

TNCDC

TABLE NATIONALE

DES CORPORATIONS DE
DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

POLITIQUE D'ÉVALUATION DES EMPLOYÉS

Adoptée le 30 janvier 2020

TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE	3
VISION DE L'ÉVALUATION	3
ACCUEIL DE L'EMPLOYÉ	4
PÉRIODE DE PROBATION	4
FRÉQUENCE DE L'ÉVALUATION DE L'EMPLOYÉ	5
RENCONTRE D'ÉVALUATION	5
GRILLE D'ÉVALUATION	5
DOSSIER DE L'EMPLOYÉ	6

PRÉAMBULE

La présente politique vient affirmer l'engagement de la Table nationale des corporations de développement communautaire (TNCDC) à mettre en place un processus d'appréciation du travail de ses employés et d'apporter à ces derniers le soutien nécessaire à la réalisation de leurs tâches et à leur développement professionnel.

Cette politique s'inscrit en complémentarité aux dispositions prévues dans la *Politique de conditions de travail* et les *Règlements généraux* de l'organisme.

Dans ce document, lorsque l'on fait référence à l'employeur, il s'agit de la direction générale de la TNCDC ou, dans le cas où la direction générale est l'employée en question, on se réfère plutôt au conseil d'administration représenté par son comité de ressources humaines (composé de la présidence et d'au moins un autre administrateur, administratrice).

VISION DE L'ÉVALUATION

Pour la TNCDC, l'évaluation du travail des employés est un processus en continu qui permet aux personnes et à l'organisme de développer son plein potentiel. Il s'agit en fait d'un mécanisme qui permet d'assurer que les actions déployées répondent aux besoins et que le développement professionnel et organisationnel soit optimal.

Les objectifs de l'évaluation sont de :

- + Assurer à l'employé une bonne compréhension de son rôle en identifiant clairement ses forces et ses limites
- + Identifier et connaître le potentiel et les compétences de l'employé
- + Constituer un moment d'échange entre l'employé et l'employeur afin que tous puissent faire part de leurs préoccupations quant à l'organisation du travail
- + S'assurer que l'employé dispose des ressources et du soutien nécessaire à l'accomplissement de son travail
- + S'assurer que l'employé développe des compétences afin qu'il se réalise personnellement et professionnellement dans son milieu de travail et que la TNCDC réalise sa mission
- + Établir conjointement des objectifs à atteindre

Pour que l'évaluation puisse atteindre pleinement ses objectifs, toutes les parties prenantes doivent adopter une attitude constructive et faire preuve d'ouverture et de transparence.

ACCUEIL DE L'EMPLOYÉ

À l'arrivée de l'employé au travail, une rencontre a lieu avec l'employeur afin de s'assurer de la bonne compréhension des attentes de l'employeur, ainsi que du rôle et des tâches qui lui sont assignés. Lors de cette rencontre, on transmet à l'employé :

- + Le contrat de travail de l'employé
- + La description de poste de l'employé incluant une liste de tâches
(Voir les descriptions de postes utilisées actuellement en annexe)
- + La politique de conditions de travail
- + La politique de prévention du harcèlement en milieu de travail
- + La présente politique d'évaluation des employés
- + La grille d'évaluation applicable

PÉRIODE DE PROBATION

Après son embauche, l'employé à temps plein a une période de probation pouvant aller jusqu'à 6 mois de travail ; l'employé à temps partiel, à 4 mois. Pendant cette période, le supérieur immédiat peut mettre fin au contrat de travail de l'employé s'il se révèle ne pas avoir les compétences exigées.

À mi-parcours de la période de probation, l'employé a droit à une première appréciation du travail effectué jusqu'alors. Une rencontre aura lieu entre l'employeur et l'employé afin de :

- + Apprécier le potentiel de l'employé et ses chances de réussir sa période de probation
- + Orienter précisément le travail de l'employé en regard des exigences du poste et des besoins de la TNCDC

À la fin de la période de probation, une rencontre aura lieu entre l'employé et le supérieur immédiat afin d'évaluer le rendement, les compétences et les attitudes professionnels de l'employé. À l'issue de cette rencontre, 4 conclusions sont possibles :

- + Confirmation de la réussite de la période de probation par l'employé qui est dès lors considéré comme un employé « permanent »
- + Prolongation de la période de probation de l'employé pour une durée maximale de 3 mois
- + Échec de la période de probation par l'employé et remerciement
- + Fin du lien d'emploi à la demande de l'employé

FRÉQUENCE DE L'ÉVALUATION DE L'EMPLOYÉ

L'évaluation du travail est faite annuellement à partir de la date de l'obtention de la permanence de l'employé, dans un délai d'au plus 90 jours.

RENCONTRE D'ÉVALUATION

La date d'une rencontre d'évaluation est déterminée entre l'employé et l'employeur au moins quinze jours à l'avance. À ce moment, les deux parties s'assurent d'avoir en main la grille d'évaluation.

Avant la rencontre, l'employé prend un moment individuel pour faire son auto-évaluation en complétant la grille. Au terme de sa réflexion, l'employé devrait être en mesure de dégager quels sont ses objectifs personnels et professionnels à court, moyen ou long terme, ainsi que le soutien nécessaire dont il a besoin de la part de l'employeur.

De son côté, l'employeur complète également la grille d'évaluation. Pour se faire, il peut faire appel à d'autres personnes s'il a besoin d'obtenir des informations ou différents points de vue (par exemple, consulter des membres qui ont reçu du soutien de l'employé). Au terme de sa réflexion, l'employeur devrait être en mesure de dégager quels sont les attentes ou objectifs d'amélioration professionnels à court, moyen ou long terme, ainsi que le type de soutien qu'il peut apporter à l'employé.

Lors de la rencontre, l'employé et l'employeur échangent sur les résultats de leurs évaluations et conviennent conjointement des objectifs à fixer, des actions ou moyens à mettre en œuvre et les échéanciers à respecter.

La rencontre d'évaluation a lieu dans un environnement sécuritaire et confortable. La rencontre ne doit pas être interrompue, ainsi les téléphones cellulaires doivent être fermés. Il est privilégié de choisir un lieu propice aux échanges, tout en assurant la confidentialité de la discussion.

GRILLE D'ÉVALUATION

De façon générale, la grille d'évaluation doit permettre d'apprécier les comportements en fonction des compétences que l'employé possède pour accomplir le travail (autant le savoir-être que le savoir-faire). Elle est appelée à être modifiée afin de correspondre à l'évolution du poste occupé ou des tâches dédiées en fonction des changements apportés à l'équipe de travail ou selon les orientations prises par la TNDC.

La grille d'évaluation doit toutefois minimalement prévoir un rappel des fonctions principales de l'employé et des comportements clés attendus.

(Voir la grille d'évaluation utilisée actuellement en annexe)

DOSSIER DE L'EMPLOYÉ

Suivant une rencontre d'évaluation, l'employeur rédige un compte-rendu de la rencontre qui est signé par les deux parties et consigné au dossier de l'employé.

Le compte-rendu de la rencontre doit identifier :

- + L'appréciation générale du travail effectué par l'employé (savoir-faire et savoir-être)
- + Les forces de l'employés et les aspects à améliorer
- + Les commentaires généraux de l'employé et de l'employeur
- + Les besoins de formation nommés
- + Les objectifs personnels et professionnels établis conjointement, ainsi que les actions mises de l'avant pour atteindre ces objectifs à court, moyen ou long terme

ANNEXES

DIRECTION GÉNÉRALE DESCRIPTION DE POSTE

Sous la supervision immédiate du conseil d'administration et conformément aux pouvoirs qui lui sont délégués par celui-ci, la direction générale coordonne, dirige et planifie l'ensemble des activités et opérations de la Table nationale des CDC. De façon non exclusive, la direction générale a plus spécifiquement les mandats et tâches suivants :

Développement stratégique

- + Assurer une vigie quant aux enjeux et dossiers pour lesquels la TNCDC pourrait ou devrait intervenir et proposer des actions au conseil d'administration
- + Alimenter le conseil d'administration sur les différentes opportunités
- + Préparer les rencontres du conseil d'administration et y participer
- + Effectuer les mandats et mettre en place le plan d'action établi

Gestion

- + Assurer une saine gestion administrative et financière
- + Obtenir les ressources nécessaires (matérielles et financières) à la réalisation de la mission et des objectifs
- + Gérer les ressources humaines de l'organisme en s'assurant de l'application de la loi et des conditions de travail en vigueur
- + Mobiliser, accompagner et coordonner l'équipe de travail dans la réalisation du plan d'action

Représentation et communication

- + Représenter la TNCDC dans les communications avec le gouvernement, les partenaires et les médias
- + Identifier et prioriser les occasions de représentation ou d'intervention bénéfiques
- + Participer activement à différentes instances et projets en partenariat
- + Collaborer à la rédaction d'articles, mémoires, communiqués et autres documents
- + Stimuler et assurer la visibilité du réseau auprès de partenaires nationaux et politiques

Soutien à la vie associative

- + Coordonner la préparation des rencontres nationales et des assemblées générales
- + Coordonner les travaux des comités de travail en adéquation avec les mandats confiés
- + Susciter la participation et la mobilisation des membres
- + Développer des services ou des processus pour répondre aux besoins des membres
- + Assurer le service et le support aux membres en collaboration avec l'équipe
- + Veiller à l'application de la *Politique de soutien à la vie associative*

AGENT.E DE DÉVELOPPEMENT DESCRIPTION DE POSTE

Sous la supervision immédiate de la direction générale et conformément aux responsabilités qui lui sont confiées par celle-ci, l'agent.e de développement coordonne et planifie l'ensemble des activités et opérations de renforcement et de développement du réseau des Corporations de développement communautaire. De façon non exclusive, l'agent.e de développement a plus spécifiquement les mandats et tâches suivants :

Soutien aux membres

- + Favoriser l'intégration des nouvelles directions au sein du réseau
- + Assurer le suivi des demandes de soutien des membres
- + Accompagner les membres qui vivent des problématiques particulières
- + Veiller à l'application de la *Politique de soutien dans l'actualisation et l'application des obligations des membres*
- + Coordonner les travaux de l'*Équipe tactique* et faire le suivi du soutien réalisé
- + Organiser les activités de formations pour les membres

Développement du réseau

- + Assurer le suivi des demandes d'information sur le modèle des CDC et des démarches locales de regroupement qui s'ensuivent
- + Soutenir les mentors.es dans l'accompagnement de nouvelles CDC
- + Veiller à l'application de la *Politique d'accréditation*
- + Préparer les rencontres du comité d'accréditation, y participer et actualiser le plan d'action établi

Soutien à la vie associative

- + Contribuer avec l'équipe à l'élaboration d'animations rassembleuses et à l'organisation logistiques des rencontres nationales
- + Préparer les rencontres du comité pour la participation pleine et entière et la prise de parole égalitaire, y participer et actualiser le plan d'action établi

Représentation

- + Participer activement à différents événements, instances et projets en partenariat

AGENT.E DE COMMUNICATION DESCRIPTION DE POSTE

Sous la supervision immédiate de la direction générale et conformément aux responsabilités qui lui sont confiées par celle-ci, l'agent.e de communication coordonne et planifie l'ensemble des activités d'information, de communication et de promotion. De façon non exclusive, l'agent.e de communication a plus spécifiquement les mandats et tâches suivants :

Accueil et référence

- + Établir un contact courtois et chaleureux avec les membres
- + Assurer le suivi des demandes d'information des membres
- + Rédiger et diffuser une infolettre pour les membres et un bulletin d'information pour les partenaires
- + Mettre à jour le site internet et le centre de documentation (intranet) pour les membres

Promotion

- + Développer et actualiser le plan de communication et de promotion
- + Préparer les rencontres du comité de communication, y participer et actualisé le plan d'action établi
- + Assurer une présence active sur les réseaux sociaux
- + Actualiser l'image de marque et développer les outils promotionnels
- + Organiser des événements d'envergure nationale

Relations publiques

- + Assurer la mise en page de tout document officiel et public
- + Assurer une vigie de l'actualité et identifier les sujets sur lesquels intervenir publiquement
- + Organiser des conférences ou points de presse
- + Développer des relations de presse avec les médias
- + Développer des stratégies pour accroître le réseau d'influence
- + Participer activement à différents événements, instances et projets en partenariat

Soutien à la vie associative

- + Contribuer avec l'équipe à l'élaboration d'animations rassembleuses et à l'organisation logistiques des rencontres nationales
- + Assurer le fonctionnement du matériel technologique (audio et visuel, ainsi que de visio-conférence) et proposer l'acquisition de nouveaux outils au besoin
- + Assurer le service et le support aux membres en matière de communication et de promotion
- + Gérer le groupe d'échange courriel et le groupe de discussion sur la plateforme Passerelles

AGENT.E DE RECHERCHE DESCRIPTION DE POSTE

Sous la supervision immédiate de la direction générale et conformément aux responsabilités qui lui sont confiées par celle-ci, l'agent.e de recherche coordonne et planifie l'ensemble des activités de recherche, d'évaluation et de positionnement. De façon non exclusive, l'agent.e de recherche a plus spécifiquement les mandats et tâches suivants :

Recherche et analyse

- + Assurer une vigie de l'information et de la recherche pertinente pour le réseau
- + Agréger la documentation sur les enjeux identifiés
- + Coordonner des enquêtes auprès des membres
- + Étudier les annonces et mesures gouvernementales qui peuvent avoir un impact sur le réseau
- + Rédiger et partager des analyses sur les enjeux identifiés

Soutien à la vie associative

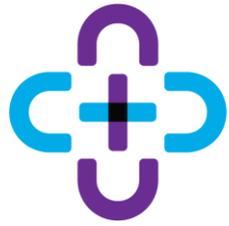
- + Contribuer avec l'équipe à l'élaboration d'animations rassembleuses et à l'organisation logistiques des rencontres nationales
- + Préparer les rencontres de comités de travail sur des thématiques particulières, y participer et actualiser le plan d'action établi
- + Assurer la mise en place de processus de délibérations pour favoriser la prise de position sur les enjeux identifiés
- + Organiser des activités d'information ou de formations
- + Assurer le service et le support aux membres en matière d'appropriation des enjeux et de positionnement

Relations publiques

- + Conseiller la direction générale sur les positions ou revendications à mettre de l'avant sur les enjeux identifiés
- + Rédiger des communiqués, des articles ou des mémoires
- + Participer activement à différents événements, instances et projets en partenariat

Évaluation

- + Développer et actualiser le plan d'évaluation
- + Préparer les rencontres du comité évaluation, y participer et actualiser le plan d'action établi



TNCDC
TABLE NATIONALE
DES CORPORATIONS DE
DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

FORMULAIRE DE GESTION DU RENDEMENT AU TRAVAIL

Nom de l'employé(e) : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Nom du supérieur immédiat : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Date de l'entrevue : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

INSTRUCTIONS

1. L'appréciation du rendement repose sur 2 éléments : le rendement (comportement) et les objectifs (résultats);
2. L'employé et le supérieur immédiat se préparent à l'entrevue (auto-appréciation, appréciation préalable);
3. Ils allouent suffisamment de temps à la durée de l'entrevue;
4. L'entrevue a lieu dans un endroit tranquille et propice à la discussion (le téléphone et la porte sont fermés);
5. La discussion est appuyée sur des faits, c'est-à-dire des comportements et des résultats.

Adopté en novembre 2012
Mis à jour en janvier 2020



CONTEXTE DU PROGRAMME

L'appréciation du rendement au travail est une activité importante dans le cadre d'une année de travail et ce pour tous les membres de l'équipe qui participent à la réalisation de la mission de la Table nationale des Corporations de développement communautaire (TNCDC). Par cette activité, la direction souhaite prendre un moment d'arrêt pour analyser et apprécier la prestation de travail de chacun des membres de l'équipe en communiquant et partageant cette analyse par le biais d'une rencontre formelle. En principe, cette rencontre permettra d'échanger constructivement et possiblement de dégager des pistes d'amélioration ou de nouveaux défis pour que la relation employé-employeur soit des plus efficaces.

Chacun des membres de l'équipe est en poste pour assumer un certain nombre de responsabilités et réaliser des tâches qui, combinées à celles des autres membres de l'équipe, convergent vers les objectifs stratégiques dans le respect de la mission et des valeurs de la TNCDC. Il s'avère pertinent ici de revoir les différents éléments de la description de poste de manière à échanger sur les attentes et les ajustements à prendre en considération.

+ *Responsabilités décrites dans la description de poste qui sont prioritaires*

1. Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
2. Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
3. Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
4. Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
5. Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

+ *Responsabilités décrites dans la description de poste qui méritent une révision*

Responsabilités

1. Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
2. Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
3. Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
4. Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
5. Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Motifs/arguments

1. Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
2. Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
3. Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
4. Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
5. Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Le retour sur la description du poste permet de bien recadrer le contexte dans lequel le rendement est apprécié. Il est important de procéder à cette appréciation en tenant compte de la spécificité de l'organisation c'est-à-dire de sa mission, ses orientations, ses objectifs et ses valeurs.

SECTION 1 – LE RENDEMENT AU TRAVAIL

L'appréciation du rendement au travail vise à évaluer les comportements de l'employé au travail. Ces comportements sont évalués sur la base de la dernière année (contribution passée et NON le potentiel) et sont vérifiables. La TNCDC valorise les comportements au travail qui convergent avec sa mission et ses valeurs : Engagement – Ouverture d'esprit – Loyauté/intégrité/honnêteté – Professionnalisme – Travail d'équipe – Souplesse et capacité d'adaptation – Altruisme – Développement/perfectionnement. Aussi, il est important pour l'accomplissement de la mission de la TNCDC que les membres de l'équipe traduisent ces valeurs dans leur attitude et leurs comportements.

Comportement valorisé :

T : Toujours observé par l'employé

G : Généralement observé par l'employé

R : Rarement observé par l'employé (besoin d'amélioration)

F : Des fautes ont été observées chez l'employé et celui-ci s'engage à améliorer son comportement (documentation à l'appui).

Inscrire un X dans la case appropriée. Si ce comportement ne s'applique pas au poste évalué, inscrivez N/A.

Valeurs	Comportements	Évaluation				Commentaires
		T	G	R	F	
<i>Engagement</i>	Participe à promouvoir les objectifs et les valeurs de la TNCDC dans les différentes instances où ses responsabilités sont assumées					
	Démontre un réel intérêt quant aux orientations et objectifs visés par la TNCDC pour le développement face aux projets et aux communautés ciblés					
	Est habile pour recadrer les efforts lorsque ceux-ci ne concordent pas avec la mission de la TNCDC					
	Agit en cohésion avec la mission et les objectifs de service et de résultats visés					
<i>Loyauté/ intégrité et honnêteté</i>	Utilise les ressources (temps et matérielles) à bon escient dans le cadre de son emploi à la TNCDC					
	Entretient des propos et arguments cohérents avec la mission, les valeurs et les objectifs de la TNCDC					
	Défend les objectifs et valeurs avec conviction et ce peu importe les interlocuteurs					

Valeurs	Comportements	Évaluation				Commentaires
		T	G	R	F	
<i>Ouverture d'esprit</i>	Accepte les propos qui diffèrent de ses opinions et les prend en considération dans son travail					
	Respecte les consignes et propositions de changements dans le cheminement d'un dossier pour respecter l'esprit de l'objectif visé					
	Reconnaît les idées et démontre une bonne réceptivité et démontre une ouverture face à l'originalité					
<i>Professionalisme</i>	S'assure de bien saisir les objectifs et les paramètres des mandats confiés (résultats escomptés – budgets – échéancier...)					
	Planifie ses activités de manière à optimiser ses efforts en s'assurant qu'ils convergent vers les objectifs et échéanciers de ses mandats					
	Présente des rapports de cheminement soignés, clairs et détaillés en insistant sur les étapes charnières					
	Propose et commente avec rigueur en s'appuyant sur son expertise les différents éléments et arguments en fonction des enjeux d'un projet					
<i>Sens des responsabilités</i>	S'avance pour assumer des responsabilités de prise en charge de projets et/ou de dossiers de développement selon son expertise					
	Discute des préoccupations professionnelles et de celles de ses interlocuteurs pour éviter qu'un projet/dossier stagne ou bloque					
	Assume avec ouverture les conséquences et les impacts de ses actions					
	Décèle les besoins où son expertise et sa responsabilité peuvent s'avérer pertinentes pour l'atteinte des objectifs de la TNCDC					

Valeurs	Comportements	Évaluation				Commentaires
		T	G	R	F	
<i>Souplesse et capacité d'adaptation</i>	Accepte facilement les changements proposés, les intègre dans ses méthodes de travail et encourage ses collègues à faire de même					
	Manifeste son assistance pour proposer des aménagements ou des ajustements de manière à composer efficacement avec les changements					
	Réagit rapidement pour tenir compte des changements ou exigences nouvelles dans ses dossiers					
<i>Altruisme</i>	Propose son aide aux membres de son équipe lorsqu'un besoin est latent ou formulé					
	Démontre une générosité de son temps pour supporter ou venir en aide à ses collègues ou autres personnes impliquées dans ses projets/dossiers					
	S'implique avec conviction dans les projets/dossiers de la TNCDC en y mettant l'énergie et le dévouement auxquels la direction est en droit de s'attendre					
<i>Développement/perfectionnement</i>	Est à l'affût et propose des activités pour se développer					
	Participe à des cours, séminaires, ateliers... pour maintenir ses connaissances à jour					
	Propose des activités de perfectionnement					
<i>Gestion de temps</i>	S'engage clairement et respecte les délais et/ou échéanciers convenus					
	Se soucie des objectifs de résultats et fait en sorte de respecter les budgets temps alloués pour les projets					
	Se prépare et optimise les temps où le recours à des membres de l'équipe ou autres personnes est requis pour l'accomplissement de ses fonctions					
	Démontre une aisance à gérer ses priorités même lorsque plusieurs situations surviennent					

SECTION 2 – APPRÉCIATION DU CONTEXTE

Niveau de confort : Indiquez jusqu'à quel point la situation vous procure un niveau de confort pour faire votre travail :

++ tout à fait correcte + correcte ± plus ou moins adéquat - inconfortable

Élément	Situations	Niveau de confort				Commentaires
		++	+	±	-	
<i>Organisation des horaires et du temps de travail</i>	Flexibilité des horaires adéquate					
	Exigences « raisonnables » des horaires pour les dossiers ou mandats auprès des membres					
	Budgets « temps » alloués aux dossiers/projets corrects					
<i>Environnement physique</i>	Lieu-x de travail adéquat (bruit – espace – discrétion...)					
	Équipements de travail adéquats (ordre – efficacité...).					
	Poste de travail sécuritaire et confortable					
<i>Assistance et support</i>	Aide et support faciles à obtenir (direction ou collègues)					
	Disponibilité de la direction adéquate pour faire avancer les projets et/ou dossiers					
	Ouverture à favoriser la formation et le développement					
<i>Professionalisme</i>	Respect du temps de travail par les collègues (délai...)					
	Attentes convenables de la direction et/ou des collègues à mon endroit					
	Informations claires pour faire le travail attendu.					
	Possibilité d'émettre des commentaires pour faciliter la réalisation de mon travail à mes collègues et la direction					
<i>Conditions pour faire le travail</i>	Frais occasionnés par le travail adéquatement couverts					
	Matériel et fournitures de bureau adéquates					
	Conditions de salaires et avantages adéquates					

SECTION 3 – LES OBJECTIFS PERSONNELS

Afin de fixer des objectifs à « valeur ajoutée », il est conseillé de se baser sur la description de son poste et les projets spéciaux de la TNDC. De plus, les objectifs peuvent être fixés en fonction de comportements à améliorer (section 1). Le nombre d'objectifs fixés peut varier. Les objectifs doivent être définis conjointement par l'employé-e et la direction.

Objectif	Étapes et échéancier de réalisation <i>NOTE : les échéanciers peuvent être fixés maintenant ou lors du prochain exercice</i>	Évaluation			Commentaires
<p>Dans cette colonne, vous devez indiquer l'objectif que vous privilégiez. Il doit être précis, mesurable, réalisable et réaliste.</p>	<p>Dans cette colonne vous devez indiquer les différentes étapes à franchir pour atteindre votre objectif. De plus, pour chacune de ces étapes, vous devez indiquer l'échéancier correspondant. Il doit être réaliste.</p>	Résultat atteint	En cours (remis à l'année suivante)	Non débuté ou non atteint	<p>Vous pouvez indiquer tout commentaire relatif à l'atteinte de votre objectif, c'est-à-dire qu'avez-vous appris, quels ont été les obstacles, pourquoi n'avez-vous pas atteint votre objectif,...</p>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

SECTION 4 – APPRÉCIATION GLOBALE

Identification des besoins de formation pour l'année :

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Commentaires de l'employé-e :

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Commentaires de la direction :

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Objectif d'amélioration du contexte (s'il y a lieu) :

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Signatures et
