

**Société  
de développement  
de la Baie-James**

**Québec** 

**FORMULAIRE D'ÉVALUATION DE LA  
PERFORMANCE AU TRAVAIL**

**DE**

**L'EMPLOYÉ DE BUREAU**

**ET DE**

**L'EMPLOYÉ DE SERVICE**

**Janvier 2008**

## COMMENT COMPLÉTER LE FORMULAIRE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE AU TRAVAIL ?

Les prochaines pages fourniront des explications quant à la façon de compléter le formulaire d'évaluation de la performance au travail de l'employé de bureau et de service.

### PAGE FRONTISPICE

Cette page comprend les renseignements habituels, c'est-à-dire l'identification de l'employé de même qu'un rappel sur les buts et le processus d'évaluation de la performance au travail.

### SECTION I. CRITÈRES D'ÉVALUATION

À la fin de chaque période d'évaluation, le directeur de service ou son commettant, procède à l'évaluation de chaque employé à partir des treize (13) critères présentés de façon suivante.

<b>A</b>		<b>D</b>
<b>B</b>	<b>C</b>	<b>E</b>
		<b>Total</b>
		<b>F</b>

Légende :

- A. Critère d'évaluation
- B. Échelle de notation
- C. Indices de performance
- D. Pondération du critère d'évaluation
- E. L'appréciation de l'évaluateur par rapport à l'échelle de notation
- F. Produit de la pondération et de l'appréciation de l'évaluateur.

#### a. Critères

Un critère est un caractère qui permet de distinguer, de discriminer, d'émettre un jugement et de faire une estimation.

## b. Pondération

Tous les critères retenus pour l'évaluation de la performance au travail n'ont pas la même importance; certains ont une valeur capitale alors que d'autres sont de moindre importance. La pondération est l'attribution d'un coefficient à un critère donné de façon à établir son importance relative pour l'employé de bureau (**Gr B**) et l'employé de service (**Gr S**).

## c. Réserves quant au jugement porté par l'évaluateur

Pour assurer la plus grande impartialité possible dans l'évaluation des critères, l'évaluateur doit être attentif aux dangers présentés dans le tableau suivant :

<b>Biais ou erreurs</b>	<b>Explication</b>
Effet de halo	L'évaluateur juge l'ensemble des critères à partir de celui qu'il perçoit comme étant le plus important. Exemple : si la communication est un critère de premier plan pour un directeur (évaluateur), il doit éviter de juger négativement la valeur des autres critères (planification, organisation, contrôle, etc..) d'un cadre intermédiaire ou d'un professionnel parce que ce dernier est plutôt faible en communication.
Préjugé	L'évaluateur a une antipathie pour une personne, ce qui influence son jugement. Exemple : le directeur évalue négativement le cadre intermédiaire ou le professionnel parce que ce dernier porte une casquette, mâche de la gomme ou a un rire agaçant, etc.
Erreur de clémence	L'évaluateur a tendance à noter plutôt favorablement (trop généreux ou trop mou) l'ensemble de ses employés.
Erreur de sévérité	L'évaluateur a tendance à noter plutôt défavorablement (trop dur ou trop exigeant) l'ensemble de ses employés.
Erreur de la tendance centrale	L'évaluateur ne veut pas désigner des employés comme efficaces ou inefficaces. Ainsi, il déforme l'évaluation de façon à ce que chaque employé semble fournir un rendement moyen.
Information récente	L'évaluateur juge l'ensemble des actions d'un employé uniquement à partir de l'information la plus récente qu'il possède sur lui. Exemple : le directeur porte un jugement sur le rendement accompli au cours du dernier mois par le cadre intermédiaire ou le professionnel sans tenir compte des onze autres mois de l'année de l'évaluation.

## **SECTION II. SOMMAIRE DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE AU TRAVAIL**

### **a. Interprétation des résultats**

Tenant compte des différents facteurs notés, le directeur de service ou son commettant porte une appréciation d'ensemble sur la contribution de l'employé apportée à la SDBJ.

### **b. Résumé des forces et des points à améliorer**

Au terme de l'évaluation, le directeur de service ou son commettant dresse la liste des caractéristiques les plus positives décelées chez l'employé au cours de la période donnée.

En revanche, il dresse la liste des caractéristiques devant faire l'objet de changement significatif justifiant une intervention.

### **c. Développement personnel et/ou suivi**

Le directeur de service recommande une série d'actions permettant à l'employé d'atteindre plus aisément les résultats escomptés.

### **d. Signatures de l'évaluateur et de l'évalué**

Les signatures de l'évaluateur et de l'évalué complètent le processus d'évaluation.

## SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE LA BAIE-JAMES

### FORMULAIRE D'ÉVALUATION DE L'EMPLOYÉ DE BUREAU ET DE SERVICE

#### DOCUMENT CONFIDENTIEL

PRÉNOM : \_\_\_\_\_

NOM : \_\_\_\_\_

TITRE DU POSTE : \_\_\_\_\_

DIRECTION/DIVISION : \_\_\_\_\_

DURÉE DANS LE POSTE ACTUEL : \_\_\_\_\_ AN (S) \_\_\_\_\_ MOIS

DATE DE LA DERNIÈRE ÉVALUATION : \_\_\_\_\_ MOIS

ÉVALUATION ANNUELLE

ÉVALUATION DE FIN DE PROBATION

#### À L'INTENTION DE L'ÉVALUATEUR

1. Tenez compte, dans votre appréciation, des résultats que l'employé a obtenus en assumant les tâches qui lui ont été confiées.
2. Appuyez surtout votre jugement sur l'analyse de la performance de l'employé dans l'exercice de ses tâches plutôt que sur les traits de sa personnalité.
3. L'évaluation étant au moins annuelle, tenez-vous en à la période écoulée depuis la dernière évaluation.
4. Veillez à ce que toutes les indications s'appuient sur des faits contrôlables et mesurables si possible, que vous pouvez prouver et justifier devant le directeur Administration.
5. Préparez bien votre entretien avec l'employé.
6. Le directeur de service, l'évalué et, s'il y a lieu, le cadre intermédiaire signent le document à la dernière page une fois l'évaluation complétée.
7. Le directeur de service fait parvenir le document sous pli confidentiel au coordonnateur des ressources humaines pour conservation et action.

## SECTION I. CRITÈRES D'ÉVALUATION

Dans la colonne de gauche, encerclez le chiffre correspondant à la phrase le plus conforme à la performance de l'employé eu égard à ses tâches et multipliez ce chiffre par celui de la pondération au sommet de la colonne de droite. Inscrivez le produit dans le carré du total.

QUANTITÉ DE TRAVAIL		Gr B	Gr S
		2,6	2,6
<b>4</b>	Rendement constamment au-dessus de la production normale (très rapide).		
<b>3</b>	Accomplit le travail demandé.		
<b>2</b>	Rendement occasionnellement en deçà de la production normale.		
<b>1</b>	Rendement fréquemment en deçà de la production normale.		
<b>0</b>	Accomplit rarement le travail demandé (très lent).		
<b>Total</b>			

QUALITÉ DU TRAVAIL		Gr B	Gr S
		2,6	2,6
<b>4</b>	Travail précis, soigné, presque toujours parfait.		
<b>3</b>	Peu d'erreurs : exécute correctement tous les aspects de son travail.		
<b>2</b>	Son travail a occasionnellement besoin d'être repris.		
<b>1</b>	Son travail a fréquemment besoin d'être repris.		
<b>0</b>	Erreurs constantes, pertes de temps et/ou de matériel. Travail négligé.		
<b>Total</b>			

SENS DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL		Gr B	Gr S
		2,6	2,6
<b>4</b>	Particulièrement méthodique et dégage bien les priorités.		
<b>3</b>	Organise très bien son travail, assez méthodique.		
<b>2</b>	Organise convenablement son travail.		
<b>1</b>	Organise plus ou moins bien son travail, ne sait pas toujours dégager les priorités.		
<b>0</b>	Organise mal son travail, ne sait pas dégager les priorités.		
<b>Total</b>			

<b>OBSERVANCE DES DÉLAIS</b>		<b>Gr B</b>	<b>Gr S</b>
		<b>2</b>	<b>2</b>
<b>4</b>	On lui confie les travaux les plus urgents.		
<b>3</b>	Rencontre les délais fixés.		
<b>2</b>	Rencontre habituellement les délais fixés.		
<b>1</b>	Respecte occasionnellement les délais fixés.		
<b>0</b>	Respecte rarement les délais fixés.		
<b>Total</b>			

<b>ESPRIT D'ÉQUIPE</b>		<b>Gr B</b>	<b>Gr S</b>
		<b>2</b>	<b>2</b>
<b>4</b>	Manifeste un sens remarquable de coopération.		
<b>3</b>	Fait facilement équipe avec le personnel du service.		
<b>2</b>	Fait habituellement équipe avec le personnel du service.		
<b>1</b>	Travaille difficilement en équipe.		
<b>0</b>	Refuse de coopérer aux travaux d'équipe.		
<b>Total</b>			

<b>INITIATIVE</b>		<b>Gr B</b>	<b>Gr S</b>
		<b>2</b>	<b>2,6</b>
<b>4</b>	Prend régulièrement des initiatives qui vont dans le sens des objectifs du service.		
<b>3</b>	Prend souvent des initiatives qui vont dans le sens des objectifs du service.		
<b>2</b>	Prend occasionnellement des initiatives favorisant les objectifs du service.		
<b>1</b>	Prend rarement des initiatives favorisant les objectifs du service.		
<b>0</b>	Ne prend jamais ou presque jamais d'initiative.		
<b>Total</b>			

<b>ADAPTATION AUX CHANGEMENTS</b>		<b>Gr B</b>	<b>Gr S</b>
		<b>1</b>	<b>1</b>
<b>4</b>	S'adapte rapidement aux changements demandés.		
<b>3</b>	S'adapte aisément aux changements demandés.		
<b>2</b>	S'adapte lentement aux changements sans pour autant y résister.		
<b>1</b>	S'adapte lentement aux changements tout en offrant une certaine résistance.		
<b>0</b>	Résiste aux changements au point de nuire à l'évolution de son service.		
<b>Total</b>			

<b>ASSIDUITÉ</b>		<b>Gr B</b>	<b>Gr S</b>
		<b>2,6</b>	<b>2</b>
<b>4</b>	Ne s'absente jamais.		
<b>2</b>	S'absente rarement ou occasionnellement.		
<b>0</b>	S'absente souvent.		
<b>Total</b>			

<b>PONCTUALITÉ</b>		<b>Gr B</b>	<b>Gr S</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>
<b>4</b>	N'est jamais en retard.		
<b>2</b>	Est rarement ou occasionnellement en retard.		
<b>0</b>	Est souvent en retard.		
<b>Total</b>			

<b>COMMUNICATION</b>		<b>Gr B</b>	<b>Gr S</b>
		<b>2</b>	<b>1</b>
<b>4</b>	S'exprime avec beaucoup de clarté et de précision.		
<b>3</b>	Exprime sa pensée avec une certaine aisance.		
<b>2</b>	Exprime sa pensée de façon satisfaisante.		
<b>1</b>	Réussit difficilement à transmettre ses idées.		
<b>0</b>	Ne réussit pas à transmettre ses idées.		
<b>Total</b>			



<b>APPROCHE CLIENTS</b>		<b>Gr B</b>	<b>Gr S</b>
		<b>2,6</b>	<b>2,6</b>
<b>4</b>	Répond toujours de façon adéquate aux demandes des clients internes et/ou externes.		
<b>3</b>	Répond régulièrement de façon adéquate aux demandes des clients internes et/ou externes.		
<b>2</b>	Répond occasionnellement de façon inadéquate aux demandes des clients internes et/ou externes.		
<b>1</b>	Répond occasionnellement de façon adéquate aux demandes des clients internes et/ou externes.		
<b>0</b>	Répond toujours de façon inadéquate aux demandes des clients internes et/ou externes.		
<b>Total</b>			

<b>PRUDENCE</b>		<b>Gr B</b>	<b>Gr S</b>
		<b>1</b>	<b>1</b>
<b>4</b>	Respecte constamment les règles relatives à la santé et sécurité au travail.		
<b>3</b>	Respecte généralement les règles relatives à la santé et sécurité au travail.		
<b>2</b>	Déroge occasionnellement des règles relatives à la santé et sécurité au travail.		
<b>1</b>	Déroge régulièrement des règles relatives à la santé et sécurité au travail.		
<b>0</b>	Déroge constamment des règles relatives à la santé et sécurité au travail.		
<b>Total</b>			

<b>UTILISATION DE L'ÉQUIPEMENT</b>		<b>Gr B</b>	<b>Gr S</b>
		<b>1</b>	<b>1</b>
<b>4</b>	Utilise constamment l'équipement avec grande précaution.		
<b>3</b>	Utilise généralement l'équipement avec grande précaution.		
<b>2</b>	Se soucie un peu de la précaution à prendre dans l'utilisation de l'équipement.		
<b>1</b>	Se soucie peu de la précaution à prendre dans l'utilisation de l'équipement.		
<b>0</b>	Utilise de façon négligente l'équipement.		
<b>Total</b>			

## TABLEAU RÉCAPITULATIF

<b>Critères</b>	<b>Résultats</b>
<b>Quantité du travail</b>	
<b>Qualité du travail</b>	
<b>Sens de l'organisation du travail</b>	
<b>Observance des délais</b>	
<b>Esprit d'équipe</b>	
<b>Initiative</b>	
<b>Adaptation aux changements</b>	
<b>Assiduité</b>	
<b>Ponctualité</b>	
<b>Communication</b>	
<b>Approche clients</b>	
<b>Prudence</b>	
<b>Utilisation de l'équipement</b>	

<b>Total de l'évaluation de la performance au travail</b>	
---	--

## SECTION II. SOMMAIRE DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

### A. INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

**Total de l'évaluation de la performance au travail**

**points**

Tenant compte des différents facteurs notés, portez ci-dessous une appréciation d'ensemble sur la contribution de l'employé de bureau ou de service à l'organisation :

Excellente (85 points et plus)

Très bonne (de 75 à 85 points)

Satisfaisante (de 60 à 75 points)

Insuffisante (moins de 60 points)

### B. RÉSUMÉ DES FORCES ET DES POINTS À AMÉLIORER

**Forces**

**Points à améliorer**

### C. DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET/OU SUIVI

### D. SIGNATURES DE L'ÉVALUATEUR ET DE L'ÉVALUÉ

Signature du cadre intermédiaire

Date

Signature de l'évalué

Date

Signature du directeur de service

Date

Réservé au service des ressources humaines

Date de réception

Le genre masculin utilisé dans ce document désigne autant les femmes que les hommes.