



Rédigée : le 11 décembre 1999

Modifiée : le 25 septembre 2004, le 18 juin 2014

Page 1 de 13

PRÉAMBULE

L'évaluation du rendement des cadres supérieurs vise à améliorer le fonctionnement du Conseil et la qualité des services éducatifs et administratifs offerts par le Conseil. Le processus d'évaluation a pour but de favoriser l'épanouissement personnel et professionnel des cadres supérieurs par le biais d'une rétroaction constructive qui peut servir de renforcement positif dans le cas d'un rendement satisfaisant ou supérieur et, dans le cas contraire, de balises à un plan de mesures correctives.

Le processus d'évaluation est conforme aux principes de justice naturelle et se déroule dans un esprit d'entraide. Un plan d'action annuel servira aussi à l'évaluation du rendement.

1. Désignation de la responsabilité d'effectuer l'évaluation du rendement

- 1.1 L'évaluation du rendement de la direction des cadres supérieurs relève de la direction de l'éducation.

2. Cycle d'évaluation

- 2.1 Les cadres supérieurs seront évalués tous les cinq ans.
- 2.2 La direction de l'éducation peut effectuer d'autres évaluations du rendement d'un cadre supérieur, si elle estime souhaitable compte tenu de circonstances liées au rendement d'un cadre supérieur. Cette décision aurait pour effet de réinitialiser le cycle de cinq ans.
- 2.3 Le cadre supérieur peut demander au superviseur d'entamer le processus d'évaluation du rendement. La direction de l'éducation peut refuser d'effectuer une évaluation du rendement demandée par le cadre supérieur si elle estime qu'elle n'aura vraisemblablement pas pour effet d'améliorer le rendement.



Rédigée : le 11 décembre 1999

Modifiée : le 25 septembre 2004, le 18 juin 2014

Page 2 de 13

- 2.4 Les exigences de ce modèle d'évaluation ne visent pas à interférer avec le droit discrétionnaire du superviseur d'observer d'un cadre supérieur, de le rencontrer pour discuter de son rendement, de lui faire ses commentaires, ou de soutenir sa croissance et son perfectionnement en tout temps.

L'évaluation du rendement comprend deux volets :

- Année d'évaluation : Plan de rendement et l'évaluation formelle du rendement;
- Année régulière : Plan de croissance.

Année d'évaluation

3. Plan de rendement

Le plan de rendement d'un cadre supérieur doit comprendre les éléments suivants :

- 3.1 Les objectifs seront établis à partir des plans de croissances antérieurs, du plan d'amélioration du conseil scolaire, le plan stratégique du Conseil et les priorités du Ministère en matière d'éducation;
- 3.2 Les mesures qu'il mettra en œuvre pendant l'année d'évaluation afin d'atteindre les objectifs établis;
- 3.3 Les pratiques et les compétences en matière de leadership qui l'aideront à atteindre les objectifs;
- 3.4 Les méthodes qui seront utilisées pour évaluer dans quelle mesure les objectifs ont été atteints;
- 3.5 Une description des résultats obtenus grâce aux mesures qu'il a prises pendant l'année scolaire en vue d'atteindre les objectifs établis avant la tenue de la troisième réunion d'évaluation.
- 3.6 Le plan de rendement doit être préparé en consultation avec la direction de l'éducation;



Rédigée : le 11 décembre 1999

Modifiée : le 25 septembre 2004, le 18 juin 2014

Page 3 de 13

- 3.7 Le plan de rendement est inclus dans l'évaluation du rendement l'année de l'évaluation.

4. L'échelle de notation

Afin d'attribuer une note, la direction de l'éducation évalue de façon globale le rendement du cadre supérieur 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 cote globale est attribuée en fonction de l'échelle de notation qui comprend deux niveaux :

- 4.1 Satisfaisant : Le rendement répond aux attentes établies.
- 4.2 Insatisfaisant : Le rendement ne répond pas aux attentes établies. Il doit être amélioré.

5. Les indicateurs de rendement

Lorsqu'elle choisit la cote à attribuer, la direction de l'éducation doit tenir compte des facteurs suivants :

- la mesure dans laquelle la personne évaluée met en œuvre avec diligence et constance les mesures énoncées dans son plan de rendement;
- l'efficacité des efforts faits par la personne évaluée pour surmonter les défis lors de la mise en œuvre des mesures énoncées dans le plan de rendement;
- les efforts faits par la personne évaluée pour encourager la participation des employés aux processus d'établissement des objectifs et de mise en œuvre des mesures énoncées dans son plan de rendement;
- les objectifs réalisés et les objectifs non réalisés par la personne évaluée;
- les raisons données par la personne évaluée pour expliquer les objectifs non réalisés;



Rédigée : le 11 décembre 1999

Modifiée : le 25 septembre 2004, le 18 juin 2014

Page 4 de 13

- la capacité et la volonté manifestées par la personne évaluée pour mettre en œuvre des mesures visant à atteindre les objectifs non réalisés.

6. Les étapes de l'évaluation du rendement

- 6.1 La direction de l'éducation avise par écrit le cadre supérieur qu'elle entame le processus d'évaluation du rendement au plus tard 20 jours de classe après le début de l'année d'évaluation.
- 6.2 La direction de l'éducation, en consultation avec le cadre supérieur, fixe la date de la première rencontre pour discuter de l'élaboration du plan de rendement.
- 6.3 Au moins trois rencontres doivent avoir lieu entre la direction de l'éducation et la personne évaluée durant le cycle d'évaluation. L'une ou l'autre des parties peut demander des rencontres supplémentaires, et de telles demandes doivent être acceptées, dans la mesure du possible.
 - **Première rencontre** : L'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée élaboreront conjointement le plan de rendement et l'examineront.
 - **Deuxième rencontre** : L'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée discuteront des progrès réalisés par cette dernière en vue d'atteindre les objectifs énoncés dans le plan de rendement, de discuter de tout autre renseignement ou mesure de soutien pertinent au plan de rendement ainsi que de modifier ce dernier au besoin.
 - **Troisième rencontre** : L'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée examineront les résultats des mesures prises par cette dernière pour atteindre les objectifs énoncés dans le plan de rendement, discuteront des renseignements pertinents au plan de rendement.
- 6.4 Le rapport sommatif
 - 6.4.1 Le rapport sommatif rédigé par l'évaluatrice ou l'évaluateur doit comprendre l'évaluation, la cote de rendement global (*Satisfaisant* ou *Insatisfaisant*) de la personne évaluée et une explication de la cote attribuée.



Rédigée : le 11 décembre 1999

Modifiée : le 25 septembre 2004, le 18 juin 2014

Page 5 de 13

L'évaluatrice ou l'évaluateur doit fournir à la personne évaluée une copie du rapport sommatif dans les 15 jours de classe suivant la date de la troisième réunion.

- 6.4.2 La personne évaluée peut ajouter des commentaires au formulaire de rapport sommatif si elle le désire.
- 6.4.3 La personne évaluée doit signer le formulaire pour accuser réception du rapport sommatif et le retourner à l'évaluatrice ou à l'évaluateur dans les dix (10) jours de classe suivant la réception du rapport.
- 6.4.4 Si la personne évaluée ou l'évaluatrice ou l'évaluateur demande une réunion pour discuter de l'évaluation du rendement avant que ce soit envoyé le rapport sommatif au conseil scolaire, cette réunion devra être tenue dans les dix (10) jours de classe suivant la réception d'une copie du rapport sommatif par la personne évaluée.

7. Processus en cas de cote insatisfaisante

7.1 Première note insatisfaisante

Lorsqu'une personne reçoit la cote *Insatisfaisant* dans le cadre d'une évaluation du rendement, on doit prendre les mesures nécessaires pour qu'elle obtienne le soutien, l'orientation et le suivi nécessaires pour améliorer son rendement sur une période donnée.

7.1.1 Lorsque la personne évaluée reçoit le rapport sommatif indiquant qu'elle a obtenu une cote *Insatisfaisant*, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit, dans un délai de 15 jours de classe:

- expliquer les raisons du résultat insatisfaisant à la personne évaluée;
- expliquer à la personne évaluée les lacunes concernant son rendement;
- expliquer à la personne évaluée les attentes concernant ces lacunes;



Rédigée : le 11 décembre 1999

Modifiée : le 25 septembre 2004, le 18 juin 2014

Page 6 de 13

- demander à la personne évaluée de déterminer les étapes à suivre et les mesures à prendre pour améliorer son rendement, ainsi qu'un calendrier de leur application;
- tout en tenant compte des commentaires de la personne évaluée, rédiger pour cette dernière un plan d'amélioration décrivant les étapes qu'elle doit suivre et les mesures qu'elle doit prendre pour améliorer son rendement, ainsi qu'un calendrier de leur application;
- fournir à la personne évaluée une copie du rapport sommatif et de tout autre document utilisé dans le cadre de l'évaluation du rendement;
- fournir les documents suivants à la personne évaluée :
 - un résumé écrit des explications de la cote *Insatisfaisant*, tel qu'énoncé ci-dessus;
 - une copie du plan d'amélioration.
 - Rencontrer la personne évaluée pour discuter du plan d'amélioration.
- L'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée doivent signer le plan d'amélioration de cette dernière, qui en accuse ainsi la réception, et chacun doit en conserver une copie. L'évaluatrice ou l'évaluateur doit procéder à une seconde évaluation du rendement.

7.2 L'intervalle entre la première et la deuxième évaluation du rendement est laissé à la discrétion de la direction de l'éducation, dans les limites du délai indiqué ci-dessous.

L'évaluatrice ou l'évaluateur doit suivre les étapes du processus d'évaluation habituel, achever le processus et attribuer une cote à la personne évaluée entre 40 et 80 jours de classe à compter de la date où celle-ci a reçu copie du premier rapport sommatif.



Rédigée : le 11 décembre 1999

Modifiée : le 25 septembre 2004, le 18 juin 2014

Page 7 de 13

Toutefois, si nécessaire, ce délai peut être ajusté d'un commun accord entre l'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée.

En fixant la date de la deuxième évaluation du rendement, et au moment de consentir ou non à un ajustement de l'échéancier, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit trouver un équilibre entre le temps dont la personne évaluée a besoin pour améliorer son rendement et la façon de mieux servir les intérêts du Conseil.

Si la personne évaluée obtient la cote *Satisfaisant* dans le cadre de sa deuxième évaluation, elle doit, tout comme l'évaluatrice ou l'évaluateur, suivre le processus décrit à la section 6 le rapport sommatif.

7.3 Seconde note insatisfaisante

Lorsque la personne évaluée reçoit le rapport sommatif indiquant qu'elle a obtenu une cote *Insatisfaisant* lors de sa deuxième évaluation, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit, dans un délai de 15 jours de classe :

- expliquer les raisons du résultat insatisfaisant à la personne évaluée;
- entreprendre la **mise en suivi** de la personne évaluée, et l'en aviser par écrit;
- expliquer à la personne évaluée les lacunes concernant son rendement;
- expliquer à la personne évaluée ce à quoi l'on s'attend qu'elle fasse pour combler ces lacunes;
- expliquer à la personne évaluée, le cas échéant, les façons dont son rendement à changer depuis l'évaluation du rendement précédente;
- demander à la personne évaluée quelles sont les étapes et les mesures qui, selon elle, l'aideraient à améliorer son rendement et les délais pour suivre les étapes et prendre les mesures;



Rédigée : le 11 décembre 1999

Modifiée : le 25 septembre 2004, le 18 juin 2014

Page 8 de 13

- en tenant compte des commentaires de la personne évaluée, lui préparer un plan d'amélioration écrit résumant les étapes qu'elle doit suivre et les mesures qu'elle doit prendre pour améliorer son rendement, ainsi que les délais appropriés pour la mise en œuvre de ces étapes et de ces mesures :
- fournir les documents suivants à la personne évaluée :
 - une copie du rapport sommatif et de tout autre document utilisé dans le cadre de l'évaluation du rendement (au moins dix jours de classe après que la personne évaluée en a reçu une copie);
 - un résumé indiquant par écrit les raisons de l'attribution de la cote *Insatisfaisant*, tel que susmentionné;
 - une copie du plan d'amélioration.
- rencontrer la personne évaluée pour discuter du plan d'amélioration.

L'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée doivent signer le plan d'amélioration de cette dernière, qui en accuse ainsi la réception, et chacun doit en conserver une copie.

8. En suivi

Une personne évaluée est mise en suivi lorsqu'elle a obtenu la cote *Insatisfaisant* lors de deux évaluations du rendement consécutives.

Lorsqu'une personne évaluée est mise en suivi, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit :

- faire un suivi du rendement de la personne évaluée;
- fournir à la personne évaluée les commentaires et les recommandations qui, selon l'évaluatrice ou l'évaluateur, l'aideront à améliorer son rendement.



Rédigée : le 11 décembre 1999

Modifiée : le 25 septembre 2004, le 18 juin 2014

Page 9 de 13

8.1 Date de la troisième évaluation, pendant la mise en suivi

L'intervalle entre la deuxième et la troisième évaluation du rendement est laissé à la discrétion de la direction de l'éducation qui procède à la troisième évaluation, dans les limites du délai indiqué ci-dessous.

L'évaluatrice ou l'évaluateur doit suivre les étapes du processus d'évaluation habituel, achever le processus et attribuer une cote à la personne évaluée entre 20 et 60 jours de classe à compter de la date où celle-ci est avisée de sa mise en suivi. Toutefois, si nécessaire, ce délai peut être ajusté d'un commun accord entre l'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée.

En fixant la date de la troisième évaluation du rendement, et au moment de consentir ou non à un ajustement de l'échéancier, l'évaluatrice ou l'évaluateur doit trouver un équilibre entre le temps dont la personne évaluée a besoin pour améliorer son rendement et la façon de mieux servir les intérêts de l'école.

8.2 Recommandations d'autres mesures plutôt que de procéder à une troisième évaluation

Si, au cours de la période de 60 jours de classe qui débute le jour où la personne évaluée est avisée de sa mise en suivi, la direction de l'éducation décide que tout retard occasionné par la réalisation d'une évaluation du rendement est incompatible avec la protection des intérêts du Conseil, elle ou il doit s'abstenir d'effectuer l'évaluation et envoyer promptement des recommandations écrites aux conseillères et conseillers scolaires. Les recommandations peuvent prévoir la réaffectation, son congédiement ou l'adoption de toute autre mesure appropriée.



Rédigée : le 11 décembre 1999

Modifiée : le 25 septembre 2004, le 18 juin 2014

Page 10 de 13

La recommandation doit comprendre une déclaration selon laquelle, de l'avis de l'évaluatrice ou de l'évaluateur, tout retard occasionné par la réalisation d'une évaluation du rendement est incompatible avec la protection des intérêts du Conseil.

L'avis et la recommandation doivent être accompagnés de copies de tous les documents utilisés dans le cadre des deux premières évaluations du rendement. L'évaluatrice ou l'évaluateur doit fournir promptement à la personne évaluée une copie de l'avis et de la recommandation et de tous les documents utilisés dans le cadre des deux premières évaluations du rendement.

Conformément à la recommandation, une décision est prise par les conseillères et conseillers scolaires quant à l'attribution d'une troisième cote *Insatisfaisant*, tel qu'il est indiqué ci-dessous dans le cas de l'attribution d'une troisième cote *Insatisfaisant*.

8.3 Résultats de la troisième évaluation du rendement

8.3.1 Cote de rendement Satisfaisant

Si la troisième évaluation du rendement mène à la cote *Satisfaisant*, la mise en suivi de la personne évaluée cesse immédiatement. L'évaluatrice ou l'évaluateur doit en informer la personne évaluée, par écrit, et joindre à cet avis une copie du rapport sommatif qu'elle ou il aura signé, en précisant la cote de sa dernière évaluation du rendement. L'évaluatrice ou l'évaluateur et la personne évaluée doivent suivre le processus décrit à la section 6 *Le rapport sommatif*



Rédigée : le 11 décembre 1999

Modifiée : le 25 septembre 2004, le 18 juin 2014

Page 11 de 13

8.3.2 Obtention de la cote Insatisfaisant pour la troisième fois

Si, à la troisième évaluation du rendement, le cadre supérieur obtient une cote de rendement *Insatisfaisant*, la direction de l'éducation doit aviser promptement le conseil scolaire par écrit que l'évaluation du rendement a donné un troisième résultat insatisfaisant et recommander aux conseillères et conseillers scolaires que le cadre supérieur soit réaffecté à d'autres fonctions, soit congédiée ou fasse l'objet de toute autre mesure appropriée.

L'avis et la recommandation doivent être accompagnés d'une copie du troisième rapport sommatif et de copies de tous les documents utilisés dans le cadre des trois évaluations du rendement. L'évaluatrice ou l'évaluateur doit fournir promptement à la personne évaluée une copie de l'avis et de la recommandation et de tous les documents utilisés dans le cadre des trois évaluations du rendement.

8.3.3 Décision des conseillères et conseillers scolaires

Dans un délai de 60 jours civils (et non de jours de classe) suivant la réception de la recommandation, et tenant compte de tous les documents utilisés dans le cadre des évaluations du rendement, le conseil scolaire rendra une décision concernant la cote. Le conseil peut confirmer que le rendement du cadre supérieur était insatisfaisant et qu'elle doit être réaffectée à d'autres fonctions, être congédiée ou faire l'objet de toute autre mesure appropriée. Cependant, le conseil peut aussi déterminer que le rendement du cadre supérieur en question était satisfaisant, et dans ce cas, la personne conserverait le poste qu'elle avait au moment de sa plus récente évaluation du rendement.

Pour rendre sa décision, le conseil scolaire doit se conformer à toutes les politiques et procédures applicables.



Rédigée : le 11 décembre 1999

Modifiée : le 25 septembre 2004, le 18 juin 2014

Page 12 de 13

8.3.4 Observations présentées aux conseillères et conseillers scolaires

Un conseil scolaire ne doit pas congédier un cadre supérieur sans avoir d'abord donné à la personne suffisamment de renseignements sur les motifs du congédiement et la possibilité de lui présenter des observations.

9. Tenue de dossiers et documentation

Les exigences en matière de documentation du processus d'évaluation du rendement des cadres supérieurs présentées ci-dessous sont la garantie que les personnes évaluées et les évaluatrices et évaluateurs auront à leur disposition, pour consultation, des documents écrits lorsqu'elles et ils cherchent à améliorer le rendement et à en faire le suivi. Elles favorisent également des communications responsables et en temps opportun sur le statut de l'évaluation du rendement des directions d'école et des directions adjointes au sein d'un conseil scolaire, et entre les conseils scolaires de la province.

L'intention du Règl. de l'Ont. 234/10 n'est pas de limiter le droit que possède par ailleurs le conseil d'obtenir ou de fournir des renseignements sur d'éventuels ou d'anciens employés.

AUTRES ANNÉES

10. Plan de croissance

Le plan de croissance d'un cadre supérieur doit comprendre les éléments suivants :

- 10.1 Les objectifs seront établis à partir des plans de croissances antérieurs, de la dernière évaluation, du plan d'amélioration du conseil scolaire, le plan stratégique du Conseil et les priorités du Ministère en matière d'éducation;
- 10.2 Les mesures qu'il mettra en œuvre pendant l'année afin d'atteindre les objectifs établis;



Rédigée : le 11 décembre 1999

Modifiée : le 25 septembre 2004, le 18 juin 2014

Page 13 de 13

- 10.3 Les pratiques et les compétences en matière de leadership qui l'aideront à atteindre les objectifs;
- 10.4 Les méthodes qui seront utilisées pour évaluer dans quelle mesure les objectifs ont été atteints;
- 10.5 Une description des résultats obtenus grâce aux mesures qu'il a prises pendant l'année scolaire en vue d'atteindre les objectifs établis avant la tenue de la troisième réunion.
- 10.6 Le plan de rendement doit être préparé en consultation avec la direction de l'éducation;
 - a. Les plans de croissance sont inclus dans la prochaine évaluation du rendement.
- 10.7 Au moins trois rencontres doivent avoir lieu entre la direction de l'éducation et le cadre supérieur. L'une ou l'autre des parties peut demander des rencontres supplémentaires, et de telles demandes doivent être acceptées, dans la mesure du possible.
 - 10.7.1 **Première rencontre** : La direction de l'éducation et le cadre supérieur élaboreront conjointement le plan de croissance et l'examineront.
 - 10.7.2 **Deuxième rencontre** : La direction de l'éducation et le cadre supérieur discuteront des progrès réalisés par cette dernière en vue d'atteindre les objectifs énoncés dans le plan de croissance, de discuter de tout autre renseignement ou mesure de soutien pertinent au plan de croissance ainsi que de modifier ce dernier au besoin.
 - 10.7.3 **Troisième rencontre** : La direction de l'éducation et le cadre examineront les résultats des mesures prises par cette dernière pour atteindre les objectifs énoncés dans le plan de croissance, discuteront des renseignements pertinents au plan de croissance.