

## **Annexe 1**

### **Modèle de formulaire de vérification structurée des références**

Ce modèle, développé pour le poste de sous-ministre adjoint, peut être adapté en fonction de tous les niveaux professionnels et des besoins particuliers de l'organisation. Choisissez parmi les différentes parties, questions et compétences proposées celles qui vous semblent les plus pertinentes au poste que vous évaluez. Par exemple, les indicateurs de comportement des compétences clés en leadership peuvent être modifiés en fonction du niveau de leadership du poste en copiant et en collant les indicateurs appropriés directement du site Internet des [Compétences clés en leadership](#) du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines. En ce qui concerne les autres niveaux, les compétences et les indicateurs de comportement devront être remplacés.

## ***Formulaire de vérification structurée des références***

### **Modèle pour le poste de sous-ministre adjoint**

<b>Vérification des références</b>	Poste :	
	Organisation :	
	Date :	
<b>Postulant</b>	Nom :	
	Téléphone :	
	Courriel :	
<b>Répondant</b>	Nom :	
	Titre :	
	Téléphone :	
	Courriel :	
<b>Personne chargée de vérifier les références</b>	Nom :	
	Téléphone :	
	Courriel :	

## Partie 1 : Questions préliminaires

Les questions ouvertes ci-dessous permettront à la personne chargée de vérifier les références de bien comprendre la relation de travail entre le répondant et le postulant. Elles permettront également d'obtenir un aperçu des points forts et des besoins en matière de perfectionnement du postulant.

**1. Veuillez décrire votre relation de travail avec le postulant (superviseur, client, collègue, etc.) et indiquer à quelle période vous avez travaillé ensemble.**

**Relation :**

**Nombre de mois ou d'années de collaboration professionnelle :** \_\_\_\_\_

**Période :** du \_\_\_\_\_ au \_\_\_\_\_

**2. Quelles étaient les principales responsabilités du postulant, par ordre d'importance?**

**3. À votre avis, quels sont les points forts principaux du postulant?**

<p><b>4. Quels sont les besoins en matière de perfectionnement sur lesquels le postulant devrait se concentrer?</b></p>
<p><b>5. Dans quelle mesure le postulant s'entendait avec ses collègues de travail?</b></p>
<p><b>6. Pourriez-vous décrire brièvement le style de leadership du postulant?</b></p>
<p><b>7. Quelle était la raison du départ du postulant?</b></p>

## Partie 2 : Questions de vérification

Les questions ci-dessous visent à vérifier ou à compléter les renseignements fournis par le postulant lors d'évaluations précédentes (p. ex. le formulaire de demande d'emploi, le curriculum vitæ ou l'entrevue).

**1. Quelle langue officielle le postulant préfère-t-il utiliser au travail?**

Le français  L'anglais  Les deux

**2. Quelles autres langues le postulant maîtrise-t-il?**

**3. Quel est le niveau de scolarité le plus élevé que le postulant a atteint?**

**4. Pourriez-vous signaler d'autres formations ou expériences de travail que le postulant a acquises et qui seraient un atout dans le poste visé?**

**5. Savez-vous si le postulant a travaillé pour d'autres organisations?**

**6. Quels étaient le groupe et le niveau professionnels du postulant (p. ex. EX-1) au sein de votre organisation? Veuillez expliquer, au besoin.**

**7. Êtes-vous au fait personnellement de comportements qui, à votre avis, pourraient constituer un écart de conduite de la part du postulant (p. ex. sur le plan des relations interpersonnelles, de l'éthique ou des pratiques de travail)?**

**8. Veuillez poser toute autre question supplémentaire visant à vérifier les renseignements tirés des sources suivantes :**

**a) le formulaire de demande d'emploi**

**b) le curriculum vitæ**

**c) l'entrevue**

**d) Autres outils d'évaluation**

## Partie 3: Évaluation des compétences

L'évaluation des compétences en matière de leadership est essentiellement un processus à deux étapes. On demande d'abord au répondant de décrire le rendement du postulant en fonction de comportements précis et des besoins en matière de perfectionnement qui sont liés aux quatre [compétences clés en leadership](#). Puis, à la lumière des renseignements fournis, l'évaluateur attribue des cotes pour chaque compétence.

### **Collecte de renseignements sur le comportement**

Premièrement, il faut lire à voix haute la définition et la liste des indicateurs de comportement associés à la compétence, puis demander au répondant de décrire des actions ou des mesures précises, le cas échéant, que le postulant a prises et qui démontrent qu'il possède cette compétence. Rappelez au répondant d'inclure :

- ◆ une description de la tâche, de la situation et du contexte auxquels faisait face le postulant;
- ◆ les mesures prises par le postulant;
- ◆ l'impact de ces mesures.

Deuxièmement, demandez au répondant s'il y a « des facettes que le postulant pourrait perfectionner relativement à cette compétence », en lui demandant d'être le plus précis possible.

Pendant la collecte de renseignements sur le comportement, la principale responsabilité de la personne chargée de vérifier les références est de prendre des notes détaillées et d'assurer l'observation suffisante des indicateurs de comportement. Il se peut donc que cette personne doive poser des questions d'approfondissement du genre : « Pourriez-vous me donner de plus amples renseignements? » ou, si le répondant formule une généralisation ou une évaluation, on demande : « Pourriez-vous me donner un exemple précis? ».

### **Attribution des cotes pour chaque compétence**

Une fois l'entrevue terminée, l'évaluateur doit attribuer une cote numérique à chaque compétence à l'aide de l'échelle de cinq points ci-dessous, en se reportant aux renseignements recueillis. Autrement dit, compte tenu des renseignements sur les comportements donnés par le répondant, quel est le rendement du postulant relativement à cette compétence?

1	2	3	4	5	X
Nettement inférieur aux attentes	Inférieur aux attentes	Répond aux attentes	Supérieur aux attentes	Nettement supérieur aux attentes	<b>N'a pas pu observer</b>

Pour aider les évaluateurs dans leur travail, ils devraient se poser les questions suivantes :

- ◆ Combien d'indicateurs de comportement étaient évidents pour la compétence donnée?
- ◆ Comment les indicateurs de comportement sont-ils démontrés dans l'exemple du répondant, en termes de qualité et de cohérence?
- ◆ Est-ce que les exemples de comportements qui ont été fournis répondent aux attentes du poste visé?

- ♦ Comment les domaines dans lesquels le postulant voudrait se perfectionner peuvent-ils nuire à son rendement dans le poste visé?

Chaque évaluation de compétence devrait être accompagnée d'une justification décrivant si les comportements démontrés par le postulant couvrent ou non les indicateurs de comportement et avec quelle qualité.

**Utiliser l'échelle de cotation.** Quand la personne chargée de l'évaluation attribue les cotes de compétence, elle doit comparer la description du comportement du postulant fournie par le répondant avec les indicateurs de comportement établis. Comme les indicateurs sont adaptés aux exigences du poste visé, il s'agit des attentes auxquelles doit répondre un postulant pour obtenir un « 3 », soit « Répond aux attentes ». Si les renseignements fournis reflètent un rendement d'une qualité ou d'une envergure supérieure à celle décrite dans les indicateurs de comportement, on peut accorder une cote de « 4 » ou de « 5 ». Par contre, si les renseignements reflètent un rendement de qualité ou d'envergure inférieure aux indicateurs de comportement, il faut accorder une cote de « 2 » ou de « 1 ».

**N'a pas pu observer.** Si, durant son expérience de travail avec le postulant, le répondant n'a eu l'occasion d'observer aucun des indicateurs de comportement associés à une compétence, on doit inscrire la cote « N'a pas pu observer » (représentée par un « X » sur l'échelle de cotation). Il est important de prendre note de la différence entre la cote « 1 » et « N'a pas pu observer ». On attribue la cote « 1 » lorsqu'un postulant a eu l'occasion de démontrer une compétence particulière mais ne l'a pas fait, alors qu'on inscrit « N'a pas pu observer » lorsque le contact du répondant avec le postulant ne lui a pas permis d'observer cette facette du comportement du postulant.



# Définitions des compétences clés en leadership

## **Valeurs et éthique**

### **L'intégrité et le respect**

Les leaders de la fonction publique servent les Canadiens et Canadiennes, en assurant l'intégrité dans les pratiques personnelles et organisationnelles, et en démontrant du respect envers les gens et les principes de la fonction publique, y compris les valeurs démocratiques, professionnelles, et celles liées à l'éthique et aux personnes. Ils créent des milieux de travail axés sur le respect, le bilinguisme, la diversité et l'inclusion, où les décisions et les transactions sont transparentes et justes. Ils se tiennent eux-mêmes, ainsi que les membres de leur personnel et leur organisation, responsables de leurs actes.

## **Réflexion stratégique**

### **L'analyse et les idées**

Les leaders de la fonction publique conseillent et planifient, en se fondant sur une analyse des questions et des tendances, et sur la façon dont celles-ci sont liées aux responsabilités, aux capacités et au potentiel de leur organisation. Ils étudient attentivement un environnement complexe en constante évolution afin de prévoir l'émergence à la fois des crises et des possibilités. Ils élaborent des stratégies et des conseils éclairés qui tiennent compte des divers besoins des intervenants et partenaires multiples, reflètent l'orientation stratégique de la fonction publique et positionnent l'organisation sur la voie du succès.

## **Engagement**

### **Les gens, les organisations et les partenaires**

Les leaders de la fonction publique mobilisent les gens, les organisations et les partenaires afin d'élaborer des objectifs, d'exécuter des plans et de produire des résultats. Ils jettent les bases nécessaires à l'établissement d'ententes entre les principaux intervenants. Ils mobilisent les équipes et impriment l'impulsion nécessaire à l'exécution des activités en communiquant de façon claire et cohérente, et en investissant temps et énergie afin d'amener l'ensemble de l'organisation à se mobiliser. Ils font appel à leurs compétences en négociation et à leur faculté d'adaptation pour faciliter la collaboration et la reconnaissance des préoccupations communes, et pour ouvrir la voie au succès et aux résultats. Ils suivent la voie et en prennent la direction au-delà de toute frontière afin d'inciter l'ensemble des intervenants, des partenaires et des communautés à s'engager envers une stratégie et d'un programme communs.

## **Excellence en gestion**

### **La gestion par l'action, la gestion de l'effectif, la gestion des finances**

Les leaders de la fonction publique obtiennent des résultats en maximisant l'efficacité et la viabilité de l'organisation. Ils s'assurent que les personnes disposent du soutien et des outils nécessaires et que l'ensemble de l'effectif a la capacité et la diversité nécessaires pour atteindre les objectifs actuels et à plus long terme de l'organisation. Ils harmonisent les personnes, le travail et les systèmes avec la stratégie opérationnelle de façon à concilier le mode de fonctionnement et les activités à mener. Ils mettent en œuvre des systèmes rigoureux et complets de responsabilisation en matière de ressources humaines et financières conformes au Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). Ils s'assurent que l'intégrité et la gestion de l'information et du savoir sont une responsabilité assumée à tous les niveaux et sont un facteur clé au niveau de la conception et de l'exécution de tous les programmes et politiques.

## **Autres compétences**

On peut définir ici toute compétence supplémentaire pertinente au poste visé.

## Valeurs et éthique – *L'intégrité et le respect*

**Indicateurs comportementaux** (choisir les indicateurs propres au poste à doter)

- Démontre valeurs et éthique, y compris le Code, dans ses comportements personnels
- Intègre valeurs et éthique, y compris le Code, dans les pratiques de la direction générale
- Illustre un engagement à l'égard de la population et de la clientèle dans ses activités et celles de la direction générale
- Offre des conseils courageux et agit avec le courage de ses convictions
- Intègre les valeurs ministérielles aux politiques et programmes de la direction générale
- Façonne et préconise une direction générale bilingue, diversifiée et inclusive en se fondant sur les politiques sur les langues officielles et l'équité en matière d'emploi
- Façonne et préconise une direction générale sécuritaire et saine, respectueuse, exempte de harcèlement et de discrimination
- Incarne la transparence et la justice

### Renseignements/observations

Contexte, situation ou tâche :

Mesures ou actions prises :

Impact :

**Y a-t-il des facettes de cette compétence que le postulant pourrait perfectionner?**

**À remplir par l'évaluateur après l'entrevue :**

1	2	3	4	5	X
Nettement inférieur aux attentes	Inférieur aux attentes	Répond aux attentes	Supérieur aux attentes	Nettement supérieur aux attentes	<b>N'a pas pu observer</b>

Justification :

## Réflexion stratégique – L'analyse

**Indicateurs comportementaux** (choisir les indicateurs propres au poste à doter)

- Dénote une profonde compréhension des lois et du rôle de SMA dans son interprétation des questions et dans ses analyses
- Pour les enjeux du secteur, recherche le point de vue du SM, du gouvernement ainsi qu'un point de vue à l'échelle nationale, régionale, globale et technique
- Sait déceler les enjeux cruciaux ou délicats et établit des liens avec les priorités
- Distingue les facteurs essentiels des facteurs négligeables lorsqu'il s'agit de porter des jugements
- Analyse les revers et cherche à obtenir une rétroaction honnête afin d'apprendre des erreurs

## Renseignements/observations

Contexte, situation ou tâche :

Mesures ou actions prises :

Impact :

**Y a-t-il des facettes de cette compétence que le postulant pourrait perfectionner?**

**À remplir par l'évaluateur après l'entrevue :**

1	2	3	4	5	X
Nettement inférieur aux attentes	Inférieur aux attentes	Répond aux attentes	Supérieur aux attentes	Nettement supérieur aux attentes	<b>N'a pas pu observer</b>

Justification :

## Réflexion stratégique – Les idées

**Indicateurs comportementaux** (choisir les indicateurs propres au poste à doter)

- Fait preuve d'un bon jugement et offre au SM des conseils éclairés en matière de politique
- Contribue à l'élaboration de la vision collective et à celle du SM
- Transpose la vision dans son propre mandat
- Élabore des solutions novatrices à des problèmes non traditionnels
- Élabore des stratégies pour gérer la portée et le rythme du changement
- Élabore des stratégies efficaces à court et à long terme
- Favorise une remise en question constructive des politiques
- Perçoit les possibilités en l'absence d'une information détaillée
- Fait preuve d'un jugement professionnel solide en se fondant sur l'analyse et la consultation, au besoin
- Enseigne aux autres et apprend d'eux

## Renseignements/observations

Contexte, situation ou tâche :

Mesures ou actions prises :

Impact :

**Y a-t-il des facettes de cette compétence que le postulant pourrait perfectionner?**

**À remplir par l'évaluateur après l'entrevue :**

1	2	3	4	5	X
Nettement inférieur aux attentes	Inférieur aux attentes	Répond aux attentes	Supérieur aux attentes	Nettement supérieur aux attentes	<b>N'a pas pu observer</b>

Justification :

## ENGAGEMENT *Les gens, les organisations et les partenaires*

**Indicateurs comportementaux** (choisir les indicateurs propres au poste à doter)

- Cultive des relations de travail et des réseaux efficaces avec d'autres ministères et organismes, les clients, la population canadienne, les syndicats, les membres du personnel de l'administration centrale et des régions et d'autres paliers de gouvernement
- Assure des liens de communication ascendants, descendants dans l'ensemble de l'organisation et des réseaux
- Communique avec franchise et clarté, et favorise ces qualités
- Communique et interprète les contextes externes pour positionner la contribution de la direction générale, de l'équipe et des personnes
- Suscite la confiance et en fait preuve en demandant et en donnant de la rétroaction honnête et constructive
- Écoute activement les autres et comprend l'effet exercé sur eux
- Influe sur les résultats en négociant des résultats à la satisfaction des parties, des compromis et en réglant les conflits
- Adopte son approche au contexte, p. ex. collaboration pour l'établissement d'un consensus, fait preuve d'autorité en cas de crise
- Inspire un engagement à l'égard de l'excellence en faisant preuve d'un engagement personnel passionné
- Travaille à l'atteinte d'objectifs communs avec la collectivité des SMA des ministères/organismes et de l'ensemble de la fonction publique
- Instaure un environnement ouvert et positif pour stimuler la discussion franche

### Renseignements/observations

Contexte, situation ou tâche :

Mesures ou actions prises :

Impact :

**Y a-t-il des facettes de cette compétence que le postulant pourrait perfectionner?**

**À remplir par l'évaluateur après l'entrevue :**

1	2	3	4	5	X
Nettement inférieur aux attentes	Inférieur aux attentes	Répond aux attentes	Supérieur aux attentes	Nettement supérieur aux attentes	<b>N'a pas pu observer</b>

Justification :

## Excellence en gestion – La gestion par l'action

### Indicateurs comportementaux (choisir les indicateurs propres au poste à doter)

- Dirige un changement de manière à maximiser les résultats dans la direction générale, le ministère et le secteur
- Assume un rôle de gérance pour l'ensemble du ministère, pas seulement pour sa propre direction générale
- Détermine et communique les priorités, les délais, les échéanciers, les mesures du rendement, les responsabilités claires et les ententes de rendement pour les directions générales
- Conçoit et gère un cadre stratégique de gestion du risque
- Coordonne les priorités, la planification et le rendement à l'échelle nationale et régionale
- Harmonise les priorités et les ressources
- Donne suite au plan d'activités de la direction générale, depuis la planification, la mise en œuvre, la surveillance, l'évaluation et jusqu'à l'établissement des rapports
- Intègre la fonction de contrôleur, le CRG ainsi que les politiques, les lois et les règlements fédéraux aux pratiques de la direction générale
- S'acquitte des obligations de responsabilisation pour la gestion de la direction générale
- Intègre les questions relatives aux RH, aux finances, à la TI, à la GI et aux communications à la planification et aux mesures prévues
- Revoit ses objectifs et ses plans afin de les adapter aux priorités ou aux conditions qui évoluent
- S'en tient à un plan d'action malgré une information incomplète, au besoin
- Prend des décisions et des mesures urgentes, et garde son calme en situation de crise
- Constate et reconnaît avoir commis des erreurs et apporte les corrections nécessaires

### Renseignements/observations

Contexte, situation ou tâche :

Mesures ou actions prises :

Impact :

**Y a-t-il des facettes de cette compétence que le postulant pourrait perfectionner?**

**À remplir par l'évaluateur après l'entrevue :**

1	2	3	4	5	<b>X</b>
Nettement inférieur aux attentes	Inférieur aux attentes	Répond aux attentes	Supérieur aux attentes	Nettement supérieur aux attentes	<b>N'a pas pu observer</b>

Justification :

## Excellence en gestion – *La gestion de l'effectif*

**Indicateurs comportementaux** (choisir les indicateurs propres au poste à doter)

- Élabore une stratégie des RH pour planifier la relève
- Constitue des équipes de spécialistes pour faire face à des enjeux particuliers ou à des crises
- Fixe des attentes claires, surveille, évalue, récompense et améliore le rendement
- Reconnaît les réalisations des gens et les meilleurs efforts
- Donne de la rétroaction honnête, encourage l'apprentissage et gère les problèmes de rendement
- Aborde les problèmes de RH avec fermeté et efficacité
- Reconnaît l'importance de la collectivité des DG et l'appuie
- Équilibre les forces complémentaires dans les équipes
- Renforce le leadership dans toute la direction générale
- Guide les gens et favorise leur épanouissement grâce aux évaluations, à la planification de carrière et au perfectionnement
- Consulte les services de soutien avant de changer des protocoles des RH
- Met en application des systèmes de RH rigoureux et s'acquitte de ses obligations de responsabilisation en matière de GRH

### Renseignements/observations

Contexte, situation ou tâche :

Mesures ou actions prises :

Impact :

**Y a-t-il des facettes de cette compétence que le postulant pourrait perfectionner?**

**À remplir par l'évaluateur après l'entrevue :**

1	2	3	4	5	<b>X</b>
Nettement inférieur aux attentes	Inférieur aux attentes	Répond aux attentes	Supérieur aux attentes	Nettement supérieur aux attentes	<b>N'a pas pu observer</b>

Justification :



## Excellence en gestion – *La gestion des finances*

### Indicateurs comportementaux (choisir les indicateurs propres au poste à doter)

(Choisir jusqu'à quatre indicateurs)

- Affecte les ressources de façon transparente et instaure une culture de réaffectation permanente
- Harmonise les éléments moteurs des activités avec le régime de gestion financière
- Préconise des approches novatrices pour composer avec les contraintes financières
- Intègre les processus de la fonction de contrôleur et préconise une diligence raisonnable
- Examine les résultats des vérifications et des évaluations et y donne suite
- Surveille constamment le rendement et cherche sans cesse à réaliser des économies
- S'acquitte de ses obligations de responsabilisation en matière de gestion financière de la direction générale
- Fournit des rapports objectifs, crédibles et opportuns au SM
- Consulte les services de soutien avant de changer des protocoles financiers

### Renseignements/observations

Contexte, situation ou tâche :

Mesures ou actions prises :

Impact :

Y a-t-il des facettes de cette compétence que le postulant pourrait perfectionner?

**À remplir par l'évaluateur après l'entrevue :**

1	2	3	4	5	X
Nettement inférieur aux attentes	Inférieur aux attentes	Répond aux attentes	Supérieur aux attentes	Nettement supérieur aux attentes	N'a pas pu observer

Justification :

### **Partie 3 : Observations supplémentaires du répondant**

**Auriez-vous des observations à ajouter qui nous permettraient de mieux connaître le postulant?**

#### **Partie 4 : Capacité globale**

**Est-ce que vous nommeriez maintenant cette personne dans ce poste?**

Oui  Non

**Veillez expliquer :**

**Quels genres de postes ou d'organisations conviendraient le mieux au postulant?**

#### **Partie 5 : Observations de la personne chargée de vérifier les références**

## Partie 6 : Synthèse des notes

Compétence	Note					
Valeurs et éthique	1	2	3	4	5	N'a pas pu observer
Réflexion stratégique – Analyse	1	2	3	4	5	N'a pas pu observer
Réflexion stratégique – Idées	1	2	3	4	5	N'a pas pu observer
Engagement	1	2	3	4	5	N'a pas pu observer
Excellence en gestion – Gestion par l'action	1	2	3	4	5	N'a pas pu observer
Excellence en gestion – Gestion de l'effectif	1	2	3	4	5	N'a pas pu observer
Excellence en gestion – Gestion des finances	1	2	3	4	5	N'a pas pu observer

Nom de l'évaluateur ou des évaluateurs :

---

---

---

Signature de l'évaluateur ou des évaluateurs :

---

---

---

Date : \_\_\_\_\_