

Évaluation du rendement

**Guide d'évaluation
de la performance
de la direction générale**

La gestion
Les composantes
L'incidence
L'implantation

Juin 2020



Fédération
des établissements
d'enseignement
privés

normandin
beaudry

noir sur blanc

TABLE DES MATIÈRES

SECTION	1	LA GESTION DE LA PERFORMANCE	
		Les raisons d'être de la gestion de la performance	4
		Définition de la performance au travail	4
		Différentes approches de gestion de la performance	5
		Formes d'évaluation	7
SECTION	2	LES COMPOSANTES D'UNE ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE	
		Les objectifs	9
		La cotation	9
		Les rencontres	10
		Les biais d'évaluation	11
SECTION	3	L'INCIDENCE DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE	
		La reconnaissance	12
		Le développement des compétences	14
SECTION	4	IMPLANTER UN SYSTÈME DE GESTION DE LA PERFORMANCE	
		Le rôle des parties prenantes	15
		Les conditions de succès	15
ANNEXE	A	Proposition - Grille d'évaluation de la performance et du développement de la direction générale	16
ANNEXE	B	Référentiel de compétences pour une direction générale	22
ANNEXE	C	Les lectures recommandées	25

Le présent document se veut un guide pratique sur l'évaluation du travail des directions générales des établissements membres de la Fédération des établissements d'enseignement privés (FEEP).

Il est principalement destiné aux membres des conseils d'administration, aux directions générales et au service des ressources humaines qui souhaitent implanter ou optimiser leurs pratiques de gestion de la performance.

Toute autre utilisation ou reproduction du présent guide, sauf pour usages internes aux établissements membres de la FEEP, sous quelque forme que ce soit, dont le téléchargement, la publication, la reproduction sur un autre site, l'ajout d'un hyperlien vers le présent guide, la diffusion sur Internet ou l'utilisation à des fins publiques ou commerciales, la modification, la publication, la distribution, en totalité ou en partie, que ce soit sous forme textuelle, graphique, audio, vidéo ou exécutable, est interdite à moins d'avoir préalablement obtenu l'autorisation écrite de la FEEP et de Normandin Beaudry.

Veillez aussi prendre note que ce guide propose différents modèles de gestion de la performance qui peuvent être utilisés selon votre contexte et vos besoins. Il se veut un outil pratique permettant d'établir les bases d'une politique de gestion de la performance dans votre organisation. Vous pouvez donc choisir et adapter les méthodes proposées qui s'appliquent le mieux à la réalité de votre établissement.

LES RAISONS D'ÊTRE DE LA GESTION DE LA PERFORMANCE

La gestion de la performance est un processus en continu qui vise à s'assurer que tous vos employés travaillent dans la même direction à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Les études montrent que la mise en place d'un système de gestion de la performance dans les organisations favorise les performances individuelles, la communication entre les gestionnaires et les employés, l'engagement, l'attraction, la rétention et bien plus. Ainsi, la gestion de la performance améliore plusieurs éléments qui, par la suite, augmentent la performance organisationnelle.

Dans le domaine de l'éducation, un processus d'évaluation de la performance des cadres pourrait permettre d'accroître le niveau de confiance de la clientèle en démontrant que les écoles sont dirigées par des professionnels hautement qualifiés et compétents.

De plus, la façon dont vous gérez la performance des dirigeants de votre établissement influence l'engagement de tous vos employés et la qualité des services offerts aux élèves.

Nous vous proposons de faire un survol des éléments qui sous-tendent une gestion efficace de la performance d'un cadre supérieur, en l'occurrence la direction générale de votre établissement.

DÉFINITION DE LA PERFORMANCE AU TRAVAIL

La performance au travail peut se traduire par la valeur totale attendue par l'organisation des comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée. Ainsi,

la performance organisationnelle émane de la synergie des performances individuelles des membres d'une organisation.

La définition théorique ci-dessus peut toutefois se traduire de façon très distincte d'un établissement à l'autre. Cet élément constitue très souvent le premier enjeu de l'échec de l'évaluation de la performance, puisqu'elle est très souvent peu claire et pas toujours bien incarnée par les leaders qui agissent selon leur propre perception de ce qui doit être valorisé.

Comment définit-on la performance dans votre organisation?

La première chose à faire pour optimiser votre gestion de la performance, est de clarifier ce que vous souhaitez valoriser, soit identifier les véritables leviers de la performance de votre établissement. Évitez les trop longues listes d'épicerie qui visent la perfection. Les licornes, ça n'existe que dans l'imaginaire ! Concentrez-vous sur les comportements qui sont les plus significatifs.

On y retrouve normalement trois composantes :

- **La conduite** : Quels sont les comportements qui reflètent les valeurs de votre établissement que vous souhaitez que votre direction générale incarne?
- **Les résultats** : Quels sont les résultats qui vous permettront d'atteindre les objectifs de votre plan stratégique?
- **Les compétences** : Quelles sont les aptitudes et les habiletés essentielles à l'atteinte de ces résultats futurs?

DIFFÉRENTES APPROCHES DE GESTION DE LA PERFORMANCE

Nous observons depuis quelques années des formes variables d'évaluation de la performance. Nous en proposons quelques formules applicables à votre établissement.

1. L'analytique de gestion

L'analytique est un processus d'élaboration, de modélisation et d'analyse d'indicateurs prédéterminés en vue d'optimiser les décisions en matière de gestion.

L'évaluation est faite de façon continue et objective sur la base d'indicateurs mesurables par une collecte de données financières, humaines et opérationnelles.

Souvent réuni sous forme de tableaux de bord, l'analytique permet de connaître l'état de la situation dans l'organisation de façon claire et simple. Ces tableaux de bord contiennent des indicateurs :

- **D'efficience** : évaluent la quantité de ressources nécessaires pour atteindre les résultats.
- **D'efficacité** : déterminent si les pratiques atteignent les objectifs fixés.
- **D'impact** : mettent en relation les résultats des pratiques de gestion et la performance attendues, tels que la productivité des employés et la réussite scolaire. C'est notamment cette approche qui a fait le succès d'entreprises comme Apple.

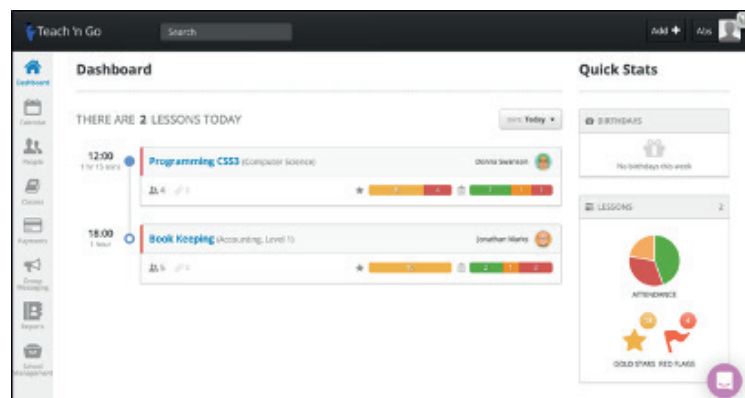
Avantage :

- Objectivité.

Désavantages :

- Ne permet pas de prendre en considération les facteurs contextuels qui influencent la performance des individus ;
- Nécessite une collecte de données régulière.

Exemple de tableau de bord



2. La gestion par les forces

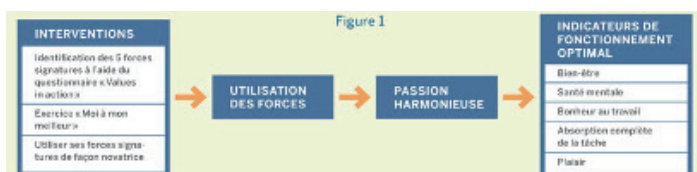
Se concentrer sur les forces des personnes améliore l'engagement et contribue à éradiquer le désengagement affectif. Le modèle de gestion par les forces propose d'identifier un certain nombre de forces chez la direction et de lui permettre de les mettre en application dans le cadre de ses responsabilités.

Avantages :

- Motivant pour les participants ;
- Optimise la qualité du travail ;
- Influence positivement le bien-être au travail et la santé mentale des employés.

Désavantages :

- Ne permet pas de développer les faiblesses ;
- Peu limiter la polyvalence des compétences.

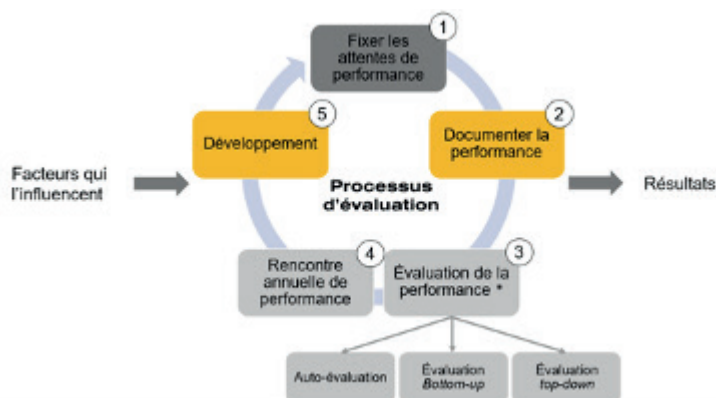


3. Cycle de gestion continue

Ce modèle plus classique représente un cycle continu d'évaluation, de reconnaissance et de développement de la performance. Pour en assurer le succès, il est primordial que la rétroaction ainsi que la reconnaissance informelle soient gérées de façon continue et cohérente à travers les années.

Notez que les cas problématiques ne doivent pas être gérés à travers ce processus. Il est nécessaire de les adresser au moment où ils surviennent.

Un exemple de formulaire vous est fourni en annexe.



Avantages :

- Motivant pour les participants ;
- Son format classique permet une meilleure adhésion ;
- A démontré les impacts positifs sur les résultats organisationnels.

Désavantages :

- Peut-être considéré comme lourd à supporter dans le temps ;
- Perd tous ses effets si les incitatifs ne sont pas alignés et cohérents ;
- Est très assujéti à la subjectivité.

4. L'approche prospective

Cette approche explore le futur et consiste à identifier différents scénarios des avenir possibles pour améliorer la visibilité du futur et apporter une aide à la décision.

Elle suppose une vision à long terme, une réflexion large et ouverte, la prise en compte des acteurs internes et externes. Elle précède la stratégie qui suppose une vision à court et moyen terme, une réflexion ciblée, un ensemble de décisions à prendre et d'actions à mener en vue d'un but à atteindre.

Elle est constituée de quatre étapes :

1. Définir la vision et établir les objectifs de développement (ex. votre plan stratégique).
2. Établir un bilan des compétences actuelles de votre titulaire.
3. Définir un plan de développement selon les écarts identifiés.
4. Assurer un suivi continu à une fréquence adaptée.

Avantages :

- Constitue un fort levier d'engagement et agit sur la rétention en donnant une perspective ;
- Est très propice à des postes de cadres supérieurs.

Désavantages :

- Est difficile à maintenir de façon rigoureuse ;
- Le contexte peut faire varier le plan initial.

FORMES D'ÉVALUATION

L'évaluation peut prendre différentes formes selon le niveau de rétroaction souhaité et l'investissement que l'établissement juge pertinent dans l'atteinte de ses objectifs. Les approches qui suivent peuvent être combinées.

1. L'évaluation par les pairs (ou 360°)

L'évaluation de la performance par les pairs permet d'évaluer les compétences et comportements d'un individu par l'ensemble des parties prenantes avec lesquels il est en interaction dans le cadre de son emploi (gestionnaires, collègues de travail, parents, enfants, etc.). Pour ce faire, les participants remplissent un formulaire d'évaluation complet ou partiel.

Avantages :

- Permet d'obtenir un portrait global de la performance d'un individu ;
- Augmente la fiabilité des résultats/rétroaction ;
- Permet de développer un plan d'action ciblé en fonction des besoins mis en lumière.

Désavantages :

- Demande de la coordination et du temps lors de la collecte des données ;
- Plusieurs gestionnaires sont inconfortables avec l'idée d'être évalués par leurs employés. Ils considèrent l'évaluation *bottom-up* comme une violation du statut hiérarchique ;
- Demeure assujettie à la subjectivité, à l'effet de désirabilité sociale et aux influences politiques.

2. L'auto-évaluation

Cet exercice permet à l'individu de prendre du recul sur sa propre performance, en s'appuyant sur chacun des critères.

Avantages :

- Prend en considération l'opinion de l'employé ;
- Favorise une réflexion objective sur sa performance ;
- Offre l'occasion de fournir des explications sur sa performance, au besoin ;
- Favorise la discussion entre le comité d'évaluation et la personne évaluée.

Désavantages :

- Peut être perçu négativement si l'auto-évaluation n'a aucune incidence sur l'évaluation finale ;
- La qualité de l'auto-évaluation repose entièrement sur la bonne volonté de l'employé à se prêter à l'exercice.

3. L'évaluation par le CA (Top-down)

L'évaluation par le comité RH ou les membres du conseil d'administration permet d'évaluer la performance de la direction générale en fonction des attentes du conseil et permet une appréciation de la contribution. Elle repose souvent sur une évaluation des objectifs annuels et sur l'évaluation générale des comportements de gestion.

Avantage :

- Permet au conseil d'administration de donner une rétroaction alignée directement sur le plan stratégique et les principes de gouvernance de l'établissement.

Désavantages :

- Est souvent teintée de variables de nature politique ;
- Sa qualité dépend fortement de la qualité de la gouvernance du conseil d'administration.

4. Le sondage des employés (Bottom-up)

Considérant le rôle central de la direction générale, qui incarne les valeurs de l'organisation et assume le leadership de l'établissement, les sondages de mobilisation permettent de questionner l'ensemble des employés avec lesquels la direction travaille au quotidien.

Un sondage s'avère un outil pertinent s'il est composé d'énoncés permettant de mesurer l'effet des compétences clés de la direction.

Avantages :

- Permet de renforcer le leadership ;
- Permet une meilleure compréhension des leviers de mobilisation auxquels la direction doit s'attarder.

Désavantages :

- Certains éléments contextuels hors du contrôle de la direction pourraient influencer la mobilisation des employés, bien qu'ils permettent de mesurer sa capacité d'y faire face ou de les prévenir ;
- Peut générer des attentes de la part des employés sur les changements nécessaires selon leur perception.

LES OBJECTIFS

Nous recommandons d'établir entre trois et cinq objectifs à réaliser par la personne évaluée. Ces objectifs doivent être à la fois individuels (ex. le développement d'une habileté), à la fois collectifs (ex. en lien avec le plan stratégique). Il importe également que ces objectifs soient spécifiques dans leur définition et dans la façon dont ils seront évalués.

Objectifs de résultats

Les objectifs de résultats permettent d'évaluer la qualité de la contribution et les compétences de la personne évaluée par l'entremise des décisions prises et des projets réalisés. Assurez-vous de toujours prendre en compte le plan stratégique de votre établissement.

Objectifs comportementaux

Les objectifs comportementaux représentent les comportements que l'on souhaite favoriser chez la personne évaluée. Ils se formulent généralement autour des valeurs de l'entreprise et des comportements qui les démontrent.

Référez-vous au référentiel des compétences fourni pour vous aider dans votre analyse. (voir Annexe B)

LA COTATION

Les études montrent que les employés qui ne reçoivent pas de cote de performance sont beaucoup moins performants que ceux qui en reçoivent, et ce, peu importe le type d'emploi et l'emplacement de l'organisation.

Cependant, personne n'aime se faire dire par un ami ou un amoureux, qu'il nous aime à 3,6 sur 5. La cotation comporte un élément affectif puissant qui peut susciter de l'insatisfaction, même

si la rétroaction est positive. Il est primordial que la communication d'une cotation soit simple et que le message soit clair et constructif. Plus vous ajoutez de critères ou de niveaux, plus vous complexifiez le message avec le risque de vous embourber dans un discours teinté par l'émotion.

Utilisez davantage un système de cotation basé sur des niveaux d'appréciation que sur un pur calcul mathématique.

Exemple de cotation

Définition des cotes d'évaluation globale

Direction exceptionnelle	Fait preuve d'un grand engagement dans l'accomplissement de ses responsabilités et présente une efficacité nettement supérieure à ce qui est normalement attendu de la part d'une direction; cherche constamment à améliorer sa performance et la mobilisation des équipes de travail en apportant des améliorations mesurables et durables qui ont des effets marqués sur l'établissement.
Direction remarquable	Surpasse nettement les attentes dans l'accomplissement de ses responsabilités et cherche constamment à améliorer sa performance et celle de son équipe.
Direction appréciée	Accomplit ses responsabilités de façon soutenue et totalement satisfaisante, et cherche à améliorer sa performance.
Direction en développement	Est en contexte d'apprentissage de nouvelles responsabilités ou devrait accomplir ses fonctions de façon plus efficace. Doit chercher davantage à améliorer sa performance et celle de son équipe.

À noter que nous ne recommandons pas de cotation négative, l'objectif étant de reconnaître et de développer la personne. Les situations présentant des problèmes de performance ou d'inconduite devraient faire l'objet d'un encadrement distinct. L'évaluation doit toutefois être administrée de façon cohérente.

LES RENCONTRES

La fréquence

Il est recommandé de faire au minimum un bilan annuel, entrecoupé par une à trois rencontres de rétroaction. La fréquence dépend de la qualité souhaitée de rétroaction et de la portée de ce qui est évalué. Certaines organisations vont jusqu'à une rencontre mensuelle de suivi. Le succès de ces rencontres repose essentiellement sur la qualité des échanges, la cohérence et la constance dans le temps.

Ces rencontres devraient normalement être tenues de façon assidue par le président du conseil, qui peut en référer aux membres du conseil d'administration ou à son comité RH, le cas échéant.

Les bénéfices de la rétroaction en continu

Offrir de la rétroaction de façon continue vous permet :

- D'ajuster si nécessaire les objectifs de la personne et le chemin à parcourir pour les atteindre.
- De favoriser l'apprentissage et le développement des compétences.
- D'encourager les comportements positifs au quotidien.

Les types de rétroaction :

- Comportemental.
- Axé sur la tâche, le résultat.
- Axé sur les compétences.
- Existentiel (reconnaissance de la personne).

Comment donner de la rétroaction de qualité

- Employez un ton respectueux ;
- Soyez clair et précis. Formulez de la rétroaction au sujet des comportements spécifiques ;
- Soyez factuel et n'interprétez pas le comportement de l'individu. Il est important de ne pas juger la personne, mais bien d'apprécier le comportement ou le résultat ;
- Liez la rétroaction aux progrès et aux apprentissages de la personne évaluée, de même qu'aux impacts engendrés. La rétroaction doit être positive et/ou constructive ;
- Partagez la rétroaction au moment opportun. Il est préférable de la communiquer en « juste à temps » ;
- Portez votre rétroaction sur des comportements récurrents et saillants et non sur un incident critique.

LES BIAIS D'ÉVALUATION

De nombreux biais peuvent se glisser dans l'évaluation de la performance. Afin de les atténuer, il est important de prendre conscience que nous détenons tous des biais et qu'il faut connaître les principaux qui peuvent affecter notre jugement. Trois grandes catégories de biais surviennent lors de l'évaluation de performance.

Les biais de l'évaluateur

Ils comprennent les biais culturels, liés au genre, à la similarité, à la désirabilité sociale ainsi que les motivations et les intentions de l'évaluateur.

Les biais induits par l'outil

Les erreurs introduites par l'outil sont dites systématiques puisqu'elles surviennent à chacune des prises de mesure. Elles peuvent être causées par les critères d'évaluation choisis, par l'échelle de mesure utilisée ou par une évaluation uniquement basée sur l'observation des comportements.

Les facteurs contextuels

Certains éléments contextuels peuvent aussi avoir une influence sur la performance des salariés. Des événements professionnels ou personnels, par exemple, peuvent temporairement réduire la performance.

Une des conditions de succès de tout programme de gestion de la performance est l'incidence sur les besoins des individus de reconnaissance et de développement. Sans ces facteurs, la perception d'une absence de valeur ajoutée s'installera rapidement avec un risque significatif de perte de confiance dans le leadership de l'établissement.

LA RECONNAISSANCE

La reconnaissance peut se faire de façon monétaire, mais la portée de ce type de reconnaissance mise davantage sur les fondements de la motivation extrinsèque. Considérant la nature de votre organisation, nous avons mis l'accent sur les formes de reconnaissance non monétaires.

Les types de reconnaissance non monétaire

1. La reconnaissance existentielle

La reconnaissance existentielle porte essentiellement sur la direction en tant qu'être humain distinct possédant une identité et une expertise unique. Elle se manifeste par des gestes posés au quotidien lors de contacts et d'échanges.

Ex : Prendre des nouvelles de la personne.

2. La reconnaissance de la pratique de travail

La reconnaissance de la pratique concerne la manière dont la direction assume ses responsabilités. Elle tient également compte de ses comportements, de ses qualités professionnelles et de ses compétences. Elle porte, entre autres, sur la créativité, l'innovation et l'amélioration continue des méthodes de travail.

Ex : Consigner au procès-verbal du CA l'appréciation de la pratique.

3. La reconnaissance de l'investissement dans le travail

La reconnaissance de l'investissement dans le travail souligne la qualité et l'importance des efforts fournis par la direction dans le but de contribuer au processus de travail et souligne son apport au fonctionnement de l'organisation.

Ex : Remercier verbalement la direction pour son implication dans le succès des élèves.

4. La reconnaissance des résultats du travail

La reconnaissance des résultats porte sur les fruits du travail de la direction. Il s'agit en fait d'un jugement et d'un témoignage de gratitude basés sur l'efficacité, l'utilité et la qualité du travail réalisé.

Ex : Lors d'une cérémonie de l'établissement, souligner une réussite particulière.

Les huit critères d'une reconnaissance de qualité*



* Pour consulter le détail de ces pratiques de reconnaissance, vous pouvez vous rendre sur le lien suivant : <http://cgsst.com/8-criteres-de-qualite-dune-bonne-pratique-de-reconnaissance/>

Comment offrir une reconnaissance de qualité

1. Personnalisez votre message

- Évitez les phrases toutes faites. Envoyer un message de reconnaissance incarné et senti. La réaction de la personne est votre meilleure mesure.

2. Soyez spontanés

- La récompense doit être délivrée dans les minutes qui suivent le geste à reconnaître. Si vous attendez trop longtemps, la direction ne percevra pas votre attention de manière aussi sincère.

3. Faites preuve de sincérité

- Faites preuve d'authenticité, de franchise et d'honnêteté.

4. Soyez précis

- La reconnaissance doit être formulée de manière précise afin que la personne à qui s'adresse le témoignage comprenne bien la gratitude exprimée.

5. Assurez-vous qu'elle soit transmise par une personne crédible

- La reconnaissance apparaît comme plus légitime si elle est exprimée par une personne qui connaît bien le métier, les défis et les exigences rencontrés par la pratique professionnelle.

LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Les méta-analyses sur la gestion de la performance ont démontré le rôle fondamental que joue l'opportunité de développement dans l'atteinte des résultats d'une organisation. En bref, si la personne évaluée ne se développe pas à travers ce processus, les probabilités que cette dernière ne réponde pas aux objectifs de votre organisation sont assez élevées. Il importe donc de fournir à votre direction la possibilité de faire évoluer ses compétences.

Les activités de formation

Discuter avec la direction des initiatives de développement qui conviendraient en fonction de l'évaluation de la performance et de ses intérêts professionnels. Tout en s'assurant de l'adéquation avec le potentiel et le profil de la personne, assurez-vous de donner accès à des formations pertinentes et de qualité en fonction de ses aspirations.

Aussi, la vraie portée de la formation repose sur la qualité du suivi et sur la transmission des apprentissages auprès des pairs.

Les approches complémentaires

1. Coaching

Le coaching peut s'opérer à deux niveaux :

- **Opérationnel** : souvent fourni par une personne qui a déjà assumé avec succès des responsabilités similaires ou par une personne en autorité.
- **Comportemental** : encadrée par un psychologue qualifié ou un coach certifié, la démarche supporte davantage une introspection axée sur le développement des habiletés personnelles.

Le coaching exécutif survient surtout dans 5 domaines :

- La gestion des équipes ;
- Les relations avec le gestionnaire ;
- La fixation des objectifs et la priorisation ;
- L'engagement et la productivité ;
- La communication et le dialogue.

2. Mentorat

Cette technique de développement repose sur une relation volontaire, entre un mentor et son mentoré. Cette relation ne nécessite pas de lien hiérarchique, elle s'appuie davantage sur la confiance et le partage d'expériences professionnelles et personnelles afin de contribuer au développement des compétences et habiletés du mentoré.

3. Co-développement

Le co-développement est une démarche d'apprentissage qui se fait en groupe. Elle offre l'occasion à un groupe d'individus susceptibles de vivre les mêmes défis et difficultés d'échanger sur diverses situations problématiques afin que chacun partage son expérience et ses solutions.

Gérer la performance, en toute transparence, constitue le meilleur moyen de stimuler la mobilisation afin que chacun contribue pleinement au succès de l'établissement. Ainsi, bien que la gestion de la performance soit une partie importante de votre rôle d'administrateur, elle demeure une responsabilité partagée.

LE RÔLE DES PARTIES PRENANTES

Les conseils d'administration de l'établissement

- Communiquer clairement les attentes et les objectifs et expliquer le lien avec les priorités d'affaires. Définir clairement la notion de performance ;
- Fixer les objectifs annuels de la direction de l'établissement scolaire ;
- Évaluer la performance de la direction ;
- Donner de la rétroaction continue ;
- Prendre les décisions liées à l'évaluation de la performance (décisions administratives, rémunération, développement) ;
- S'assurer de l'adhésion des parties prenantes (syndicats, équipe de direction de l'établissement, corps professoral...).

La direction générale de l'établissement

- Fixer ses objectifs en collaboration avec le conseil d'administration ;
- Prendre en charge la réalisation de ses objectifs et son développement professionnel ;

- Demander de l'aide du conseil d'administration lorsqu'il en a besoin ;
- Exprimer ses intérêts et ses besoins au niveau de son développement professionnel.

LES CONDITIONS DE SUCCÈS

- Garder en tête les objectifs du programme de gestion de la performance ;
- Aligner le processus de gestion de la performance à la culture d'entreprise et aux objectifs d'affaires ;
- Adapter le processus selon le contexte, la culture de l'organisation, les objectifs ;
- Impliquer les employés dans le processus ; les critères d'évaluation doivent faire l'objet d'une entente au préalable ;
- Les mécanismes d'évaluation doivent favoriser la prise en charge du développement des compétences de la direction ;
- Le programme doit générer de façon cohérente une forme de reconnaissance et mener vers une réelle opportunité de développement ;
- Les critères d'évaluation doivent être mesurables et vérifiables. Ils doivent conduire à une rétroaction constructive et incarnée ;
- Le support logiciel du processus d'évaluation facilite les consultations et assure un meilleur suivi dans le temps.

Période d'évaluation : _____

Nom de la personne évaluée :

Nom du responsable de l'évaluation :

SECTION PRÉLIMINAIRE : LES RÉALISATIONS**Au cours de la dernière année, quelles ont été les grandes réalisations/contributions dont vous êtes le plus fier(ère)?**

Commentaires :

L'objectif de cette section est de briser la glace en amenant la personne évaluée à énumérer ce qui l'a rendue fière au cours de la période.

SECTION 1 : LA CONDUITE**Définition des valeurs**

(Nom de la valeur)	(Description)

Définition des comportements attendus**Adhésion**

La direction adhère aux valeurs de l'organisation.

Exemplaire

La direction adopte une conduite exemplaire en fonction des valeurs de l'organisation.

Ambassadeur

La direction incarne de façon exceptionnelle les valeurs de l'organisation et assume un leadership reconnu. Elle est une véritable ambassadrice engagée de l'organisation.

Comportements attendusAdhésion Exemplaire Ambassadeur **Commentaires sur l'adhésion aux valeurs**

.....

.....

.....

SECTION 2 : LES RÉSULTATS

Objectifs	Seuil (40%)	Moyenne (80%)	Cible (100%)	Poids	Atteinte
[Indiquer l'objectif]	[Insérer ici une description des comportements minimaux attendus]	[Insérer ici une description des comportements moyens]	[Insérer ici une description des comportements de la cible]	%	%
Ex. Niveau de diplomation	80%	94%	100%	50	
Ex. Gestion de talent incluant attraction et propulsion du talent et de la relève et mobilisation des ressources, formation et développement	Suivi minimal (rencontres officielles 2 fois/an plus rencontres informelles fréquentes)	Suivi mensuel avec le chef de pratique et gestion proactive des ressources en lien avec les besoins de l'équipe	Exemples concrets de contribution à l'attraction de nouvelles ressources	25	
Ex. Respect du budget initial	80%	94%	100%	25	
Total des objectifs				100%	

Commentaires sur les résultats

.....

.....

.....

SECTION 3 : LES COMPÉTENCES

Définition des compétences	
Professionnelles	Compétences techniques et professionnelles (savoir-faire) nécessaires pour bien accomplir ses responsabilités et objectifs.
Habiletés comportementales	Compétences comportementales (savoir-être) qui lui permettent de bien répondre aux enjeux humains liés à ses responsabilités.
Exemples de compétences de leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Mobiliser ses employés • Avoir un sens politique • Avoir un sens des affaires • Avoir une vision et une pensée stratégique • Préserver l'intégrité et le respect • Promouvoir l'innovation et gérer le changement • Collaborer avec des partenaires • Gérer efficacement les ressources pour obtenir des résultats

Définition des cotes de compétences	
Compétence exceptionnelle	La direction surpasse de façon exceptionnelle les exigences de l'emploi et sa contribution est reconnue de façon significative par ses pairs
Compétence supérieure	La direction répond à toutes les exigences de l'emploi et surpasse de façon remarquable les attentes
Pleine compétence	La direction répond à l'ensemble des exigences de l'emploi et offre une pleine contribution
Compétence en développement	La direction répond partiellement aux exigences de l'emploi, cela pouvant s'expliquer par un contexte de développement des compétences pour cet emploi

Compétences	L'auto-évaluation	L'évaluation du CA
Professionnelles		
Comportementales		
Autres (si applicable)		
Gestion (si applicable)		

Veillez fournir des explications sur votre évaluation

Commentaires sur les compétences

.....

.....

.....

ÉVALUATION GLOBALE

Afin d'octroyer une cote de performance globale à votre direction, veuillez-vous baser sur les trois sections précédentes pour donner une appréciation globale de la performance de la direction

Définition des cotes d'évaluation globale

Direction exceptionnelle	Fait preuve d'un grand engagement dans l'accomplissement de ses responsabilités et présente une efficacité nettement supérieure à ce qui est normalement attendu de la part d'une direction; cherche constamment à améliorer sa performance et la mobilisation des équipes de travail en apportant des améliorations mesurables et durables qui ont effet marqué sur l'établissement
Direction remarquable	Surpasse nettement les attentes dans l'accomplissement de ses responsabilités et cherche constamment à améliorer sa performance et celle de son équipe
Direction appréciée	Accomplit ses responsabilités de façon soutenue et totalement satisfaisante, et cherche à améliorer sa performance
Direction en développement	Apprend les fonctions de l'emploi ou devrait accomplir ses fonctions de façon plus efficace et chercher davantage à améliorer sa performance et celle de son équipe

Évaluation globale

Direction exceptionnelle	<input type="checkbox"/>	Direction remarquable	<input type="checkbox"/>	Direction appréciée	<input type="checkbox"/>	Direction en développement	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	-----------------------	--------------------------	---------------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------

Commentaires sur l'évaluation globale de la performance

.....

.....

LE DÉVELOPPEMENT**SECTION DIRECTION**

Quels sont les habiletés nécessaires à votre travail dans lesquels vous aimeriez vous investir et vous développer au cours de la prochaine année ?

Commentaires :

.....

.....

En lien avec vos aspirations, quelles sont les activités que vous souhaiteriez entreprendre au cours de la prochaine année ?

Commentaires :

.....

.....

En fonction de vos objectifs de développement, à quel type de support vous attendez-vous de la part du conseil d'administration ?

Commentaires :

.....

.....

SECTION CONSEIL D'ADMINISTRATION

En fonction des objectifs de développement que la direction s'est fixée, quel support sommes-nous prêts à offrir à titre de conseil d'administration ?

Commentaires :

DISCUSSION ET PLAN D'ACTION

Partagez vos réflexions et convenez du plan d'action qui sera mis en place pour réaliser les objectifs de développement. Identifiez toutes formations ou activités de coaching qui pourraient être inscrites au plan de développement.

Commentaires :

COMMENTAIRES GÉNÉRAUX

Signature de la direction générale : _____

Signature du président du conseil d'administration : _____

SECTION 3 : LES COMPÉTENCES

COMPÉTENCES DE GESTION	COMPORTEMENTS ATTENDUS
Développer ses employés	<ul style="list-style-type: none"> • Se tenir au courant des tendances et des développements • Établir un plan de développement des compétences pour ses employés • Offrir des opportunités de cheminement de carrière • Encadrer et gérer les employés afin de développer leur performance • Déléguer efficacement et gérer la charge de travail en fonction des compétences de son équipe • Avoir des standards de qualité élevés et encourager son équipe à se surpasser
Faire preuve de leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Motiver et responsabiliser ses employés • Mobiliser son équipe avec une direction et une vision claire • Donner l'exemple en respectant les politiques et les bonnes pratiques de gestion • Offrir de la rétroaction honnête et reconnaître les réalisations de ses employés • Contribuer à bâtir des équipes diversifiées et efficaces • Démontrer une capacité d'influence : <ul style="list-style-type: none"> - Émettre des idées et les défendre - Prendre une position claire, porteuse de sens - Se faire écouter et recevoir la confiance des autres • Orienter les efforts d'un individu ou d'un groupe : <ul style="list-style-type: none"> - Définir, suggérer ou rappeler l'objectif à réaliser - Faire le point sur le travail réalisé ou à réaliser et le communiquer • Préciser ou modifier l'objectif ou le mandat au besoin de même que ses conditions de réalisation • Appartenance – Créer un sentiment de réussite et d'échec commun • Flexibilité – Avoir la flexibilité nécessaire pour changer d'opinion • Ouverture d'esprit – Être ouvert aux nouvelles idées et nouvelles approches
Supporter l'expérience employé	<ul style="list-style-type: none"> • Se préoccuper du bien-être de ses employés • Être disponible pour ses employés • Respecter l'équilibre travail-vie personnelle des employés • Assurer un environnement de travail sain et respectueux • Faire preuve d'empathie et de compréhension • Créer un environnement sécuritaire pour faire des erreurs

Démontrer des habiletés politiques	<ul style="list-style-type: none"> • Démontrer des habiletés interpersonnelles • Saisir le climat ambiant et les enjeux de l'heure • Identifier les règles formelles et tacites de fonctionnement et de communication • Repérer les personnes influentes • Établir et maintenir un réseau de relations utiles à court et à moyen termes
Communiquer de façon efficace	<ul style="list-style-type: none"> • Pratiquer l'écoute active : <ul style="list-style-type: none"> - Vérifier sa compréhension (en résumant les propos de l'interlocuteur, en reformulant ou en posant des questions) - Observer et interpréter le langage non verbal - Manifester de l'empathie (en utilisant des signes non verbaux ou en prononçant certaines paroles pour montrer que l'on comprend ce que la personne ressent) • S'exprimer clairement verbalement et par écrit : <ul style="list-style-type: none"> - Utiliser la terminologie et le vocabulaire appropriés - Organiser l'information à communiquer pour en faciliter la compréhension - Respecter les règles d'orthographe, de grammaire et de syntaxe - Utiliser les technologies de communication disponibles de façon efficace
Faire preuve de professionnalisme	<ul style="list-style-type: none"> • Considérer les intérêts de l'organisation en respectant l'éthique et les normes de pratique de la profession : <ul style="list-style-type: none"> - Prévenir ou anticiper les situations problématiques - Relever les erreurs et les communiquer aux personnes concernées en temps opportun - Maintenir sa position ou sa décision si l'enjeu a des conséquences sur l'éthique • Lorsque requis, donner préséance à ses obligations professionnelles
Être productif selon les résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> • Accomplir ses tâches dans le respect des règles de l'art et des standards de précision et de qualité • Identifier et prendre en considération tous les détails qui assurent une exécution efficace et efficiente de chaque tâche

S'organiser de façon efficace et autonome	<ul style="list-style-type: none">• Définir des objectifs et préciser les actions requises pour en assurer l'atteinte tout en accordant une certaine liberté aux employés• Réunir les ressources nécessaires pour faire avancer les choses• Mener plusieurs dossiers de front pour atteindre l'objectif fixé• Gérer les ressources disponibles avec efficacité et efficience• Effectuer des suivis réguliers et apporter les correctifs requis
Résoudre des problèmes et innover	<ul style="list-style-type: none">• Être créatif dans la résolution de problèmes• Penser à des concepts, des fonctionnalités et des façons de faire innovateurs• Être capable de convertir des idées en solutions concrètes et réalisables• Remettre en question le statu quo afin d'apporter des améliorations à l'organisation• Favoriser et encourager un environnement créatif et innovateur

1. Boilard, Annie et Geneviève Dionne (2017). « Évaluation de la performance : Comment la gérer maintenant qu'elle est au banc des accusés? », *CRHA*, récupéré de <https://ordre-crha.org/ressources/revue-rh/volume-20-no-1/evaluation-de-la-performance-comment-la-gerer-maintenant-quelle-est-au-banc-des-accuses>
2. Iqbal, Muhammad Zahid, Saeed Akbar et Pawan Budhwar (2015). « Effectiveness of performance appraisal: an integrated framework », *International Journal of Management Reviews*, vol. 17, no 4, p. 510-533.
3. London, Manuel et James W. Smither (2002). « Feedback Orientation, Feedback culture, and the Longitudinal Performance Management Process », *Human Resources Management*, vol. 12, no 1, p. 81-100.
4. Mercer (2019). *Mercer's 2019 Global performance management survey: Executive summary Creating performance-oriented transformation in the future of work*, Sommaire exécutif, New York, Mercer, 4 p.
5. Porter, Jennifer (2017). « How to Give Feedback People Can Actually Use », *Harvard Business Review*, récupéré de <https://hbr.org/2017/10/how-to-give-feedback-people-can-actually-use>
6. Roberts, Gary E. (2003). « Employee Performance Appraisal System Participation: À Technique that Works », *Public Personnel Management*, vol. 32, no 1, p. 89-97.
7. Riis-Hansen, Simon (2014). « Overcoming Today's Performance Paradoxes », *CHRO Quarterly*, Q3, p. 1-16.
8. Schleicher, Deibra J. et al. (2018). « Putting the System Into Performance Management Systems: A Review and Agenda for Performance Management Research », *Journal de Management*, vol. 44, no 6, p. 2209-2245.
9. Sunnie, Giles. (2016). « The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World », *Harvard Business Review*.
10. Dumaresq, Manon (2017) *Les tableaux de bord en éducation : outils de planification, de suivi de gestion, de décision et de reddition de comptes pour les directeurs d'établissement scolaire en lien avec la gestion axée sur les résultats*, Essai, *UQTR*
11. Brun, J.P., Lamontagne, S., Blais, C., Pageot, N., Mélineau, D. & Lépine, P. (2005). *Coffret : La reconnaissance au travail (Guide d'utilisation de la cartographie des activités de reconnaissance dans votre organisation)*. Québec, Québec : Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail.

