

# L'ÉVALUATION DU RENDEMENT DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

## Objectifs des feuillets

Les *feuillet IDEOS* se veulent un moyen d'accompagner les organismes à vocation sociale et sans but lucratif dans un processus d'amélioration continue.

Ils peuvent contenir, selon le thème, de l'information (concepts et définitions), des pistes d'amélioration, des canevas, des exemples d'outils et de pratiques ainsi que des liens vers des ressources externes.

Dans ce numéro	
Objectif des feuillets	1
L'évaluation du rendement: Qu'est-ce que c'est? Pourquoi faire l'évaluation du rendement de la direction générale? À quelle fréquence?	1
Qui devrait faire l'évaluation du rendement de la DG ?	2
Les étapes de l'évaluation Exemple de processus	3
Exemple de méthode d'évaluation du rendement	4
Les outils d'évaluation du rendement	5
Exemples de grille d'évaluation pour le rendement	6 à 8

## L'évaluation du rendement: qu'est-ce que c'est?

L'objectif principal d'un bon système de gestion du rendement est de s'assurer que les activités de la direction générale — ce qu'elle fait et la qualité de ce qu'elle fait — correspondent bien aux objectifs de l'organisation, tout en maintenant un climat de travail motivant et satisfaisant.

Source : adapté de *Gérer le rendement des employés*, CRHSC (p.2)



## Pourquoi faire l'évaluation du rendement de la direction générale ?

L'évaluation du rendement est plus qu'une simple évaluation annuelle. Le processus de l'évaluation du rendement est un processus continu visant à **fixer des objectifs**, à **évaluer les progrès**, et à offrir en permanence un **accompagnement** et une **rétroaction** pour faire en sorte que la direction atteigne les objectifs fixés pour le succès de l'organisme, mais aussi pour le succès de sa carrière.

Source : adapté de <http://www.csc-csge.ca/fr/centre-de-documentation-rh/inforh/la-retention-de-personnel/evaluation-et-gestion-du-rendement> [mise à jour novembre 2018]

## À quelle fréquence?

L'évaluation du rendement de la direction générale devrait se faire **annuellement**, en fonction des objectifs et de la prestation dont il a été convenu. Le compte-rendu découlant de cette évaluation doit ensuite être communiqué à la direction générale en toute transparence, puis un plan et de nouveaux objectifs doivent être dressés pour l'année à venir.

Source : [20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les ressources humaines](#), Adrienne Campbell, p.5

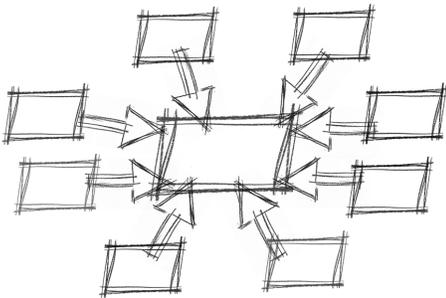
## Qui devrait faire l'évaluation de rendement de la DG ?

Le poste de direction générale relève directement du **conseil d'administration** et c'est celui-ci qui doit veiller au bon déroulement de tous les aspects de leur relation. L'une des principales responsabilités du CA consiste à **encadrer la direction générale**, à **gérer son rendement**, à **évaluer périodiquement** ce rendement en fonction de critères préétablis et à **favoriser l'amélioration** continue de la direction générale.

Les administrateurs doivent donc être en mesure de se rendre disponibles pour appuyer la direction générale et, au besoin, agir à titre de personnes-ressources et de conseillers.

L'évaluation du rendement de la direction générale peut être menée soit par un comité nommé à cet effet par le CA ou par l'ensemble du CA.

**Source :** *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les ressources humaines*, p. 5-6 [mise à jour novembre 2018]



## L'évaluation du rendement permet de:

1. Communiquer les attentes du CA envers la direction générale (DG) et inversement
2. Donner une rétroaction sur les actions de la DG
3. Augmenter le rendement individuel et collectif
4. Augmenter la rentabilité
5. Faciliter la gestion des priorités
6. Déterminer l'augmentation salariale (ou la part variable de la rémunération)
7. Corriger des comportements inadéquats et favoriser les bons comportements
8. Documenter les progressions autant que les problèmes
9. Détecter les besoins de formation
10. Déterminer ou clarifier les objectifs personnels de la direction générale
11. Mettre à jour la description de poste
12. Accompagner le développement de carrière au sein de l'entreprise
13. Faciliter un changement organisationnel

## Les étapes de l'évaluation

**Préparation.** Revoir la description de poste et les responsabilités de la DG et s'assurer qu'elles sont toujours actuelles; Réviser les objectifs ciblés l'année précédente; Cerner trois à cinq domaines à cibler comme principaux objectifs de rendement pour l'année à venir et déterminer les indicateurs de réussites; Notes complémentaires (suggestions, clarification, formations).

**Évaluation.** Établir un climat de confiance dès le début; Rappeler le but de la rencontre; Clarifier les attentes; Dialogue et échange; Rétroaction.

*Se référer aux grilles pages 4-5-6.*

**Suivi.** Perfectionnement, formations, coaching, etc: Si des points à améliorer ont été identifiés dans le cadre de l'évaluation, ils peuvent permettre le développement d'un programme de perfectionnement pour la direction générale.

Source : adapté de CCSC-CSSGE, CRHA, *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les ressources humaines, Boîte à outils – La gestion des ressources humaines* [mise à jour novembre 2018]

## Exemple: Processus de l'évaluation du rendement

**Le processus d'évaluation de la direction générale se déroule à chaque année, entre octobre et décembre, de la façon suivante :**

- ☑ Le conseil d'administration (ou le comité mandaté par le CA) évalue les compétences en utilisant la grille présentée à la page 6 ; il évalue également le degré d'atteinte des objectifs annuels de la direction générale tels que déterminés l'année précédente;
- ☑ Les résultats de cette évaluation sont partagés et discutés dans le cadre d'une rencontre réunissant le CA, le comité d'évaluation ou la présidence du CA et la direction générale; à cette occasion, les objectifs de la direction générale pour la prochaine année sont également discutés;
- ☑ Un rapport synthèse est déposé par le comité au conseil d'administration;
- ☑ Le salaire annuel est alors déterminé par le CA en fonction des conclusions de l'évaluation et de la politique des conditions salariales de la direction générale;
- ☑ Dans les deux semaines qui suivent la réunion du CA, la présidence du CA échange avec la direction générale sur la base du document émanant du CA et présentant les conclusions de l'évaluation et les objectifs de la prochaine année; le document signé par les deux parties est conservé au dossier; la présidence informe la direction générale de son salaire de la prochaine année.

Source: inspiré d'un document préparé par Denis McKinnon, en juin 2004, pour la Corporation de développement communautaire (CDC) de la MRC de Maskinongé et adaptée par Odette Viens, de Centraide du Grand Montréal, en mars 2013.

## Exemple: Méthode pour réaliser une évaluation de rendement avec la direction générale

On conseille de choisir une méthode simple, par exemple une discussion spontanée. Certaines organisations privilégient une approche plus structurée avec un formulaire à remplir et un plan de rencontre. Ce qui importe, c'est que la méthode choisie aide la direction générale à être à l'aise et favorise la collaboration et la communication.

### Les objectifs de l'évaluation de rendement

#### Pour la direction générale (DG) :

- Connaître les attentes de l'organisme face à son rendement.
- Savoir exactement sur quels critères ou sur quelles normes la DG sera évaluée.
- Connaître les objectifs à atteindre.
- Discuter des possibilités d'amélioration.
- Préciser le type de soutien dont la DG a besoin.

#### Pour le CA :

- Clarifier certains sujets (modes de fonctionnement, changements à venir, etc.)
- Valoriser l'individu dans l'exécution de son travail et dans ses relations interpersonnelles.
- Fixer avec la DG les objectifs à atteindre pour la prochaine période.
- Connaître les attentes de la DG envers l'organisation.
- Évaluer les besoins de formation et de développement de la DG.
- Développer une relation d'échange avec la DG.

### Les sujets à explorer

- Une rétrospective sur l'année ou le semestre écoulé.
- Les objectifs pour la prochaine année ou le semestre suivant.
- Les besoins de formation.
- Les aspirations professionnelles et les objectifs de carrière.

### Des conseils pour bien gérer la rencontre

- Se préparer en clarifiant les questions, les sujets et les objectifs sur lesquels vous voulez vous entretenir avec la DG.
- Avoir en main tous les documents auxquels vous ferez référence : la description d'emploi, le dossier de la DG, les rendements précédents, etc.
- S'organiser pour que le lieu et l'heure soient prévus de façon à avoir assez de temps – au moins une heure - dans un espace privé. S'assurer de ne pas être interrompu.
- Laisser la DG parler en premier, donner sa perception de son travail, de son rendement et de son comportement.
- Lors des discussions sur des questions délicates au sujet de la DG ou de son travail, mettre l'accent sur le comportement au travail pas sur la personne.
- Se baser sur les forces de la personne et être constructif dans la rétroaction pour aborder les domaines à améliorer.
- Encourager la DG à analyser son propre rendement afin de déterminer les points et les domaines à améliorer.
- Éviter les promesses difficiles à réaliser.
- Terminer l'entretien sur des conclusions pratiques et sur un engagement mutuel à respecter les recommandations.

L'**autoévaluation** peut être une étape préliminaire pour prendre conscience de sa performance individuelle. Par contre, elle ne se substitue pas à une évaluation de rendement effectuée par le CA.

**Source :** adapté de Conseil des ressources humaines du secteur culturel, *Gestion de ressources humaines : Gérer le rendement des employés ;* TECHNOCompétences, « Module VI : Évaluation du rendement », p. 75-84. [Consultés en 2013]

## Les outils d'évaluation du rendement

Un formulaire d'évaluation du rendement est un outil qui **permet d'orienter et d'alimenter la discussion** lors de l'évaluation du rendement de la DG pour l'année qui a précédé.

Attention: Un formulaire d'évaluation mal conçu peut miner un bon système de gestion du rendement.



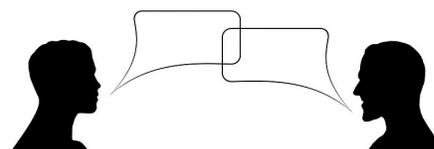
De manière générale, la première section d'un formulaire d'évaluation du rendement comprend les renseignements de base concernant la personne évaluée et l'organisation, par exemple :

- nom et prénom de la direction générale, ainsi que son titre;
- nom et prénom de l'évaluateur, ainsi que son poste au sein du CA;
- période couverte par l'évaluation;
- date de rencontre d'évaluation.

## Échelles d'évaluation

Les formulaires d'évaluation du rendement comportent souvent des échelles d'évaluation **pour encadrer et simplifier le processus d'évaluation**. Si ces échelles ne sont pas suffisamment claires, elle pourraient engendrer de la confusion, des interprétations (subjectivité), des ambiguïtés ou même des conflits, minant ainsi le processus de gestion du rendement. Une évaluation est fiable lorsque les mêmes notes sont accordées pour un même rendement, au fil du temps et par différents évaluateurs.

Pour les **principaux objectifs de travail**, l'échelle d'évaluation ci-dessous est simple et orientera la discussion entre le gestionnaire et l'employé:



Objectif dépassé     Objectif atteint     Objectif non atteint

Pour les **compétences spécifiques** ou pour d'autres **indicateurs relatifs au comportement**, utilisez cette échelle de fréquence:

Presque toujours     Fréquemment     Parfois     Rarement     Presque jamais

Source : tiré de <http://www.cpsc-cssge.ca/fr/centre-de-documentation-rh/inforh/la-retention-de-personnel/evaluation-et-gestion-du-rendement>

[mise à jour novembre 2018]

## Exemple de grille d'évaluation pour le rendement de la direction générale

Quand on utilise une grille d'évaluation, **trois règles sont essentielles** :

- Respecter la Loi sur les normes du travail au Québec ;
- Se conformer à la Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé, L.R.Q., chapitre p.39-1 ;
- Agir en conformité avec les autres politiques internes adoptées par l'organisme.

Descriptif	Évaluation (cochez la case appropriée)				
	1	2	3	4	5
<b>Compétences personnelles</b>					
Porte la mission et la vision de l'organisation et met en place les stratégies à court, moyen et long termes requises pour les actualiser					
Intègre les valeurs de l'organisation dans les opérations et dans les projets					
Fixe des objectifs exigeants et réalistes					
Détermine les activités à réaliser, les ressources nécessaires et les échéanciers					
Se centre sur l'essentiel afin de produire ou dépasser les résultats attendus					
Identifie les éléments d'une situation et prend les décisions requises dans les meilleurs délais					
Réagit rapidement aux nouveaux risques et aux nouvelles possibilités					
Fait preuve d'une grande tolérance au changement et à l'ambiguïté					
Favorise la créativité organisationnelle et encourage la remise en question					
Crée un environnement d'apprentissage continu					
Fait confiance aux membres de son équipe et les aide à se développer					
Informe adéquatement le conseil d'administration, l'outille et l'accompagne dans la prise de décision					
<b>Compétences interpersonnelles</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Fait preuve de diplomatie lorsqu'il y a des intérêts divergents					
Favorise un climat et une culture de relations interpersonnelles positives					
Promeut la collaboration entre tous les membres de l'équipe					
Communique de façon efficace et écoute attentivement					
Joue un rôle de facilitateur dans le règlement des différends					
Positionne l'organisation de façon à attirer des partenaires et alimente des réseaux de partenaires stratégiques					

Échelle d'appréciation :

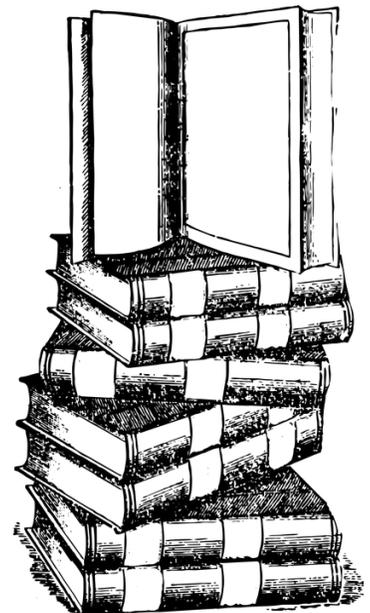
- 1- élément jugé faible et requérant un soutien
- 2- élément requérant une amélioration de la part du cadre
- 3- élément jugé satisfaisant
- 4- élément jugé très satisfaisant
- 5- élément jugé exceptionnel

Source: inspiré d'un document préparé par Denis McKinnon, en juin 2004, pour la Corporation de développement communautaire (CDC) de la MRC de Maskinongé et adaptée par Odette Viens, de Centraide du Grand Montréal, en mars 2013.

## Quelques ressources:

[mise à jour novembre 2018]

- Adrienne Campbell. CPA Comptables professionnels agréée. **20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les ressources humaines.** [<https://www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/strategie-risque-et-gouvernance/gouvernance-dosbl/publications/questions-administrateurs-osbl-ressources-humaine>]
- Corporation de développement communautaire de la MRC de Maskinongé. **Outils: Évaluation de la direction générale ou coordination.** [<http://www.cdc-maski.qc.ca/images/CDCimages/evaluationdgetcoordination.pdf>]
- Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance. **La rétention du personnel: Évaluation et gestion du rendement.** [<http://www.cpsc-cssge.ca/fr/centre-de-documentation-rh/inforh/la-retention-de-personnel/evaluation-et-gestion-du-rendement>]
- Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. **ModuleVI: Évaluation du rendement.** [[http://www.portailrh.org/expertise/fiche\\_reference.aspx?f=19801#etapes](http://www.portailrh.org/expertise/fiche_reference.aspx?f=19801#etapes)]
- CSMO-ESAC. **Boîte à outils – La gestion des ressources humaines.** [<http://www.csmoesac.qc.ca/outils/boites-outils/boite-outils-grh>]
- Affaires RH. Dirigeants ou gestionnaires d'entreprise. **L'évaluation du rendement et la rétroaction.** [<http://www.affairesrh.ca/gestionnaires/solutions-gestion/capsule.aspx?p=463569>]
- Jacques Grisé, Gouvernance. [<http://jacquesgrisegouvernance.com/category/gouvernance-board/obnl-osbl/>]



## IDEOS : Initiatives pour le développement d'entreprises et d'organisations à vocation sociale

Le Pôle IDEOS c'est :

- **Un lieu de réflexion et d'action** sur les pratiques de gestion pour des organisations à vocation sociale ;
- **Un moteur** pour le développement des compétences sociales des étudiants en gestion afin qu'ils puissent les retransmettre à la société ;
- **Une valeur ajoutée** pour la société civile et les entreprises privées ;
- **Des projets de recherche** ayant des répercussions dans le milieu (avec des contributions théoriques et managériales).

### Mission

Par diverses initiatives, le Pôle IDEOS vise à développer différents projets :

- d'accompagnement;
- de transfert d'expertise;
- de formation;
- de recherche appliquée;

avec pour mission d'améliorer significativement la gestion ainsi que la gouvernance des entreprises et organisations à vocation sociale ou communautaire.

IDEOS privilégie une approche participative où les professeurs, étudiants et acteurs du milieu seront appelés à collaborer, à partager et à contribuer au développement de sa mission.

### Objectifs

**Sensibiliser et encourager** les étudiants à développer des compétences en gestion pour des entreprises à vocation sociale;

**Documenter** les pratiques et les enjeux de gestion en réalisant des projets de recherche-action dans le milieu;

**Développer et adapter** des outils de gestion pour les besoins de ce milieu ;

**Bâtir** des programmes de formation et d'accompagnement qui répondront à la spécificité des entreprises et organisations à vocation sociale du Grand Montréal et du Québec.



[ideos.hec.ca](http://ideos.hec.ca)

[ideos@hec.ca](mailto:ideos@hec.ca)

[facebook.com/poleideos/](https://facebook.com/poleideos/)

3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) H3T 2A7

Téléphone : 514-340-1139