

Annexe B : Exemple d'un livret d'entrevue pour l'évaluation

Ce modèle, élaboré en fonction du poste de sous-ministre adjoint ou sous-ministre adjointe, peut être adapté à tous les niveaux ou groupes professionnels et aux besoins d'évaluation de l'organisation. Choisissez, parmi les différentes parties, ce qui répond le mieux à vos besoins et au poste à doter. Par exemple, les indicateurs de comportement des compétences clés en leadership peuvent être remplacés, en fonction du niveau de leadership approprié pour le poste en question, en copiant et en collant les indicateurs appropriés directement du site Internet des [Compétences clés en leadership](#). Pour ce qui est des postes appartenant à d'autres groupes ou niveaux, il est possible de remplacer à la fois les compétences et les indicateurs de comportement.

N. B. : Le livret d'évaluation correspond au livret d'entrevue pour la prise de notes présenté à l'annexe A pour ce qui est des qualifications évaluées et des questions qui s'y rapportent.

LIVRET D'ENTREVUE POUR L'ÉVALUATION

Titre du poste, groupe et niveau : Sous-ministre adjoint

Numéro du processus de sélection : _____

Nom du postulant ou de la postulante /
Numéro d'identification : _____

Date : _____

Nom des membres du jury

1. _____

2. _____

3. _____

Évaluation

Pour évaluer les qualifications des postulants, les membres du jury doivent avoir accès aux documents suivants :

- les notes prises durant l'entrevue dans le *Livret d'entrevue pour la prise de notes*;
- le *Livret d'entrevue pour l'évaluation* comprenant les qualifications et les indicateurs comportementaux évalués durant l'entrevue.

Après chaque entrevue, les membres du jury attribuent d'abord une cote individuelle à chaque personne interrogée pour la première qualification évaluée. Ils engagent ensuite une discussion afin de déterminer quelle est la cotation finale, atteinte par consensus, pour cette qualification. Le jury procède de la même manière pour les autres qualifications, une à la fois. Les sept étapes suivantes sont recommandées pour aider le jury dans l'attribution par consensus de la cote finale pour chacune des compétences.

Étape 1. Tous les membres du jury examinent la définition de la première qualification à évaluer ainsi que les indicateurs de comportement connexes.

Étape 2. Chaque membre du jury examine seul ses notes et détermine si le postulant ou la postulante a manifesté les indicateurs de comportement liés à la qualification évaluée durant l'entrevue. Les membres du jury doivent noter des exemples témoignant de la présence des indicateurs de comportement.

Étape 3. Chaque membre du jury accorde une cote individuelle pour la première qualification.

Étape 4. Les membres du jury discutent de leurs cotes individuelles de la qualification en cause et attribuent une note collective au postulant ou à la postulante. La discussion se poursuit jusqu'à l'atteinte d'un consensus.

Étape 5. L'intervieweur principal ou l'intervieweuse principale s'assure de consigner par écrit la cote finale obtenue par consensus sur la feuille sommaire des cotes finales. Les motifs justifiant celle-ci sont aussi notés, en veillant à inclure des exemples des comportements manifestés ou non par le postulant ou la postulante.

Étape 6. Après avoir atteint un consensus sur la première qualification, le jury évalue ensuite les autres qualifications.

Étape 7. Les notes finales obtenues par consensus, ainsi que les notes relatives aux motifs les justifiant, sont consignées dans le dossier du postulant ou de la postulante, avec les livrets d'entrevue pour la prise de notes.

DÉTERMINATION DE LA COTE

Chaque question d'entrevue est conçue de façon à évaluer une ou des qualifications. Cependant, il se peut que les membres du jury s'aperçoivent, lors de l'entrevue, que la réponse donnée par un postulant ou une postulante à une question axée sur une qualification contient également des renseignements sur le comportement professionnel quant à une autre qualification. Dans ces cas, il est recommandé d'utiliser tous les renseignements disponibles sur le comportement d'un postulant ou d'une postulante, même s'ils apparaissent dans les réponses à des questions axées sur d'autres qualifications.

Chaque qualification est évaluée en utilisant l'échelle de cotation suivante :

Ne satisfait pas les exigences		Satisfait les exigences		
Très faible/ Inacceptable	Faible/Sous la moyenne	Modéré/Moyen	Fort/Au-dessus de la moyenne	Très fort/Excellent
1	2	3	4	5

Le but visé de l'échelle de cotation est d'évaluer :

- la portée des comportements manifestés qui constituent la qualification
- l'étendue avec laquelle les comportements ont été démontrés durant l'entrevue

La portée des comportements fait référence au nombre de comportements manifestés dans les réponses des postulants en lien avec chacune des qualifications évaluées.

L'étendue avec laquelle les comportements ont été démontrés fait allusion à la façon dont les ceux-ci ont été manifestés. Elle peut être évaluée par le niveau de complexité, de rigueur et de précision auquel les comportements ont été abordés dans les réponses des postulants.

Voici quelques conseils dont le jury doit tenir compte pour évaluer la qualité et l'étendue des renseignements recueillis lors de l'entrevue structurée :

- ne pas accorder une importance exagérée à des incidents isolés. S'attarder plutôt aux tendances générales dans les renseignements fournis. Tenir également compte du fait que le rendement d'un postulant ou d'une postulante peut avoir été influencé par des facteurs situationnels.
- évaluer la qualité de l'information fournie, tout particulièrement si l'on soupçonne que la personne interrogée manque de franchise ou que certains renseignements sont incohérents.
- s'assurer que l'information est pondérée de la même façon pour tous les postulants.
- documenter les exemples de comportements recueillis durant l'entrevue.
- être conscient des erreurs d'évaluation courantes et des préjugés personnels possibles, tels que la tendance centrale (voir la section Erreurs d'évaluation courantes).

Définition 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 conseils et des stratégies 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.

Mobilisation 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 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.

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 des citoyens et des clients dans ses activités et celles de la direction générale
- Donne des conseils appropriés et agit avec le courage de ses convictions
- Intègre les valeurs organisationnelles 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 sur l'équité en matière d'emploi
- Façonne et préconise une direction générale sécuritaire, saine, respectueuse, exempte de harcèlement et de discrimination
- Incarne la transparence et la justice

Question(s) d'entrevue : n° 5

Cote individuelle

Ne satisfait pas les exigences		Satisfait les exigences		
Très faible/ Inacceptable	Faible/Sous la moyenne	Modéré/Moyen	Fort/Au-dessus de la moyenne	Très fort/ Excellent
1	2	3	4	5

Consensus

<i>Intervieweur n° 1</i>	<i>Intervieweur n° 2</i>	<i>Intervieweur n° 3</i>	Note de groupe (consensus)
/5	/5	/5	/5

Exemples ou commentaires

Réflexion stratégique – L'analyse

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

- Dénote une profonde compréhension des lois et du rôle de sous-ministre adjoint dans son interprétation des questions et dans ses analyses
- Pour les enjeux du secteur, tente d'obtenir le point de vue du sous-ministre ou de la sous-ministre, du gouvernement ainsi qu'un point de vue tant à l'échelle nationale et régionale que sur le plan global et technique
- Sait déceler les enjeux critiques 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

Question(s) d'entrevue : n° 2

Cote individuelle

Ne satisfait pas les exigences		Satisfait les exigences		
Très faible/ Inacceptable	Faible/Sous la moyenne	Modéré/Moyen	Fort/Au-dessus de la moyenne	Très fort/ Excellent
1	2	3	4	5

Consensus

<i>Intervieweur n° 1</i>	<i>Intervieweur n° 2</i>	<i>Intervieweur n° 3</i>	Note de groupe (consensus)
/5	/5	/5	/5

Exemples ou commentaires

Réflexion stratégique – *Les idées*

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

- Fait preuve d'un bon jugement et offre des conseils éclairés en matière de politiques au sous-ministre ou à la sous-ministre
- Contribue à l'élaboration de la vision collective et à celle du sous-ministre ou de la sous-ministre
- Transpose la vision dans son propre mandat
- Formule des solutions novatrices pour des problèmes non traditionnels
- Établit 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

Question(s) d'entrevue : n° 2

Cote individuelle

Ne satisfait pas les exigences		Satisfait les exigences		
Très faible/ Inacceptable	Faible/Sous la moyenne	Modéré/Moyen	Fort/Au-dessus de la moyenne	Très fort/ Excellent
1	2	3	4	5

Note de groupe (consensus)

Intervieweur n° 1	Intervieweur n° 2	Intervieweur n° 3	Note de groupe (consensus)
/5	/5	/5	/5

Exemples ou commentaires

MOBILISATION – *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 les organismes centraux, d'autres organisations, 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 et 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 individus
- 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 et des compromis, et puis en réglant les conflits
- Adopte son approche au contexte, p. ex. en collaborant à l'établissement d'un consensus et fait preuve d'autorité en cas de crise
- Encourage l'atteinte de l'excellence en faisant preuve d'un engagement personnel passionné
- Travaille avec la collectivité des sous-ministres adjoints de l'organisation et de la fonction publique à l'atteinte d'objectifs communs
- Instaure un environnement ouvert et positif pour stimuler la discussion franche

Question(s) d'entrevue : n° 1

Cote individuelle

Ne satisfait pas les exigences		Satisfait les exigences		
Très faible/ Inacceptable	Faible/Sous la moyenne	Modéré/Moyen	Fort/Au-dessus de la moyenne	Très fort/ Excellent
1	2	3	4	5

Note de groupe (consensus)

Intervieweur n° 1	Intervieweur n° 2	Intervieweur n° 3	Note de groupe (consensus)
/5	/5	/5	/5

Exemples ou commentaires

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, l'organisation et le secteur
- Assume un rôle de gérance pour l'ensemble de l'organisation, pas seulement pour sa propre direction générale
- Détermine et communique les priorités, les points de repère, les échéanciers, les mesures du rendement, les responsabilités claires et les ententes de rendement pour les directeurs généraux
- 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 jusqu'à la production des rapports
- Intègre la fonction de contrôleur, le CRG ainsi que les lois, les politiques 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 ressources humaines, aux finances, à la technologie de l'information, à la gestion de l'information 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 changeantes
- S'en tient à un plan d'action malgré une information incomplète, si nécessaire
- Prend des décisions et des mesures urgentes et garde son calme en situation de crise
- Constate ses erreurs et reconnaît les avoir commises et apporte les corrections nécessaires

Question(s) d'entrevue : n° 2

Cote individuelle

Ne satisfait pas les exigences		Satisfait les exigences		
Très faible/ Inacceptable	Faible/Sous la moyenne	Modéré/Moyen	Fort/Au-dessus de la moyenne	Très fort/ Excellent
1	2	3	4	5

Note de groupe (consensus)

Intervieweur n° 1	Intervieweur n° 2	Intervieweur n° 3	Note de groupe (consensus)
/5	/5	/5	/5

Exemples ou commentaires

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

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

- Élabore une stratégie en matière de ressources humaines (RH) pour planifier la relève
- Constitue des équipes de spécialistes pour faire face à des enjeux précis 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 directeurs généraux et l'appuie
- Équilibre les forces complémentaires dans les équipes
- Renforce le leadership dans toute la direction générale
- Guide les gens et leur aide à s'épanouir au travail grâce aux évaluations, à la planification de carrière et au perfectionnement
- Consulte les services de soutien avant de changer des protocoles en matière de RH
- Met en application des systèmes de RH rigoureux et s'acquitte de ses obligations de responsabilisation en matière de gestion des ressources humaines

Question(s) d'entrevue : n° 3

Cote individuelle

Ne satisfait pas les exigences		Satisfait les exigences		
Très faible/ Inacceptable	Faible/Sous la moyenne	Modéré/Moyen	Fort/Au-dessus de la moyenne	Très fort/ Excellent
1	2	3	4	5

Note de groupe (consensus)

Intervieweur n° 1	Intervieweur n° 2	Intervieweur n° 3	Note de groupe (consensus)
/5	/5	/5	/5

Exemples ou commentaires

Excellence en gestion – *La gestion des finances*

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

- 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 sans cesse le rendement et cherche à réaliser des économies
- S'acquitte de ses obligations de responsabilisation en ce qui a trait à la gestion financière de la direction générale
- Fournit des rapports objectifs, crédibles et opportuns au sous-ministre ou à la sous-ministre
- Consulte les services de soutien avant de changer des protocoles financiers

Question(s) d'entrevue : n° 4

Cote individuelle

Ne satisfait pas les exigences		Satisfait les exigences		
Très faible/ Inacceptable	Faible/Sous la moyenne	Modéré/Moyen	Fort/Au-dessus de la moyenne	Très fort/ Excellent
1	2	3	4	5

Note de groupe (consensus)

Intervieweur n° 1	Intervieweur n° 2	Intervieweur n° 3	Note de groupe (consensus)
/5	/5	/5	/5

Exemples ou commentaires

SOMMAIRE DES COTES FINALES

Postulant ou postulante :		
Date :		
Membres du jury	Nom	Signature
Intervieweur n° 1		
Intervieweur n° 2		
Intervieweur n° 3		

		Résultats	
Compétences	Cote de groupe (consensus)	Satisfait les exigences	Ne satisfait pas les exigences
Valeurs et éthique	/5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réflexion stratégique – <i>L'analyse</i>	/5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réflexion stratégique – <i>Les idées</i>	/5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mobilisation	/5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Excellence en gestion – <i>La gestion par l'action</i>	/5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Excellence en gestion – <i>La gestion de l'effectif</i>	/5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Excellence en gestion – <i>La gestion des finances</i>	/5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>