

# **POLITIQUE DE GESTION DE LA CONTRIBUTION DES EMPLOYÉS (203/008-06)**

ADOPTÉE 6 juin 2008 CRH-1-9

## **PRÉAMBULE**

L'École reconnaît que la réalisation de sa mission, l'atteinte des objectifs qui y sont rattachés et le niveau de qualité des services et produits qu'elle offre dépendent de son personnel et de son implication quotidienne.

L'École reconnaît à cette fin que la contribution individuelle des employés doit être clairement établie. Dans ce contexte, chaque gestionnaire doit convenir d'objectifs avec chacun des membres de son équipe, pour une période définie, tout en lui fournissant les ressources et les moyens pour les atteindre.

Enfin, la gestion de la contribution permet de préciser l'adéquation entre les attentes de l'organisation et la prestation de travail d'un employé, ainsi que d'accroître son sens des responsabilités. La gestion de la contribution permet également au gestionnaire de stimuler l'employé en reconnaissant et en valorisant ses réalisations, en le mobilisant et en encourageant la participation de l'employé à son développement personnel et professionnel.

## **OBJECTIF PRINCIPAL**

La présente politique a pour but de favoriser un dialogue continu entre le gestionnaire et chaque membre de son équipe, quant au niveau d'efficacité et d'efficience attendu dans la réalisation de ses tâches, quant à l'amélioration à apporter dans l'exercice de ses responsabilités en regard de ses habiletés, attitudes et comportements et quant aux résultats spécifiques réalisés au cours d'une période donnée.

## **CHAMP D'APPLICATION**

La présente politique s'applique à tout le personnel professionnel et de soutien.

## PRINCIPES

- Les gestionnaires sont les premiers responsables du processus de gestion de la contribution.
- Sur une base annuelle, au moment convenu à cette fin ou lorsque requis, chaque gestionnaire convient avec chaque membre de son équipe d'objectifs de diverses natures.
- Les objectifs généraux couvrent les trois domaines suivants :
  - Savoir – Compétences;
  - Savoir faire – Contribution à l'activité du service;
  - Savoir être – Qualités personnelles et relationnelles.
- La mesure de la qualité de la contribution du personnel pour un cycle de travail défini porte sur :
  - Les résultats en regard des objectifs convenus et des résultats visés;
  - La façon dont les tâches, fonctions et responsabilités ont été assumées;
  - La progression dans l'exécution des tâches, fonctions et responsabilités;
  - Les attitudes et comportements de la personne et les changements apportés.
- Dans le processus d'évaluation de la contribution, le gestionnaire doit pouvoir justifier l'appréciation de la contribution d'un employé. Il peut à cet effet utiliser des faits ou des observations ou une combinaison de faits et d'observations. Il peut également utiliser des faits et des observations provenant d'autres personnes en autorité fonctionnelle ainsi qu'auprès de la clientèle.
- Lors de la rencontre de planification du travail (phase 1) et, tel que précisé à la politique de développement, le gestionnaire et son employé conviennent d'établir, s'il y a lieu, un plan de développement.
- À la moitié de la période prévue ou à tout autre moment au cours du processus (phase 2), le gestionnaire et l'employé peuvent se rencontrer pour faire le point et apporter, au besoin, des ajustements aux objectifs convenus.
- Les objectifs convenus et le plan de développement sont consignés, signés par les deux parties, une copie est remise à l'employé et une autre est envoyée au Service des ressources humaines. Il en est de même pour l'évaluation annuelle finale qui est versée au dossier de l'employé.

- La qualité de la contribution s'exprime par l'une ou l'autre des mentions suivantes :
  - **Contribution globale exceptionnelle**  
L'employé dépasse largement et de façon constante les objectifs. Il se démarque et excelle dans plusieurs aspects de son travail et représente un atout pour l'ENAP.
  - **Contribution globale pleinement satisfaisante**  
L'employé répond largement aux objectifs. Il accomplit pleinement son travail et contribue au succès de l'École.
  - **Contribution globale satisfaisante**  
L'employé répond adéquatement aux objectifs. Il accomplit son travail, mais certaines améliorations sont requises.
  - **Contribution globale insatisfaisante**  
L'employé n'atteint pas les objectifs. Il présente des difficultés importantes dans l'accomplissement de son travail et nécessite une amélioration marquée.

#### RESPONSABILITÉS

##### *Le comité de direction de l'École (CODIR):*

- Définit les priorités institutionnelles à partir desquelles seront convenus les objectifs de chaque employé, ces derniers étant le reflet des objectifs annuels à réaliser;
- S'assure de mettre en place les conditions facilitantes;
- Revoit l'ensemble des évaluations et approuve les mentions de contribution globale exceptionnelle.

##### *Le gestionnaire :*

- Aux moments prévus à la présente politique, le gestionnaire planifie les rencontres au cours desquelles il établira avec chacun de ses employés les objectifs et le plan de développement s'il y a lieu;
- Planifie, au besoin, une ou plusieurs rencontres intermédiaires de supervision avec chacun de ses employés;
- Prépare l'évaluation annuelle finale au terme de la période établie;
- Rencontre chacun de ses employés individuellement afin de discuter de l'atteinte des résultats et de l'évaluation annuelle finale;
- Soumet les évaluations des membres de son service au supérieur hiérarchique membre du comité de direction;
- Remet à chacun de ses employés l'évaluation annuelle finale revue par le comité de direction et discute des attentes et objectifs pour l'année à venir. S'il y a lieu, détermine conjointement avec eux les besoins favorisant son développement (formation, coaching, etc.);
- Réalise les évaluations prévues au terme des périodes de probation ou d'essai, selon la convention ou le protocole en vigueur.

*L'employé :*

- Se prépare aux rencontres avec son gestionnaire et fait état de ses réalisations afin de mettre en valeur sa contribution et faire ressortir des éléments ayant influencé l'atteinte des objectifs fixés;
- Participe activement à toutes les étapes du processus d'évaluation et à l'élaboration des objectifs.

*Le Service des ressources humaines :*

- Initie le processus d'évaluation et fait les rappels nécessaires aux gestionnaires aux moments prévus à la présente politique afin de s'assurer du bon déroulement de ce dernier;
- Apporte soutien et conseils aux gestionnaires tout au long du processus;
- Élabore des outils et offre de la formation selon les besoins;
- Tient à jour un registre des évaluations;
- Conserve aux dossiers des employés les copies signées portant sur les objectifs signifiés ainsi que les évaluations annuelles des employés;
- Fait rapport, une fois par année, au comité de direction.

**CYCLE DE GESTION DE LA CONTRIBUTION**

***Phase 1 : La planification du travail – Juin***

- Le Services des ressources humaines initie le processus d'évaluation en informant les gestionnaires et les employés;
- Le gestionnaire convient d'une rencontre avec chacun de ses employés afin de déterminer les objectifs à réaliser au cours de la prochaine année financière; les objectifs réfèrent à des mandats ou des projets à réaliser, à des activités opérationnelles, aux clientèles à desservir, etc. Ils sont observables et mesurables. Ces derniers se basent notamment sur les objectifs de l'unité administrative et sur la description des tâches de l'employé. Le gestionnaire convient également avec l'employé des indicateurs (résultats anticipés, échéanciers, moyens et critères d'évaluation, indices qualitatifs ou quantitatifs, etc.) qui serviront à mesurer le degré d'atteinte des objectifs ainsi que du plan de développement;
- Préalablement à la rencontre, l'employé effectue une démarche similaire à partir de la connaissance et de la vision qu'il a de son emploi. Il peut ainsi préciser des projets liés à sa tâche et les faire valoir lors de la rencontre avec son gestionnaire.

***Phase 2 : La progression du travail – Au moment convenu avec l'employé ou lorsque requis***

- Une ou plusieurs rencontres intermédiaires de supervision peuvent être prévues afin de suivre la progression du travail et d'apporter immédiatement les ajustements nécessaires. Ce type de rencontre peut également se produire lorsque le gestionnaire doit, en cours d'année, confier des mandats ponctuels d'importance à certaines personnes. De la même manière que lors de la planification du travail, le gestionnaire doit alors s'entendre avec l'employé sur la nature de chaque nouvel objectif et de ses éléments de mesure;
- Ces occasions d'échange permettent de faire le point, de reconnaître les résultats accomplis, d'apporter des correctifs appropriés si nécessaire, d'actualiser, au besoin, les formes de soutien et de fixer les objectifs de la période subséquente, s'il y a lieu. Elles permettent au gestionnaire de prendre note périodiquement des données et commentaires qui lui serviront de base à l'analyse des résultats.

***Phase 3 : La rencontre d'évaluation annuelle finale – Mai***

- Le gestionnaire convient d'une rencontre avec l'employé afin de lui communiquer l'appréciation globale de sa contribution dans son travail ainsi que l'atteinte des objectifs fixés en début d'année;
- À l'aide du même outil d'évaluation, l'employé effectue préalablement son auto-évaluation et fait état, auprès de son gestionnaire, de ses réalisations afin de mettre en valeur sa contribution ou pour faire ressortir des éléments ayant influencé l'atteinte des objectifs fixés;
- Lors de la rencontre, l'employé et son gestionnaire effectuent la mise en commun de l'évaluation, échangent et discutent de l'atteinte des objectifs établis en début d'année (à la phase 1) et des objectifs spécifiques;
- Le gestionnaire soumet les évaluations des membres de son service au supérieur hiérarchique membre du comité de direction;
- Le comité de direction revoit et approuve les évaluations portant les mentions de « contribution globale exceptionnelle ». Il revoit les évaluations portant les mentions de « contribution globale satisfaisante » et recommande, au besoin, au supérieur hiérarchique, certains correctifs à l'évaluation. Enfin, le comité de direction revoit les évaluations portant les mentions de « contribution globale insatisfaisante » et recommande, au besoin, au supérieur hiérarchique, certains correctifs à l'évaluation et/ou des mesures à prendre pour améliorer le rendement de l'employé;

- Le gestionnaire remet à chacun de ses employés l'évaluation annuelle finale revue par le comité de direction et discute des attentes et objectifs pour l'année à venir.
- Compte tenu de l'évaluation, l'employé et son gestionnaire déterminent, selon les besoins, les points à améliorer ainsi que les moyens pour y arriver (formation, coaching, etc.);
- Cette rencontre est également l'occasion de recommencer le cycle de gestion de la contribution en établissant de nouveaux objectifs avec l'employé pour la prochaine année.

### ÉCHÉANCE

Cette politique fera l'objet d'une évaluation et d'une révision au terme d'une période de trois années, suivant son approbation par le comité des ressources humaines.

\*

## ANNEXE I : PRIME D'APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION

### CHAMP D'APPLICATION

Personnel professionnel admissible à un avancement d'échelon au 1<sup>er</sup> juin de l'année en cours.

### PRINCIPES

L'École veut reconnaître la contribution de certains employés et souhaite exprimer son appréciation en versant une prime ou en octroyant un avancement accéléré d'échelon. La reconnaissance de la contribution prend obligatoirement appui sur une évaluation individuelle, effectuée par le gestionnaire et revue par le comité de direction.

### RESPONSABILITÉS

Le comité des ressources humaines approuve annuellement, sur recommandation du directeur général, l'enveloppe budgétaire aux fins de la présente annexe, déterminée normalement sur la base d'un pourcentage de la masse salariale globale du personnel de la catégorie concernée.

Il appartient à chaque gestionnaire de procéder aux rencontres d'évaluation et de transmettre à son supérieur hiérarchique ses recommandations formelles accompagnées du rapport d'activités de l'employé, pour être ensuite transmis au Service des ressources humaines au plus tard le 31 août de l'année en cours.

### PRIMES D'APPRÉCIATION DE LA CONTRIBUTION

Les mentions « *contribution globale exceptionnelle* », « *contribution globale pleinement satisfaisante* » et « *contribution globale satisfaisante* » donnent lieu à une prime. Celles-ci sont applicables sur le traitement annuel reconnu excluant toute autre majoration (temps supplémentaire, prime de chef d'équipe, prime de complexité supérieure, etc.). La mention « *contribution globale insatisfaisante* » ne donne lieu à aucune prime.

Mentions	Primes	Proportion estimée
Contribution globale exceptionnelle	Attribution d'une prime ou, lorsqu'applicable, attribution d'un avancement accéléré d'échelon (pour le personnel professionnel uniquement)	5% à 10% des employés
Contribution globale pleinement satisfaisante	Attribution d'une prime	55% à 70% des employés

<b>Mentions</b>	<b>Primes</b>	<b>Proportion estimée</b>
Contribution globale satisfaisante	Attribution d'une prime	15% à 20%des employés
Contribution globale insatisfaisante	Aucune prime attribuée	0% à 5% des employés



## **ANNEXE II : FORMULAIRE DE GESTION DE LA CONTRIBUTION DU PERSONNEL PROFESSIONNEL**

Deux modèles de formulaire sont proposés aux employés et aux gestionnaires afin de faciliter la gestion de la contribution du personnel. Il est donc possible d'utiliser d'autres modèles de formulaires. Cependant, ces formulaires doivent fournir les mêmes informations exigées et inclure une recommandation quant aux mentions de contribution globale.

### **SECTION A – RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX**

#### ***Lors de la phase 1***

- Remplir la présente section;
- S'il s'agit d'une évaluation annuelle, la période de référence est l'année financière qui s'échelonne du 1<sup>er</sup> juin au 31 mai.

### Identification de l'employé

Nom et prénom de l'employé :

Titre de la fonction :

Unité administrative et direction :

Gestionnaire :

Supérieur hiérarchique :

Évaluation effectuée pour des fins de :

Liste de rappel

Évaluation annuelle

Fin de contrat ou d'emploi

Période sur laquelle porte l'évaluation :

Fin de la période d'essai

Fin de la période de probation

Autre : \_\_\_\_\_

## Section B - Objectifs généraux

### Lors de la phase 1

- Le gestionnaire convient d'une rencontre avec chacun de ses employés afin de déterminer les objectifs à réaliser au cours de la prochaine année financière. Le gestionnaire convient également avec l'employé des indicateurs qui serviront à mesurer le degré d'atteinte des objectifs ainsi que du plan de développement;
- Préalablement à la rencontre, l'employé effectue une démarche similaire à partir de la connaissance et de la vision qu'il a de son emploi. Il peut ainsi préciser des projets liés à sa tâche et les faire valoir lors de la rencontre avec son gestionnaire;
- L'employé et le gestionnaire prennent connaissance des compétences visées par les domaines (savoir - compétences, savoir faire – contribution à l'activité du service et savoir être – qualités personnelles et relationnelles);
- Il est possible de fixer des attentes particulières à l'une ou l'autre des compétences si nécessaire. Les parties conviennent, le cas échéant, des attentes particulières et des indicateurs qui serviront à mesurer le degré d'atteinte de l'attente;
- Il est également possible d'ajouter, au besoin, d'autres compétences applicables à l'employé;

### Lors de la phase 2

- Si des rencontres intermédiaires de supervision étaient réalisées, l'employé et le gestionnaire ajoutent des éléments et /ou modifient cette section.

### Lors de la phase 3

- L'employé et le gestionnaire revoient l'ensemble des compétences visées par les domaines (savoir - compétences, savoir faire – contribution à l'activité du service et savoir être – qualités personnelles et relationnelles) et conviennent d'une mention pour chacune d'entre elles suivant l'échelle ci-après détaillée;
- Il est possible qu'une compétence ne s'applique pas à un employé. Inscrire alors « N/A » dans la colonne appropriée;
- Lorsqu'une mention « *contribution globale exceptionnelle* » ou « *contribution globale insatisfaisante* » est octroyée à l'une ou l'autre des compétences, il est impératif de justifier les motifs;

## ÉCHELLE D'ÉVALUATION

La qualité de la contribution s'exprime par l'une ou l'autre des mentions suivantes :

- *Contribution globale exceptionnelle*  
L'employé dépasse largement et de façon constante les objectifs. Il se démarque et excelle dans plusieurs aspects de son travail et représente un atout pour l'ENAP.
- *Contribution globale pleinement satisfaisante*  
L'employé répond largement aux objectifs. Il accomplit pleinement son travail et contribue au succès de l'École.
- *Contribution globale satisfaisante*  
L'employé répond adéquatement aux objectifs. Il accomplit son travail, mais certaines améliorations sont requises.
- *Contribution globale insatisfaisante*  
L'employé n'atteint pas les objectifs. Il présente des difficultés importantes dans l'accomplissement de son travail et nécessite une amélioration marquée.

SAVOIR - COMPÉTENCES	MENTIONS	ATTENTES PARTI JUSTIFIC
<p><b>Connaissances professionnelles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise les concepts, informations, outils et méthodologies propres à son travail;</li> <li>• Utilise des moyens de développement reconnus pour améliorer constamment ses connaissances et habiletés;</li> <li>• Tiens à jour ces connaissances en lien avec l'emploi occupé.</li> </ul>		
<p><b>Connaissance de l'organisation, du service et des clients</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A une bonne connaissance des besoins et des caractéristiques des clients;</li> <li>• Adhère aux buts ainsi qu'aux us et coutumes du service;</li> <li>• Intègre bien la mission, les politiques et les grandes valeurs de l'organisation.</li> </ul>		

<p><b>Planification et organisation du travail</b> (capacité d'organiser les éléments de son travail de façon systématique et de gérer son temps de la manière la plus efficace possible)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fixe ses priorités et identifie les activités à haut et à bas rendement;</li><li>• Élabore un plan d'action et établit des priorités.</li><li>• Effectue la planification (quotidienne, hebdomadaire et mensuelle) de ses tâches et mandats;</li></ul>		
<p><b>Autre compétence applicable à l'employé</b></p>		
<p><b>Autre compétence applicable à l'employé</b></p>		

SAVOIR FAIRE - CONTRIBUTION À L'ACTIVITÉ DU SERVICE	MENTIONS	ATTENTES PARTICULIÈRES
<p><b>Qualité du service :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se rend disponible et attentif aux clients et cherche à comprendre leur demande ou besoins;</li> <li>• Agit rapidement pour offrir un service ou un renseignement exact et précis;</li> <li>• Agit avec discrétion et professionnalisme.</li> </ul>		
<p><b>Souci d'excellence et persévérance :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se fixe des objectifs élevés et réalistes et contribue largement au succès de son secteur d'activités;</li> <li>• Fait preuve de persévérance lorsque surgissent des difficultés;</li> <li>• Accorde une grande importance aux détails et la présentation dans l'accomplissement des ses tâches;</li> <li>• Fait preuve de curiosité intellectuelle par rapport à son travail.</li> </ul>		
<p><b>Sens des responsabilités :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se préoccupe des répercussions de son travail et répond de ses actes;</li> <li>• Assure le transfert des responsabilités à l'occasion de vacances ou d'absences.</li> </ul>		
<p><b>Collaboration</b> (capacité de travailler en collaboration avec les autres, d'encourager les autres à travailler ensemble et qui est solidaire d'un groupe)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribue efficacement à la réalisation des objectifs de son unité et y participe activement en collaborant au sein de son groupe;</li> <li>• Cherche à comprendre et à répondre aux demandes des autres;</li> <li>• Aide spontanément ses collègues.</li> </ul>		
<p><b>Coordination du personnel</b> (s'applique aux professionnels en situation de gestion)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilise les ressources du groupe et coordonne les efforts individuels en</li> </ul>		

SAVOIR FAIRE - CONTRIBUTION À L'ACTIVITÉ DU SERVICE	MENTIONS	ATTENTES PARTICULIÈRES
fonction des résultats à atteindre; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évalue périodiquement le travail accompli et les résultats obtenus;</li> <li>• Se montre capable de comprendre les besoins individuels et démontre des aptitudes dans la résolution de conflits.</li> </ul>		
<b>Autre compétence applicable à l'employé</b>		
<b>Autre compétence applicable à l'employé</b>		

SAVOIR ÊTRE - QUALITÉS PERSONNELLES ET RELATIONNELLES	MENTIONS	ATTENTES PARTICULIÈRES
<b>Relations interpersonnelles</b> (capacité d'entrer en communication avec les autres dans le but d'établir et d'entretenir des relations positives au niveau du travail) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Démontre du respect envers les personnes;</li> <li>• Démontre une attitude positive envers ses collègues de travail et de l'intérêt lorsque les personnes s'expriment;</li> <li>• Initie le contact avec ses collègues et sait se faire accepter.</li> </ul>		
<b>Communication orale</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communique ses idées efficacement avec précision, clarté, concision et de façon structurée.</li> <li>• Le ton et le vocabulaire utilisés sont adaptés à son message et à ses destinataires.</li> <li>• A un bon sens de l'écoute.</li> <li>• Vérifie la compréhension de ses messages.</li> </ul>		
<b>Autonomie et initiative</b> (capacité d'initier le changement, d'être proactif ou de prendre les devants pour assurer l'atteinte des objectifs)		



SAVOIR ÊTRE - QUALITÉS PERSONNELLES ET RELATIONNELLES	MENTIONS	ATTENTES PARTICULIÈRES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifie le travail à faire à l'intérieur de son mandat et l'exécute sans attendre de directives;</li> <li>• En cas de besoin, prend les mesures nécessaires ou suggère des solutions pour améliorer l'efficacité ou résoudre un problème.</li> <li>• Fait des suggestions en vue d'améliorer les méthodes de travail et le rendement</li> </ul>		
<p><b>Flexibilité et d'adaptation</b> (capacité de s'adapter à des environnements de travaux changeants et d'ajuster son comportement à de nouvelles situations et/ou méthodes de travail)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capable de reconnaître les exigences d'une situation et au besoin de modifier un projet, sa façon de faire ou ses comportements;</li> <li>• S'ajuste aux situations imprévues et modifie son comportement en fonction des exigences des situations.</li> </ul>		
<p><b>Tact et discernement</b> (capacité d'apprécier intuitivement et spontanément de ce qu'il convient de dire, de faire ou d'éviter dans les relations humaines)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fait preuve de diplomatie et de jugement dans le traitement des dossiers;</li> <li>• Fait preuve de discrétion et choisit le moment d'intervenir;</li> <li>• Aptitude à évaluer les situations et de comprendre la dynamique sociale et humaine;</li> <li>• Respecte le caractère confidentiel de l'information.</li> </ul>		
<p><b>Autre compétence applicable à l'employé</b></p>		
<p><b>Autre compétence applicable à l'employé</b></p>		

## **SECTION C – OBJECTIFS SPÉCIFIQUES**

### ***Lors de la phase 1***

- Le gestionnaire convient d'une rencontre avec chacun de ses employés afin de déterminer les objectifs à réaliser au cours de la prochaine année financière. Le gestionnaire convient également avec l'employé des indicateurs qui serviront à mesurer le degré d'atteinte des objectifs ainsi que du plan de développement et les consignent par écrit aux colonnes « Objectifs » et « Indicateurs »;
- Préalablement à la rencontre, l'employé effectue une démarche similaire à partir de la connaissance et de la vision qu'il a de son emploi. Il peut ainsi préciser des projets liés à sa tâche et les faire valoir lors de la rencontre avec son gestionnaire;
- L'employé et le gestionnaire discutent et échangent également sur les besoins de développement et les perspectives de carrière de l'employé et les consignent par écrit aux sections prévues à cet effet.

### ***Lors de la phase 2***

- Si des rencontres intermédiaires de supervision étaient réalisées, l'employé et le gestionnaire ajoutent des éléments ou modifient cette section.

### ***Lors de la phase 3***

- Le gestionnaire convient d'une rencontre avec l'employé afin de lui communiquer l'appréciation annuelle globale de sa contribution dans son travail ainsi que l'atteinte des objectifs fixés en début d'année;
- À l'aide du même outil d'évaluation, l'employé effectue préalablement son auto-évaluation et fait état de ses réalisations afin de mettre en valeur sa contribution ou pour faire ressortir des éléments ayant influencé l'atteinte des objectifs fixés.
- Lors de la rencontre, l'employé et son gestionnaire effectuent la mise en commun de l'évaluation, échangent et discutent de l'atteinte des objectifs établis en début d'année (à la phase 1) et des objectifs spécifiques et les consignent par écrit à la colonne « Résultats obtenus »;
- Pour chaque objectif et résultats obtenus, le gestionnaire attribue une mention à la colonne « Mentions »;
- L'employé fait état de ses réalisations, implications, accomplissements réalisés en cours d'année n'ayant pas été prévu dans les objectifs fixés en début d'année et

pouvant influencer l'évaluation globale de sa contribution annuelle et remplir la section prévue à cet effet.

<b>PLAN DE TRAVAIL</b>			
<b>Objectifs</b> (Mandats ou projets à réaliser, activités opérationnelles, clientèles à desservir, etc. Ils sont observables et mesurables.)	<b>Indicateurs</b> (résultats anticipés, échéanciers, moyens et critères d'évaluation, indices qualitatifs ou quantitatifs, etc.)	<b>Résultats obtenus</b> (à compléter à la fin de l'exercice)	<b>Mentions</b>
<b>Objectif no 1</b>			
<b>Objectif no 2</b>			
<b>Objectif no 3</b>			
<b>Objectif no 4</b>			
<b>Objectif no 5</b>			

### Plan de développement

Cette étape permet d'identifier de façon concertée des connaissances ou habiletés à développer ou à acquérir ainsi que des moyens (d'activités de formation, de modification de tâches, de comportement à développer, activités, etc.) d'actualiser les connaissances, d'améliorer la qualité et la quantité de travail de l'employé ou de mieux préparer celle-ci à exercer d'autres fonctions. Les connaissances ou habiletés sont notamment identifiées lors de la rencontre d'évaluation du cycle précédent.

Connaissance ou habiletés à développer ou à acquérir	Moyens (cours, activités, etc.)	Support fourni par le gestionnaire pour faciliter l'intégration des acquisitions (si nécessaire)

### Autres réalisations

L'employé fait état de ses réalisations, implications, accomplissements réalisés en cours d'année n'ayant pas été prévu dans les objectifs fixés en début d'année et pouvant influencer l'évaluation globale de sa contribution annuelle.

**Signatures**

Je reconnais avoir convenu avec mon gestionnaire des éléments qui précèdent.

Signature de l'employé \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

Signature du gestionnaire \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

## Section D – Évaluation globale et commentaires

### Lors de la phase 3

- Le gestionnaire commente la contribution globale de l'employé et attribue une mention globale de contribution prévu à cet effet;
- Le gestionnaire soumet les évaluations des membres de son service au supérieur hiérarchique membre du comité de direction. Le comité de direction revoit et approuve les évaluations portant les mentions de « *contribution globale exceptionnelle* ». Le comité de direction revoit les évaluations portant les mentions de « *contribution globale satisfaisante* » et recommande, au besoin, au supérieur hiérarchique, certains correctifs à l'évaluation. Le comité de direction revoit les évaluations portant les mentions de « *contribution globale insatisfaisante* » et recommande, au besoin, au supérieur hiérarchique, certains correctifs à l'évaluation et/ou des mesures à prendre pour améliorer le rendement de l'employé;
- Le gestionnaire remet à chacun de ses employés l'évaluation annuelle finale revue par le comité de direction et discute des attentes et objectifs pour l'année à venir;
- Compte tenu de l'évaluation, l'employé et son gestionnaire déterminent, selon les besoins, les points à améliorer ainsi que les moyens pour y arriver (formation, coaching, etc.);
- L'employé communique ses commentaires sur l'évaluation reçue en remplissant la section prévue à cet effet;
- Cette rencontre est également l'occasion de recommencer le cycle de gestion de la contribution en établissant de nouveaux objectifs avec l'employé pour la prochaine année.

## Évaluation globale de la contribution

### Commentaires du gestionnaire :

Je recommande l'attribution de la mention globale suivante :

- Contribution globale exceptionnelle* (L'employé dépasse largement et de façon constante les objectifs. Il se démarque et excelle dans plusieurs aspects de son travail et représente un atout pour l'ENAP)
- Contribution globale pleinement satisfaisante* (L'employé répond largement aux objectifs. Il accomplit pleinement son travail et contribue au succès de l'école.)
- Contribution globale satisfaisante* (L'employé répond adéquatement aux objectifs. Il accomplit son travail, mais certaines améliorations sont requises.)
- Contribution globale insatisfaisante* (L'employé n'atteint pas les objectifs. Il présente des difficultés dans l'accomplissement de son travail et nécessite une amélioration.)

### Commentaires du supérieur hiérarchique

Une fois le formulaire complété et signé par l'employé et le gestionnaire, le supérieur hiérarchique membre du comité de direction

communiqué ses commentaires sur la contribution de l'employé.

Empty box for employee comments on contribution.

**Commentaires de l'employé**

L'employé communique ses commentaires sur l'évaluation reçue.

Empty box for employee comments on received evaluation.

SECTION E – SIGNATURES



Signatures	
Signature de l'employé _____	Date _____
Signature du gestionnaire _____	Date _____
Signature du supérieur hiérarchique _____	Date _____

## ANNEXE III FORMULAIRE DE GESTION DE LA CONTRIBUTION DU PERSONNEL DE SOUTIEN

### SECTION A – RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

#### *Lors de la phase 1*

- Remplir la présente section;
- S'il s'agit d'une évaluation annuelle, la période de référence est l'année financière qui s'échelonne du 1er juin au 31 mai.

Identification de l'employé	
Nom et prénom de l'employé :	
Titre de la fonction :	
Unité administrative et direction :	
Gestionnaire :	
Supérieur hiérarchique :	
Évaluation effectuée pour des fins de :	<input type="checkbox"/> Liste de rappel
	<input type="checkbox"/> Évaluation annuelle
	<input type="checkbox"/> Fin de contrat ou d'emploi
Période sur laquelle porte l'évaluation :	<input type="checkbox"/> Fin de la période d'essai
_____	<input type="checkbox"/> Fin de la période de probation
	<input type="checkbox"/> Autre : _____

## SECTION B - OBJECTIFS GÉNÉRAUX

### *Lors de la phase 1*

- Le gestionnaire convient d'une rencontre avec chacun de ses employés afin de déterminer les objectifs à réaliser au cours de la prochaine année financière. Le gestionnaire convient également avec l'employé des indicateurs qui serviront à mesurer le degré d'atteinte des objectifs ainsi que du plan de développement;
- Préalablement à la rencontre, l'employé effectue une démarche similaire à partir de la connaissance et de la vision qu'il a de son emploi. Il peut ainsi préciser des projets liés à sa tâche et les faire valoir lors de la rencontre avec son gestionnaire;
- L'employé et le gestionnaire prennent connaissance des compétences visées par les domaines (savoir - compétences, savoir faire – contribution à l'activité du service et savoir être – qualités personnelles et relationnelles);
- Il est possible de fixer des attentes particulières à l'une ou l'autre des compétences si nécessaire. Les parties conviennent, le cas échéant, des attentes particulières et des indicateurs qui serviront à mesurer le degré d'atteinte de l'attente;
- Il est également possible d'ajouter, au besoin, d'autres compétences applicables à l'employé;

### *Lors de la phase 2*

- Si des rencontres intermédiaires de supervision étaient réalisées, l'employé et le gestionnaire ajoutent des éléments et /ou modifient cette section.

### *Lors de la phase 3*

- L'employé et le gestionnaire revoient l'ensemble des compétences visées par les domaines (savoir - compétences, savoir faire – contribution à l'activité du service et savoir être – qualités personnelles et relationnelles) et conviennent d'une mention pour chacune d'entre elles suivant l'échelle ci-après détaillée;
- Il est possible qu'une compétence ne s'applique pas à un employé. Inscire alors « N/A » dans la colonne appropriée;
- Lorsqu'une mention « *contribution globale exceptionnelle* » ou « *contribution globale insatisfaisante* » est octroyée à l'une ou l'autre des compétences, il est impératif de justifier les motifs;

### ÉCHELLE D'ÉVALUATION

La qualité de la contribution s'exprime par l'une ou l'autre des mentions suivantes :

#### *Contribution globale exceptionnelle*

L'employé dépasse largement et de façon constante les objectifs. Il se démarque et excelle dans plusieurs aspects de son travail et représente un atout pour l'ENAP.

#### *Contribution globale pleinement satisfaisante*

L'employé répond largement aux objectifs. Il accomplit pleinement son travail et contribue au succès de l'école.

#### *Contribution globale satisfaisante*

L'employé répond adéquatement aux objectifs. Il accomplit son travail, mais certaines améliorations sont requises.

#### *Contribution globale insatisfaisante*

L'employé n'atteint pas les objectifs. Il présente des difficultés importantes dans l'accomplissement de son travail et nécessite une amélioration marquée.

SAVOIR - COMPÉTENCES	MENTIONS	ATTENTES PARTICULIÈRES ET/OU JUSTIFICATIONS
<p><b>Connaissance reliées au métier :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise et utilise les méthodes et outils liés à l'exercice de sa fonction et adopte de nouvelles méthodes de travail si des améliorations sont requises sur certains aspects;</li> <li>• Tiens à jour ces connaissances en liens avec l'emploi occupé.</li> </ul>		
<p><b>Connaissance de son organisation, de son service et de ses clients :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A une bonne connaissance des besoins et des caractéristiques de ses clients;</li> <li>• Adhère aux buts ainsi qu'aux us et coutumes de son service;</li> <li>• Intègre bien la mission, les politiques et les grandes valeurs de l'organisation.</li> </ul>		
<p><b>Jugement :</b> Capacité d'évaluer les éléments d'un problème à résoudre et à prévoir les conséquences de ses actes tout en tenant compte du cadre de références organisationnelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Détermine des critères d'évaluation qui tiennent compte des contraintes de l'environnement;</li> <li>• Fonde ses décisions sur des renseignements objectifs et des arguments logiques.</li> </ul>		

SAVOIR - COMPÉTENCES	MENTIONS	ATTENTES PARTICULIÈRES ET/OU JUSTIFICATIONS
Autre compétence applicable à l'employé(e)		
Autre compétence applicable à l'employé(e)		

SAVOIR FAIRE - CONTRIBUTION À L'ACTIVITÉ DU SERVICE	MENTIONS	ATTENTES PARTICULIÈRES ET/OU JUSTIFICATIONS
<p><b>Qualité du travail et du service:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalise un bon travail qui nécessite rarement des corrections et respecte les procédures en vigueur;</li> <li>• Accueille les personnes avec cordialité et leur répond aimablement;</li> </ul>		

SAVOIR FAIRE - CONTRIBUTION À L'ACTIVITÉ DU SERVICE	MENTIONS	ATTENTES PARTICULIÈRES ET/OU JUSTIFICATIONS
<p><b>Organisation du travail</b> : Capacité d'organiser les éléments de son travail de façon systématique et de gérer son temps de la manière la plus efficace possible :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixe ses priorités et identifie les activités à haut et à bas rendement;</li> <li>• Effectue la planification (quotidienne, hebdomadaire et mensuelle) de ses tâches et mandats;</li> <li>• Adopte de bonnes techniques de classement.</li> </ul>		
<p><b>Autonomie et initiative</b> : Capacité d'initier le changement, d'être proactif ou de prendre les devants pour assurer l'atteinte des objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agit de son propre chef, sans directive et se distingue par son autonomie et sa capacité d'entreprendre seul des projets;</li> <li>• En cas de besoin, prend les mesures nécessaires ou suggère des solutions pour améliorer l'efficacité ou résoudre un problème.</li> <li>• Fait des suggestions en vue d'améliorer les méthodes de travail et le rendement</li> </ul>		
<p><b>Capacité d'adaptation et polyvalence</b>: Capacité de s'adapter à des environnements de travaux changeants et d'ajuster son comportement à de nouvelles situations et/ou méthodes de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprend rapidement et se souvient de ce qu'on lui dit.</li> <li>• Est en mesure de s'adapter, initier et gérer le changement dans une perspective d'amélioration continue.</li> </ul>		

SAVOIR FAIRE - CONTRIBUTION À L'ACTIVITÉ DU SERVICE	MENTIONS	ATTENTES PARTICULIÈRES ET/OU JUSTIFICATIONS
<p><b>Souci d'excellence et persévérance :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche des moyens d'atteindre la qualité dans son travail et dans ses relations;</li> <li>• Fait preuve de persévérance lorsque surgissent des difficultés;</li> <li>• Accorde une grande importance aux détails et la présentation dans l'accomplissement des ses tâches;</li> <li>• Fait preuve de curiosité par rapport à son travail.</li> </ul>		
<p><b>Quantité du travail :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produit quotidiennement une quantité de travail qui répond à la demande de son supérieur.</li> <li>• Contribue efficacement à la réalisation des objectifs de son unité.</li> </ul>		
<p><b>Sens des responsabilités :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• On peut compter sur l'employé pour effectuer le travail requis;</li> <li>• Se préoccupe des répercussions de son travail et répond de ses actes;</li> <li>• Assure le transfert des responsabilités à l'occasion de ses vacances ou lors de ses absences.</li> </ul>		



SAVOIR FAIRE - CONTRIBUTION À L'ACTIVITÉ DU SERVICE	MENTIONS	ATTENTES PARTICULIÈRES ET/OU JUSTIFICATIONS
Autre compétence applicable à l'employé(e)		
Autre compétence applicable à l'employé(e)		

SAVOIR ÊTRE - QUALITÉS PERSONNELLES ET RELATIONNELLES	MENTIONS	ATTENTES PARTICULIÈRES ET/OU JUSTIFICATIONS
<p><b>Relations interpersonnelles</b> : Capacité d'entrer en communication avec les autres dans le but d'établir et d'entretenir des relations positives au niveau du travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traite ses collègues et son supérieur avec respect;</li> <li>• Démontre une attitude positive envers ses collègues de travail;</li> <li>• Démontre de l'intérêt lorsque les personnes s'expriment;</li> <li>• Initie le contact avec ses collègues et sait se faire accepter.</li> </ul>		

SAVOIR ÊTRE - QUALITÉS PERSONNELLES ET RELATIONNELLES	MENTIONS	ATTENTES PARTICULIÈRES ET/OU JUSTIFICATIONS
<p><b>Collaboration</b> : Capacité de travailler en collaboration avec les autres, d'encourager les autres à travailler ensemble et qui est solidaire d'un groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribue efficacement à la réalisation des objectifs de son unité et y participe activement en collaborant au sein de son groupe;</li> <li>• Cherche à comprendre et à répondre aux demandes des autres;</li> <li>• Aide spontanément ses collègues.</li> </ul>		
<p><b>Communication orale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communique ses idées efficacement avec précision, clarté, concision et de façon structurée.</li> <li>• Le ton et le vocabulaire utilisés sont adaptés à son message et à ses destinataires.</li> <li>• A un bon sens de l'écoute.</li> <li>• Vérifie la compréhension de ses messages.</li> </ul>		
<p><b>Tact et discernement</b> : Capacité d'apprécier intuitivement et spontanément de ce qu'il convient de dire, de faire ou d'éviter dans les relations humaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fait preuve de diplomatie et de jugement dans le traitement des dossiers;</li> <li>• Fait preuve de discrétion et choisit le moment d'intervenir;</li> <li>• Aptitude à évaluer les situations et de comprendre la dynamique</li> </ul>		

SAVOIR ÊTRE - QUALITÉS PERSONNELLES ET RELATIONNELLES	MENTIONS	ATTENTES PARTICULIÈRES ET/OU JUSTIFICATIONS
sociale et humaine; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecte le caractère confidentiel de l'information.</li> </ul>		
<b>Autre compétence applicable à l'employé(e)</b>		
<b>Autre compétence applicable à l'employé(e)</b>		