

## **PROCÉDURE D'ÉVALUATION DE LA CONTRIBUTION DU PERSONNEL-CADRE**

**DOCUMENT OFFICIEL  
(version du 29 juin 2012)**

Date de la rencontre initiale: \_\_\_\_\_

Date de la rencontre de mi-année: \_\_\_\_\_

Date de la rencontre d'évaluation annuelle: \_\_\_\_\_

---

**FORMULAIRE CONFIDENTIEL**

### **RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX**

#### PERSONNE ÉVALUÉE

Nom : \_\_\_\_\_

Poste : \_\_\_\_\_

#### ÉVALUATEUR (supérieur immédiat)

Nom : \_\_\_\_\_

Poste : \_\_\_\_\_



## **RAISON D'ÊTRE DE L'ÉVALUATION DE LA CONTRIBUTION DU CADRE**

L'évaluation vise à reconnaître la contribution du cadre, à identifier ses forces et ses zones d'amélioration, à assurer une supervision adéquate, et à recommander au besoin de la formation ou du coaching professionnels. Ultimement, elle vise à enclencher un processus d'amélioration continue des compétences.

## **MODALITÉS GÉNÉRALES DE L'ÉVALUATION DE LA CONTRIBUTION DU CADRE**

L'évaluation annuelle du cadre est effectuée dans une perspective de soutien et de développement professionnel, afin de favoriser un échange dynamique entre un cadre et son supérieur immédiat à propos de ses objectifs et de ses compétences. C'est donc une évaluation formative ayant pour but général l'amélioration constante des capacités de chacun et le dialogue constructif.

Chacune des parties conservera soigneusement une copie de ce document confidentiel tout au long de l'année. Afin d'alléger les procédures, ce formulaire peut être rempli à l'ordinateur ou de manière manuscrite lisible. Il servira de référence lors des rencontres obligatoires ou additionnelles du processus. Trois rencontres sont obligatoires: en début d'année (août), au mi-parcours (janvier ou février) et à la fin de l'année scolaire (juin). Cependant, les parties peuvent convenir de rencontres additionnelles, au besoin. À la fin de l'année, une copie des documents signés est remise à chacun de même qu'à la direction générale.

### **A. ÉVALUATION DES OBJECTIFS AU PLAN DE TRAVAIL**

L'évaluation de la contribution du cadre repose notamment sur la fixation d'objectifs. Il y a deux sortes d'objectifs: les objectifs qui découlent du plan de travail annuel et les objectifs de développement professionnel. Chaque cadre choisit avec son supérieur immédiat trois objectifs du plan de travail annuel et deux objectifs de développement professionnel (section C).

Chaque objectif doit être précis, observable, réaliste, situé dans le temps, relié aux responsabilités de la personne évaluée et convenu en commun entre le cadre et son supérieur immédiat. Chaque objectif doit être SMART (futé!) selon l'acronyme reconnu.

- **Spécifique** (en anglais : Specific)  
Éviter les objectifs trop généraux.
- **Mesurable**, ou à tout le moins observable (Measurable)  
On doit pouvoir constater le résultat.
- **Atteignable et Ambitieux** (Achievable)  
La cible visée doit représenter un défi à votre mesure. C'est un défi, mais il est à votre portée.
- **Réaliste** (Realistic)  
Il est possible d'atteindre cet objectif. Ce n'est pas un idéal ou un rêve. Vous avez les ressources pour y arriver.
- **Temporellement défini** (Time-bound)  
Le résultat visé est défini dans le temps. Les étapes de réalisation peuvent être fixées dans le temps.

## OBJECTIFS DU PLAN DE TRAVAIL

Les objectifs du plan de travail choisis sont les trois plus significatifs de l'année. Ils peuvent comporter un élément de développement et ne doivent pas se limiter à l'accomplissement de tâches ordinaires du cadre.

### OBJECTIF 1

#### RENCONTRE INITIALE

Énoncé de l'objectif

Brève explication de l'objectif

#### RENCONTRE DE MI-PARCOURS

Commentaires de l'évaluateur

Commentaires de la personne évaluée

#### RENCONTRE FINALE

Évaluation finale, l'objectif est... Cochez une seule cote

atteint

partiellement atteint

non atteint et abandonné

non atteint et reporté

Commentaires de l'évaluateur

Commentaires de la personne évaluée

## OBJECTIF 2

---

**RENCONTRE INITIALE**

---

**Énoncé de l'objectif**

---

---

**Brève explication de l'objectif**

---

---

**RENCONTRE DE MI-PARCOURS**

---

**Commentaires de l'évaluateur**

---

---

**Commentaires de la personne évaluée**

---

---

**RENCONTRE FINALE**

---

**Évaluation finale, l'objectif est...** Cochez une seule cote

atteint	
partiellement atteint	
non atteint et abandonné	
non atteint et reporté	

**Commentaires de l'évaluateur**

---

---

**Commentaires de la personne évaluée**

---

### OBJECTIF 3

---

**RENCONTRE INITIALE**

---

**Énoncé de l'objectif**

---

**Brève explication de l'objectif**

---

---

**RENCONTRE DE MI-PARCOURS**

---

**Commentaires de l'évaluateur**

---

**Commentaires de la personne évaluée**

---

---

**RENCONTRE FINALE**

---

**Évaluation finale, l'objectif est...** Cochez une seule cote

atteint	
partiellement atteint	
non atteint et abandonné	
non atteint et reporté	

**Commentaires de l'évaluateur**

---

**Commentaires de la personne évaluée**

---

## **B. OBSERVATION DES COMPÉTENCES DU CADRE**

La contribution du cadre est aussi évaluée à partir de son niveau de maîtrise de trois compétences clés qui sont définies en début d'année et peuvent être choisies à partir de la liste indicative suivante, définissant ensemble un idéal du gestionnaire. Une compétence est une capacité d'accomplir des tâches ou de résoudre des problèmes en suivant une démarche structurée, tout en mobilisant des connaissances et des savoir-faire appropriés. Les compétences de gestion qui suivent se manifestent à travers des attitudes et des comportements qui sont attendus de la part du cadre dans l'exercice de ses fonctions. Il importe donc de s'assurer que chaque attitude et comportement attendu fait l'objet d'une compréhension commune de la part du supérieur immédiat et du cadre qui est sous sa responsabilité.

Il est très important de choisir les compétences observées durant l'année dans une perspective de reconnaissance autant que d'amélioration. Ainsi parmi les compétences retenues, on en retiendra une qui représente une force du cadre (force reconnue ou satisfaisante), une qui est une compétence en progression (à améliorer), mais non totalement maîtrisée, et une qui mériterait une attention particulière, dont on soupçonne qu'elle devra être développée.

Ces compétences doivent être interprétées au niveau de responsabilité du cadre concerné et non dans l'idéal. Encore ici, il convient de rester réaliste.

***La liste indicative des compétences visées se retrouve en annexe 1.***

## COMPÉTENCE 1 – généralement maîtrisée

### RENCONTRE INITIALE

Nom et définition de la compétence

Attitudes et comportements attendus en lien avec cette compétence

### RENCONTRE DE MI-PARCOURS

Commentaires de l'évaluateur

Commentaires de la personne évaluée

### RENCONTRE FINALE

Cette compétence est...

Cochez une seule cote

une force reconnue

satisfaisante

à améliorer

à développer

Commentaires de l'évaluateur

Commentaires de la personne évaluée



## COMPÉTENCE 2 – partiellement maîtrisée

### RENCONTRE INITIALE

Nom et définition de la compétence

Attitudes et comportements attendus en lien avec cette compétence

### RENCONTRE DE MI-PARCOURS

Commentaires de l'évaluateur

Commentaires de la personne évaluée

### RENCONTRE FINALE

Cette compétence est...

Cochez une seule cote

une force reconnue

satisfaisante

à améliorer

à développer

Commentaires de l'évaluateur

Commentaires de la personne évaluée

### COMPÉTENCE 3 – en apprentissage

---

**RENCONTRE INITIALE**

---

**Nom et définition de la compétence**

---

**Attitudes et comportements attendus en lien avec cette compétence**

---

---

**RENCONTRE DE MI-PARCOURS**

---

**Commentaires de l'évaluateur**

---

**Commentaires de la personne évaluée**

---

---

**RENCONTRE FINALE**

---

**Cette compétence est...**

Cochez une seule cote

une force reconnue

satisfaisante

à améliorer

à développer

Commentaires de l'évaluateur

---

**Commentaires de la personne évaluée**

---

## C. OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Les objectifs de développement professionnels ont normalement été définis lors de l'évaluation de l'année précédente. Ils visent à développer les compétences de gestion du cadre et à focaliser le soutien fourni par le supérieur immédiat. Les objectifs de développement professionnel doivent également être formulés selon la méthode SMART décrite précédemment.

### OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL 1

#### RENCONTRE INITIALE

Énoncé de l'objectif de développement professionnel

Brève explication de l'objectif

#### RENCONTRE DE MI-PARCOURS

Commentaires de l'évaluateur

Commentaires de la personne évaluée

#### RENCONTRE FINALE

Évaluation finale, l'objectif est... Cochez une seule cote

atteint

partiellement atteint

non atteint et abandonné

non atteint et reporté

Commentaires de l'évaluateur

Commentaires de la personne évaluée

## OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL 2

### RENCONTRE INITIALE

Énoncé de l'objectif de développement professionnel

Brève explication de l'objectif

### RENCONTRE DE MI-PARCOURS

Commentaires de l'évaluateur

Commentaires de la personne évaluée

### RENCONTRE FINALE

Évaluation finale, l'objectif est... Cochez une seule cote

*atteint*

*partiellement atteint*

*non atteint et abandonné*

*non atteint et reporté*

Commentaires de l'évaluateur

Commentaires de la personne évaluée

## D. ÉVALUATION GLOBALE

L'évaluateur et la personne évaluée portent un jugement global sur l'année scolaire écoulée, normalement avant la fin du mois de juin. La cote visée est une contribution satisfaisante. La cote exceptionnelle est réservée à une contribution hors du commun, très au-delà des attentes normales.

### ÉVALUATION ET COMMENTAIRES GÉNÉRAUX

**La contribution de cette personne est...** Cochez une seule cote

exceptionnelle	
satisfaisante	
acceptable	
insatisfaisante	

**Commentaires de l'évaluateur sur toute l'année**

**Commentaires de la personne évaluée sur toute l'année**

## E. PLAN DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Le supérieur immédiat et le cadre définissent les objectifs de développement professionnels de l'année suivante à la lumière des résultats obtenus. Les objectifs de développement professionnel doivent également être formulés selon la méthode SMART décrite précédemment.

### OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL 1

Énoncé de l'objectif de développement professionnel

Brève explication de l'objectif de développement professionnel

Moyens envisagés pour favoriser ce développement professionnel

### OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL 2

Énoncé de l'objectif de développement professionnel

Brève explication de l'objectif de développement professionnel

Moyens envisagés pour favoriser ce développement professionnel

## SIGNATURES

Évaluateur : \_\_\_\_\_

Personne évaluée : \_\_\_\_\_

Date: \_\_\_\_\_

Directeur général : \_\_\_\_\_

## RÉTROACTION DE LA PERSONNE ÉVALUÉE ENVERS SON SUPÉRIEUR IMMÉDIAT

PERSONNE ÉVALUÉE	SUPÉRIEUR IMMÉDIAT
Nom	Nom
Poste	Poste

Évaluez l'encadrement et le soutien reçus de votre gestionnaire selon l'échelle suivante. Ce formulaire sera remis au supérieur à la suite de la signature de l'évaluation finale, il accompagnera sa propre évaluation.

### MON SUPÉRIEUR IMMÉDIAT EST APTE À :

Compétences	Cochez une seule cote			
	une force reconnue	satisfaisante	à améliorer	à développer
1. Clarifier ses attentes				
2. Consulter sur les objectifs et les moyens				
3. Me déléguer efficacement				
4. Raisonnablement disponible pour moi				
5. Montrer de l'écoute et l'empathie				
6. Faire preuve de leadership				
7. M'informer adéquatement				
8. être ouvert à mes idées et initiatives				
9. Reconnaître mes réalisations				
10. Respecter ma zone de responsabilité				
11. Se préoccuper de mon développement professionnel				
12. Souligner mes erreurs ou insuffisances avec diplomatie				
13. Me soutenir et me conseiller au besoin				
14. Effectuer des suivis rigoureux				





**COMMENTAIRES GÉNÉRAUX SUR LA RÉTROACTION**

Commentaires généraux de la personne évaluée concernant l'encadrement de son supérieur immédiat

Commentaires généraux du supérieur immédiat sur son encadrement

**SIGNATURES**

Évaluateur : \_\_\_\_\_

Personne évaluée : \_\_\_\_\_

Date: \_\_\_\_\_

Directeur général : \_\_\_\_\_

## ANNEXE 1

### LISTE DES COMPÉTENCES VISÉES

Les définitions sont fournies à titre indicatif seulement.

#### COMPÉTENCES DE LEADERSHIP

Enthousiasme mobilisateur	capacité de susciter l'engagement du personnel
Gestion du changement	capacité d'introduire des changements aux processus sans trop de heurts
Orientation client	capacité de se soucier du service à la clientèle externe et interne et d'améliorer constamment les services
Sens des priorités	capacité de choisir adéquatement les actions à poser selon leur importance et leur urgence
Sens politique	capacité de mesurer les forces en présence et les impacts politiques de ses décisions
Vision stratégique	capacité de situer ses actions et ses décisions dans le contexte plus général du développement du collègue

#### COMPÉTENCES DE SUPERVISION

Coaching	capacité à favoriser le développement des compétences des subordonnés
Consultation d'équipe	capacité à consulter les membres de l'équipe au moment propice sur les objets qui peuvent les affecter
Délégation	capacité à distribuer des tâches et des responsabilités parmi son équipe plutôt que de les faire soi-même
Encadrement	capacité de cadrer les opérations et d'ensuivre l'évolution
Évaluation régulière	capacité de donner de la rétroaction sur les bons coups et les difficultés des subordonnés
Responsabilisation	capacité de tenir les subordonnés comme imputables de leurs champs d'action respectifs et de leurs résultats

## COMPÉTENCES DE GESTION

Capacité d'évaluation	<i>capacité de mesurer adéquatement la qualité des processus, des compétences et des résultats</i>
Gestion du temps et des priorités	<i>capacité de distribuer adéquatement ses tâches dans une planification à court et moyen terme</i>
Organisation	<i>capacité de structurer les documents, les opérations et les processus en vue d'atteindre les meilleurs résultats possible</i>
Planification	<i>capacité d'anticiper et d'organiser les opérations dans un calendrier à court moyen et long terme en optimisant l'utilisation des ressources</i>
Réseautage	<i>capacité de créer des liens, de se faire des relations et d'utiliser celles-ci au moment opportun</i>
Sens du contrôle	<i>capacité de vérifier périodiquement l'accomplissement des tâches et de réajuster les opérations en conséquence des délais</i>

## COMPÉTENCES EN RELATIONS INTERPERSONNELLES

Diplomatie	<i>capacité d'agir avec tact dans les relations avec autrui</i>
Écoute et empathie	<i>capacité d'écouter attentivement les autres en cherchant à les comprendre et à partager leurs émotions</i>
Résolution de conflits	<i>capacité à gérer les conflits sans heurts et à trouver des issues honorables pour toutes les parties</i>
Sens de la collaboration	<i>capacité à organiser le travail d'équipe de manière à favoriser la concertation et la recherche de solution tenant en compte les intérêts de chacun</i>
Sens de la communication	<i>capacité de transmettre clairement et d'échanger des informations qui sont pertinentes pour nos interlocuteurs au moment approprié</i>
Sens du travail d'équipe	<i>capacité d'optimiser la collaboration entre membres d'une équipe en respectant le rôle particulier de chaque participant</i>

## **COMPÉTENCES À ASSUMER DES RESPONSABILITÉS**

Assertivité	<i>capacité à s'exprimer et à défendre ses opinions tout en respectant la sensibilité et les opinions des autres.</i>
Autonomie	<i>capacité de réfléchir et d'agir par soi-même dans la résolution des problèmes et la réalisation des projets</i>
Collaboration	<i>capacité s'associer harmonieusement à des personnes pour réaliser une même entreprise</i>
Dynamisme	<i>capacité de manifester de l'ardeur, de la vitalité et d'innover</i>
Persévérance	<i>capacité à faire preuve d'endurance et de ténacité</i>
Rigueur	<i>capacité de penser et d'agir avec exactitude, exigence intellectuelle et logique</i>

## **COMPÉTENCES DE GESTION DE SOI**

Adaptabilité	<i>capacité de se montrer flexible pour modifier les opérations en fonction des personnes et des circonstances</i>
Conscience de son impact	<i>capacité à discerner les conséquences de ses paroles, de ses décisions et de ses actes sur divers acteurs du milieu</i>
Patience	<i>capacité de différer ses paroles ou ses actions et de garder son calme face aux délais et aux contretemps</i>
Résistance au stress	<i>capacité à résister avec calme aux situations complexes, difficiles ou conflictuelles, tout en conservant toute sa vitalité et sa capacité de réflexion et d'action</i>
Souplesse	<i>capacité à s'adapter facilement aux circonstances changeantes et aux personnalités difficiles</i>
Tolérance à l'ambiguïté	<i>capacité à soutenir des situations paradoxales ou difficiles à trancher sans faire preuve de précipitation tout en endurant l'incertitude</i>

## **COMPÉTENCES INTELLECTUELLES**

Analyse	<i>capacité à distinguer soigneusement les diverses parties d'un ensemble dans le but de saisir les rapports qui les relient</i>
Synthèse	<i>capacité à créer un tout cohérent à partir de plusieurs éléments</i>

Clarté	<i>capacité de s'exprimer avec limpidité en fonction des interlocuteurs</i>
Cohérence	<i>capacité de penser et d'agir en accord avec ses principes, lorsque l'action s'accorde avec les paroles et les engagements</i>
Créativité	<i>capacité d'inventer, d'imaginer de nouvelles solutions, de recadrer les problèmes, de les appréhender sous un angle nouveau</i>
Logique	<i>capacité d'enchaîner les raisonnements en accord avec des règles rigoureuses</i>