

ANNEXE 8a : outil d'évaluation de la performance du personnel d'encadrement

Explications et exemples

1. Avant-propos

Cet outil d'évaluation de la performance fait partie intégrante du *Guide administratif relatif à la classification et rémunération du personnel d'encadrement de l'AQCPE*. Il vise à soutenir le conseil d'administration et son comité d'évaluation de la performance dans la gestion annuelle des salaires du personnel d'encadrement.

Le Guide administratif prévoit qu'une cote d'évaluation de la performance basée sur l'appréciation de l'atteinte d'objectifs est attribuée à un membre du personnel d'encadrement (direction générale ou direction adjointe), et ce, afin d'établir une partie de la progression salariale annuelle. En ce sens, cet outil propose une approche structurée afin d'établir, de façon mesurable, les objectifs et critères visant la détermination de cette cote d'évaluation.

Les cotes d'évaluation retenues et les ajustements salariaux en découlant sont les suivants :

- Cote A-** Résultats dépassant largement les attentes significatives :
Augmentation salariale de l'ordre de 3%

- Cote B-** Résultats très satisfaisants, dépassant les attentes significatives :
Augmentation salariale de l'ordre de 2%

- Cote C-** Résultats satisfaisants, correspondant aux attentes significatives :
Augmentation salariale de l'ordre de 1%

- Cote D-** Résultats en deçà des attentes significatives :
Aucune augmentation salariale

Les attentes significatives par les administrateurs sont exprimées en terme d'objectifs. L'absence d'objectifs prédéterminés ne permet donc pas l'attribution d'une cote d'évaluation. Cependant, la partie de l'ajustement salariale applicable au 1^{er} avril de chaque année qui n'est pas basée sur l'évaluation de la performance et l'atteinte d'objectifs demeure applicable.

L'exercice d'évaluation de la performance permet aussi d'atteindre indirectement des objectifs qui dépassent largement le cadre des ajustements salariaux. Entre autres, il vous permettra :

- **d'établir un lien direct entre les objectifs** organisationnels de la corporation et les objectifs du personnel d'encadrement;
- **préciser et signifier** les attentes mutuelles des administrateurs et du personnel d'encadrement;
- **permettre à la directrice générale et à la directrice adjointe** de connaître clairement les attentes du conseil d'administration;
- **favoriser un processus continu** d'échanges, d'ajustements et de communication entre les administrateurs actuels, les futurs administrateurs et le personnel d'encadrement;
- **déterminer les besoins du personnel d'encadrement** en matière de soutien dans la réalisation des objectifs qui lui sont confiés.

L'avenir d'une organisation repose sur la vision que l'on développe à son égard. Le conseil d'administration et la directrice générale sont responsables d'établir cette vision. L'évaluation de la performance par objectifs doit être en lien avec cette vision et contribuer à l'évolution de votre organisation.

Recommandation

Le conseil d'administration et la directrice générale devraient périodiquement procéder à un exercice de réflexion sur les réalisations passées de l'organisation et la détermination des objectifs organisationnels futurs. Que l'on qualifie cet exercice de diagnostic, de bilan ou de suivi des objectifs organisationnels, celui-ci vise simplement à évaluer le passé, à projeter l'organisation dans le futur et à établir des moyens pour y arriver. La réalisation d'un diagnostic organisationnel et d'un plan d'action implique la participation du conseil d'administration mais relève en premier lieu de la responsabilité et des tâches de la directrice générale qui détient l'information pertinente à cette analyse (voir les attributions caractéristiques du poste de directrice générale, annexe 6, points 1.1, 1.2, 1.3 et 1.5).

Un tel diagnostic, lorsqu'il est effectué régulièrement, facilite la détermination des objectifs annuels du personnel d'encadrement. Il y a fort à parier qu'il existera un lien direct entre les buts et orientations déterminés pour l'organisation et les objectifs du personnel d'encadrement que vous établirez à titre de priorités annuelles.

On comprendra ainsi que le processus annuel d'évaluation de la performance par objectif, en plus de soutenir annuellement l'exercice d'ajustement des salaires, contribue directement à l'atteinte des buts de l'organisation. Bien que ce guide ne porte pas sur la réalisation d'un bilan organisationnel et l'établissement d'un plan d'action, il est recommandé de procéder à un tel exercice préalablement à la fixation des objectifs du personnel d'encadrement.

2. Les responsabilités du conseil d'administration en matière d'évaluation du rendement

Il appartient au conseil d'administration de s'assurer qu'au plus tard le 1^{er} avril de chaque année soit complété le cycle de l'évaluation de la performance du personnel d'encadrement, et ce, afin de procéder, lorsque requis, aux ajustements annuels des salaires.

Pour y arriver, deux responsabilités incombent au conseil d'administration. La première est de procéder à la nomination des membres d'un comité d'évaluation de la performance et la seconde, de saisir ce comité d'un échéancier annuel à respecter.

2.1 La nomination des membres d'un comité d'évaluation de la performance

La responsabilité d'évaluer la performance de la direction générale et de voir à l'application du Guide administratif relatif à la classification et la rémunération du personnel d'encadrement devrait être confiée à un comité restreint d'au plus trois **parents administrateurs**, le nombre pouvant varier selon la taille du conseil d'administration. De plus, il s'avèrera préférable de nommer à ce comité le président du CPE et au moins un administrateur qui, potentiellement, sera présent pour un autre mandat et ce, afin d'assurer un suivi adéquat au dossier. Pour des raisons de confidentialité évidentes, aucun salarié administrateur ne devrait faire partie de ce comité d'évaluation.

Le processus d'évaluation est d'abord un processus d'échanges et de discussions entre les membres du comité et la directrice générale. En ce sens, nous ne pouvons qu'insister sur l'aspect confidentiel des travaux des membres du comité en cours de processus et la nécessité d'agir avec discrétion pour que l'exercice soit un succès. Dans le même sens, bien que les décisions finales doivent être entérinées par le conseil d'administration, **les principaux documents d'évaluation ayant été utilisés ou les contrats de travail ajustés n'ont pas à être déposés intégralement au conseil d'administration**. Des résolutions complètes et bien rédigées suffiront à finaliser l'exercice d'un comité mandaté initialement par le conseil d'administration pour effectuer ce travail important et délicat. Par exemple, le dépôt de la page 6 de l'annexe 8b suffit à compléter le processus d'évaluation.

Encore ici, pour des raisons évidentes de confidentialité, le ou les salariés administrateurs et une responsable d'un service de garde (RSG) devraient se retirer du conseil d'administration au moment des discussions et de la prise de décision finale.

Les membres du comité d'évaluation doivent être conscients des nombreux problèmes et biais à éviter dans le cadre d'un processus d'évaluation. Il importera donc :

- d'éviter d'avoir des partis pris et des préjugés;
- d'éviter de porter des jugements quant à la personnalité;
- de surestimer une performance favorable ou défavorable dans une ou deux tâches;
- de se fier à des impressions plutôt qu'aux faits;
- de tenir un cadre responsable de ce qu'il ne contrôle pas.

2.2 Le suivi rigoureux d'un calendrier annuel d'évaluation par le comité

Les administrateurs des conseils d'administration des centres de la petite enfance et bureaux coordonnateurs sont en poste pour de courtes périodes. Puisque le « roulement » des administrateurs est un aspect important de la structure décisionnelle, il importe que le comité suive rigoureusement un calendrier de travail afin de procéder entièrement au processus d'évaluation proposé. Rappelons que l'objectif ultime est de respecter la date limite du 1^{er} avril de chaque année afin de procéder aux ajustements salariaux du personnel d'encadrement, et ce, comme vous le faites pour l'ensemble de vos salariées.

L'évaluation de la performance est basée sur un processus d'échanges et de discussions. C'est un processus formel qui ne se fait pas spontanément, sans préparation. Les discussions doivent être prévues, planifiées et se dérouler à des moments bien précis selon un canevas prédéfini. Il faut donc prévoir environ trois à quatre rencontres annuellement. Ces rencontres s'effectueront le plus souvent avant ou après une réunion régulière du conseil d'administration. Le calendrier annuel d'évaluation se retrouve à la page 12 au point 4.

3. L'évaluation de la performance

L'approche retenue aux fins de l'évaluation de la performance se divise en deux :

- Une évaluation de l'atteinte des objectifs annuels qui sert à établir une partie de l'ajustement salarial annuel;
- Une évaluation de la performance annuelle de gestion visant à discuter et, au besoin, modifier les pratiques de gestion. Cette évaluation touche cinq sphères différentes (conseil d'administration, gestion, ressources humaines, relations externes, comportements professionnels). Cette partie de l'évaluation ne sert pas à établir l'ajustement salarial annuel.

Pour procéder à l'exercice d'évaluation de la performance, nous vous proposons d'utiliser la grille de l'annexe 8b. Cette grille vous permettra de demeurer structuré et systématique tout au long du processus. Il importe cependant de vous rappeler certaines notions et principes de base en matière d'évaluation de la performance et de souligner l'importance que votre directrice générale soit étroitement associée à l'ensemble du processus.

Section 1 : L'évaluation de la performance par objectifs

3.1 Qu'est ce qu'un objectif ?

Un but ne constitue pas un objectif en soi. Les buts de l'organisation forment la base générale à partir de laquelle on se fixe des objectifs. Lorsque les résultats sont spécifiés en termes mesurables, alors émerge un objectif. **Le but détermine l'orientation de l'organisation et l'objectif, quant à lui, fixe les résultats à atteindre en vue de réaliser ce but.**

La page 3 de l'annexe 8b (colonne de gauche), vous permet de fixer les objectifs annuels de votre directrice générale d'une manière formelle. Évidemment, comme nous l'avons mentionné précédemment, ceux-ci seront préférablement en relation directe avec les visées et les buts de l'organisation. Si vous avez un bilan organisationnel formel, utilisez-le pour déterminer et préciser certains objectifs importants.

3.2 Comment formuler un objectif ?

Par définition, un objectif efficace comporte des règles simples de formulation. Les objectifs sont des cibles pour l'action à entreprendre aujourd'hui, afin que les résultats de demain se réalisent. Un objectif doit être déterminé dans le temps et être précisé quant à son aspect qualitatif et quantitatif. Il doit chercher à améliorer un état de chose, à régler un problème persistant, à saisir une opportunité nouvelle, à éliminer une frustration, à développer un nouveau secteur, etc. Voilà autant d'éléments pouvant servir à élaborer un objectif et à baliser les axes de développement qui s'y rattachent. Voici les critères d'un objectif efficace :

- il est réaliste tout en exigeant un effort optimal du cadre. Évidemment, les ressources nécessaires doivent être disponibles;
- il est précis et spécifique dans sa forme;
- il est complet et énoncé de façon concise;
- il est clair et facile à comprendre;
- il est mesurable, quantitativement et qualitativement, en fonction d'une date de réalisation;
- il est compatible avec la mission de l'organisation et les objectifs des autres secteurs d'activités. Il ne doit pas avoir d'effets indésirables sur les autres domaines d'activités à plus long terme.

Vous devez donc éviter d'être évasif et trop large (ex. améliorer l'efficacité au travail) puisque vous devrez être en mesure d'établir des indicateurs de mesure dans le temps, dans le lieu et dans leur niveau de réalisation. Il ne s'agit pas d'évaluer des tâches routinières mais bien des objectifs importants qui dépassent la simple gestion de l'organisation. En ce sens, un maximum de trois ou quatre objectifs annuels devraient se retrouver à la grille d'évaluation. Il est possible que pour une année donnée, un seul objectif majeur soit retenu, par exemple, lors du démarrage d'une installation ou la fusion de deux CPE.

Lors de la rédaction d'un objectif d'une directrice générale, vous pouvez aussi :

- insister sur ce qui est à réaliser et la manière dont cela doit être fait;
- indiquer un cycle ou une phase lié à un projet ainsi qu'un ou plusieurs délais de réalisation.

3.3 Comment mesurer l'atteinte des objectifs ?

La page 3 de l'annexe 8b (colonne de droite), vous permettra de préciser les critères d'évaluation et les indicateurs de mesure devant servir à évaluer dans quelle mesure l'objectif a été atteint. Il sera donc fort utile, voire même **essentiel**, de tenter d'y assortir des pourcentages et autres données objectives et mesurables précisant le niveau de réalisation attendu.

Dans le cadre des discussions entre le comité d'évaluation et la directrice générale, il revient principalement à la directrice générale de proposer et de préciser les objectifs et les indicateurs de mesure devant être utilisés pour elle-même et ceux à utiliser pour ses directrices adjointes, le cas échéant. Puisque la directrice générale connaît la structure qui la supporte, les ressources qui lui sont offertes et les compétences de ses cadres adjoints, elle doit jouer un rôle prépondérant dans la quantification des objectifs et soutenir le comité d'évaluation dans la mise en place d'objectifs et d'indicateurs réalistes.

La directrice générale est la seule salariée directement sous votre supervision. À moins de problèmes graves de gestion interne, c'est votre directrice générale qui s'occupe seule de l'évaluation des postes des autres membres du personnel d'encadrement. Elle doit cependant respecter le même calendrier de travail et tenir le comité informé des résultats.

Recommandation

La détermination d'un objectif et surtout le choix de son indicateur de réussite doivent être effectués avec soin et demandent une bonne analyse de la part du comité. Ils doivent présenter une cible réaliste et possible à atteindre sans être trop facile. L'objectif se doit d'exiger du cadre un effort soutenu mettant à contribution ses compétences et habiletés, sans être pour autant impossible à réaliser.

3.4 Exemples de formulation des objectifs et des indicateurs de mesure

Les exemples cités ci-après ne doivent pas être interprétés ou comprises autrement qu'à titre « d'exemples ». Par ces exemples aléatoires, nous avons simplement voulu démontrer le niveau de précision que la rédaction d'un objectif et son indicateur doivent atteindre pour être efficace. Le nombre d'objectifs annuels ainsi que la nature de ceux-ci varieront selon vos orientations et l'environnement entourant votre organisation.

Objectifs	Indicateurs de mesure
Objectif	Indicateur
<ul style="list-style-type: none">• Dans un contexte de rationalisation, revoir l'organisation du travail.	<ul style="list-style-type: none">• Produire une analyse en vue d'une nouvelle structure organisationnelle. L'analyse sera déposée au plus tard le 1^{er} novembre prochain. L'analyse doit inclure un calendrier d'actions en vue d'une restructuration et les impacts budgétaires.
Objectif	Indicateur 1
<ul style="list-style-type: none">• Dans un contexte de difficultés financières récurrentes dues à la taille du CPE, évaluer les possibilités de fusion, de partage de ressources à temps partiel (mutualisation) et de sous-traitance.	<ul style="list-style-type: none">• Rencontrer les deux CPE voisins au plus tard le 1^{er} novembre prochain et évaluer les opportunités au niveau de la fusion. Le dépôt d'un rapport écrit est demandé avant le 15 janvier et la présidente participera aux rencontres.
	Indicateur 2
	<ul style="list-style-type: none">• Déposer, au plus tard le 15 janvier, une étude budgétaire sur les avantages, les inconvénients et la faisabilité de sous-traiter ou mutualiser avec d'autres employeurs :<ol style="list-style-type: none">a. l'alimentation;b. l'entretien;c. le soutien administratif.

Objectifs

Indicateurs de mesure**Objectif**

- Augmenter les revenus du CPE par une meilleure gestion du financement gouvernemental (optimisation des places).

Indicateur 1

- Augmenter le taux d'occupation de 3%, de 90% à 93% dans le cadre de la prochaine année financière.

Indicateur 2

- Procéder au jumelage des groupes durant la période estivale en respectant les ratios éducatrices/enfants.

Indicateur 3

- Intégrer les nouveaux enfants dès le départ des cinq ans;

Objectif

- Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, réduire le temps d'absence dû aux accidents du travail (sauf retrait préventif).

Indicateur

- Au cours de la prochaine année, réduire de 20% les accidents avec perte de temps, et ce, entre autres :
 - par la formation des éducatrices sur les maux de dos;
 - par la formation des cadres en gestion SST;
 - par l'analyse du milieu de travail et l'ergonomie.

Objectif

- Construire et démarrer la nouvelle installation autorisée par le Ministère.

Indicateur

- Respect intégral du budget et de l'échéancier de construction. Mise en service de l'installation et respect de l'échéancier de 4 mois.

Section 2 : Évaluation de la performance de gestion

3.5 Au-delà des objectifs, le comité d'évaluation peut vouloir commenter et évaluer formellement la performance de **gestion** de la directrice générale. Ce type d'évaluation est très utile et assure un développement constant des compétences des cadres. Il faut cependant être prudent quant à ce type d'évaluation parce que les membres du comité ne supervisent pas en permanence la gestion quotidienne de la directrice générale. Malgré cette situation, l'exercice peut permettre, lorsque réalisé adéquatement, l'amélioration de la gestion de l'organisation par le personnel d'encadrement.

La section 2 de l'annexe 8b, aux pages 7 et suivantes, porte donc sur l'évaluation de la performance de gestion qui comprend cinq volets :

1. conseil d'administration et gestion stratégique (p. 11);
2. les habiletés de gestion (p.12);
3. les habiletés interpersonnelles et la gestion des ressources humaines; (p. 13);
4. les relations externes (p.14);
5. les comportements professionnels (p.15 et 16).

La **gestion** de l'organisation dans les volets cités fait partie des fonctions normales d'une directrice générale et aucun ajustement salarial n'est lié à ce volet de l'évaluation annuelle. L'utilisation de la section 2 de l'annexe 8b portant sur l'évaluation de la gestion requiert l'appréciation de faits. Il importe que celle-ci soit complétée dans le cadre d'une discussion avec votre directrice générale. Elle peut aussi soutenir une autoévaluation de la part de la directrice générale et une discussion sur les perceptions de chacun. L'objectif ultime est d'identifier les aspects fortement appréciés et de mettre en perspective ce qui doit être amélioré en indiquant le support requis en matière de formation et de développement professionnel.

Voici un exemple d'attente signifiée et de comportement souhaitable y étant associé :

- **Attente signifiée :** Augmenter les représentations externes et assurer au CPE un meilleur partenariat avec les organismes de santé, les services sociaux et communautaires.
- **Comportement souhaitable :** Participer aux tables de concertation petite enfance de la MRC, établir les liens privilégiés avec un organisme communautaire en particulier.

4. Calendrier annuel d'évaluation de la performance

Avril : Rencontre de fixation des objectifs annuels

- L'élaboration des **objectifs** annuels se fait par le comité d'évaluation de la performance, si possible, à partir des orientations générales approuvées par le conseil d'administration.
- Les **objectifs** de la prochaine année sont discutés avec la directrice générale et convenus par les membres du comité d'évaluation. La page 3 de l'annexe 8b est utilisée pour inscrire les objectifs retenus.
- La responsabilité de fixer les **objectifs** des directions adjointes incombe à la directrice générale qui en discute avec les directions adjointes. Elle en informe les membres du comité et leur fait part, par écrit, des objectifs retenus. Le comité peut discuter et proposer à la directrice générale des objectifs pour les directions adjointes.
- Facultativement, le comité peut aussi fixer ou convenir d'améliorations à apporter à la **gestion** par la directrice générale. La page 7 de l'annexe 8b peut alors être utilisée.

Novembre : Rencontre de suivi mi-annuel des objectifs

- Le comité d'évaluation et la directrice générale reconsidèrent les **objectifs** annuels convenus et, au besoin, ajustent ceux-ci selon l'évolution des six premiers mois de l'exercice. Ils portent ainsi une première appréciation sur l'évolution des mandats. Il est normal, en cours de route, de modifier et parfois même d'ajouter, retirer ou reporter un objectif. La page 4 de l'annexe 8b, est alors utilisée.
- Si des modifications quant aux attentes de **gestion** étaient requises, le comité procédera aussi à une évaluation de la situation en utilisant la page 9 de l'annexe 8b.

Mars : Rencontres d'évaluation finale des objectifs

- Le comité d'évaluation de la performance effectue un suivi final de l'accomplissement des **objectifs** de la directrice générale pour l'année qui vient de s'écouler. Il en discute ensuite avec la directrice générale et, par la suite, attribue une cote d'évaluation finale. Il discute aussi et approuve les cotes d'évaluation des directrices adjointes, et ce, sur la base des évaluations écrites déposées par la directrice générale. La page 5 de l'annexe 8b, est alors utilisée.
- Le comité d'évaluation prépare les recommandations au conseil d'administration et, au besoin, la documentation afférente en prenant soin de préserver la confidentialité des principaux documents. La page 6 de l'annexe 8b, est alors utilisée.
- En matière d'amélioration de la **gestion**, le comité complète son évaluation annuelle. Les pages 10 et suivantes de l'annexe 8b doivent spécifiquement être utilisées pour procéder à l'évaluation finale de la performance de **gestion**.

Avril : Ajustements salariaux

- Conformément au guide, les ajustements salariaux sont applicables en date du 1er avril de chaque année ou rétroactivement à cette date.

CONCLUSION

Il ne faut pas perdre de vue que l'ensemble de la démarche s'inscrit d'abord et avant tout dans une optique constructive visant l'amélioration continue.

S'engager dans un processus d'évaluation requiert de la part des participants, évaluateurs et évalués, de la maturité professionnelle. Lorsque cet exercice est abordé avec diligence, discernement et ouverture d'esprit, il promet d'être fort stimulant et enrichissant. Le canevas de base qui vous est proposé vous permettra de préciser à l'avance les étapes, la méthode ainsi que les séquences du processus d'évaluation et contribuera, nous l'espérons, à créer un climat de confiance.

ANNEXE 8b : outil d'évaluation de la performance du personnel d'encadrement

Grille synthèse

Section 1 : Évaluation de la performance, par objectifs
Section 2 : Évaluation de la performance de gestion

1^{er} avril _____ au 31 mars _____

DONNÉES GÉNÉRALES

IDENTIFICATION

Nom et prénom : _____

Nom du service : _____

Poste actuel : _____ Occupé depuis : _____

CARACTÉRISTIQUES DU POSTE OCCUPÉ

Responsabilités clés (voir description des catégories, annexes 6 ou 3)

Profil de formation et d'expérience (décrire la/les qualifications ainsi que les années d'expérience à titre de cadre)

Notes diverses

SECTION 1

1. DÉTERMINATION DES OBJECTIFS ANNUELS

(À COMPLÉTER EN AVRIL DE CHAQUE ANNÉE)

DATE : _____

Objectifs

**Indicateurs de mesure
(critères d'évaluation associés)**

1.	

2.	

3.	

4.	

2. SUIVI DE L'ÉVALUATION DES OBJECTIFS ANNUELS

(À COMPLÉTER EN NOVEMBRE DE CHAQUE ANNÉE)

Date : _____

Objectifs	Critères d'évaluation et indicateurs (révision s'il y a lieu)	Évaluation facultative (cote 1 ou 2)
1 _____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____	<input type="checkbox"/>
2 _____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____	<input type="checkbox"/>
3 _____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____	<input type="checkbox"/>
4 _____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____	<input type="checkbox"/>

2 : en voie de se réaliser
1 : non en voie de se réaliser

3. ÉVALUATION DE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS

Date _____

(AU MOIS DE MARS DE CHAQUE ANNÉE)

- A** : Résultats dépassant largement les attentes signifiées : **augmentation salariale de l'ordre de 3%**
B : Résultats très satisfaisants, dépassant les attentes signifiées : **augmentation salariale de l'ordre de 2%**
C : Résultats satisfaisants, correspondant aux attentes signifiées : **augmentation salariale de l'ordre de 1%**
D : Résultats en deçà des attentes signifiées : **aucune augmentation salariale**

**Évaluation
(cotes A à D)**

Objectif 1 : _____

_____%

Objectif 2 : _____

_____%

Objectif 3 : _____

_____%

Objectif 4 : _____

_____%

% retenu * : _____

* Il est possible d'accorder une pondération pour refléter l'importance relative de chaque objectif l'un par rapport à l'autre.

SECTION 2 (FACULTATIVE)

1. PLANIFICATION ET ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE GESTION

(À COMPLÉTER EN AVRIL DE CHAQUE ANNÉE)

Date : _____

Attentes relatives à la performance de gestion

Comportements souhaitables

(voir grille d'évaluation de la performance de gestion de l'année antérieure, p. 10)

1.	

2.	

3.	

4.	

2. FORMATION, DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL ET SUPPORT

(À COMPLÉTER AU MOIS D'AVRIL DE CHAQUE ANNÉE OU AU BESOIN)

Nature du besoin et activités prévues

Responsable

Échéancier

1.		

2.		

3.		

4.		

3. SUIVI DE LA PERFORMANCE DE GESTION

Date : _____

(À COMPLÉTER AU MOIS DE NOVEMBRE DE CHAQUE ANNÉE)

Attentes convenues en matière de performance de gestion

Appréciation des comportements à ce jour

Évaluation facultative (cote 1 ou 2)

1 _____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____	<input type="checkbox"/>
2 _____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____	<input type="checkbox"/>
3 _____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____	<input type="checkbox"/>
4 _____ _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____	<input type="checkbox"/>

2 : En voie de se réaliser
1 : Non en voie de se réaliser

4. ÉVALUATION FINALE ET DÉTAILLÉE DE LA PERFORMANCE DE GESTION

(À COMPLÉTER AU MOIS DE MARS DE CHAQUE ANNÉE)

IDENTIFICATION	TABLEAU DE RÉFÉRENCE
<p>Nom : _____</p> <p>Prénom : _____</p> <p>Poste : _____</p>	<p>Cote</p> <p>L Louable : Contribution qui dépasse souvent et de façon évidente les attentes</p> <p>PS Pleinement Satisfaisant : Contribution qui correspond entièrement aux attentes</p> <p>S Satisfaisant : Contribution qui satisfait en général aux attentes</p> <p>R À redresser : Contribution qui répond partiellement aux attentes</p> <p>N/S Non satisfaisant : Contribution qui ne répond pas aux attentes</p> <p>N/A Non applicable : Ne s'applique pas</p>

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE GESTION

1. Conseil d'administration et gestion stratégique

Critères	L	PS	S	R	N/S	N/A	Commentaires
➤ Dirige efficacement le processus de la planification stratégique du CPE et/ou de l'élaboration du plan d'affaires. Voit à l'établissement des objectifs et à fixer les priorités. Assure la planification à court, à moyen et à long termes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Participe activement aux réunions du conseil d'administration et présente ses recommandations sur les sujets discutés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Exécute les décisions du conseil d'administration et s'assure de leur mise en application.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Prépare et présente des dossiers complets pour étude et approbation par le conseil d'administration.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Transmet aux membres du conseil d'administration tous les outils nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches et assure la formation nécessaire.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Planifie et organise adéquatement les réunions du conseil d'administration et l'assemblée générale annuelle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Exerce un suivi budgétaire et informe régulièrement le conseil d'administration quant à l'évolution et aux écarts du budget.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Établit les politiques et les règles de régie interne et les soumet au conseil d'administration pour approbation et contrôle de leur application.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Appréciation générale (cote) : _____

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE GESTION

2. Habiletés de gestion

Critères	L	PS	S	R	N/S	N/A	Commentaires
➤ Rédige les politiques et procédures du CPE pour approbation par le CA.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Si nécessaire, prend ou maintient des décisions, même si elles sont impopulaires ou sources de tensions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Fait preuve de créativité et propose des solutions originales et réalistes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Participe à l'amélioration des processus de travail. Recherche et génère des idées et des solutions originales en tenant compte des contraintes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Dirige efficacement les travaux relatifs à la mise en place et à l'entretien des installations, du mobilier et des équipements.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Maintient un rendement efficace face aux pressions et aux difficultés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Organise son travail et respecte les échéances et les priorités établies.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Identifie les difficultés. Agit sans attendre d'y être contraint. Prévoit l'impact de certains événements.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Sait tirer profit de situations difficiles, d'échecs ou d'erreurs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Maintient une constance entre ses décisions, ses paroles et ses actions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Appréciation générale (cote) : _____

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE GESTION

3. Habiletés interpersonnelles et la gestion des ressources humaines

Critères	L	PS	S	R	N/S	N/A	Commentaires
➤ Favorise la mobilisation des individus vers les objectifs du CPE. Suscite l'attention, le respect et la confiance des gens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Influence, motive et oriente les efforts individuels.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Identifie les capacités de ses salariées et les oriente vers des tâches et projets qui correspondent à leurs compétences.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Encadre et forme le personnel sous sa responsabilité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Consulte au besoin ses salariées. Fait appel aux autres, va chercher le meilleur de chacun.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Assure une rétroaction régulière auprès de ses employées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Délègue efficacement certaines tâches.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Diffuse l'information nécessaire à ses salariées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Appréciation générale (cote) : _____

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE GESTION

4. Relations externes

Critères	L	PS	S	R	N/S	N/A	Commentaires
➤ Assure efficacement le rayonnement du CPE dans la communauté.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Assure les relations avec les partenaires du CPE, les intervenants et le milieu en général. Participe aux rencontres avec les partenaires.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Par son attitude, son comportement et sa disponibilité, démontre du respect envers les besoins et les exigences de la clientèle du CPE.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Prend note des préoccupations de la clientèle et de ses problèmes et voit à les résoudre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Voit au développement de la clientèle en installation et/ou en milieu familial.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Appréciation générale (cote) : _____

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE GESTION

5. Comportements professionnels

Critères	L	PS	S	R	N/S	N/A	Commentaires
A. Compétences personnelles							
➤ Se rend disponible et consacre l'effort nécessaire à l'atteinte des objectifs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Montre une attitude positive et enthousiaste.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Accepte les critiques.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ S'adapte aux changements.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Déploie l'effort nécessaire à l'amélioration des faiblesses identifiées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Tolère le travail sous pression.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Manifeste de la confiance en soi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Utilise les sources d'information pertinentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Utilise de façon optimale les ressources internes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Requestionne régulièrement l'efficacité de ses méthodes de travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Conserve sa motivation quelle que soit la nature des travaux à effectuer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Appréciation générale (cote) : _____

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE GESTION

5. Comportements professionnels (suite)

Critères	L	PS	S	R	N/S	N/A	Commentaires
B. Compétences interpersonnelles et communication							
➤ Fait preuve de leadership.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Partage les succès.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Fait preuve de tact et de diplomatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Communique de façon claire et structurée.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Démontre sa capacité à influencer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Démontre de l'ouverture aux suggestions des autres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
➤ Échange de l'information.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Appréciation générale (cote) : _____

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE GESTION

FICHE SOMMAIRE

6. Évaluation globale de la performance de gestion

DATE : _____

ASPECTS FORTEMENT APPRÉCIÉS :

Directrice

ASPECTS À AMÉLIORER :

Membres du comité d'évaluation
délégués par le conseil d'administration
