

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

DU

CADRE INTERMÉDIAIRE

ET DU

PROFESSIONNEL

Janvier 2008

COMMENT COMPLÉTER LE FORMULAIRE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE AU TRAVAIL DU CADRE INTERMÉDIAIRE ET DU PROFESSIONNEL ?

Les prochaines pages fourniront des explications quant à la façon de compléter le formulaire d'évaluation de la performance au travail du cadre intermédiaire ou du professionnel :

PAGE FRONTISPICE

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

SECTION I. MANDATS PARTICULIERS

En tout temps, le directeur de service peut donner au cadre intermédiaire ou au professionnel un objectif spécifique à atteindre à court ou à moyen terme. C'est ce qu'on appelle un mandat particulier.

Lors de l'évaluation formelle, le niveau d'atteinte des résultats obtenus sera estimé.

a. Objectif

Un objectif est un résultat final attendu ou une cible à atteindre par un cadre intermédiaire ou un professionnel. Le tableau suivant présente les principales caractéristiques devant être respectées lors de la rédaction d'un objectif.

OBJECTIF	
Caractéristiques	Définitions
Particulier	Il doit être précis, exprimé clairement et sans équivoque. Il ne doit jamais décrire un résultat vague et imprécis
Mesurable/Observable	L'évaluateur et l'évalué doivent pouvoir mesurer le degré de réalisation de l'objectif. Ce degré de réalisation peut être d'ordre quantitatif ou d'ordre qualitatif.
Situé dans le temps	Il doit comporter une date d'échéance et un délai de réalisation précis.
Contrôlable/Maîtrisable	Il doit être lié aux responsabilités de l'évalué.

b. Indicateurs de performance

Un indicateur de performance est un paramètre ou un élément significatif ou un signe apparent permettant d'apprécier le degré d'atteinte du résultat.

c. Pondération

La pondération est l'attribution d'un coefficient (2, 4, 6, 8 ou 10) à un objectif donné de façon à établir son importance relative.

d. Illustration

Contremaître de routes

Objectif (s)	Indicateurs de performance	Pondération
---------------------	-----------------------------------	--------------------

Le 30 septembre, il faut 800 tonnes de sel et 2 000 m ³ de sable à l'entrepôt du kilomètre 257.	<ul style="list-style-type: none">• Respect du calendrier• Respect de la quantité• Respect du lieu	2 ... 10
--	--	----------

e. Résultat obtenu

À la fin de la période d'évaluation, le directeur de service évalue concrètement le résultat obtenu à partir des différents indicateurs de performance.

f. Taux de réussite (%)

Pour obtenir le taux de réussite, le directeur de service met en relation le résultat obtenu et l'objectif préalablement déterminé et ce, dans la base cent (100).

g. Nombre d'objectifs

Le nombre d'objectifs ne devrait pas excéder cinq (5). De plus, le pourcentage accordé aux mandats particuliers (objectifs) ne doit pas dépasser 10 % de l'appréciation quantitative globale.

SECTION II. CRITÈRES D'ÉVALUATION

À la fin de chaque période d'évaluation, le directeur de service procède à une évaluation de chacun des douze (12) critères retenus en utilisant la grille appropriée (**cadre intermédiaire ou professionnel**).

a. Critères

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

b. Pondération

La pondération est l'attribution d'un coefficient à un critère donné de façon à établir son importance relative.

c. Réserves quant au jugement porté par l'évaluateur

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

Biais ou erreurs	Explication
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 III. SOMMAIRE DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE AU TRAVAIL

a. Synthèse de l'évaluation des sections I et II

En reportant les résultats obtenus à la section I (mandats particuliers) et à la section II (critères d'évaluation), le directeur de service détermine l'évaluation quantitative globale du cadre intermédiaire ou du professionnel évalué.

b. Interprétation des résultats

Tenant compte des différents facteurs notés, le directeur de service porte une appréciation d'ensemble sur la contribution du cadre intermédiaire ou du professionnel à la performance et au développement de la SDBJ.

c. Résumé des forces et des points à améliorer

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

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

d. Développement professionnel

Le directeur de service recommande une série de formation permettant au cadre intermédiaire ou au professionnel d'atteindre plus aisément les résultats escomptés.

e. Rencontre de mi-année et/ou suivi

En cours d'année, le directeur de service peut rencontrer le cadre intermédiaire ou le professionnel afin de dresser un bilan provisoire de sa performance, faire les ajustements appropriés et éventuellement procéder à des ajouts circonstanciels.

f. Validation de l'évaluation

Les signatures du directeur de service, de l'évalué et du président-directeur général complètent le processus d'évaluation.

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE LA BAIE-JAMES

FORMULAIRE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE AU TRAVAIL DU CADRE INTERMÉDIAIRE ET DU PROFESSIONNEL

DOCUMENT CONFIDENTIEL

PRÉNOM : _____

NOM : _____

TITRE DU POSTE : _____

DIVISION : _____

DURÉE DANS LE POSTE ACTUEL : _____ AN (S) _____ MOIS

DATE DE LA DERNIÈRE ÉVALUATION : _____ MOIS

À L'INTENTION DU DIRECTEUR DE SERVICE

1. Complétez seul le formulaire d'évaluation de la performance au travail de l'évalué.
2. Tenez compte dans votre appréciation des résultats que l'évalué a obtenus en assumant les responsabilités que vous lui avez confiées.
3. Appuyez surtout votre jugement sur l'analyse de la performance de l'évalué dans l'exercice de ses responsabilités majeures plutôt que sur les traits de sa personnalité.
4. Tenez-vous en à la période écoulée depuis la dernière évaluation (évaluation annuelle).
5. Veillez à ce que toutes les indications s'appuient sur des faits contrôlables et mesurables si possible, que vous pouvez prouver et justifier.
6. Convoquez l'évalué et préparez bien votre rencontre.
7. L'évaluateur et l'évalué signent le document à la dernière page une fois l'évaluation complétée.
8. Le directeur de service fait parvenir le document sous pli confidentiel au coordonnateur des ressources humaines.

SECTION I. MANDATS PARTICULIERS

1	2	3	4	5	6
OBJECTIF	INDICATEURS DE PERFORMANCE	PONDÉRATION Max. total 10	RÉSULTAT OBTENU	TAUX DE RÉUSSITE (%)	3 X 5
		2			+
		2			+
		2			+
		2			+
		2			+
		Total :	Mandats particuliers « Total »		

SECTION II. CRITÈRES D'ÉVALUATION							(Cadre intermédiaire)	
Habilités particulières	Pondération						Cote **	Résultats
	* 100 %	98 %	96 %	94 %	92 %	90 %		
HABILETÉS DE GESTION								
Planification	2,3	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2		
Organisation	2,4	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3		
Direction	2	2	2	2	1,9	1,9		
Contrôle	2,4	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3		
Prise de décision	2	2	2	2	1,9	1,9		
HABILETÉS INTERPERSONNELLES								
Communication	1,9	1,9	1,8	1,7	1,7	1,6		
Leadership	2,3	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2		
HABILETÉS PERSONNELLES								
Souplesse	1,9	1,9	1,8	1,7	1,7	1,6		
Autonomie	2	2	2	2	1,9	1,9		
Motivation	1,9	1,9	1,8	1,7	1,7	1,6		
Jugement	1,9	1,9	1,8	1,7	1,7	1,6		
Sens des priorités	2	2	2	2	1,9	1,9		
Critères d'évaluation « Total »								

* La pondération est basée sur le niveau d'évaluation « 5 »

** Cote : l'échelle d'appréciation à utiliser est la suivante :

- | | |
|----------|--|
| 5 | Les habiletés démontrées dépassent de beaucoup les attentes |
| 4 | Les habiletés démontrées dépassent les attentes |
| 3 | Les habiletés démontrées répondent pleinement aux attentes |
| 2 | Les habiletés démontrées répondent partiellement aux attentes |
| 1 | Les habiletés démontrées répondent rarement aux attentes |
| 0 | Les habiletés démontrées ne répondent pas du tout aux attentes |

SECTION II. CRITÈRES D'ÉVALUATION							(Professionnel)	
Habilités particulières	Pondération						Cote **	Résultats
	* 100 %	98 %	96 %	94 %	92 %	90%		
HABILETÉS DE GESTION								
Planification	2,4	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3		
Organisation	2,3	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2		
Direction	1,9	1,9	1,8	1,7	1,7	1,6		
Contrôle	2	2	2	2	1,9	1,9		
Prise de décision	1,9	1,9	1,8	1,7	1,7	1,6		
HABILETÉS INTERPERSONNELLES								
Communication	2	2	2	2	1,9	1,9		
Leadership	2	2	2	2	1,9	1,9		
HABILETÉS PERSONNELLES								
Souplesse	1,9	1,9	1,8	1,7	1,7	1,6		
Autonomie	2,4	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3		
Motivation	1,9	1,9	1,8	1,7	1,7	1,6		
Jugement	2	2	2	2	1,9	1,9		
Sens des priorités	2,3	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2		
Critères d'évaluation « Total »								

* La pondération est basée sur le niveau d'évaluation « 5 »

** Cote : l'échelle d'appréciation à utiliser est la suivante :

- | | |
|----------|--|
| 5 | Les habiletés démontrées dépassent de beaucoup les attentes |
| 4 | Les habiletés démontrées dépassent les attentes |
| 3 | Les habiletés démontrées répondent pleinement aux attentes |
| 2 | Les habiletés démontrées répondent partiellement aux attentes |
| 1 | Les habiletés démontrées répondent rarement aux attentes |
| 0 | Les habiletés démontrées ne répondent pas du tout aux attentes |

HABILETÉS DE GESTION

CRITÈRES	COMPORTEMENTS OBSERVABLES		
<table border="1"><thead><tr><th data-bbox="180 300 612 340">Planification</th></tr></thead><tbody><tr><td data-bbox="180 340 612 575">Le sens de la planification est l'habileté à faire des prévisions et à établir des plans d'action à partir d'objectifs définis par le directeur de service.</td></tr></tbody></table>	Planification	Le sens de la planification est l'habileté à faire des prévisions et à établir des plans d'action à partir d'objectifs définis par le directeur de service.	<ul style="list-style-type: none">• Il prend le temps de regarder la situation.• Il établit des priorités.• Il élabore une programmation du travail à accomplir.• il considère diverses alternatives et choisit les moyens qui visent l'économie de temps et de ressources (humaines, matérielles et financières).• Il fixe des échéanciers en tenant compte des contraintes.• Il détermine l'utilisation de son temps (agenda).• Il prévoit les modes et les dates de contrôle périodique.
Planification			
Le sens de la planification est l'habileté à faire des prévisions et à établir des plans d'action à partir d'objectifs définis par le directeur de service.			

Commentaire (s) :

<table border="1"><thead><tr><th data-bbox="183 875 612 915">Organisation</th></tr></thead><tbody><tr><td data-bbox="183 915 612 1108">Le sens de l'organisation est l'habileté à obtenir et à répartir les ressources humaines, matérielles et financières, à assigner les tâches et à coordonner le tout vers la réalisation des plans d'action.</td></tr></tbody></table>	Organisation	Le sens de l'organisation est l'habileté à obtenir et à répartir les ressources humaines, matérielles et financières, à assigner les tâches et à coordonner le tout vers la réalisation des plans d'action.	<ul style="list-style-type: none">• Il agence les différentes activités et les séquences de réalisation;• Il s'assure de la disponibilité des ressources nécessaires au moment voulu.• Il assigne les tâches s'il y a lieu.• Il fait le lien entre les différentes personnes impliquées.• Il met en œuvre les systèmes et les modes de travail requis.
Organisation			
Le sens de l'organisation est l'habileté à obtenir et à répartir les ressources humaines, matérielles et financières, à assigner les tâches et à coordonner le tout vers la réalisation des plans d'action.			

Commentaire (s) :

CRITÈRES	COMPORTEMENTS OBSERVABLES
----------	---------------------------

Direction	
Le sens de la direction est l'habileté à établir et à maintenir des rapports humains, à percevoir et à réagir aux besoins des autres et à régler des situations délicates avec tact.	<ul style="list-style-type: none"> • Il initie le contact; • Il transmet clairement ses instructions ou directives. • Il est à l'écoute des besoins exprimés par ses collaborateurs ou subordonnés. • Il laisse ses collaborateurs ou subordonnés prendre les décisions en tenant compte de leurs fonctions. • Il agit en conformité avec ses propos. • Il choisit le moment et les mots appropriés dans ses interventions. • Il impose des sanctions si ses attributions lui permettent.

Commentaire (s) :

Contrôle	
Le sens du contrôle est l'habileté à suivre périodiquement les résultats atteints compte tenu des prévisions.	<ul style="list-style-type: none"> • Il voit de façon périodique au suivi des activités en cours et au respect des coûts et des délais. • Il compare les résultats aux prévisions préalablement établies. • Il analyse les causes des écarts, s'il y a lieu. • Il apporte les correctifs appropriés, en ajustant le plan d'actions. • Il prévoit un système efficace de vérification du travail.

Commentaire (s) :

Prise de décision	
La prise de décision est l'habileté à cerner les données d'un problème, à identifier les solutions possibles, à peser le pour et le contre, à arrêter son choix et à passer à l'action.	<ul style="list-style-type: none"> • Il identifie les éléments d'une situation. • Il détecte les problèmes et leurs causes. • Il dégage les éléments essentiels. • Il distingue les faits des hypothèses. • Il identifie plus d'une solution. • Il pèse le pour et le contre des différentes solutions. • Il arrête son choix. • Il passe à l'action (il agit rapidement au besoin). • Il assume les conséquences de sa décision.

Commentaire (s) :

HABILETÉS INTERPERSONNELLES

CRITÈRES	COMPORTEMENTS OBSERVABLES
----------	---------------------------

Communication	
La communication est l'habileté à recevoir et à émettre un message de façon à bien comprendre et à être bien compris.	<ul style="list-style-type: none">• Il est apte à bien décoder le message reçu.• Il pose des questions, fait préciser, si nécessaire.• Il transmet ses messages de façon claire et sans ambiguïté.• Il vérifie la compréhension de ses messages auprès de ses interlocuteurs.

Commentaire (s) :

Leadership	
Le sens du leadership est l'habileté à obtenir la collaboration, à influencer le cours des travaux et à mobiliser un groupe vers l'atteinte des objectifs visés.	<ul style="list-style-type: none">• Il définit la collaboration qu'il attend des autres et l'obtient ou utilise les ressources de ses subordonnés.• Il donne du feedback et encourage.• Il est régulièrement sollicité par ses supérieurs, ses pairs ou ses subordonnés pour fournir des opinions, des avis et des conseils.• Il fait ressortir les liens et rallie les membres de son équipe de travail.

Commentaire (s) :

HABILETÉS PERSONNELLES

CRITÈRES	COMPORTEMENTS OBSERVABLES
----------	---------------------------

Souplesse	
La souplesse est l'habileté à ajuster ses comportements et ses méthodes de travail en fonction des personnes et des changements.	<ul style="list-style-type: none">• Il adhère aux changements proposés et incite les membres de son équipe de travail à y adhérer.• Il ajuste ses comportements et ses décisions en fonction des situations nouvelles.• Il sait favoriser le consensus.• Il fait preuve d'ouverture et d'originalité de pensée.

Commentaire (s) :

Autonomie	
Le sens de l'autonomie est l'habileté à résoudre les problèmes par ses propres moyens.	<ul style="list-style-type: none">• Il sait utiliser son expertise et ses expériences.• Il accepte l'imputabilité de ses propres actions.• Il prend des décisions dans le cadre de ses responsabilités.• Il informe périodiquement son supérieur sur l'état d'avancement des mandats qui lui ont été confiés.

Commentaire (s) :

Motivation	
Le sens de la motivation est l'habileté à manifester de la détermination, à maintenir de l'intérêt et du dynamisme au travail et à déployer des efforts constants dans la poursuite des objectifs fixés.	<ul style="list-style-type: none">• Il prend les moyens nécessaires pour mener à terme un travail de qualité.• Il utilise de façon maximale ses connaissances techniques dans l'exécution de son travail.• Il maintient son niveau d'efficacité du début jusqu'à la fin d'un travail.• Il se tient au courant des tendances et des développements dans sa spécialité et s'implique dans son développement professionnel.• Il persévère dans la réalisation de tâches complexes.• Il démontre de l'enthousiasme, le goût de l'effort et du travail bien fait.

Commentaire (s) :

CRITÈRES	COMPORTEMENTS OBSERVABLES
----------	---------------------------

Jugement	<ul style="list-style-type: none"> • Il analyse toute situation problématique. • Il fait preuve de discernement dans la façon de traiter une situation, un problème ou dans l'application des normes (lois, règlements, directives, échéanciers, etc.). • Il dégage les solutions possibles et les compare. • Il retient la solution la plus avantageuse et, si nécessaire, la soumet à son supérieur.
Le sens du jugement est l'habileté à identifier la meilleure solution entre plusieurs alternatives.	

Commentaire (s) :

Sens des priorités	<ul style="list-style-type: none"> • Il évalue le niveau d'urgence de toute situation en fonction des priorités, des exigences et des contraintes. • Il analyse les résultats à produire dans son champ de compétence. • Il détermine le calendrier des travaux à accomplir en les plaçant dans un ordre décroissant. • Il estime le niveau d'urgence de toute situation nouvelle. • Il corrige et adapte son calendrier des travaux à exécuter et, si nécessaire, le soumet à son supérieur.
Le sens des priorités est l'habileté à établir efficacement l'ordre des résultats à produire.	

Commentaire (s) :

SECTION III. SOMMAIRE DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

A. SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION DES SECTIONS I ET II

SECTION I	Mandats particuliers « Total »	
SECTION II	Critères d'évaluation « Total »	
	Appréciation quantitative globale	

B. INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Total de l'évaluation de la performance au travail

points

Tenant compte des différents facteurs notés, portez ci-dessous vos commentaires et une appréciation d'ensemble sur la contribution du cadre intermédiaire ou du professionnel à l'organisation :

Appréciation selon l'évaluateur :

Excellente Très bonne Satisfaisante Insuffisante

C. RÉSUMÉ DES FORCES ET DES POINTS À AMÉLIORER

Forces	Points à améliorer

D. DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

E. RENCONTRE DE MI-ANNÉE ET/OU SUIVI	
Notes du début de l'année	Notes à la mi-année

F. VALIDATION DE L'ÉVALUATION	
Signature de l'évalué	Date
Signature du directeur de service	Date

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