

Directive administrative



ADM 1.10

DOMAINE : **ADMINISTRATION**

En vigueur le :

5 mars 2012 (CF)

POLITIQUE : [GOU 31.0 Engagement envers le personnel](#)

Révisée le :

20 octobre 2014 (CF)

L'usage du masculin a pour but d'alléger le texte.

ÉVALUATION DU RENDEMENT DE LA DIRECTION DE SERVICE

1. ÉNONCÉ

Le Conseil scolaire catholique du Nouvel-Ontario (Conseil) considère l'évaluation du membre du personnel comme un processus visant d'abord et avant tout à assurer un rendement optimal de la part des employés. Elle permet aussi de valider et d'améliorer les compétences professionnelles du membre du personnel dans le but de l'outiller adéquatement afin de composer avec les défis qui l'attendent dans l'accomplissement de ses responsabilités quotidiennes au sein du Conseil.

2. BUTS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation du rendement de la direction de service a pour but :

- 2.1. d'évaluer la contribution de la direction de service à la poursuite de la mission et la vision du Conseil, son plan stratégique pluriannuel, ses priorités annuelles et ses obligations au terme de la *Loi sur l'éducation de l'Ontario*.
- 2.2. d'offrir une occasion de dialogue, d'échanges et de rétroaction constructive entre la personne évaluée et le superviseur.
- 2.3. de favoriser l'épanouissement personnel et professionnel de la personne dans une démarche structurée qui permet d'influencer son leadership et ses aptitudes. La démarche permet également de renforcer le rendement satisfaisant ou d'identifier des pistes d'amélioration, le cas échéant.

3. CYCLE D'ÉVALUATION

- 3.1. L'évaluation de la direction de service se déroulera sur un cycle de cinq (5) ans :
 - 3.1.1. Les années 1, 2, 3, et 4 du cycle seront des évaluations formatives;
 - 3.1.2. L'année 5 du cycle sera une évaluation sommative aux fins de remettre un rapport à la direction de service et de classer celui-ci à leur dossier d'employé.
- 3.2. L'évaluation au cours des années 1 à 4 du cycle (évaluation formative) se fait en utilisant le formulaire Plan annuel de rendement et de croissance professionnelle ([Annexe ADM 1.10.1](#)) pour la période correspondante à l'année scolaire (septembre à août).
- 3.3. L'évaluation du rendement au cours de l'année 5 du cycle (évaluation sommative) se fait en utilisant le formulaire Plan annuel de rendement et de croissance professionnelle ([Annexe ADM 1.10.1](#)) et avec l'aide du Questionnaire portant sur les habiletés et les compétences de leadership de la direction de service ([Annexe ADM 1.10.2](#)).

Le formulaire Rapport sommatif de l'évaluation du rendement de la direction de service ([Annexe ADM 1.10.3](#)) est rempli à la fin de l'année 5 du cycle d'évaluation.

- 3.4. Au cours de chaque année du cycle d'évaluation, il y aura un minimum de trois rencontres entre le superviseur et la direction de service pour discuter du Plan de rendement de la direction de service.

4. DÉFINITIONS

4.1. La direction de service nouvellement nommée s'entend :

- 4.1.1. d'une direction de service qualifiée sans expérience dans ce poste au sein du Conseil même si elle a de l'expérience en tant que direction de service dans un autre organisme.

4.2. La direction de service chevronnée s'entend :

- 4.2.1. d'une direction de service qui a terminé sa première année en poste au sein du Conseil.

4.3. Jours ouvrables

Un jour ouvrable est un jour d'ouverture du Conseil, c'est-à-dire du lundi au vendredi inclusivement.

4.4. Le plan d'apprentissage de mentorat

- 4.4.1. Dans le cadre du programme de mentorat offert à une direction de service nouvellement nommée, cette dernière élabore un *plan d'apprentissage du mentorat* ([Annexe ADM 1.10.4](#)) avec l'aide de son mentor.
- 4.4.2. Le *plan d'apprentissage du mentorat* tient compte des besoins d'apprentissage de la personne évaluée et oriente le travail du mentor et de celle-ci.
- 4.4.3. La personne évaluée utilise son *plan annuel de croissance* pour orienter son *plan d'apprentissage du mentorat*.

4.5. Le plan annuel de rendement et de croissance professionnelle

La composante du plan de rendement d'une direction de service doit comprendre les éléments suivants :

- 4.5.1. des objectifs qui prennent en compte le plan annuel d'amélioration du Conseil et les priorités ministérielles en matière d'éducation;
- 4.5.2. les mesures qu'elle mettra en œuvre au cours de l'année;
- 4.5.3. les pratiques et les compétences en matière de leadership qui l'aideront à atteindre les objectifs;
- 4.5.4. les méthodes qui seront utilisées pour évaluer dans quelle mesure les objectifs ont été atteints;
- 4.5.5. une description des progrès réalisés l'année scolaire en vue d'atteindre les objectifs établis;

- 4.5.6. le plan de rendement doit être préparé en consultation avec le superviseur et est inclus dans l'évaluation du rendement lors de l'année de l'évaluation.

La composante du plan de croissance professionnelle d'une direction de service doit comprendre les éléments suivants :

- 4.5.7. Tous les ans, les conseils scolaires doivent veiller à ce que chaque direction de service élabore un plan de croissance, dans lequel figurent les pratiques et les compétences en matière de leadership sur lesquelles l'accent sera mis au cours de l'année visée.
- 4.5.8. Les activités de croissance professionnelle seront entreprises par la direction de service pour améliorer ses pratiques et compétences en matière de leadership.
- 4.5.9. Les activités de croissance professionnelle l'aideront à atteindre les objectifs établis dans le plan de rendement pour une année d'évaluation.

4.6. L'échelle de notation

Le rendement global de la direction de service doit être noté. Afin d'attribuer une note, le superviseur évalue de façon globale le rendement de la direction de service en rapport avec son *plan de rendement* et détermine si son *plan annuel de croissance* doit être maintenu ou si elle doit utiliser *un plan d'amélioration*.

Une note globale est attribuée en fonction de l'échelle de notation qui comprend deux niveaux :

- 4.6.1. **Satisfaisant** : Le rendement répond aux attentes établies
- 4.6.2. **Insatisfaisant** : Le rendement ne répond pas aux attentes établies et doit être amélioré.

4.7. Le plan d'amélioration

- 4.7.1. Un *plan d'amélioration* ([Annexe ADM 1.10.5](#)) est élaboré dans le cas d'une évaluation insatisfaisante.
- 4.7.2. Le *plan d'amélioration* précise ce que la personne évaluée n'a pas fait efficacement ou n'a pas réussi à faire ainsi que les pratiques et les compétences énoncées auxquelles la personne évaluée doit porter une attention.
- 4.7.3. Le superviseur consulte la personne évaluée pour déterminer les activités de perfectionnement ainsi que tout soutien ou toute ressource pour appuyer la mise en œuvre du *plan d'amélioration*.
- 4.7.4. Le superviseur et la personne évaluée doivent signer le *plan d'amélioration* et en conserver une copie.

5. RÔLE ET RESPONSABILITÉS

5.1. La direction de service :

- 5.1.1. participe lors d'une année d'évaluation, au processus d'évaluation du rendement;

5.1.2. élabore ou révisé chaque année son *plan de rendement* et son *plan annuel de croissance* afin de contribuer à son épanouissement professionnel. Lors d'une année d'évaluation, l'échange a lieu lors de la rencontre préalable à l'évaluation. Lors des années qui ne sont pas des années d'évaluation, la direction de service le soumet avant la fin septembre à son superviseur. Avant d'approuver et de signer la version finale du plan, une rencontre d'échange a lieu entre la direction de service et son superviseur.

5.2. Le superviseur

5.2.1. évalue le rendement de la direction de service et effectue les suivis qui s'imposent;

5.2.2. remet promptement au service des ressources humaines les documents d'évaluation du rendement qui sont déposés dans le dossier de la direction de service;

5.2.3. avise la direction de service qu'il s'agit d'une année d'évaluation au plus tard vingt (20) jours ouvrables après la rentrée des classes.

5.3. La direction des ressources humaines ou son délégué :

5.3.1. fixe le calendrier des cycles d'évaluation pour toutes les directions de service et en fait la mise à jour;

5.3.2. fait parvenir avant la rentrée scolaire aux superviseurs la liste des directions de service qui doivent être évaluées.

5.3.3. dépose au dossier de la direction de service une copie des documents officiels d'évaluation du rendement et procède à la mise à jour de ses bases de données aux fins de suivis ultérieurs. Les pièces susmentionnées sont conservées dans le dossier de la direction de service pour la durée de l'emploi de la direction de service.

5.4. La direction de l'éducation :

5.4.1. veille à la mise en œuvre de la présente directive administrative, et ce, dans le but d'assurer un processus d'évaluation transparent;

5.4.2. s'assure, dans le cas d'une troisième évaluation insatisfaisante et en attente d'une décision en matière de cessation d'emploi, suspend la direction de service avec rémunération ou l'affecte à d'autres fonctions qui, à son avis, sont appropriées dans les circonstances;

6. PROCESSUS D'ÉVALUATION

Pour être efficace, l'évaluation du rendement des directions de service doit être uniforme et les mêmes procédures doivent être systématiquement suivies ([Annexe ADM 1.10.6 Vue d'ensemble du processus d'évaluation des directions de service](#)).

L'évaluation de rendement comprend les éléments suivants :

6.1. Avis d'évaluation

- 6.1.1. Le superviseur avise dans les vingt (20) jours ouvrables après la rentrée scolaire, les directions de service qui seront évaluées.

6.2. Plan annuel de rendement et de croissance professionnelle

- 6.2.1. Les cinq (5) parties suivantes du plan de rendement doivent être remplies au début de l'année par la personne évaluée et sont remises au superviseur :

- 1) Objectifs de la personne évaluée
- 2) Stratégies
- 3) Appui
- 4) Progrès réalisés
- 5) Prochaines étapes

- 6.2.2. La personne évaluée :

- fixe des objectifs (entre 2 et 4 objectifs SMART en se basant sur le plan annuel d'amélioration du Conseil);
- élabore les stratégies à prendre pour atteindre les objectifs, en tenant compte des compétences en leadership nécessaires à une direction de service;
- fixe les indicateurs pour mesurer l'atteinte des objectifs et l'efficacité des stratégies;
- sélectionne 2 ou 3 compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs en se basant sur le Cadre de leadership des directions de services ([Annexe ADM 1.10.7 Le leadership au niveau d'un service catholique de langue française](#)).

La composante du plan annuel de croissance professionnelle :

- 6.2.3. est complété par la personne évaluée pour le 30 octobre de l'année de l'évaluation et en même temps que la partie des Résultats du *plan de rendement* et remis au superviseur;
- 6.2.4. identifie les compétences à améliorer et les défis professionnels pour l'atteinte des objectifs visés dans le *plan annuel d'amélioration du Conseil* en se basant sur les Cadres de leadership des directions de services pédagogiques et des directions de services administratifs;
- 6.2.5. appuie l'exécution du *plan de rendement* et le *plan annuel d'amélioration du Conseil*;
- 6.2.6. est utilisé et est signé par la personne évaluée et le superviseur au cours des années entre les évaluations pour soutenir le dialogue et la croissance continues;
- 6.2.7. au cours de la première année d'entrée en fonction d'une direction de service, l'élaboration du *plan annuel de croissance* est faite en collaboration avec le mentor et le superviseur. Une mise en œuvre continue du *plan annuel de croissance*, du mentorat et de l'appui du superviseur est effectuée au cours de cette première année.

6.3. Les rencontres d'évaluation :

Le processus d'évaluation consiste en trois (3) rencontres obligatoires :

- 6.3.1. une première rencontre, vers le début de l'année scolaire, entre le superviseur et la personne évaluée pour élaborer le *plan de rendement*;
- 6.3.2. une deuxième rencontre, vers le milieu de l'année scolaire, entre le superviseur et la personne évaluée pour discuter des progrès et des mesures de soutien;
- 6.3.3. une troisième rencontre, vers la fin de l'année scolaire, entre le superviseur et la personne évaluée pour examiner les résultats du *plan de rendement* et du *rapport sommatif*.

6.4. Rapport sommatif :

6.4.1. Le superviseur doit joindre au rapport sommatif :

- une copie du plan de rendement;
- une copie du plan annuel de croissance;
- les commentaires du superviseur et de la personne évaluée.

6.4.2. Le superviseur complète le *rapport sommatif* après comparaison des résultats atteints avec les objectifs visés dans le *plan de rendement*.

6.4.3. Le superviseur détermine la note de rendement (**Satisfaisant** ou **Insatisfaisant**) puis signe le formulaire.

6.4.4. Une copie du *rapport sommatif* signé par le superviseur doit être envoyée à la personne évaluée dans les dix (10) jours ouvrables suivant l'examen du *plan de rendement*. La personne évaluée devra signer le *rapport sommatif* pour en accuser réception.

6.4.5. La personne évaluée a cinq (5) jours ouvrables pour apporter ses commentaires au *rapport sommatif*, à partir du moment où elle le reçoit.

7. CYCLE D'ÉVALUATION

7.1. Les directions de service doivent participer au processus d'évaluation tous les cinq (5) ans.

7.2. Une direction de service qui est à la première année dans l'exercice de ses fonctions fera l'objet d'une évaluation au cours de sa deuxième année en fonction. Pendant sa première année, elle participe à la première année du *programme de mentorat* (programme de deux (2) ans).

7.3. Il est à noter qu'une évaluation impromptue peut être entamée à n'importe quel moment durant les années de non-évaluation, si le superviseur estime souhaitable compte tenu de circonstances liées au rendement de la direction de service. Cette décision a pour effet de réinitialiser le cycle de cinq (5) ans.

7.4. Lors d'une des années du cycle, un questionnaire ([Annexe ADM 1.10.2](#)) portant sur les habiletés et les compétences de leadership de la direction de service peut être complété par la direction de service, son superviseur, deux (2) collègues et tous les membres du personnel dont elle supervise.

Cette décision se prend conjointement entre le superviseur et la direction de service. À la lumière des réponses, la direction de service fixera des objectifs dans son plan annuel de croissance professionnelle.

8. PROGRAMME DU MENTORAT (deux premières années)

- 8.1. Le programme de mentorat fournit du soutien complémentaire au processus d'évaluation du rendement des directions de service nouvellement nommées au cours de ses deux (2) premières années en fonction.
- 8.2. Les forces et les domaines de croissance et de développement professionnels identifiés au cours du processus d'évaluation du rendement des directions de services et en particulier, ceux qui ont été identifiés dans le *plan annuel de croissance*, peuvent orienter le processus du mentorat.
- 8.3. Les personnes évaluées utilisent le *plan d'apprentissage du mentorat* ([Annexe ADM 1.10.4](#)) élaboré dans le cadre du programme pour orienter leur *plan annuel de croissance*.
- 8.4. Le *plan d'apprentissage* doit être signé, conformément aux procédures établies pour le *plan annuel de croissance* lors d'une année sans évaluation.
- 8.5. Le *plan d'apprentissage*, dans le contexte du programme de mentorat, demeure confidentiel entre le mentor et la personne évaluée et n'est pas signé par le superviseur.

9. PROCESSUS À SUIVRE APRÈS L'ÉVALUATION DU RENDEMENT

- 9.1. Après une note **Satisfaisant**, la période d'évaluation est officiellement terminée et le superviseur fait des recommandations à la personne évaluée quant aux objectifs et stratégies visant son épanouissement professionnel afin d'en tenir compte lors de l'élaboration du *plan de croissance* de l'année suivante.
- 9.2. Après une note **Insatisfaisant**, le superviseur doit dans les quinze (15) jours ouvrables qui suivent :
 - rencontrer la personne évaluée et lui expliquer ses lacunes et les attentes, et lui demander quelles seraient les mesures qui l'aideraient à améliorer son rendement;
 - remettre à la personne évaluée un avis écrit comportant le motif de l'attribution de cette note, les lacunes et les attentes;
 - discuter du *plan d'amélioration* ([Annexe ADM 1.10.5](#)) avec la personne évaluée;
 - remettre le *plan d'amélioration* à la personne évaluée.
- 9.3. Une **deuxième évaluation** aura lieu entre quarante (40) et quatre-vingts (80) jours ouvrables après la remise de l'avis écrit informant la note **Insatisfaisant**.
- 9.4. Si une deuxième évaluation donne lieu à une note **Satisfaisant**, le processus d'évaluation est terminé et le superviseur fait des recommandations à la personne évaluée quant aux objectifs et stratégies visant son épanouissement professionnel afin d'en tenir compte lors de l'élaboration du *plan annuel de croissance*.
- 9.5. Si la deuxième évaluation donne lieu à une note **Insatisfaisant**, la personne évaluée est mise en suivi et le superviseur doit dans les quinze (15) jours ouvrables qui suivent :

- aviser la direction de l'éducation (ou une personne désignée) de la note ***Insatisfaisant***;
 - remettre une copie du *rapport sommatif* signé;
 - rencontrer la personne évaluée et lui expliquer ses lacunes, les attentes et les changements qui ont été observés depuis la dernière évaluation et lui demander quelles seraient les mesures qui l'aideraient à améliorer son rendement;
 - remettre à la personne évaluée un avis écrit comportant le motif de l'attribution de cette note, les lacunes et les attentes;
 - entreprendre la mise en suivi de la personne évaluée et informer cette dernière par écrit;
 - rencontrer la personne évaluée pour discuter du *plan d'amélioration*;
 - remettre le *plan d'amélioration* à la personne évaluée.
- 9.6. Une **troisième évaluation** aura lieu entre vingt (20) et soixante (60) jours ouvrables suivants le moment où la personne évaluée a été informée de sa mise en suivi.
- 9.7. Si la troisième évaluation donne lieu à une note ***Satisfaisant***, le processus d'évaluation est terminé et le superviseur fait des recommandations à la personne évaluée quant aux objectifs et stratégies visant son épanouissement professionnel afin d'en tenir compte lors de l'élaboration du *plan annuel de croissance*. Le superviseur doit informer par écrit la personne évaluée que le processus d'évaluation prend fin et accompagne cet avis d'une copie du *rapport sommatif* qu'elle aura signé, précisant la note de son dernier résultat d'évaluation.
- 9.8. Si la troisième évaluation donne lieu à une note ***Insatisfaisant***, le superviseur recommandera une cessation d'emploi à la direction de l'éducation.

10. EXIGENCES EN MATIÈRE DE DOCUMENTS

- 10.1. Le Conseil conservera les rapports complétés dans le cadre de l'évaluation du rendement des directions de service pour la durée de l'emploi.

11. RÉFÉRENCES

- 11.1. [Le Cadre de leadership de l'Ontario 2012](#);
- 11.2. Outils dans le Coffre :
- Vue d'ensemble du processus d'évaluation des directions de service;
 - Cadres de leadership des directions de services pédagogiques et des directions de services administratifs;
 - Plan annuel de rendement et de croissance professionnelle;
 - Rapport sommatif;
 - Plan d'apprentissage du mentorat;
 - Plan d'amélioration.