Centre de recherches sur les communications Canada
Un organisme d'Industrie Canada

Communications Research Centre Canada
An Agency of Industry Canada

Politique de gestion du rendement des employés du CRC

Canada

CRC

LKC
JL103 .C6 C76 2001
c.2
CRC employee performance
management policy

DATE DUE
DATE DE RETOUR

CARR McLEAN 38-296

INDUSTRY CANADA / INDUSTRIE CANADA
208728

Table des matières

Introduction 1

Portée 1

Objectifs 1

Approche 2

Rôles et responsabilitiés

- Gestionnaires et superviseurs 3
- Employés 4
- Agents de révision 4

Questions et réponses 5

Évaluation de la gestion du rendement

- Partie A - Renseignements généraux 9
- Partie B - Objectifs opérationnels 9
- Partie C - Examen des objectifs de gestion 9
- Partie D - Formation et perfectionnement 10
- Partie E - Planification 10
- Partie F - Commentaires du superviseur 10
- Partie G - Commentaires de l'agent de révision 10
- Partie H - Commentaires de l'employé 10

Annexe A - Compétences de base en gestion au CRC

- Compétences techniques 11
- Compétences en autogestion 11
- Compétences en travail en équipe 11
- Compétences en leadership 12
- Compétences - relations avec les clients et partenariats 12
- Compétences en gestion 12

Gestion du rendement pour les chercheurs scientifiques

- Partie A - Renseignements généraux 15
- Partie B - Objectifs pour la période visée par l'évaluation 15
- Partie C - Résumé des réalisations 15
- Partie D - Aspects supplémentaires des réalisations 16
- Partie E - Objectifs à atteindre pour la prochaine période 17
- Partie F - Observations générale sur le rendement de l'employé 17
- Partie G - Observations du comité de révision 18
- Partie H - Observations de l'employé 18

Introduction

En échangeant régulièrement de la rétroaction constructive, le CRC et ses employés se donnent des moyens de communication pour discuter clairement des objectifs et des attentes. Il s'ensuit que les employés sont davantage en mesure d'améliorer leur rendement. La présente politique a pour objet de favoriser et de faciliter le façonnement d'un milieu de travail où employés, gestionnaires et superviseurs pratiquent un dialogue soutenu et efficace.

Portée

La présente politique s'applique aux employés nommés pour une période indéterminée et aux employés nommés pour une période déterminée de six mois ou plus, à l'exception des membres du groupe de la direction (EX). **(Il devra y avoir rétroaction par écrit sur le rendement une fois l'an, la période visée s'échelonnant du 1er juin au 31 mai, et du 1er janvier au 31 décembre pour les employés SERES.)**

Objectifs

Les objectifs du processus de gestion du rendement des employés sont les suivants :

1) optimiser la contribution de tous les employés et de toutes les équipes à l'accomplissement du mandat du CRC;

2) renforcer le processus visant à favoriser un dialogue ouvert et soutenu entre les employés et leurs gestionnaires ou superviseurs pour ce qui est des objectifs de rendement et de travail;

3) s'assurer qu'il y ait évaluation par écrit du rendement de chacun des employés au moins une fois l'an et qu'il y ait discussion avec l'employé de ses réalisations et de ses possibilités d'amélioration et de perfectionnement; et

4) aménager un milieu de travail où les réalisations et les efforts de l'employé et de l'équipe sont officiellement reconnus.

Approche

Le processus de gestion du rendement favorise une communication verbale soutenue entre les gestionnaires et superviseurs et leurs employés au sujet des objectifs de travail et du rendement des employés. Cette démarche doit privilégier la souplesse et la collaboration.

Les objectifs de rendement et les attentes quant au rendement de l'employé doivent être établis en consultation avec l'employé, consignés par écrit par le gestionnaire ou le superviseur, et révisés au besoin.

Il doit s'agir d'objectifs et d'attentes valables tant pour le gestionnaire ou superviseur que pour l'employé. Les objectifs doivent être pertinents, mesurables, spécifiques et liés directement au poste de l'employé.

Le processus de communication devrait prévoir des échanges fréquents ainsi qu'une évaluation annuelle à la fin de la période de rétroaction sur le rendement. Le gestionnaire ou superviseur et l'employé devraient se rencontrer périodiquement pour faire le point sur les progrès accomplis par l'employé, constater ses réalisations, cerner les possibilités d'amélioration, ainsi que discuter de questions opérationnelles et des besoins en perfectionnement de l'employé. Chaque partie peut proposer la tenue de telles discussions qui, de façon générale, devraient se dérouler de façon officieuse. Par conséquent, à moins que cela ne s'impose, il n'est pas nécessaire de consigner par écrit l'essentiel de ces discussions.

Les gestionnaires et superviseurs et les employés sont invités à tirer profit des rencontres portant sur la gestion du rendement pour discuter des besoins en formation et des aspirations professionnelles de l'employé. Ces aspirations ne seront pas consignées dans le formulaire d'évaluation de la gestion du rendement de l'employé mais elles devraient compter parmi les éléments importants dont s'inspire la direction pour établir ses plans de ressources humaines.

Rôles et responsabilités

Gestionnaires et superviseurs

A) fixer les objectifs de rendement et de travail en consultation avec les employés et les réviser au fur et à mesure de l'évolution des attentes;

B) proposer aux employés les ressources, les outils, l'encadrement et l'aide dont ils ont besoin;

C) se réunir et communiquer fréquemment avec les employés afin de leur fournir une rétroaction constructive quant à leur contribution, à leurs réalisations, à leur rendement et à leurs possibilités d'amélioration (à court et à long termes);

D) s'assurer que les engagements pris envers les employés en matière de formation sont respectés dans des délais raisonnables;

E) régler les problèmes et assurer le suivi des activités propres au rendement des employés en temps opportun et inciter les employés à participer activement aux discussions s'y rapportant;

F) fournir aux employés tant de vive voix que par écrit, à la fin de la période de rétroaction, des commentaires et observations sur leur rendement;

G) fournir aux employés qui le demandent une lettre de référence en vue d'appuyer leur candidature à un emploi;

H) veiller à ce que les employés disposent de toute l'information utile au sujet de la présente politique; et

I) s'assurer que la contribution et le rendement des employés sont soulignés de façon officielle.

Tant les gestionnaires et superviseurs que les employés doivent participer activement à l'établissement des objectifs de rendement et des objectifs de travail.

Employés

A) participer activement à l'établissement des objectifs de rendement et des objectifs de travail;

B) s'assurer de bien comprendre les objectifs de travail et, au besoin, obtenir des éclaircissements et des conseils;

C) informer leur gestionnaire ou superviseur des outils, des ressources ou des instruments de travail dont ils ont besoin pour atteindre leurs objectifs de travail;

D) informer leur gestionnaire ou superviseur des nouvelles situations ou circonstances qui pourraient nuire à leur rendement et à l'atteinte des objectifs établis;

E) aborder leurs besoins en formation et leurs aspirations professionnelles avec leur gestionnaire ou superviseur lors des discussions relatives à leur rendement; et

F) participer activement aux discussions lors de la rétroaction sur le rendement.

Agents de révision (titulaire d'un poste d'au moins un niveau plus élevé que celui du gestionnaire ou du superviseur)

A) veiller à ce que les gestionnaires et les superviseurs disposent de toute l'information utile au sujet de la politique et du processus d'examen de la gestion du rendement;

B) s'assurer que le processus de rétroaction sur le rendement se déroule de manière équitable et objective et attester qu'il y a bel et bien eu rétroaction annuelle sur le rendement;

C) veiller à ce que, tout au long de l'année, il y ait échanges fréquents et dialogue soutenu entre le gestionnaire ou superviseur et l'employé; et

D) agir à titre de personne-ressource auprès du gestionnaire et superviseur ou de l'employé et tenter de résoudre les divergences d'opinions entre l'employé et le gestionnaire ou superviseur relativement à la rétroaction sur le rendement.

Questions et réponses

Q) Comment a-t-on élaboré cette politique?

R) La philosophie et les principes qui sous-tendent la présente politique découlent d'un examen approfondi des pratiques actuelles, ainsi que des constatations qui se sont dégagées de vastes discussions et consultations. Diverses études montrent qu'un processus de rétroaction fondé sur des communications ouvertes, soutenues et fréquentes entre gestionnaires, superviseurs et employés au sujet des attentes relatives au travail et au rendement permet de combler les besoins des employés et les aide à améliorer leur rendement, tant sur les plans individuel qu'organisationnel.

Q) Pourquoi échanger de la rétroaction sur le rendement?

R) Lorsque la contribution des employés est bien encadrée et reconnue, ils ont davantage à cœur leur organisation et ils font preuve d'une plus grande compétence. Il s'ensuit que le CRC disposera alors des moyens qu'il lui faut pour composer avec les changements, répondre aux attentes de ses clients et améliorer ses résultats.

Q) De quels éléments doit-on tenir compte lors de la discussion sur les objectifs de travail à établir pour la nouvelle année?

R) Il pourrait être utile de tenir compte des éléments suivants :

- les objectifs de travail établis précédemment et la mesure dans laquelle les nouveaux plans pourraient avoir des répercussions sur ces derniers;
- les liens à établir entre les objectifs de travail de l'employé et la vision et les objectifs du CRC, de la direction et de l'unité de travail;

- la pertinence de clarifier les attentes, les obligations et les responsabilités;
- les moyens à emprunter pour atteindre les objectifs;
- la formation ou le perfectionnement nécessaires à l'atteinte des objectifs de travail; et
- le besoin de parvenir à un équilibre entre le travail et la vie personnelle et la façon dont ce besoin pourra être comblé.

Q) Est-ce que les objectifs doivent être établis d'un commun accord? Il appartient sûrement à la direction d'établir les objectifs et, par conséquent, il ne devrait pas être nécessaire que les deux parties soient d'accord.

R) Bien que les objectifs de travail sont fixés par la direction, les employés doivent avoir la possibilité de discuter des objectifs établis et d'obtenir des précisions à leur égard ou encore de les commenter afin de s'assurer qu'il s'agit d'objectifs de travail réalisables.

Q) Qu'arrive-t-il lorsque les priorités ou les objectifs de travail changent en cours d'année?

R) Il peut s'avérer, suite à l'évolution des priorités ou des tâches, que le gestionnaire ou superviseur doive modifier les objectifs de travail de l'employé. Il appartient aussi à l'employé de porter à l'attention de son gestionnaire ou superviseur les nouvelles situations qui pourraient influer sur son rendement ou sur ses objectifs de travail actuels. Dans de telles circonstances, il est possible que des modifications soient apportées aux objectifs de travail. En effet, comme le processus de rétroaction sur le rendement a principalement pour objet de favoriser des discussions soutenues, il est normal qu'il puisse résulter de ces discussions des modifications aux objectifs afin de tenir compte de l'évolution des priorités ou de la réaffectation des tâches.

Q) Comment peut-on rendre la rétroaction constructive encore plus efficace?

R) La rétroaction est un moyen très utile d'améliorer le rendement. Or, de la rétroaction occasionnelle ou inappropriée aura un effet néfaste sur la motivation. Une rétroaction efficace doit être :

- axée sur les résultats (c.-à-d. qu'elle doit s'appuyer sur des faits précis et observables liés aux efforts déployés par l'employé pour atteindre les objectifs de travail établis);
- claire afin de s'assurer que l'employé comprend bien l'information qui lui est transmise; et
- liée à des situations à l'égard desquelles l'employé exerce un certain contrôle.

Q) Au moment de la rétroaction sur le rendement, quelle langue officielle doit-on utiliser?

R) En ce qui concerne les employés occupant des postes bilingues dans une région bilingue, il faut procéder aux discussions dans la langue officielle de leur choix. Pour ce qui est des employés dont le poste est unilingue, la langue utilisée lors de la rétroaction sur le rendement doit être celle du poste.

Q) Qu'arrive-t-il lorsque survient un désaccord au sujet d'un rapport de rétroaction sur le rendement?

R) Dans le cadre de la présente politique, on met l'accent sur l'importance de fournir de la rétroaction sur une base régulière. Les employés et les gestionnaires et superviseurs qui communiquent ouvertement et régulièrement avec les employés sont moins susceptibles d'être confrontés à de tels désaccords. Toutefois, lorsqu'un désaccord survient au sujet d'un rapport sur le rendement, les parties concernées, y compris l'agent de révision, devraient tenter de le résoudre avant de passer à l'étape de la procédure de grief.

Q) Est-ce que les besoins en formation et le plan de carrière font partie du processus de rétroaction sur le rendement?

R) Tous les besoins en formation qui ont un lien avec le rendement au travail sont visés par le processus. Les plans de carrière et les aspirations professionnelles sont des sujets qu'il faut aborder lors des discussions régulières sur le rendement.

Q) Qu'arrive-t-il une fois que le formulaire de rétroaction sur le rendement a été rempli et signé?

R) La version finale du formulaire devrait servir à la préparation de divers plans et activités, notamment les plans des ressources humaines, les plans de formation, les plans de participation à des conférences et les plans opérationnels. En outre, le gestionnaire peut se servir de ce document pour justifier la candidature officielle d'un employé à un programme de reconnaissance.

La version originale signée du formulaire de rétroaction sur le rendement, y compris les annexes, est transmise à la Direction des ressources humaines du CRC où elle est classée dans le dossier de l'employé. Une copie de l'original est remise à l'employé par son gestionnaire ou superviseur.

Évaluation de la gestion du rendement

Protégé – Renseignements personnels délicats

Partie A – Renseignements généraux

Nom de famille : _____ Indicatif : _____

Prénom (s) : _____ Direction _____ Division _____

CIDP : _____ Groupe et niveau de l'employé : _____

Numéro du poste : _____ Groupe et niveau du poste : _____

Titre du poste : _____ Nom du superviseur : _____

Période visée : _____ to (y/m/d): _____

Aux termes de la Loi sur la protection des renseignements personnels (la Loi), les renseignements personnels que vous fournirez sont protégés et ils seront portés dans votre dossier personnel. En vertu de la Loi, vous avez le droit d'accéder à tous les renseignements qui vous concernent et à la protection de ces renseignements.

Partie B – Objectifs opérationnels

I Décrivez les principaux objectifs ou les principales attentes.

II Décrivez les résultats obtenus par l'employé et(ou) sa contribution générale.

Partie C – Examen des objectifs de gestion

Cette partie doit être remplie par les employés qui assument des responsabilités de gestion ou de supervision

En utilisant comme cadre le profil des compétences attendues des gestionnaires du CRC et les définitions correspondantes, rédigez une évaluation descriptive des réalisations de l'employé. (Les définitions sont présentées à l'annexe A.)

Compétences techniques : _____

Compétences en autogestion : _____

Compétences en travail en équipe : _____

Compétences en leadership : _____

Compétences – relations avec les clients et partenariats : _____

Compétences en gestion : _____

Partie D – Formation et perfectionnement
dont la formation et le perfectionnement en gestion

Commentaires:

Partie E – Planification
Établir, en consultation avec l'employé, les principaux objectifs de l'année à venir.

Partie F – Commentaires du superviseur

Signature du superviseur _____ Date _____

Partie G – Commentaires de l'agent de révision

Signature du gestionnaire _____ Date _____

Partie H – Commentaires de l'employé

J'ai effectivement échanger de la rétroaction avec mon gestionnaire au cours de l'année (____).

Signature de l'employé _____ Date _____

Annexe A
Compétences de base en gestion au CRC

Compétences techniques

Définition : Il s'agit de l'expérience et des compétences techniques qui constituent les qualités de base pour assumer un rôle de gestion, à savoir les connaissances propres à sa ou ses disciplines et, au plan de la gestion, la capacité d'appliquer ces connaissances dans l'exercice de toutes ses fonctions. En puisant dans ces connaissances de base, le gestionnaire est en mesure de cerner les tendances nouvelles et les questions prioritaires dans ses domaines de compétence.

Quelques aptitudes et connaissances requises

1. Posséder de façon manifeste les aptitudes techniques requises.
2. Savoir, à partir de concepts, élaborer des applications pratiques.
3. Être bien informé au sujet des questions, des tendances et des problèmes particuliers à son domaine de compétence et être en mesure de les cerner.
4. Être en mesure de soutenir et de justifier les travaux, les recherches ou les projets de son secteur.
5. Savoir appliquer sa connaissance des règlements et politiques, entre autres en matière de la propriété intellectuelle et de transfert de technologie.

Compétences en autogestion

Définition : Il s'agit de l'aptitude à gérer efficacement et de façon responsable ses propres faits et gestes, son bien-être et son temps en vue d'atteindre les objectifs organisationnels, d'accomplir des progrès personnels et de s'épanouir. Il s'agit aussi de parvenir à un juste équilibre entre travail et vie personnelle dans un milieu à la fois stressant, stimulant et dynamique.

Quelques aptitudes et connaissances requises

1. Pratiquer une attitude positive et faire preuve de sang-froid et de discernement, tout particulièrement lors de situations stressantes.
2. Exécuter son travail d'une manière conforme à l'éthique.
3. Respecter ses promesses et ses engagements à l'égard desquels le titulaire exerce un contrôle.
4. Gérer son temps de façon efficace en vue d'atteindre les objectifs.
5. Tenir compte de l'impact de son comportement sur les autres et gérer ses faits et gestes d'une manière responsable.
6. Gérer son acquisition de connaissances en sollicitant de la rétroaction, en s'améliorant constamment et en participant à des cours de perfectionnement professionnel.

Compétences en travail en équipe

Définition: Il s'agit de l'aptitude à travailler en collaboration avec autrui, que ce soit à titre de participant ou de leader, en vue de constituer des équipes dont les membres misent sur leurs forces collectives pour atteindre les objectifs organisationnels.

Quelques aptitudes et connaissances requises

1. Exprimer ses opinions avec tact et de façon honnête et constructive.
2. Favoriser la collaboration, l'efficacité et la responsabilité au sein de l'équipe.
3. Obtenir l'appui des membres de l'équipe et les rallier aux objectifs de l'équipe.
4. Favoriser une approche axée sur le consensus en incitant les membres de l'équipe à accepter les idées et suggestions des autres.

5. Collaborer avec les autres en vue de résoudre les problèmes et d'atteindre les objectifs.
6. Respecter et responsabiliser les membres de l'équipe.

Compétences en leadership

Définition : Il s'agit de l'aptitude à identifier, à recruter et à diriger des personnes en mesure de contribuer à l'atteinte d'objectifs communs qui sont dans le meilleur intérêt de l'organisation, des gens qui la composent et de ses clients.

Quelques aptitudes et connaissances requises

1. Présenter une vision et une voie à suivre pour l'organisation dans un milieu en constante évolution.
2. Motiver les autres à agir.
3. Favoriser l'adoption de nouvelles stratégies et la prise de risques.
4. Exprimer ses idées et ses points de vue en communiquant efficacement, tant de vive voix que par écrit.
5. Faire valoir l'importance du respect des normes et de l'éthique à subalternes.
6. Faire face aux problèmes lorsqu'ils surviennent.
7. Déléguer du travail aux autres.
8. Fixer des objectifs ambitieux mais réalisables.
9. Établir de bonnes relations interpersonnelles avec les divers intervenants.
10. Assumer la responsabilité des décisions prises.
11. Influencer les autres lors du processus de prise de décisions.
12. Posséder une connaissance manifeste de la mission de l'organisation et de la fonction publique.
13. Projeter l'image de quelqu'un qui a confiance en soi.

Compétences – relations avec les clients et partenariats

Définition : Il s'agit, au moyen d'une vaste gamme d'outils de communication et de techniques de marketing, de favoriser des communications ouvertes, l'échange d'information et de services et la discussion quant à des politiques et des programmes stratégiques avec les clients, les membres de son organisation et de la fonction publique et l'ensemble des intervenants au pays et à l'étranger.

Quelques aptitudes et connaissances requises

1. Constituer des réseaux, conclure des alliances, et les exploiter.
2. Cerner les occasions et promouvoir la constitution de partenariats.
3. Identifier les clients et cerner les marchés éventuels.
4. Préciser les besoins des clients.
5. Négocier l'aménagement d'un milieu favorable à tous les participants.
6. Favoriser la pratique d'une approche axée sur les clients ou les partenariats.

Compétences en gestion

Définition : Il s'agit de savoir appliquer les principes et les techniques de gestion à la direction de l'ensemble des ressources organisationnelles et de savoir concrétiser de façon claire et pratique les stratégies de gestion. Cette aptitude se manifeste par l'utilisation de l'information de gestion en vue de prendre des décisions rentables en temps opportun et par la volonté de prendre des risques calculés dans le but d'atteindre les objectifs organisationnels.

Quelques aptitudes et connaissances requises

1. Effectuer une analyse de rentabilité des nouveaux projets.

2. Planifier les activités de façon efficace, c'est-à-dire :
   - appuyer les objectifs et les stratégies opérationnels;
   - établir l'ordre de priorité des activités et obtenir les ressources nécessaires;
   - établir des objectifs de rendement et un cadre de responsabilité.
3. Posséder des aptitudes manifestes en gestion des ressources humaines, c'est-à-dire :
   - recruter de bons employés et les conserver;
   - veiller à la formation et au perfectionnement des employés;
   - encadrer les employés;
   - surveiller le rendement des employés et leur fournir de la rétroaction;
   - reconnaître les employés compétents et souligner les efforts des employés méritoires;
   - planifier les besoins futurs en ressources humaines.
4. Mettre en œuvre des pratiques de HST afin de veiller à la sécurité des employés.
5. Gérer les contrats (tant internes qu'externes).
6. Prendre des mesures pour améliorer l'organisation dans les limites de sa propre sphère d'influence.
7. Élaborer des stratégies en vue d'éviter les problèmes ou de les résoudre.
8. Évaluer le rendement de l'organisation et trouver des moyens de l'améliorer.
9. Bien connaître les responsabilités et les obligations de l'organisation.
10. Élaborer des systèmes organisationnels ou les adapter en vue de faciliter le changement.
11. Posséder une connaissance manifeste du régime parlementaire, notamment du processus législatif et du processus de prise de décisions du Cabinet.

Gestion du rendement pour les chercheurs scientifiques

Confidentiel une fois rempli

Partie A – Renseignements généraux

Nom: _____ Division: _____

CIDP: _____ Lieu de travail: _____

Sub-Group & Level: _____ Direction générale: _____

Date de la nomination au niveau actuel _____

Période visée du:_____ au:_____

Partie B – Objectifs pour la période visé par l'évaluation

(En remplissant cette partie, il conviendrait de se reporter à la "politique de gestion du rendement", ainsi qu'aux aspects des réalisations et aux critères de niveau figurant dans la norme de classification. Il conviendrait également de tenir compte pour chaque chercheur scientifique, des répercussions des derniers énoncés de politique en matière de travaux de recherche et de développement à contrat et de transfert de technolgies)

Partie C – Résumé des réalisations

L'employé doit expliquer brièvement de quelle manière il a atteint les objectifs fixés pour la période visée. Dans le cas où ces objectifs n'ont pas été réalisés, on déterminera si l'échec tient à des circonstances indépendantes de la volonté de l'employé.)

Partie D – Aspects supplémentaires des réalisations

(L'employé doit expliquer brièvement de quelle manière il a atteint les objectifs fixés pour la période visée. Dans le cas où ces objectifs n'ont pas été réalisés, on déterminera si l'échec tient à des circonstances indépendantes de la volonté de l'employé.)

Créativité: (Prendre en considération les techniques des instruments, les systèmes, les méthods, les approches, les conceptions, les nouvelles propositions de recherche et de développement, etc.)

Notoriété: (Prendre en considération les citations importantes de ses études dans des publications spécialisées, la collaboration avec des sociétés les activités éditoriales, les distinctions reçues, les causeries prononcés, etc.)

Influence: (Prendre en considération l'influence exercée sur les collègues, la participation aux colloques, la présentation d'exposés, la prestation de conseils, les consultations, la planification et la mise en oeuvre de programmes de recherche et de développement, les qualités de chef, etc.)

Partie E – Objectifs à atteindre pour la prochaine période

(Énumérez les objectifs a réaliser pendant la prochaine période d'évaluation.)

Partie F – Observations général sur le rendement de l'employé

(Cette section doit être remplie par le gestionnaire responsable, après consultation avec le supérieur immédiat de l'employé. De plus, les recommendations que l'on fera ici porteront, s'il y a lieu, sur les augmentations de salaire, les possibilités de promotion ou de mutation, la formation et le perfectionnement, les projets de carrière, etc.)

Signature du gentionnaire responsable _____ Date _____

Signature du supérieur immédiat _____ Date _____

Partie G – Observations du comité de révision

Signature

Signature

Signature

Date

Conseiller des ressources humaines

Date:

Partie H – Observations de l'employé

J'ai pris connaissance de ce rapport et je suis d'accord/ne suis pas d'accord avec son contenu pour les raisons suivantes.

Signature

Date: