

# PERFORMANCE

**Service des ressources humaines  
Division gestion des compétences et formation**

2017

## **Guide de gestion de la performance des cadres**

**Orienter • Mobiliser • Évaluer**

Montréal 

Ce guide vise à familiariser tous les employés cadres de la Ville de Montréal avec les orientations du programme et à les outiller pour bien exercer leurs rôles, à chaque étape du cycle annuel de gestion de la performance.

## Table des matières

1. Les orientations du programme.....	2
2. L'alignement et la cascade des objectifs .....	3
3. Un processus continu de communication en trois étapes.....	4
Étape 1 - S'entendre sur les objectifs .....	5
Outil pratique 1 : Objectifs SMART .....	6
Étape 2 - Faire le point sur l'avancement .....	9
Outil pratique 2A : Fiche préparatoire à la rétroaction.....	10
Outil pratique 2B : Rétroaction constructive (FEEDs) .....	11
Étape 3 - Apprécier la performance.....	12
4. Le développement des compétences.....	16
5. Les rôles et responsabilités.....	17

# 1. Les orientations du programme

La Ville de Montréal se veut une organisation performante, dédiée à la livraison de services de qualité aux citoyens, et ce, au meilleur coût possible.

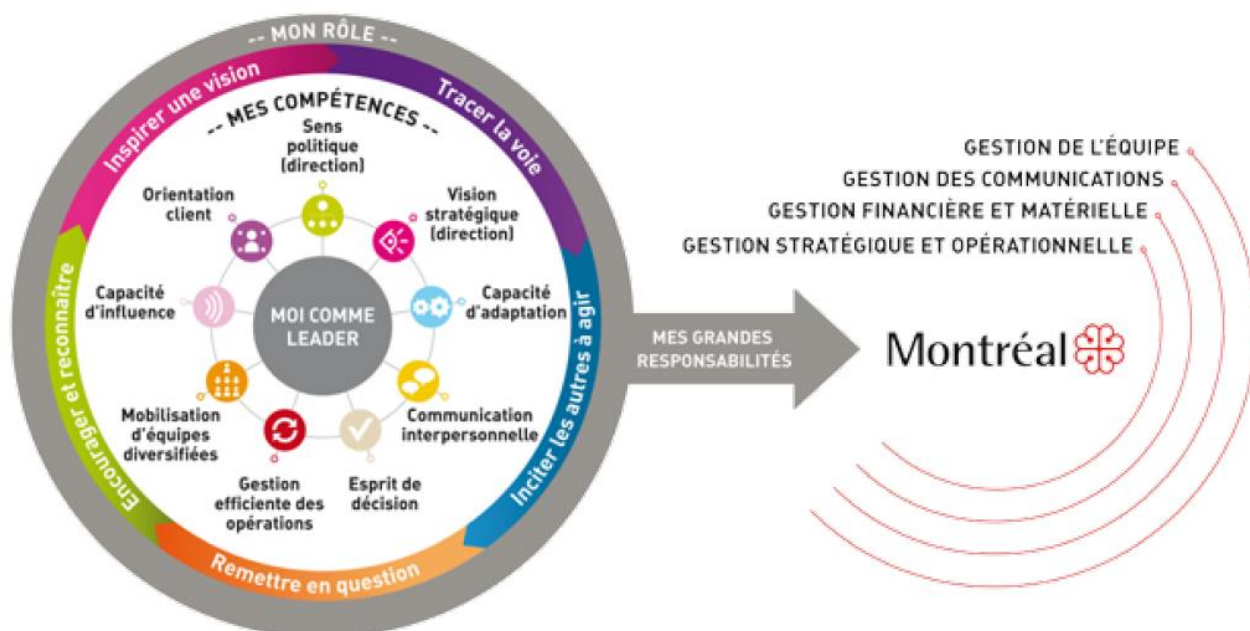
Le programme de gestion de la performance vise à soutenir cette volonté en misant sur deux leviers :

## 1. Le partage de priorités organisationnelles

Afin de développer une vision commune et favoriser l'alignement des efforts, la Direction générale détermine et communique les grandes priorités de la Ville.

## 2. La mobilisation des équipes

Le Centre de leadership de la Ville préconise un modèle de leadership d'impact en cinq grandes pratiques :



En ce sens, le programme de gestion de la performance est un outil de mobilisation qui vise à :

- donner du sens à la contribution individuelle à partir d'objectifs significatifs et mesurables;
- favoriser la communication et la rétroaction entre le cadre et son gestionnaire;
- reconnaître la performance et établir un lien juste et équitable entre performance et rémunération;
- encourager le développement des compétences.

## 2. L'alignement et la cascade des objectifs

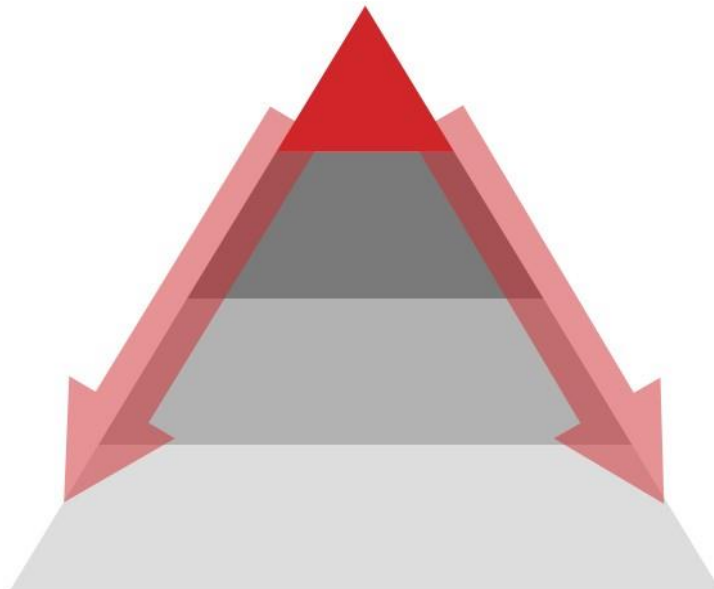
Le Programme de gestion de la performance des cadres repose sur l'alignement des objectifs de tous les cadres de la Ville sur les priorités de la Direction générale de la Ville de Montréal et sur les priorités du domaine d'affaires.

**Les priorités de la Direction générale** sont déterminées en fonction des principaux enjeux de l'Administration municipale.

**Les priorités du domaine d'affaires** sont déterminées par les directeurs de service et d'arrondissement et soutiennent des enjeux ou des projets majeurs qui leur sont spécifiques.

Tous les objectifs se déclinent dans l'organisation selon un **principe de cascade** :

- La Direction générale énonce les grandes priorités qui devront guider les cadres dans l'établissement de leurs objectifs.
- Les directeurs de service et d'arrondissement établissent leurs objectifs à partir des priorités de la Direction générale et de leurs priorités d'affaires. Ils les communiquent ensuite à leur équipe de gestion.
- Chaque gestionnaire doit veiller à ce que, collectivement, les objectifs des cadres de son équipe lui permettent d'atteindre les résultats escomptés pour son unité.
- La cascade se poursuit et se décline successivement jusqu'au dernier niveau de gestion, afin que chaque cadre ait des objectifs cohérents avec ceux du niveau hiérarchique supérieur.



### 3. Un processus continu de communication en trois étapes

Les activités de gestion de la performance s'effectuent selon un cycle continu, ponctué par trois étapes spécifiques servant à orienter, mobiliser et évaluer :

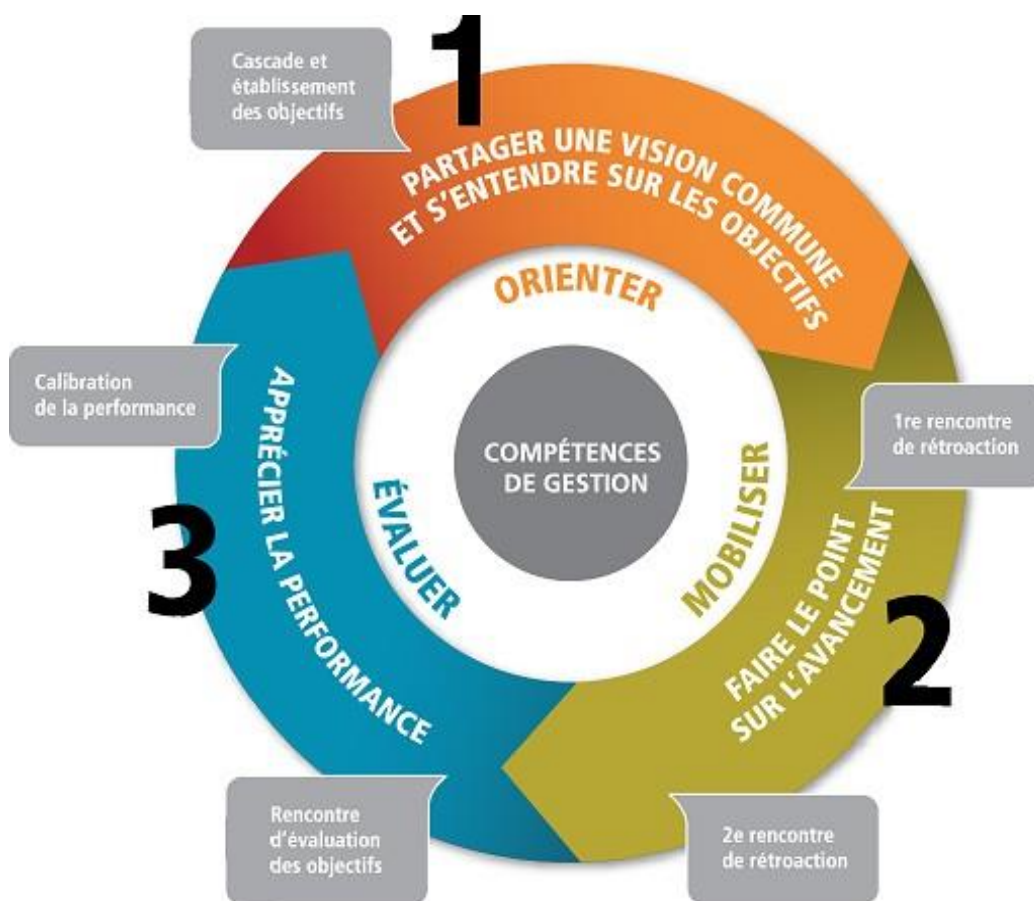
**Étape 1 – Partager une vision commune et s'entendre sur les objectifs**

**Étape 2 – Faire le point sur l'avancement**

**Étape 3 – Apprécier la performance**

Ces étapes sont décrites en détails dans les pages suivantes. Le schéma ci-dessous illustre le cycle de performance des cadres et présente les moments clés associés à chacune des étapes.

#### CYCLE DE GESTION DE LA PERFORMANCE DES CADRES



Un calendrier des dates importantes du cycle de gestion de la performance pour l'année en cours est disponible sur intranet à la page [Performance des cadres](#).

## ÉTAPE 1

# PARTAGER UNE VISION COMMUNE ET S'ENTENDRE SUR LES OBJECTIFS

Dès le début du cycle, une rencontre d'orientation a lieu afin de déterminer les objectifs et de préciser les résultats attendus.

### Voici les actions requises à cette étape :

- Le gestionnaire communique à ses cadres les objectifs qu'il souhaite atteindre. Il partage les priorités de la Direction générale et celles du service ou de l'arrondissement, ainsi que les impacts sur les activités de l'équipe.
- Le cadre fait une première réflexion; il formule ses objectifs avec des indicateurs de performance.
- Le cadre identifie aussi les compétences qu'il souhaite développer.
- Une rencontre individuelle a lieu; le gestionnaire et le cadre s'entendent sur les objectifs et les indicateurs de performance ainsi que sur les compétences et les comportements attendus. Ces informations sont ensuite consignées au **cahier de gestion de la performance**.

### Approche d'équipe et transparence

Pour le gestionnaire, il peut être avantageux de réunir son équipe pour partager ses objectifs. Cela confère à l'équipe une perspective transparente et globale du travail à faire.

L'équipe peut réfléchir ensemble à la façon de mieux soutenir les objectifs visés.



### Lignes directrices à l'établissement des objectifs :

- Le cadre doit formuler quatre (4) à six (6) objectifs ayant chacun une valeur pondérée variant entre 10 % et 30 %.
- Chaque objectif est précisé par 2 ou 3 indicateurs de performance.
- Les objectifs reflètent à la fois des priorités de la Direction générale et des priorités du domaine d'affaires propres à l'unité.
- Les objectifs du cadre sont alignés avec ceux de son gestionnaire.
- Les objectifs précisent le résultat attendu et non la manière d'y arriver.
- Les critères SMART sont privilégiés pour rédiger les objectifs (voir page 6).
- Les objectifs ne constituent pas le recensement des responsabilités, des activités, des projets ou des opérations du cadre.

### Lignes directrices au choix des compétences à développer :

- Le cadre doit développer une (1) ou deux (2) compétences ayant une valeur pondérée totale variant entre 10 % et 30 %.
- Chaque compétence est précisée par 2 ou 3 comportements attendus.
- Un ou des moyens de développement à mettre en œuvre sont identifiés pour chaque comportement attendu (voir page 16).

# Outil pratique 1

## LES CRITÈRES SMART

### Rédiger un objectif en utilisant les critères SMART

Les critères SMART permettent de s'assurer que l'objectif soit bien formulé, afin d'en faciliter l'évaluation autant dans la progression que dans l'atteinte.

<b>S</b> PÉCIFIQUE	Mon objectif est-il clair, précis et formulé avec un verbe d'action?
<b>M</b> ESURABLE	Mon objectif peut-il être mesuré à l'aide d'indicateurs de performance?
<b>A</b> TTEIGNABLE	Mon objectif représente-t-il un défi à la fois atteignable et stimulant?
<b>R</b> ÉALISTE	Mon objectif tient-il compte de mon contexte et mes responsabilités?
<b>T</b> EMPOREL	Mon objectif comprend-il un échéancier?

### Préciser l'objectif avec des indicateurs de performance

Il importe de préciser la mesure de chaque objectif en y rattachant au moins deux (2) ou trois (3) indicateurs de performance. Les caractéristiques importantes d'un indicateur sont les suivantes :

- l'indicateur précise concrètement un résultat observable et mesurable;
- il incite à l'action. La personne qui utilise un indicateur doit savoir comment elle peut agir pour influencer cet indicateur;
- il est mesuré à intervalle régulier ou au terme de chaque activité;
- il détermine l'atteinte ou non de l'objectif à la fin du cycle de gestion de la performance.

### Exemples d'objectifs SMART

Voici des exemples qui illustrent l'utilisation des critères SMART.

#### Exemple 1

D'ici le 31 octobre, améliorer la qualité de l'information partagée entre la 1<sup>re</sup> et la 2<sup>e</sup> ligne dans le traitement des requêtes des citoyens.

- Au premier trimestre, 75 % des employés de 1<sup>re</sup> ligne ont été jumelés à ceux de 2<sup>e</sup> ligne pour leur permettre de mieux comprendre leur réalité et d'expérimenter un autre point de vue.

- Au 1<sup>er</sup> juin, un outil de travail a été développé en collaboration avec les partenaires de 2<sup>e</sup> ligne, et ce, afin que les bonnes questions soient posées aux citoyens.
- Le nombre d'appels de suivi faits par les citoyens pour une requête de même nature a été réduit de 50 % par rapport aux résultats au 31 octobre de l'année précédente.

### Exemple 2

D'ici le 30 septembre, augmenter la présence au travail au sein de mon unité administrative.

- Avoir réduit de 8 % le taux d'absence en maladie au sein de mon unité par rapport aux résultats du 30 septembre de l'année précédente.
- Avoir réalisé, entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 30 septembre 2017, deux activités de prévention et de promotion de la santé relativement à la gestion du stress en milieu de travail.
- Pour 100 % de mes employés en invalidité au sein de l'unité administrative entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 30 septembre :
  - avoir contacté l'employé au moins une fois durant l'absence, sauf sur recommandation contraire de l'intervenant en ressources humaines ou du Bureau de santé;
  - avoir préparé un plan de retour au travail au moins une semaine avant la date prévue de retour;
  - avoir rencontré l'employé dans la semaine suivant le retour au travail.

### Exemple 3

D'ici le 31 août, optimiser le processus de gestion des inventaires au sein de l'unité.

- Avoir impliqué au moins trois employés de la gestion des inventaires et deux clients dans l'analyse des problèmes et la recherche de solutions.
- Avoir appliqué les six étapes prévues au plan de gestion du changement pour chacune des solutions implantées.
- Avoir réalisé une économie de coûts de 15 % par rapport aux résultats au 31 août de l'année précédente.

### Exemple 4

Implanter la collecte des résidus alimentaires sur le territoire de l'arrondissement.

- 40 % du territoire de l'arrondissement est desservi par la collecte au 31 août.
- Les résultats au sondage ont démontré qu'au moins 85 % des citoyens se sont dits « satisfaits » ou « très satisfaits » de l'implantation du nouveau service de collecte.



## Exemples d'indicateurs

En complément aux exemples précédents, voici des indicateurs à adapter ou à préciser selon l'objectif établi.

Coûts	Temps ou délai de réponse
Dépenses	Revenus
Nombre de dossiers traités	Respect du budget
Nombre d'erreurs	Taux de plaintes résolues
Nombre d'accidents	Taux d'absentéisme
Nombre d'année / personne	Taux de participation
Nombre de jours / personne	Taux de productivité
Nombre d'étapes ou d'intervenants	Taux de satisfaction
Nombre d'opérations ou de travaux réalisés	Taux d'implantation
Nombre de travaux repris	Taux de réalisation

## ÉTAPE 2

# FAIRE LE POINT SUR L'AVANCEMENT

En cours de cycle, deux rencontres formelles de rétroaction suscitent et maintiennent la mobilisation du cadre vers l'atteinte des objectifs.

### Objectifs des rencontres de rétroaction

- Faire le point sur l'état d'avancement des objectifs et la manifestation des comportements attendus en lien avec les compétences ciblées. Documenter la progression dans le cahier de gestion de la performance.
- Fournir une rétroaction :
  - reconnaître les bons coups et les réalisations;
  - réaligner les efforts et les recentrer sur les objectifs ou la maîtrise des compétences, au besoin.
- S'entendre sur l'encadrement et le soutien nécessaire.
- Prendre le temps d'écouter et de partager les préoccupations.
- Revoir ou ajuster les objectifs.
- Discuter des besoins de développement.

### Préparer les rencontres

Avant chaque rencontre, il est conseillé de :

- relire les objectifs et les indicateurs, ainsi que les compétences et comportements attendus, et faire sa propre évaluation de la progression;
- recueillir un maximum de faits observables;
- se référer aux outils pratiques 2A (Fiche préparatoire aux rencontres de rétroaction) et 2B (Donner une rétroaction constructive à l'aide de la méthode FEEDs).

### Ajuster les objectifs en cours d'année

En cours d'année, il peut survenir des événements hors du contrôle du cadre, ou de son gestionnaire, qui affectent un objectif dans sa portée, son niveau de difficulté ou plus simplement son échéancier.

Il peut s'agir, par exemple, de restructuration majeure, de nouvelles orientations dans les priorités aux échelons supérieurs, de changements dans l'environnement ou chez des partenaires internes ou externes.

Les rencontres de suivi permettent justement de modifier, s'il y a lieu, l'objectif ou certains des indicateurs, à la condition de respecter les critères SMART de l'objectif réajusté.

## Outil pratique 2A

# FICHE PRÉPARATOIRE AUX RENCONTRES DE RÉTROACTION

Les questions suivantes peuvent être utilisées pour préparer et structurer les rencontres de rétroaction, tant pour le cadre que le gestionnaire.

**1** Quelles ont été les principales actions mises de l'avant en vue d'atteindre les objectifs ?  
• Lesquelles ont le plus contribué à la progression ou à l'atteinte des objectifs ?

**2** Quelles ont été les difficultés vécues ?  
• Quelles actions ont été posées pour y remédier et quels résultats ont été obtenus ?  
• Quelles autres actions ou mesures de soutien sont requises ?

**3** Quelles préoccupations personnelles et professionnelles devraient être discutées ?

**4** De manière plus générale, quels comportements ont eu une incidence positive, ou non, sur le travail, l'équipe, l'organisation ?

**5** Quels sont les aspects ou les enjeux liés au développement professionnel (ex. : intérêts, cheminement de carrière, développement des compétences, etc.) ?

## Outil pratique 2B

# DONNER UNE RÉTROACTION CONSTRUCTIVE

La rétroaction est un élément clé du processus de gestion de la performance. Elle permet au gestionnaire d'exprimer clairement ses attentes et fournit au cadre de l'information essentielle sur laquelle il peut s'appuyer pour améliorer sa performance.

Le Centre de leadership propose aux cadres de la Ville une méthode de rétroaction simple et appréciée de ceux-ci : les quatre étapes FEEDs.

Cette méthode est résumée ci-dessous.

### 1. Présenter des faits, des situations ou événements observables et spécifiques.

Ex. : « J'ai constaté que tu n'as pas encore produit le plan de travail pour le projet, malgré notre engagement à respecter l'échéance. Fais-tu le même constat ? »

### 2. Partager ses impressions et son interprétation de la situation.

Ex. : « J'ai l'impression que tu entreprends plusieurs dossiers en même temps sans planifier de manière structurée chacun d'eux. Quel est ton point de vue? »

### 3. Discuter des impacts engendrés par les faits.

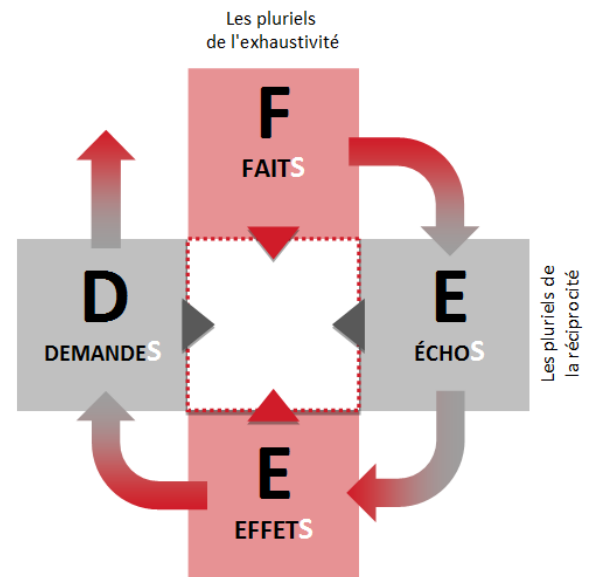
Ex. : « À cause du retard, l'équipe voisine a dû reporter ses travaux. Des employés doutent de notre capacité à livrer comme prévu. As-tu remarqué leurs réactions lors de la dernière

### 4. Formuler des demandes d'ajustement pour améliorer la situation.

Ex. : « Dorénavant, j'aimerais que tu respectes les échéanciers, même si plusieurs mandats se chevauchent. Comment pourrais-tu t'y prendre? »



*Une bonne prise de notes facilitera le suivi et l'appréciation de la performance en fin d'année.*



**F**  
FAITS

Situations, événements, comportements observés spécifiques

- Quand tu as...
- J'ai remarqué que...
- Lorsque... tu...
- Est-ce bien cela?
- Qu'ajouterais-tu?

**E**  
ÉCHOS

Impressions, perceptions, hypothèses et interprétations liées aux faits

- J'ai l'impression que...
- Pour moi, ça signifie...
- À mes yeux, c'est comme si...
- Quel est ton point de vue?
- Vois-tu ça autrement?

**E**  
EFFETS

Impacts générés par les faits sur la performance, sur soi, sur l'équipe, sur les clients

- Ça m'a fait...
- J'ai observé (réaction)...
- Ça a eu pour effet de...
- L'as-tu constaté aussi?
- Vois-tu autre chose?

**D**  
DEMANDES

Requêtes mutuelles précises formulées de part et d'autre pour améliorer la performance

- J'aimerais que tu...
- Je te demande de...
- Voici mon attente : ...
- Que puis-je faire pour...?
- De quoi as-tu besoin...?

© Gilles Chamberland et Pascale Ste-Marie, 2013

## ÉTAPE 3

# APPRÉCIER LA PERFORMANCE

L'appréciation de la performance annuelle, formalisée par une rencontre en fin de cycle, permet de faire le bilan de l'atteinte des objectifs et de la maîtrise des compétences ciblées. Il s'agit aussi d'un moment privilégié pour donner ou recevoir de la rétroaction sur la performance et discuter des besoins de développement.

### Préparer la rencontre

Individuellement, le cadre et le gestionnaire font une évaluation de l'atteinte de chacun des objectifs et de la maîtrise de chaque compétence avant la rencontre, ce qui implique de :

- relire les objectifs, les indicateurs de performance ainsi que les comportements attendus en lien avec les compétences ciblées dans le cahier de gestion de la performance;
- relire les comptes-rendus des rencontres de rétroaction;
- recueillir un maximum de faits observables par rapport à la réalisation des objectifs et la manifestation des comportements attendus;
- consulter, au besoin, les clients et les collaborateurs pour obtenir des faits;
- se référer aux outils pratiques 2A (Fiche préparatoire aux rencontres de rétroaction) et 2B (Donner une rétroaction constructive à l'aide de la méthode FEEDs).

### Procéder à l'évaluation des objectifs et des compétences

Pour déterminer la performance globale du cadre, une évaluation du niveau d'atteinte de chacun des objectifs est d'abord effectuée. Cette évaluation repose sur des faits, des observations et des informations. Il ne devrait pas y avoir de surprise à cette étape si un suivi a été effectué tout au long de l'année.

Voici l'échelle utilisée pour évaluer l'atteinte de chaque objectif :

<b>Partiellement atteint</b> COTE 1	Les résultats obtenus ne rencontrent pas tous les indicateurs de performance.
<b>Pleinement atteint</b> COTE 2	Les résultats obtenus rencontrent tous les indicateurs de performance.
<b>Largement dépassé</b> COTE 3	Les résultats obtenus surpassent tous les indicateurs de performance.

L'évaluation de la maîtrise des compétences est ensuite réalisée. Cette évaluation repose uniquement sur la manifestation des comportements attendus en contexte de travail. Les moyens de développement mis en œuvre durant l'année ne devraient pas être considérés à cette étape.

Voici l'échelle utilisée pour évaluer la maîtrise de chaque compétence :

<b>À consolider</b> COTE 1	Les comportements attendus sont parfois manifestés.
<b>Maîtrisée</b> COTE 2	Les comportements attendus sont manifestés la majorité du temps.
<b>Pleinement maîtrisée</b> COTE 3	Les comportements attendus sont toujours manifestés.

### Déterminer la performance globale

Les cotes (1, 2 ou 3) attribuées à chaque objectif et à chaque compétence sont pondérées selon l'importance accordée à ceux-ci (10 % à 30 % par objectif et un maximum de 30 % pour l'ensemble des compétences). Un « indice de performance globale » est obtenu par l'addition de toutes ces cotes pondérées.

Voici un exemple :

Objectifs / Compétences	Cotes (1, 2 ou 3)	Pondération	Résultats pondérés
Objectif 1	2	10%	0,2
Objectif 2	3	20%	0,6
Objectif 3	2	25%	0,5
Objectif 4	1	15%	0,15
Objectif 5	2	10%	0,2
Objectif 6	-	-	-
Compétence 1	2	20%	0,4
Compétence 2	-	-	-
<b>TOTAL :</b>		<b>100%</b>	<b>2,05</b>

Dans cet exemple, l'indice de performance globale obtenu est de 2,05.

Enfin, la performance globale est déterminée à l'aide de « l'indice de performance globale » en se référant à l'échelle ci-dessous. Dans l'exemple fourni, l'indice obtenu de 2,05 signifie que le cadre a été performant.

	<b>Indice de performance globale</b>	<b>Description</b>
<input type="checkbox"/> Exceptionnel	2,75 à 3,00	La performance surpasse largement les attentes signifiées.
<input type="checkbox"/> Très performant	2,50 à 2,74	La performance surpasse les attentes signifiées.
<input type="checkbox"/> Performant	1,75 à 2,49	La performance répond pleinement aux attentes signifiées, ou même davantage sur certains aspects.
<input type="checkbox"/> À améliorer \ En développement	1,50 à 1,74	La performance ne répond pas pleinement aux attentes signifiées. Des efforts additionnels de développement et le soutien du supérieur devraient permettre au cadre de progresser vers le niveau de performance attendu.
<input type="checkbox"/> Non performant	1,00 à 1,49	La performance est grandement inférieure aux attentes signifiées. Une amélioration à très court terme doit être démontrée. Un plan d'action et d'accompagnement soutenu est requis.

La section « Performance globale » du cahier de gestion de la performance est complétée au terme du cycle lors de la rencontre d'évaluation des objectifs.

### **Rémunération au mérite**

Bien que découlant de l'évaluation finale, l'attribution de la rémunération au mérite constitue une étape distincte du processus. Il est important de centrer la rencontre d'évaluation sur les résultats atteints, le niveau de performance globale et les perspectives de développement du cadre. Le pourcentage de la rémunération au mérite qui sera accordé ne fait donc pas l'objet de discussion lors de cet entretien.

### **Calibration de la performance**

La calibration s'intègre au cycle de gestion de la performance des cadres et conclut l'appréciation de la performance.

La calibration est un échange entre le directeur d'arrondissement ou de service et ses relevants directs, à propos des résultats des cadres de l'unité, afin d'en arriver à un consensus sur leur niveau de performance.

Une fois la calibration réalisée par chacun des services et arrondissements, la Direction générale analyse la répartition des résultats de performance des cadres pour l'ensemble des unités à la Ville.

Les résultats de performance de même que la rémunération attribuée sont donc confirmés à la suite de ces deux étapes de calibration.

Vous trouverez plus de détails sur la calibration dans le [guide de Calibration de la performance](#) disponible sur intranet à la page Performance des cadres.



## 4. Le développement des compétences

# LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES AU CŒUR DE LA PERFORMANCE

Dans une perspective d'amélioration continue, le cycle de gestion de la performance prévoit que le cadre détermine quelle(s) compétence(s) il souhaite développer en cours d'année.

Le développement des compétences vise à permettre au cadre de :

- soutenir sa capacité à atteindre ses objectifs de performance;
- mieux exercer ses rôles de gestionnaire, le cas échéant : gestion de l'équipe, gestion des communications, gestion financière et matérielle, gestion stratégique et opérationnelle;
- mieux exercer son rôle conseil, le cas échéant, dans son domaine d'expertise;
- se préparer à assumer de futures fonctions, selon ses objectifs de carrière ou un plan de relève dans son unité.

### Réaliser un plan de développement

Concrètement, en début d'année, chaque cadre doit cibler une à deux compétences qu'il souhaite prioritairement développer.

Selon les situations, il peut faire appel au [profil générique de compétences en gestion](#), au profil de compétences relatif au poste qu'il occupe ou encore au profil de compétences du poste qui lui est supérieur.

Ensuite, le cadre doit spécifier les comportements qu'il souhaite renforcer dans son contexte de travail. Il doit déterminer de 2 à 3 comportements attendus pour chacune des compétences.

Enfin, le cadre devra cerner les moyens par lesquels il pourra développer ces comportements. Au moins deux moyens de développement doivent être envisagés pour chaque comportement attendu. Au-delà des lectures et des formations, une multitude de projets et d'actions peuvent être entrepris au quotidien pour développer une compétence.

Consultez la section [compétences de gestion](#) dans l'intranet pour faciliter l'identification de moyens de développement. Choisissez la compétence à développer et une foule de [pistes de développement](#) seront proposées.

Les compétences à développer, les comportements attendus ainsi que les moyens de développement à mettre en œuvre doivent être consignés au cahier de gestion de la performance.

## 5. Les rôles et responsabilités

Le succès du programme repose d'abord sur le leadership des directeurs d'arrondissement et de service, puis sur le partage des responsabilités à tous les niveaux hiérarchiques.

### **Direction générale**

- Communique à tous les cadres de la Ville les grandes priorités de la Direction générale.
- Établit la grille de rémunération au mérite et transmet l'enveloppe annuelle disponible.
- Voit à ce que le Programme de gestion de la performance et la Politique de rémunération des cadres soient appliqués avec uniformité et équité.

### **Directeur d'arrondissement ou de service**

- Agit comme premier responsable du Programme de gestion de la performance des cadres au sein de son unité.
- Transmet à tous ses cadres les priorités de la Direction générale et les priorités d'affaires.
- Voit à ce que le Programme de gestion de la performance et la Politique de rémunération des cadres soient appliqués avec uniformité et équité dans son unité.
- Transmet au Service des ressources humaines, ou à ses représentants, les documents requis aux moments prescrits.

### **Directeur de direction**

- Administre le Programme de gestion de la performance dans sa direction :
  - s'assure de la cohérence des objectifs des cadres avec les priorités;
  - voit à ce que les échéanciers de détermination des objectifs et d'évaluation finale, tels que précisés par la Direction générale, soient respectés et que deux rencontres de suivi aient été réalisées en cours d'année entre chaque gestionnaire et ses cadres;
  - voit à ce que les cadres soient évalués selon les directives, de façon uniforme et équitable à travers toute sa direction.

### **Service des ressources humaines**

- Introduit le programme auprès des cadres.
- Fournit une formation et des outils pour développer les habilités des cadres en matière de gestion de la performance.
- Fournit à la Direction générale les documents de référence et les formulaires.
- Effectue les suivis et les rapports requis en relation avec la rémunération.
- Soutient le développement des compétences des cadres dans l'amélioration de leur performance.
- Compile les données statistiques sur l'application du programme, fait rapport à la Direction générale et propose des améliorations.
- Intervenants RH dans les unités : conseillent leurs clients aux étapes du processus.