

**Compte-rendu d'expériences du mardi 3 juin 2003 à 14 h 30**

**Louise JOLICOEUR**  
Secrétaire générale  
Ecole Polytechnique de Montréal

**« L'évaluation dans la gestion des  
ressources humaines »**

## Chapitre 1. ÉVALUATION DES PROFESSEURS AU COURS DE LEUR CARRIERE

---

### 1.1. A l'École Polytechnique de Montréal :

---

#### 1.1.1. Embauche

---

A l'embauche, les professeurs sont détenteurs d'un diplôme de Ph. D. et ils ont habituellement quelques années d'expérience professionnelle ou en recherche. On leur accorde alors le titre de professeur adjoint.

#### 1.1.2. Permanence

---

Avant d'obtenir la permanence d'emploi, le professeur se voit offrir quatre contrats d'une année chacun. A la fin de chacune de ces quatre années, son dossier est évalué par un comité de pairs (comité des probations) formé de six professeurs de l'École et présidé par le directeur du Bureau des affaires professorales. A la fin des trois premières années, le comité des probations peut conclure :

- que le professeur peut continuer d'oeuvrer à l'École : le comité profite de cette occasion pour faire des recommandations au professeur afin qu'il puisse améliorer son dossier à l'évaluation subséquente ;
- que le professeur ne satisfait pas aux exigences minimales de l'École et doit être renvoyé. Dans ce cas, le professeur peut soumettre son dossier au **comité d'appel** (voir ci-dessous).

Si, à la fin du quatrième contrat, le comité constate que le professeur satisfait aux exigences de l'emploi et qu'il peut faire carrière à l'École, il propose que la permanence lui soit accordée. Dans le cas contraire, le comité propose de mettre fin au lien d'emploi.

Toute décision négative peut être soumise au **comité d'appel**, lequel est aussi un comité de pairs mais présidé par le directeur général de l'École.

#### 1.1.3. Promotion

---

Pour accéder au poste de professeur agrégé ou de professeur titulaire, le professeur doit soumettre son dossier au comité des promotions qui est aussi un comité de pairs présidé par le directeur du Bureau des affaires professorales.

- Pour obtenir l'agrégation, le professeur doit démontrer qu'il a la compétence et l'expertise pour poursuivre une carrière universitaire autonome tant en enseignement qu'en recherche. L'agrégation ne peut être obtenue que huit ans après l'obtention de son diplôme d'ingénieur et à la condition d'avoir oeuvré pendant au moins trois ans en enseignement et en recherche au niveau universitaire.
- Pour obtenir la titularisation, le professeur doit démontrer qu'il est apte à assumer des responsabilités d'envergure dans les tâches de professeur d'université. La titularisation ne peut être obtenue que quinze ans après l'obtention du diplôme d'ingénieur et à la condition d'avoir oeuvré pendant au moins sept ans en enseignement et en recherche.

#### 1.1.4. Critères d'évaluation en vue de la permanence et des promotions

---

Le comité des probations et celui des promotions prennent leurs décisions en tenant compte :

- de la performance en enseignement, laquelle est évaluée à plusieurs reprises par les responsables du Bureau d'appui pédagogique ;
- de la performance en recherche, laquelle est évaluée en tenant compte des subventions obtenues des organismes subventionnaires comme le Conseil de recherche en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) et le Fonds québécois pour la recherche sur la nature et les technologies (FQRNT-NATEQ, anciennement FCAR), du nombre de publications dans des revues avec comité de lecture ainsi que du nombre d'étudiants aux études supérieures encadrés par le professeur (maîtrise ou mastère et Ph. D.) ;
- de la participation du professeur à des activités de support au département d'appartenance ainsi qu'à l'École, en particulier en tant que membre de divers comités ;
- de la participation à des activités de rayonnement à l'extérieur de l'École : édition de revues scientifiques, membre de comités de thèse, comités provinciaux et nationaux, consultations spécialisées, vulgarisation scientifique, colloques, etc.

## 1.2. A l'extérieur de l'École :

---

Ainsi que nous l'avons écrit ci-dessus : pour obtenir la permanence de l'emploi puis les promotions au titre d'agrégé et de titulaire, le professeur doit obligatoirement détenir des subventions tant au niveau national qu'au niveau provincial. Dans chacun des cas, le professeur doit soumettre une demande tous les trois ou quatre ans, accompagnée d'un curriculum vitae à jour. L'évaluation de ses demandes par des comités nationaux et provinciaux se fait principalement sur la base des paramètres suivants :

- la qualité du projet de recherche ;
- le nombre de publications dans des revues avec comité de lecture ;
- la qualité des revues dans lesquelles sont publiés les articles ;
- le nombre d'étudiants encadrés à la maîtrise ou mastère et au Ph. D. ;
- les relations avec l'industrie ;
- les contributions originales à la recherche scientifique...

Il faut noter enfin que la publication d'articles dans des revues avec comité de lecture n'est possible qu'à la suite de l'évaluation de ces articles par des spécialistes reconnus dans le domaine d'expertise du professeur.

## Chapitre 2. CONDITIONS D'EMPLOI DU PERSONNEL CADRE ET DU PERSONNEL SYNDIQUE

---

### 2.1. Personnel cadre:

---

#### 2.1.1. Embauche

---

L'École comble ses postes de cadres par voie de concours interne et/ou externe. L'affichage est d'une durée de dix (10) jours ouvrables et comprend le titre, la description sommaire et les exigences du poste, l'unité de travail, le titre du supérieur immédiat, la classe salariale, l'échelle de cette classe et la date de tombée de l'affichage. Les cadres sont généralement détenteurs d'un diplôme d'études de premier cycle dans une discipline appropriée et possède quelques années d'expérience pertinente. Les conditions de travail sont régies par un protocole d'entente régissant le personnel cadre.

### **2.1.2. Permanence**

---

Un nouveau cadre est en probation pendant une période de douze (12) mois de service continu à l'École. Si un nouveau cadre provient d'un groupe d'employés de l'École dans lequel il a acquis des droits, la période de probation est réduite au nombre de mois correspondant à celui après lequel le nouveau cadre perdrait ses droits dans son ancien groupe d'appartenance (présentement six mois). Après entente entre les parties, l'École peut exceptionnellement décider de prolonger la probation d'un cadre pendant une période ne pouvant pas dépasser douze (12) mois. Les motifs de cette prolongation sont transmis par écrit au cadre concerné. Un cadre en période de probation devient cadre régulier quand sa probation est terminée, à moins que l'École ne lui ait transmis un avis contraire.

### **2.1.3. Promotion**

---

Un poste vacant doit être attribué à un cadre régulier de l'École qui y a présenté sa candidature, en autant qu'il satisfasse aux exigences du poste. Un cadre régulier qui accède à un poste vacant sera en période d'essai durant une période ne dépassant pas six (6) mois de service continu dans son nouveau poste. Pendant cette période, l'École ou le cadre peut décider d'un retour du cadre à son ancien poste avec tous les droits acquis dans ce poste. A la date d'entrée en fonction à son nouveau poste, le cadre reçoit le plus élevé des deux traitements suivants : l'échelon de sa nouvelle classe salariale qui représente une majoration de son salaire régulier de dix pour cent (10%) ou le minimum de l'échelle de sa nouvelle classe salariale.

## **2.2. Personnel syndiqué:**

---

### **2.2.1. Embauche**

---

L'École comble ses postes nouveaux et vacants par voie de concours interne. L'affichage est d'une durée de sept jours ouvrables et comprend le titre, la description sommaire et les exigences du poste, l'unité de travail, le titre du supérieur immédiat, la classe salariale, l'échelle de cette classe et la date de tombée de l'affichage. Les conditions de travail sont régies par les différentes conventions collectives en vigueur régissant le personnel syndiqué. Toute nouvelle personne salariée doit, comme condition d'emploi, signer le formulaire d'autorisation de retenues syndicales et devenir membre en règle de l'unité d'accréditation d'appartenance. L'employeur nomme la personne salariée ayant le plus d'ancienneté, à condition qu'elle satisfasse aux qualifications requises pour le poste.

### **2.2.2. Permanence**

---

Toute nouvelle personne salariée est assujettie à une période de probation de soixante (60) jours ouvrables travaillés. Une personne salariée déjà employée nommée à un poste est assujettie à une période d'essai d'une durée de quarante-cinq (45) jours ouvrables travaillés. Si, au cours de la période de probation ou d'essai, la personne salariée ne désire pas conserver son nouveau poste ou s'il est établi par l'employeur qu'elle ne satisfait pas aux exigences requises dudit poste, elle est alors replacée à son ancien poste avec maintien de tous ses droits acquis à ce poste. Au terme d'une de ces deux périodes, elle est confirmée à titre de salarié régulier dans son nouveau poste. La personne salariée ayant moins de douze (12) mois d'ancienneté peut être mise à pied pour des dispositions particulières. Sous réserve du droit de l'employeur de congédier une personne salariée pour cause, aucune personne salariée régulière ayant l'équivalent de vingt-quatre (24) mois et plus de service actif à temps complet et qui a acquis la sécurité d'emploi ne peut être mise à pied, renvoyée ou licenciée, ni subir de baisse de salaire.

### **2.2.3. Promotion**

---

Lors de la promotion d'une personne salariée à un autre poste comportant un taux de salaire horaire plus élevé, la personne salariée reçoit, à partir de la date de promotion, le taux de salaire horaire prévu pour le poste auquel elle est promue ou, selon le cas, ce qui est le plus avantageux : le minimum de la classe ou l'échelon qui accorde une augmentation représentant au moins la différence entre les deux

premiers échelons de sa nouvelle classe; si l'augmentation situe le salaire entre deux échelons, il est porté à l'échelon immédiatement supérieur sans toutefois excéder le maximum de la classe. Lors de promotion, la personne salariée est également assujettie à une période d'essai de quarante-cinq (45) jours ouvrables. Au terme de cette période d'essai, la personne salariée est confirmée à titre de salarié régulier dans ce nouveau poste.

## Chapitre 3. PROGRAMME DE GESTION DE LA PERFORMANCE DU PERSONNEL CADRE ET DE LA CENTRALE THERMIQUE

---

### 3.1. Préambule

---

La situation avec le personnel syndiqué n'est pas reconnue considérant la philosophie syndicale, sauf dans certaines institutions à caractère économique où les syndicats ont reconnu un tel programme basé sur des objectifs institutionnels.

### 3.2. Historique

---

#### 3.2.1. Programme de gestion de la performance du personnel cadre

---

Le protocole intervenu le 2 avril 1987 entre l'École et l'Association des cadres de l'École Polytechnique (ACEP) prévoit la formation d'un comité de travail en vue de la mise en place d'un programme de gestion du rendement des cadres. Le comité débute ses travaux au printemps 1989 et soumet un projet au printemps 1992.

Le programme est adopté à l'été 1992 et est soumis pour essai d'une durée d'un an à compter de septembre 1992. En juin 1994, un rapport final est déposé et le comité de coordination adopte le programme présenté le 15 août 1994. Le programme est lancé à grande échelle en septembre 1994. Le programme de gestion du rendement des cadres est alors un programme par objectifs. Chaque cadre est évalué individuellement. Aucune rémunération n'y est rattachée.

Après plus ou moins deux ans et demi d'existence, le programme a été abandonné. Un laisser-aller s'est installé petit à petit. Les cadres comme les autres personnels ont subi des coupures salariales. Le climat n'était pas alors propice pour insister sur la gestion du rendement.

Le 18 mai 2000, considérant entres autres les conclusions de la consultation réalisée dans le cadre des États généraux de l'École et du plan de concertation découlant de ces États généraux, l'École et l'ACEP signent une entente de participation aux revenus de l'École sous forme de prime au rendement.

Un comité de travail est alors formé et le 3 janvier 2001, la direction de l'École entérine les recommandations du comité :

- de reconduire le programme de gestion du rendement (avec une nouvelle appellation soit, gestion de la performance des cadres) tel qu'il a été adopté en 1992;
- d'y ajouter un facteur de pondération des objectifs et une cote évaluant l'atteinte des objectifs;
- d'y greffer un mécanisme de rémunération à la performance.

Nous complétons cette année notre troisième cycle du programme. Des modifications y seront apportées en 2003-2004 suite aux consultations avec les cadres.

### 3.2.2. Programme de gestion de la performance du personnel de la centrale thermique

---

Suite à une lettre d'entente signée le 19 septembre 2000 entre l'École et le Syndicat canadien des officiers de marine marchande (SCOMM) représentant les employés syndiqués de la centrale thermique de l'École et qui, entre autres, prolongeait d'une année la convention collective en vigueur, les parties s'entendent pour développer un programme de gestion de la performance et de rémunération de la performance. Le 31 mai 2001, les parties s'entendent sur le programme et ses modalités d'application. Le programme comprend 2 volets : le volet d'objectifs d'équipe et le volet de la performance individuelle. Le gestionnaire convient avec chacune des équipes de son secteur les objectifs de l'année et convient avec chacun des employés des compétences requises à l'exercice de leur fonction. Cinquante pour cent de la prime à verser s'applique pour la performance d'équipe et l'autre cinquante pour cent pour la performance individuelle.

Le personnel de la centrale thermique complète cette année son deuxième cycle du programme. Des négociations sont présentement en cours pour la reconduction ou non du programme.

### 3.3. Constatations à la suite d'une 2ème année

---

De façon générale, nos principales constatations sont les suivantes :

- la majorité des participants connaissent et comprennent les objectifs formels du programme :
  - aligner et lier les objectifs individuels avec ceux de l'École;
  - fournir un outil de gestion permettant d'assurer le suivi;
  - favoriser la communication;
  - reconnaître la performance.

Selon les participants,

- le degré d'adhésion au programme de gestion de la performance est élevé. Ils sont d'avis que le programme a suscité une amélioration de la communication entre gestionnaires et employés (permet de préciser les attentes mutuelles, les programmes de formation et le plan de carrière) ainsi que de la rigueur dans l'établissement des objectifs. D'autre part, les participants estiment que la méthode d'attribution de la prime doit absolument être repensée car il s'agit de l'élément qui cause le plus d'insatisfaction;
- le principe de la cascade des objectifs, qui consiste à établir d'abord les objectifs des services et des départements à partir de ceux de l'École, puis à établir les objectifs individuels;
- les objectifs de l'École ne sont pas clairement énoncés : il s'agit plutôt de grandes orientations;
- le lien entre ces objectifs et ceux des directions de service et de département leur semble peu évident;
- le non-respect des délais touchant l'établissement des objectifs diminue considérablement la crédibilité du processus;
- le niveau de satisfaction des participants à l'égard de l'application du processus et de la qualité de la communication varie considérablement d'un service à l'autre, selon le style de gestion et l'importance accordée au processus par le gestionnaire;
- les rencontres de mi-année semblent se dérouler dans un climat d'ouverture alors que les rencontres de fin d'année se déroulent dans un climat de négociation.

### 3.4. Principaux commentaires recueillis (le processus)

---

En conséquence, Plan de performance :

- Forces
  - . Processus d'établissement des objectifs individuels plus efficace qu'auparavant
  - . Identification d'indicateurs
  - . Reconnaissance de l'utilité d'avoir un outil de gestion
  - . Reconnaissance de l'utilité de partager les objectifs en équipe, pour ceux qui le font
- Faiblesses
  - . Perception que le processus de cascade est absent au niveau de la haute direction
  - . Attentes de la haute direction mal définies dans certains secteurs Problèmes importants touchant le respect des délais
  - . Calendrier actuel peu pertinent par rapport à la réalité de gestion (ex. : calendrier scolaire)
  - . Absence de partage des objectifs en équipe dans certains secteurs
  - . Manque de cohérence des objectifs des secteurs, des services ou des départements
  - . Iniquité entre les équipes à l'égard de l'équilibre entre les objectifs de continuité et ceux de développement
  - . Problème de compréhension des objectifs de continuité et de développement  
Difficulté à définir des indicateurs mesurables
  - . Besoin d'une plus grande implication du Service des ressources humaines dans le coaching

## 3.5. Recommandations

---

### 3.5.1. Niveau stratégique

---

- Communiquer clairement la position de la Direction générale concernant la philosophie quant à la démarche de gestion de la performance, les principes de gestion et de rémunération privilégiés et le problème d'iniquité perçu par les cadres afin de favoriser l'adhésion de la haute direction au processus.
- Mettre en place un calendrier rigoureux et connu de fixation des objectifs à partir des objectifs de l'Ecole et de ceux des directions. Chaque directeur devrait communiquer clairement les objectifs de l'Ecole et les siens afin que les cadres comprennent l'effet de cascade et puissent établir leurs objectifs dans ce même cadre.
- Fixer un objectif précis pour tous les directeurs fonctionnels, les directeurs de service et de département par rapport à l'élaboration du plan de performance avec leurs équipes respectives.
- Former un groupe de travail élargi, incluant des représentants de l'Association des cadres, qui aurait pour mandat d'éliminer les principales sources de mécontentement du Programme de gestion de la performance, notamment :
  - . l'appellation du programme « Performance »;
  - . les mécanismes de répartition de la prime;
  - . l'ajout du volet « Comment »;
  - . la dichotomie entre objectif de continuité et objectif de développement; le calendrier du processus.
- Au besoin, établir des objectifs communs à certaines équipes afin de favoriser la synergie et de s'éloigner de l'approche individualiste qu'on perçoit aujourd'hui.

### 3.5.2. Niveau opérationnel

---

- Élaborer un programme concret de coaching à offrir aux services et aux départements en équipes naturelles, dans le but de les aider :
  - . à mettre en place l'effet de cascade;
  - . à favoriser le partage des objectifs au sein de l'équipe;
  - . à mieux formuler leurs objectifs de continuité et de développement; à mieux formuler des indicateurs précis.
- Pour ce faire, offrir des ateliers de travail d'une demi-journée aux équipes naturelles pendant la période de fixation des objectifs.
- Effectuer un suivi plus rigoureux, de la part du Service des ressources humaines, auprès des équipes et élaborer des aide-mémoire :
  - . à l'étape de fixation des objectifs;
  - . à l'étape de mi-année;
  - . à l'étape de l'évaluation.
- Élaborer un répertoire d'indicateurs de performance personnalisés selon les services et les départements.
- Au besoin, offrir aux cadres des modules de formation d'une demi-journée sur des sujets précis, notamment :
  - . la fixation d'objectifs;
  - . le feed-back et le suivi;
  - . les rencontres d'évaluation, etc.
- Le succès de la mise en oeuvre des recommandations repose sur les trois conditions suivantes :
  - . visibilité de l'engagement de la direction générale, des directeurs fonctionnels, des directeurs de service et des directeurs de département;
  - . volonté de mettre en place une stratégie pour rallier les différentes entités au sein de l'École par rapport à la perception d'iniquité;
  - . développement et renforcement du rôle d'appui stratégique du Service des ressources humaines.