

Chapitre 1 : Rôles et responsabilités

Pour que s'établisse un tel niveau de compréhension mutuelle, il est important que l'évaluateur **écoute attentivement** l'employé. Comment l'employé envisage-t-il son rôle? A-t-il compris ce que vous attendez de lui? Quelles sont, à son avis, ses forces et ses faiblesses? Comment son autoévaluation diffère-t-elle de la vôtre? Dans quels domaines l'employé pense-t-il qu'il peut s'améliorer? Dans le cadre d'un entretien ouvert, bon nombre des questions de rendement que vous désirez aborder surgiront naturellement. Il est probablement plus facile d'agir si l'employé s'est efforcé d'expliquer lui-même son rendement plutôt que si le point de départ de l'entretien est l'évaluation du superviseur. Ne bousculez pas les choses.

Quand vous expliquez votre évaluation, **soyez concret**. Cela est particulièrement important si votre évaluation diffère de l'autoévaluation de l'employé. Vous devez donner des exemples détaillés précis si vous voulez que l'employé se rende compte de son comportement. Le processus d'appréciation vise à encourager le perfectionnement de l'employé et à accroître sa contribution au Ministère. L'évaluation du rendement de l'employé par l'évaluateur n'est pas «négociable», mais on doit pouvoir en discuter et obtenir des éclaircissements.

L'entretien d'appréciation devrait aussi contribuer à **générer des idées** au sujet des mesures que l'employé peut prendre pour améliorer son rendement. Une formation serait-elle utile? Divers genres d'affectations? Un meilleur encadrement? Moins d'encadrement? Que pouvez-vous faire à titre de superviseur pour aider l'employé à améliorer son rendement?

Une justification entière

Le jury d'avancement et le comité d'examen des appréciations fondent leurs décisions sur l'ensemble du rapport d'appréciation. Il **leur** appartient de décider du niveau de rendement qui a été manifesté d'après les résultats obtenus par rapport aux objectifs principaux (Obligation de rendre compte) et d'après le rendement dont il est fait état dans le reste du rapport. L'évaluateur doit par conséquent expliquer en détail les résultats obtenus¹ et justifier soigneusement son évaluation du rendement².

Bien qu'il n'y ait plus de cases à cocher pour les critères d'évaluation individuels, il ne faut pas que l'évaluateur remplace arbitrairement une case à cocher la simple mention du niveau de rendement (p. ex., par les mots «pleinement satisfaisant» ou

¹ Voir l'Annexe A - Comment rédiger l'obligation de rendre compte

² Voir l'Annexe E - Qu'est-ce qu'une justification entière?