ses expériences.
5.2 Entreprends des tâches de son propre chef	Capacité d'assumer seul ses responsabilités et d'agir, avec un minimum d'aide et d'encadrement : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Exprime ses attentes ; ➤ Agit conséquemment sans attendre les autres, en assumant les risques ;

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prend la place qui lui revient et fait face aux situations ; ➤ S'informe et expérimente ; ➤ Prend les moyens pour atteindre les résultats ; ➤ Clarifie les attentes et agit en conformité.
5.3 Gestion de son temps/ Gestion des priorités	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'adapte à son environnement et le modifie au besoin ; ➤ Utilise stratégiquement et efficacement les ressources ; ➤ Optimise l'utilisation de son énergie ➤ Utilise efficacement son temps en fonction de ses priorités.
6. HABILITÉS DE COMMUNICATION	
6.1 Clarté et précision des communications orales	<p>Capacité de transmettre un message oral de façon à être compris et de décoder les messages de ses interlocuteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Écoute activement ; ➤ Pose des questions et fait préciser pour vérifier la compréhension ; ➤ Reformule les messages reçus ; ➤ Structure ses messages ; ➤ Transmet de façon complète un seul message à la fois.
6.2 Clarté et précision des communications écrites	<p>Capacité de saisir et d'organiser l'information afin de transmettre un message écrit de façon claire et précise :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dégage les éléments essentiels ; ➤ Structure son texte ; ➤ Respecte les règles d'écriture ; ➤ Rédige un texte précis et complet.
6.3 S'exprime différemment selon l'interlocuteur	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilise le mot juste en fonction des destinataires (quelle est son attitude envers ses supérieurs, les citoyens, les employés des autres services ?) ; ➤ Adapte son comportement et son vocabulaire en fonction des situations et interlocuteurs.
7. ADÉQUATION DU TRAVAIL EFFECTUÉ/DEMANDÉ	
7.1 Travail fait selon les normes établies	<p>Capacité de bien faire les bonnes choses en conformité avec les besoins du client (interne ou externe).</p>
7.2 Travail fait avec précision et soin	<p>Capacité de penser et d'agir en fonction des besoins et attentes de la clientèle (interne et externe) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifie et valide les besoins du client ; ➤ Implique le client dans la prestation et la recherche de solutions ; ➤ Se rend disponible ; ➤ Clarifie les attentes et exigences du client.
7.3 Travail fait dans le temps demandé	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'employé respecte les délais fixés pour accomplir ses différentes tâches.
8. MOTIVATION	
8.1 Démontre de l'intérêt pour ses tâches	<p>Habilité à manifester de la détermination, à maintenir de l'intérêt et du dynamisme au travail et à déployer des efforts constants pour atteindre les objectifs fixés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Concentre ses efforts ; ➤ Recommence plusieurs fois si nécessaire ; ➤ Est actif et efficace du début à la fin du travail ; ➤ Donne un sens à ses actions ; ➤ Cherche toujours à aller plus loin malgré les difficultés ;

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Donne de l'importance à son travail comme élément de satisfaction.
8.2 Démontre le désir de se réaliser au sein de son service	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Démontre de l'intérêt face à ses responsabilités au sein de son service; ➤ Se rend disponible lorsque ses services sont requis, notamment en dehors des heures normales de travail.
9. HABILITÉS DE SUPERVISION	
9.1 Organisation et coordination	<p>Capacité de créer une structure ainsi que les conditions les plus favorables à l'exécution efficace d'un travail planifié :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Analyse et définit le travail ; ➤ Choisit les moyens d'action ; ➤ Agence les différentes activités en séquence de réalisation ; ➤ Assigne et coordonne les ressources ; ➤ Élabore et mets en œuvre les systèmes et les outils.
9.2 Supervision et leadership	<p>Capacité de confier à une personne responsable un mandat de travail, tout en lui fournissant le support et les ressources :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Communique les résultats attendus et les échéanciers ; ➤ Précise les responsabilités déléguées et l'autorité accordée ; ➤ Clarifie la contribution attendue et les conditions de réalisation ; ➤ Explique et vérifie la compréhension des directives, normes et conditions de réalisation ; ➤ Assure le suivi périodique et donne du feed-back ; ➤ Mise sur les forces et les talents des gens. <p>Capacité de prévenir et gérer des situations conflictuelles à la satisfaction de tous :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Voit les conflits comme des opportunités d'améliorer les relations ; ➤ Affronte et dédramatise les situations ; ➤ Identifie les besoins mutuels ; ➤ Évalue et préconise des solutions mutuellement acceptables ; ➤ Évalue les résultats et révisé la position en conséquence ; ➤ Comprend les autres rapidement (empathie) ; ➤ Propose un terrain d'entente et obtient la coopération de tous. <p>Capacité de mobiliser et d'amener les gens à faire des choses volontairement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Définit et obtient la collaboration des autres ; ➤ Va chercher les ressources et les utilise ; ➤ Donne du feed-back et encourage ; ➤ Suscite les commentaires, émet des idées et les défend ; ➤ Obtient l'adhésion des autres par voie de consensus ; ➤ Tient compte du rythme et des valeurs des individus ➤ Oriente positivement individuels ou de groupes efficacement en vue d'atteindre les objectifs fixés ; ➤ Motive son équipe ; ➤ Inspire respect et confiance.
9.3 Contrôle de la qualité	<p>Capacité de s'assurer que le déroulement d'une activité ou d'un projet est conforme au plan et échéanciers dans le but d'atteindre un objectif :</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fait le point périodiquement sur l'état des projets ; ➤ Recueille l'information nécessaire ; ➤ Vérifie l'avancement conformément au plan ; ➤ Identifie les écarts et les causes ; ➤ Apporte les correctifs appropriés ; ➤ S'assure du respect des échéanciers et engagements.
9.4 Souci de ses subalternes	<p>Capacité d'amener les autres à se développer et de leur fournir l'encadrement et les moyens requis :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Distingue les problèmes de compétence des problèmes de motivation ; ➤ Identifie les forces et les faiblesses ; ➤ Place les gens en situation d'apprentissage ; ➤ Met en valeur les forces et les talents des gens ; ➤ Respecte le mode d'apprentissage et les valeurs de chacun ; ➤ Donne du feed-back et se rend disponible.

ANNEXE 2 : ÉCHELLE DE NOTATION

Exceptionnelle (6)

Les performances de l'employé dépassent largement les objectifs et les exigences du poste dans plusieurs activités essentielles.

Excellente (5)

Les performances de l'employé dépassent régulièrement les objectifs et les exigences du poste.

Très bien (4)

Les performances de l'employé dépassent occasionnellement les objectifs et les exigences du poste.

Bien (3)

Les performances de l'employé correspondent aux objectifs et aux exigences du poste.

Acceptable (2)

Les performances de l'employé sont en dessous des objectifs et des exigences du poste. L'employé a besoin de formation supplémentaire ou complémentaire, d'un suivi plus serré ou d'une motivation accrue.

Inacceptable (1)

Les performances de l'employé sont très faibles et ne rencontrent nullement les objectifs et les exigences du poste.

ANNEXE G : FICHE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES CADRES-PROFESSIONNELS DE LA VILLE DE L'ASSOMPTION



L'ASSOMPTION
Ville *de culture et de patrimoine*

1. RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Nom de l'employé	
Nom du supérieur immédiat	
Titre du poste	
Date de la rencontre de planification en début d'année	
Date de la rencontre d'évaluation de fin d'année	

2. OBJECTIFS INDIVIDUELS RELIÉS AUX ACTIVITÉS DE VOTRE SERVICE

Objectifs (Projets/ Activités) de l'évalué	Tâches inhérentes et critiques à la réalisation des objectifs	Résultats attendus (observables)	Progression de l'atteinte des résultats	Cote	
1.				1	
				2	
				3	
				4	
				5	
				6	
2.				1	
				2	
				3	
				4	
				5	
				6	
3.				1	
				2	
				3	
				4	
				5	
				6	
Évaluation globale de l'évaluateur				1	
				2	
				3	
				4	
				5	
				6	
1	2	3	4	5	6

3. COMPÉTENCES TRANSVERSALES

Compétences transversales	Comportements spécifiques	Auto-évaluation	Cote	Commentaires de l'évaluateur	Cote
Engagement <i>Démontre un sens des responsabilités ainsi qu'un sentiment d'obligation et d'engagement face à autrui ou à l'organisation.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prend constamment des moyens pour s'acquitter de ses responsabilités; ➤ Situe en priorité le bien-être des autres ou de l'organisation; ➤ Ressent un fort sentiment d'obligation envers autrui ou l'organisation; ➤ Insiste pour respecter ses ententes. Honore ses engagements; ➤ Peut ressentir le besoin d'agir de manière exemplaire ou parfaite en tout temps. 		1		1
			2		2
			3		3
			4		4
			5		5
			6		6
Collaboration <i>Travaille et interagit avec les autres membres de l'organisation en dehors d'une ligne d'autorité formelle, soit collègues et patrons, de manière à permettre l'atteinte des objectifs organisationnels.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Consulte ses collaborateurs avant de prendre une décision importante pour l'organisation; ➤ Cherche à apprendre de ceux qui détiennent une expertise différente dans l'organisation; ➤ Propose son soutien à un collègue de travail d'un autre département; ➤ Participe à divers comités; ➤ Transmet l'information nécessaire à ses collègues. 		1		1
			2		2
			3		3
			4		4
			5		5
			6		6
Orientation client <i>S'intéresse activement aux besoins et à la satisfaction de la clientèle (citoyens et usagers).</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fait des efforts pour écouter et comprendre les besoins du client; ➤ Tente d'évaluer la satisfaction de la clientèle. 		1		1
			2		2
			3		3
			4		4
			5		5
			6		6

Évaluation globale
de l'évaluateur

1

2

3

4

5

6

4. COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES À LA FONCTION

Compétences Spécifiques évaluées	Comportements spécifiques	Auto-évaluation	Cote	Commentaires de l'évaluateur	Cote
<p>Adaptabilité <i>S'adapte à des situations imprévues en ajustant son comportement aux nouvelles exigences de l'environnement et fait preuve de flexibilité face aux changements.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réalise un apprentissage en toute nouvelle situation; ➤ Identifie constamment des actions pertinentes à prendre dans des situations imprévues; ➤ S'ajuste presque toujours lorsque des imprévus de dernière minute surviennent (est flexible); ➤ Ajuste son mode relationnel selon l'interlocuteur et le contexte. 		1		1
			2		2
			3		3
			4		4
			5		5
			6		6
<p>Influence en groupe <i>Démontre de la confiance en ses moyens et joue un rôle actif au sein d'un groupe de manière à orienter les autres vers l'accomplissement des objectifs.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Émet des opinions pour aider l'avancement d'un dossier; ➤ Démontre sa confiance en lui et en ses compétences en faisant part de ses opinions ou de son expertise; ➤ Fait des interventions dans la dynamique d'un groupe. 		1		1
			2		2
			3		3
			4		4
			5		5
			6		6

<p>Orienté vers les opérations <i>Orienté ses énergies vers l'action et le bon déroulement des opérations quotidiennes.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Est tactique; ➤ Utilise des moyens concrets pour obtenir les résultats voulus à court terme; ➤ Recueille son information directement sur le terrain. 		<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p>		<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p>
<p>Planification <i>Définit le cours de ses activités, fait des prévisions, établit des objectifs et gère son temps.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se fixe des objectifs précis en termes de résultats atteignables; ➤ Réalise des plans d'actions en fonction de ces objectifs; ➤ Établit clairement les échéanciers à court ou moyen terme; ➤ Prévoit la main-d'œuvre nécessaire à la réalisation des travaux; ➤ Dresse des plans d'action et des séquences de réalisation en articulant les différentes activités entre elles; ➤ Utilise son temps de façon optimale; ➤ Envisage l'utilisation des ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs. 		<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p>		<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p>
<p>Innovation <i>A des idées, remet en question, génère des</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Remet fréquemment en question le statu quo; 		<p>1</p>		<p>1</p>

<i>solutions créatives et propose des changements.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Est continuellement à la recherche de nouvelles façons de faire les choses; ➤ Recherche des idées nouvelles et originales susceptibles d'améliorer les choses; ➤ Suggère des changements ayant une portée pour l'ensemble de l'organisation; ➤ Initie des changements régulièrement; ➤ Participe spontanément aux changements proposés; ➤ Encourage le brassage d'idées et le partage de nouvelles notions. 		2		2
			3		3
			4		4
			5		5
			6		6
			6		6
COMPÉTENCES CLÉS RELATIVES AU TYPE DE POSTE OCCUPÉ					
Capacité à résoudre des problèmes <i>Résout des problèmes complexes rapidement et aisément.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'avère capable de se concentrer et d'intégrer des données des données plus abstraites; ➤ A un bon sens de la logique dans la résolution des problèmes; ➤ Résout avec justesse des problèmes complexes. 		1		1
			2		2
			3		3
			4		4
			5		5
			6		6
Réseautage <i>Maximise l'utilisation de son réseau de relations professionnelles.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilise les réseaux comme source d'information et d'appui; ➤ Établit des contacts formels et informels pour faciliter l'atteinte d'objectifs; ➤ Est à l'affût d'occasions pour élargir son réseau. 		1		1
			2		2
			3		3
			4		4
			5		5
			6		6

<p>Gestion des savoirs <i>Dispose d'outils, de techniques et de méthodes pour gérer les ressources stratégiques que représentent l'information et le savoir.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Partage ses savoirs avec d'autres employés, qu'ils soient de son service ou d'un autre; ➤ Codifie ses connaissances explicites afin de les partager aux autres; ➤ N'hésite pas à aller chercher des connaissances et compétences à l'extérieur de l'organisation (Ordre professionnel, formation, réseaux, etc.); ➤ Cherche à acquérir des connaissances et compétences tacites en valorisant les échanges d'information avec ses collègues et partenaires. 		<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p>		<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p>
<p>Gestion de projet <i>Est apte à participer à une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir.</i> <i>Le projet est mis en œuvre afin de répondre au besoin d'un client (interne ou externe) et implique nécessairement la définition d'objectifs dans le cadre d'une action où les ressources sont données.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacité de faire le travail exigé lorsque l'incertitude est forte; ➤ Opte pour une vision globale et holistique lors de sa participation à un projet; ➤ Est apte à travailler dans un contexte de simultanéité (entre le projet et ses opérations routinières); ➤ Ne cherche pas qu'à appliquer des solutions déjà existantes à un projet spécifique; ➤ Est capable de respecter les délais impartis pour exécuter un projet. 		<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p>		<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p>

Évaluation globale de l'évaluateur						
1	2	3	4	5	6	

5. DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Intérêts et motivation pour la prochaine année		
Points à améliorer	Moyens	Suivi

SOMMAIRE DE LA NOTATION

	Notation (cote)	Commentaires généraux de l'évaluateur
Objectifs individuels reliés aux activités du service de l'évalué		
Compétences transversales		
Compétences spécifiques à la fonction		
Notation globale		

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUÉ

RENCONTRE SUPPLÉMENTAIRE DE RÉALIGNEMENT (facultative)

Nature de l'élément à corriger	Moyens	Délais	Commentaires de l'évaluateur à l'échéance

Signature de l'évalué : _____

Date : _____

Signature de l'évaluateur : _____

Date : _____

ÉCHELLE DE NOTATION

Exceptionnelle (6)

Les performances de l'employé dépassent largement les objectifs et les exigences du poste dans plusieurs activités essentielles.

Excellente (5)

Les performances de l'employé dépassent régulièrement les objectifs et les exigences du poste.

Très bien (4)

Les performances de l'employé dépassent occasionnellement les objectifs et les exigences du poste.

Bien (3)

Les performances de l'employé correspondent aux objectifs et aux exigences du poste.

Acceptable (2)

Les performances de l'employé sont en dessous des objectifs et des exigences du poste. L'employé a besoin de formation supplémentaire ou complémentaire, d'un suivi plus serré ou d'une motivation accrue.

Inacceptable (1)

Les performances de l'employé sont très faibles et ne rencontrent nullement les objectifs et les exigences du poste.

ANNEXE H : FICHE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES CADRES DE LA VILLE DE L'ASSOMPTION



L'ASSOMPTION
Ville de culture et de patrimoine

1. RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Nom de l'employé	
Nom du supérieur immédiat	
Titre du poste	
Date de la rencontre de planification en début d'année	
Date de la rencontre d'évaluation de fin d'année	

2. OBJECTIFS INDIVIDUELS RELIÉS AUX ACTIVITÉS DE VOTRE SERVICE

Objectifs (Projets/ Activités) de l'évalué	Tâches inhérentes et critiques à la réalisation des objectifs	Résultats attendus (observables)	Progression de l'atteinte des résultats	Cote	
1.				1	
				2	
				3	
				4	
				5	
				6	
2.				1	
				2	
				3	
				4	
				5	
				6	
3.				1	
				2	
				3	
				4	
				5	
				6	
Évaluation globale de l'évaluateur				1	
				2	
				3	
				4	
				5	
				6	
1	2	3	4	5	6

3. COMPÉTENCES TRANSVERSALES

Compétences transversales	Comportements spécifiques	Auto-évaluation	Cote	Commentaires de l'évaluateur	Cote
Engagement <i>Démontre un sens des responsabilités ainsi qu'un sentiment d'obligation et d'engagement face à autrui ou à l'organisation.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prend constamment des moyens pour s'acquitter de ses responsabilités; ➤ Situe en priorité le bien-être des autres ou de l'organisation; ➤ Ressent un fort sentiment d'obligation envers autrui ou l'organisation; ➤ Insiste pour respecter ses ententes. Honore ses engagements; ➤ Peut ressentir le besoin d'agir de manière exemplaire ou parfaite en tout temps. 		1		1
			2		2
			3		3
			4		4
			5		5
			6		6
Collaboration <i>Travaille et interagit avec les autres membres de l'organisation en dehors d'une ligne d'autorité formelle, soit collègues et patrons, de manière à permettre l'atteinte des objectifs organisationnels.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Consulte ses collaborateurs avant de prendre une décision importante pour l'organisation; ➤ Cherche à apprendre de ceux qui détiennent une expertise différente dans l'organisation; ➤ Propose son soutien à un collègue de travail d'un autre département; ➤ Participe à divers comités; ➤ Transmet l'information nécessaire à ses collègues. 		1		1
			2		2
			3		3
			4		4
			5		5
			6		6
Orientation client <i>S'intéresse activement aux besoins et à la satisfaction de la clientèle (citoyens et usagers).</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fait des efforts pour écouter et comprendre les besoins du client; ➤ Tente d'évaluer la satisfaction de la clientèle. 		1		1
			2		2
			3		3
			4		4
			5		5
			6		6

Évaluation globale de l'évaluateur													
Compétences Spécifiques évaluées						Comportements spécifiques		Auto-évaluation		Cote	Commentaires de l'évaluateur		Cote
													1

Adaptabilité <i>S'adapte à des situations imprévues en ajustant son comportement aux nouvelles exigences de l'environnement et fait preuve de flexibilité face aux changements.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réalise un apprentissage en toute nouvelle situation; ➤ Identifie constamment des actions pertinentes `prendre dans des situations imprévues; ➤ S'ajuste presque toujours lorsque des imprévus de dernière minute surviennent (est flexible); ➤ Ajuste son mode relationnel selon l'interlocuteur et le contexte. 		1		1
			2		2
			3		3
			4		4
			5		5
			6		6
Influence en groupe <i>Démontre de la confiance en ses moyens et joue un rôle actif au sein d'un groupe de manière à orienter les autres vers l'accomplissement des objectifs.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Émet des opinions pour aider l'avancement d'un dossier; ➤ Démontre sa confiance en lui et en ses compétences en faisant part de ses opinions ou de son expertise; ➤ Fait des interventions dans la dynamique d'un groupe. 		1		1
			2		2
			3		3
			4		4
			5		5
			6		6
Orienté vers les opérations <i>Orienté ses énergies vers l'action et le bon déroulement des opérations quotidiennes.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Est tactique; ➤ Utilise des moyens concrets pour obtenir les résultats voulus à court terme; ➤ Recueille son information directement sur le terrain. 		1		1
			2		2
			3		3
			4		4

			5		5
			6		6
Planification <i>Définit le cours de ses activités, fait des prévisions, établit des objectifs et gère son temps.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se fixe des objectifs précis en termes de résultats atteignables; ➤ Réalise des plans d'actions en fonction de ces objectifs; ➤ Établit clairement les échéanciers à court ou moyen terme; ➤ Prévoit la main-d'œuvre nécessaire à la réalisation des travaux; ➤ Dresse des plans d'action et des séquences de réalisation en articulant les différentes activités entre elles; ➤ Utilise son temps de façon optimale; ➤ Envisage l'utilisation des ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs. 		1		1
			2		2
			3		3
			4		4
			5		5
			6		6
Contrôle <i>Évalue le progrès des activités, suit l'atteinte des résultats compte tenu des objectifs visés.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Assigne généralement des délais et des échéanciers spécifiques dans ses délégations; ➤ S'assure que les normes sont respectées et fait les suivis en conséquence; ➤ Encadre l'avancement des travaux; ➤ Contrôle de plus près lorsqu'il y a des baisses de performance; ➤ Procède à des suivis plus réguliers lorsque les délais approchent. 		1		1
			2		2
			3		3
			4		4
			5		5
			6		6

Innovation <i>A des idées, remet en question, génère des solutions créatives et propose des changements.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Remet fréquemment en question le statu quo; ➤ Est continuellement à la recherche de nouvelles façons de faire les choses; ➤ Recherche des idées nouvelles et originales susceptibles d'améliorer les choses; ➤ Suggère des changements ayant une portée pour l'ensemble de l'organisation; ➤ Initie des changements régulièrement; ➤ Participe spontanément aux changements proposés; ➤ Encourage le brassage d'idées et le partage de nouvelles notions. 		1		1
			2		2
			3		3
			4		4
			5		5
			6		6
COMPÉTENCES CLÉS RELATIVES AU TYPE DE POSTE OCCUPÉ					
Coaching <i>Initie une relation d'aide au développement avec ses subordonnés; offre du soutien à ses employés.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Maintient des relations respectueuses avec ses subordonnés; ➤ Établit et assure le suivi d'un plan de développement des compétences; ➤ Encourage l'autonomie des membres de son équipe; ➤ Est disponible pour échanger avec ses employés. 		1		1
			2		2
			3		3
			4		4
			5		5
			6		6
Climat de travail <i>Veille à entretenir un sain climat de travail à l'intérieur de son service.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Maintient des relations respectueuses avec ses subordonnés; ➤ S'assure d'un respect mutuel entre les membres de son équipe de travail. 		1		1
			2		2
			3		3
			4		4
			5		5

			6		6
Réseautage* <i>Maximise l'utilisation de son réseau de relations professionnelles.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilise les réseaux comme source d'information et d'appui; ➤ Établit des contacts formels et informels pour faciliter l'atteinte d'objectifs; ➤ Est à l'affût d'occasions pour élargir son réseau. 		1		1
			2		2
			3		3
			4		4
			5		5
			6		6
Gestion des savoirs* <i>Dispose d'outils, de techniques et de méthodes pour gérer les ressources stratégiques que représentent l'information et le savoir.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Partage ses savoirs avec d'autres employés, qu'ils soient de son service ou d'un autre; ➤ Codifie ses connaissances explicites afin de les partager aux autres; ➤ N'hésite pas à aller chercher des connaissances et compétences à l'extérieur de l'organisation (Ordre professionnel, formation, réseaux, etc.); ➤ Cherche à acquérir des connaissances et compétences tacites en valorisant les échanges d'information avec ses collègues et partenaires. 		1		1
			2		2
			3		3
			4		4
			5		5

**Peut ne pas s'appliquer à tous les cadres.*

						6							6				
<i>*Peut ne pas s'appliquer à tous les cadres.</i>																	
Gestion budgétaire <i>En ce qu'il le concerne, le cadre veille à ce que son service atteigne ses objectifs en termes financiers. Pour ce faire, il respecte toutes les étapes d'une saine gestion budgétaire, soit la prévision, la budgétisation et le contrôle budgétaire.</i>						<ul style="list-style-type: none"> ➤ Effectue une prévision qui se base sur des données historiques (antérieures) et ne néglige aucun facteur dans le calcul du budget à venir; ➤ Budgétise ses dépenses en fonction des activités et des objectifs du service (ventilation); ➤ Effectue périodiquement un contrôle budgétaire (prépare un rapport écrit ou verbal d'analyses d'écart) afin de déterminer dans quelle mesure son service atteint ses objectifs en termes financiers; ➤ Se fixe des objectifs budgétaires serrés, mais atteignables. 						1		1			
												2		2			
												3		3			
												4		4			
												5		5			
												6		6			
Évaluation globale de l'évaluateur																	
1	2	3	4	5	6												

--	--	--	--	--	--	--

5. DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Intérêts et motivation pour la prochaine année		
Points à améliorer	Moyens	Suivi

--	--	--

SOMMAIRE DE LA NOTATION

	Notation (cote)	Commentaires généraux de l'évaluateur
Objectifs individuels reliés aux activités du service de l'évalué		
Compétences transversales		
Compétences spécifiques à la fonction		
Notation globale		

--	--	--

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUÉ

RENCONTRE SUPPLÉMENTAIRE DE RÉALIGNEMENT (facultative)

Nature de l'élément à corriger	Moyens	Délais	Commentaires de l'évaluateur à l'échéance

--	--	--	--

Signature de l'évalué : _____

Date : _____

Signature de l'évaluateur : _____

Date : _____

ÉCHELLE DE NOTATION

Exceptionnelle (6)

Les performances de l'employé dépassent largement les objectifs et les exigences du poste dans plusieurs activités essentielles.

Excellente (5)

Les performances de l'employé dépassent régulièrement les objectifs et les exigences du poste.

Très bien (4)

Les performances de l'employé dépassent occasionnellement les objectifs et les exigences du poste.

Bien (3)

Les performances de l'employé correspondent aux objectifs et aux exigences du poste.

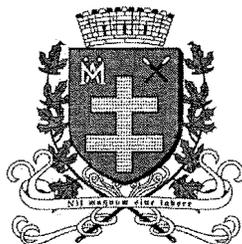
Acceptable (2)

Les performances de l'employé sont en dessous des objectifs et des exigences du poste. L'employé a besoin de formation supplémentaire ou complémentaire, d'un suivi plus serré ou d'une motivation accrue.

Inacceptable (1)

Les performances de l'employé sont très faibles et ne rencontrent nullement les objectifs et les exigences du poste.

ANNEXE I : FICHE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES DIRECTEURS DE LA VILLE DE L'ASSOMPTION



L'ASSOMPTION
Ville de culture et de patrimoine

1. RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Nom de l'employé	
Nom du supérieur immédiat	
Titre du poste	
Date de la rencontre de planification en début d'année	
Date de la rencontre d'évaluation de fin d'année	

2. OBJECTIFS INDIVIDUELS RELIÉS AUX ACTIVITÉS DE VOTRE SERVICE

► Décrivez 2 à 3 objectifs reliés aux activités de votre service

Axes stratégiques de développement	Actions/Projets/Activités du Service	Évolution des objectifs/Progression de l'atteinte des résultats	Cote		
Préserver et optimiser les acquis			1		
			2		
			3		
			4		
			5		
			6		
Faire progresser l'image de la ville			1		
			2		
			3		
			4		
			5		
			6		
Maximiser le développement de la ville			1		
			2		
			3		
			4		
			5		
			6		
Évaluation globale de l'évaluateur					
1	2	3	4	5	6

3. COMPÉTENCES TRANSVERSALES

Compétences transversales	Comportements spécifiques	Auto-évaluation	Cote	Commentaires de l'évaluateur	Cote
Engagement <i>Démontre un sens des responsabilités ainsi qu'un sentiment d'obligation et d'engagement face à autrui ou à l'organisation.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prend constamment des moyens pour s'acquitter de ses responsabilités; ➤ Situe en priorité le bien-être des autres ou de l'organisation; ➤ Ressent un fort sentiment d'obligation envers autrui ou l'organisation; ➤ Insiste pour respecter ses ententes. Honore ses engagements; ➤ Peut ressentir le besoin d'agir de manière exemplaire ou parfaite en tout temps. 		1		1
			2		2
			3		3
			4		4
			5		5
			6		6
Collaboration <i>Travaille et interagit avec les autres membres de l'organisation en dehors d'une ligne d'autorité formelle, soit collègues et patrons, de manière à permettre l'atteinte des objectifs organisationnels.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Consulte ses collaborateurs avant de prendre une décision importante pour l'organisation; ➤ Cherche à apprendre de ceux qui détiennent une expertise différente dans l'organisation; ➤ Propose son soutien à un collègue de travail d'un autre département; ➤ Participe à divers comités. 		1		1
			2		2
			3		3
			4		4
			5		5
			6		6
Orientation client <i>S'intéresse activement aux besoins et à la satisfaction de la clientèle.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fait des efforts pour écouter et comprendre les besoins du client; ➤ Tente d'évaluer la satisfaction de la clientèle. 		1		1
			2		2
			3		3
			4		4
			5		5
			6		6

Évaluation globale
de l'évaluateur

1

2

3

4

5

6

4. COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES À LA FONCTION

Compétences Spécifiques évaluées	Comportements spécifiques	Auto-évaluation	Cote		Commentaires de l'évaluateur	Cote
Adaptabilité <i>S'adapte à des situations imprévues en ajustant son comportement aux nouvelles exigences de l'environnement et fait preuve de flexibilité face aux changements.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réalise un apprentissage en toute nouvelle situation; ➤ Identifie constamment des actions pertinentes `prendre dans des situations imprévues; ➤ S'ajuste presque toujours lorsque des imprévus de dernière minute surviennent; ➤ Ajuste son mode relationnel selon l'interlocuteur et le contexte. 		1		1	
			2		2	
			3		3	
			4		4	
			5		5	
			6		6	
Mobilisation <i>Rassemble les gens vers un objectif commun.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Établit des buts communs et s'assure que tous adhèrent aux buts; ➤ Communique fréquemment sa vision, ses valeurs et les buts aux membres de l'équipe; ➤ Garde un contact régulier avec l'équipe; ➤ Encourage la responsabilisation et l'initiative. Souligne les succès et les contributions. 		1		1	
			2		2	
			3		3	
			4		4	
			5		5	
			6		6	
Orientation vers la stratégie <i>Dégage une vision d'ensemble sur les problèmes en cours et anticipe les impacts</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prend des décisions en considérant les impacts potentiels les plus apparents; 		1		1	

<i>futurs des décisions prises aujourd'hui.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analyse différentes perspectives avant d'agir; ➤ Anticipe les problèmes potentiels; ➤ Prédit parfois comment les événements affecteront son département ou son secteur d'activité. 		2		2
			3		3
			4		4
			5		5
			6		6
Planification <i>Définit le cours des activités, fait des prévisions, établit des objectifs, dresse des plans d'action efficaces et gère son temps.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se fixe des objectifs précis en termes de résultats atteignables; ➤ Établit clairement les échéanciers à court ou moyen terme; ➤ Dresse des plans d'action et des séquences de réalisation en articulant les différentes activités entre elles; ➤ Utilise et maîtrise des moyens efficaces de planification comme les outils informatiques pour structurer ses activités et son temps; ➤ Utilise son temps de façon optimale; ➤ Envisage l'utilisation des ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs. 		1		1
2	2				
3	3				
4	4				
5	5				
6	6				
Contrôle <i>Évalue le progrès des activités, suit l'atteinte des résultats compte tenu des objectifs visés et établit des procédures pour surveiller le déroulement des activités.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Assigne généralement des délais et des échéanciers spécifiques dans ses délégations; ➤ S'assure que les normes sont respectées et fait les suivis en 		1		1
2	2				
3	3				

	<ul style="list-style-type: none"> conséquence; ➤ Contrôle de plus près lorsqu'il y a des baisses de performance; ➤ Procède à des suivis plus réguliers lorsque les délais approchent. 		4		4
			5		5
			6		6
Innovation <i>A des idées, remet en question, génère des solutions créatives et propose des changements.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Remet fréquemment en question le statu quo; ➤ Est continuellement à la recherche de nouvelles façons de faire les choses; ➤ Recherche des idées nouvelles et originales susceptibles d'améliorer les choses; ➤ Suggère des changements ayant une portée pour l'ensemble de l'organisation; ➤ Initie des changements régulièrement; ➤ Participe spontanément aux changements proposés; ➤ Encourage le brassage d'idées et le partage de nouvelles notions. 		1		1
			2		2
			3		3
			4		4
			5		5
			6		6
Prise de décision <i>Prend des décisions rapidement lorsque la situation le commande et s'engage clairement dans une direction.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Annonce clairement ses intentions; ➤ Décide sur la base de données importantes, sans nécessairement avoir tous les indices en main; ➤ Agit tout en mesurant la part de risque. 		1		1
			2		2
			3		3
			4		4
			5		5
			6		6
Réseautage <i>Développe son réseau de relations professionnelles afin que toute l'organisation puisse en profiter.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Initie des lieux d'échanges regroupant les différents partenaires; ➤ Propose des alliances afin d'établir de meilleures pratiques; ➤ Est à l'affût d'occasions pour 		1		1
			2		2
			3		3

	élargir son réseau.		4		4
			5		5
			6		6
Gestion du changement <i>Accompagne ses subordonnés lors de toutes les étapes d'un processus de changement organisationnel, opérationnel ou culturel.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Explique la nature des changements et les raisons qui les motivent; ➤ Implique les gens touchés par le changement dans sa mise en œuvre; ➤ Prend en considération les commentaires des gens face aux changements. 		1		1
			2		2
			3		3
			4		4
			5		5
			6		6
Évaluation globale de l'évaluateur					
1	2	3	4	5	6

5. DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Intérêts et motivation pour la prochaine année

Points à améliorer	Moyens	Suivi

SOMMAIRE DE LA NOTATION

	Notation (cote)	Commentaires généraux de l'évaluateur

Objectifs individuels reliés aux activités du service de l'évalué		
Compétences transversales		
Compétences spécifiques à la fonction		
Notation globale		

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUÉ

RENCONTRE SUPPLÉMENTAIRE DE RÉALIGNEMENT (facultative)

Nature de l'élément à corriger	Moyens	Délais	Commentaires de l'évaluateur
---------------------------------------	---------------	---------------	-------------------------------------

			à l'échéance

Signature de l'évalué : _____

Date : _____

Signature de l'évaluateur : _____

Date : _____

ÉCHELLE DE NOTATION

Exceptionnelle (6)

Les performances de l'employé dépassent largement les objectifs et les exigences du poste dans plusieurs activités essentielles.

Excellente (5)

Les performances de l'employé dépassent régulièrement les objectifs et les exigences du poste.

Très bien (4)

Les performances de l'employé dépassent occasionnellement les objectifs et les exigences du poste.

Bien (3)

Les performances de l'employé correspondent aux objectifs et aux exigences du poste.

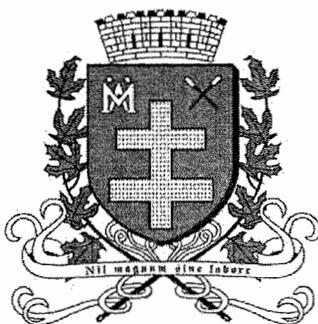
Acceptable (2)

Les performances de l'employé sont en dessous des objectifs et des exigences du poste. L'employé a besoin de formation supplémentaire ou complémentaire, d'un suivi plus serré ou d'une motivation accrue.

Inacceptable (1)

Les performances de l'employé sont très faibles et ne rencontrent nullement les objectifs et les exigences du poste.

ANNEXE J : OUTIL DE GESTION DE LA PERFORMANCE DES EMPLOYÉS SYNDIQUÉS COLS BLANCS



L'ASSOMPTION

Ville *de culture et de patrimoine*

Direction générale

OUTIL DE GESTION DE LA PERFORMANCE

Employé		Service	
Évaluateur		Date rencontre initiale	
		Date rencontre mi-annuelle	
		Date rencontre annuelle	
Période d'évaluation			

PARTIE A1 : MÉTHODE PAR OBJECTIFS

Objectif/Norme 1	
Date/Période de réalisation convenue	
Résultats attendus/observés	
Commentaires	

Objectif/Norme 1	
Date/Période de réalisation convenue	
Résultats attendus/observés	
Commentaires	

Objectif/Norme 1	
Date/Période de réalisation convenue	
Résultats attendus/observés	
Commentaires	

Objectif/Norme 1	
Date/Période de réalisation convenue	
Résultats attendus/observés	
Commentaires	

PARTIE A2 : MÉTHODE PAR TÂCHES/ACCOMPLISSEMENTS

GROUPEMENT DE TÂCHES/ACCOMPLISSEMENTS		COMMENTAIRES
T1		
T2		
T3		

GROUPEMENT DE TÂCHES/ACCOMPLISSEMENTS		COMMENTAIRES
T1		
T2		
T3		

GROUPEMENT DE TÂCHES/ACCOMPLISSEMENTS		COMMENTAIRES
T1		
T2		
T3		

GROUPEMENT DE TÂCHES/ACCOMPLISSEMENTS		COMMENTAIRES
T1		
T2		
T3		

PARTIE A3 : MÉTHODE PAR PRIORITÉS ET CONTRIBUTION

PRIORITÉS DU SERVICE	CONTRIBUTION ATTENDUE DE L'EMPLOYÉ	COMMENTAIRES
<i>Expliquer et énumérer les priorités de l'année du service et les objectifs qui sont fixés</i>	<i>Expliquer en détail l'apport de l'employé à ces priorités et le travail et les tâches qui font sa contribution pour l'atteinte de ces priorités</i>	<i>L'employé a-t-il apporté une contribution qui a permis la réalisation de cette priorité?</i>

PARTIE B : MÉTHODE PAR APTITUDES/COMPORTEMENTS

COMPORTEMENTS DÉMONTRÉS	Auto-évaluation						Évaluation					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1. TRAVAIL D'ÉQUIPE												
1.1 Respect des autres												
1.2 Offre son aide au besoin												
1.3 Contribue à l'atteinte des objectifs de son unité de travail												
COMMENTAIRES												
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
2. PROFESSIONNALISME												
2.1 Connaissance et respect des règles et des façons de faire												
2.2 Intégrité et honnêteté												
2.3 Maîtrise de ses instruments de travail												
2.4 Respect des règles de sécurité												
COMMENTAIRES												

	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
3. RESPONSABILITÉ												
3.1 Prend les décisions qui lui reviennent												
3.2 Prend des décisions de façon éclairée												
3.3 Assume ses actes, ses choix et les conséquences de ses décisions												
COMMENTAIRES												
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
4. ATTITUDE ENVERS LE PUBLIC (pour secrétaires et autres cols blancs en relation avec le public)												
4.1 Fournit l'information nécessaire												
4.2 Courtoisie												
4.3 Communique clairement												
COMMENTAIRES												

	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
5. AUTONOMIE												
5.1 Capacité d'adaptation												
5.2 Entreprend ses tâches de son propre chef												
5.3 Gestion de son temps/Gestion des priorités												
COMMENTAIRES												
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
6. HABILITÉS DE COMMUNICATION												
6.1 Clarté et précision des communications orales												
6.2 Clarté et précision des communications écrites												
6.3 S'exprime différemment selon l'interlocuteur												
COMMENTAIRES												
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
7. ADÉQUATION DU TRAVAIL EFFECTUÉ/DEMANDÉ												
7.1 Travail fait selon les normes établies												
7.2 Travail fait avec précision et soin												
7.3 Travail fait dans le temps demandé												

COMMENTAIRES

	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
8. MOTIVATION												
8.1 Démontre de l'intérêt pour ses tâches												
8.2 Démontre le désir de se réaliser au sein du service												

COMMENTAIRES

	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
9. HABILITÉS DE SUPERVISION (Pour employés syndiqués qui assurent une fonction de supervision)												
9.1 Organisation et coordination												
9.2 Supervision et leadership												
9.3 Contrôle de la qualité												
9.4 Souci de ses subalternes												

COMMENTAIRES

PARTIE C : FICHE DE SUIVI DE L'EMPLOYÉ

Employé		Date d'entrée en fonction			
Poste		Service			
Objectifs de développement professionnels pour l'année en cours	Connaissances, compétences et aptitudes à perfectionner	Activité de développement professionnel	Ressources	Délai	Commentaires sur la poursuite/réalisation de ces objectifs
Objectif 1					
Objectif 2					
Objectif 3					

BILAN DES PERFORMANCES NOTÉES/COMMENTAIRES

Partie B : Méthode pas comportements

Notation globale

	Inacceptable (1)		Acceptable (2)		Bien (3)
	Très bien (4)		Excellent (5)		Exceptionnel (6)

Commentaires de l'évaluateur

Commentaires de l'employé

SIGNATURES

Évaluateur : _____

Date : _____

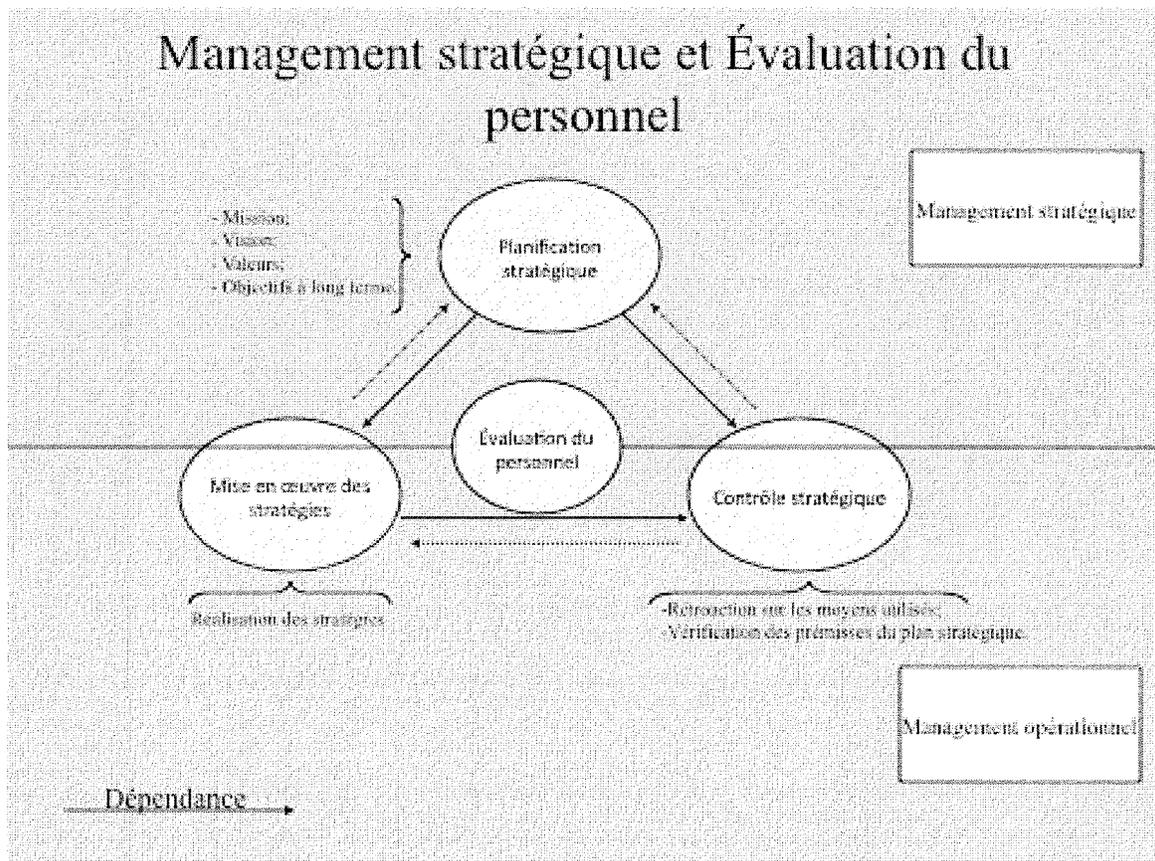
Employé : _____

Date : _____

FICHE AIDE-MÉMOIRE DE L'ÉVALUATEUR

DATE	FAITS, RÉALISATIONS OU ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS PERTINENTS À LA RECENSION

ANNEXE K : RÔLE DE L'ÉVALUATION DANS L'OPÉRATIONNALISATION DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE



Source : Adapté de Steinmann, H. et G. Schreyögg (2002) cité par Grünig, R. et R. Kühn (2009) dans Lemire et autres (2011, p. 67).

ANNEXE L : LES ÉTAPES CLÉS DU PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

ÉTAPES CLÉS	OBJECTIFS
Évaluation des besoins en compétences	Un inventaire des besoins individuels et collectifs en compétences, basé sur une anticipation liée à l'évolution de l'organisation et sur une évaluation des compétences actuelles.
Choix des stratégies et moyens de développement des compétences	Un ensemble de moyens de développement des compétences adapté aux besoins établis et aux particularités de l'organisation.
Mise en œuvre de moyens retenus	Une réalisation efficace et efficiente des actions de développement des compétences, sur la base d'un contrat engageant les différentes parties impliquées.
Évaluation du transfert et des effets sur les performances	De nouvelles compétences acquises et utiles aux nouveaux défis et tâches à réaliser, permettant d'accroître les performances du personnel et de l'organisation.

Source : Emery, Y et G. Gonin (2006, p. 134) cité dans Lemire et autres (2011, p. 213).