

Guide d'évaluation de la performance de la Direction générale

Nomination des membres d'un comité d'évaluation de la performance

Le conseil d'administration confie à un comité restreint d'au **plus trois parents administrateurs** la responsabilité d'évaluer la performance du Directeur général et de voir à l'application de la politique d'évaluation de la performance de la Direction générale. Le président du CPE est considéré membre *ad hoc* de ce comité et il est fortement recommandé de nommer un administrateur qui, selon toute vraisemblance, sera présent pour un autre mandat et ce, afin d'assurer un suivi adéquat du dossier.

Pour des raisons de confidentialité évidentes, aucun salarié ou responsable de service de garde en milieu familial (RSG) 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 Direction générale. En ce sens, il est nécessaire 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 du comité mandaté initialement par le conseil d'administration. Ainsi, le dépôt de la fiche sommaire de l'évaluation finale et détaillée de la performance de gestion (annexe 1) suffit à compléter le processus d'évaluation.

Encore ici, pour des raisons évidentes de confidentialités, le salarié administrateur et le RSG administrateur devraient se retirer lors de la séance 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 ou 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.

Carnet d'évaluation

Un carnet d'évaluation contenant les évaluations de la performance de la Direction générale des cinq (5) années précédentes sera disponible pour le comité d'évaluation au début de son mandat afin de permettre un suivi adéquat de la performance de la Direction générale au fil des ans. Ces évaluations seront disponibles sur une section privée du site Internet de la Corporation.

Suivi 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} octobre de chaque année afin de procéder aux ajustements salariaux de la Direction générale.

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 prévoir trois 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 section 2.

L'évaluation de la performance

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

- Une évaluation de l'atteinte des objectifs annuels, en lien avec le Plan d'action, qui sert à établir 75% 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 (5) sphères différentes (conseil d'administration, gestion, ressources humaines, relations externes, comportements professionnels). Cette partie de l'évaluation sert à établir 25% de l'ajustement salarial.

Pour procéder à l'exercice d'évaluation de la performance, il faut utiliser la grille de l'annexe 1. Cette grille permettra au Comité d'évaluation de demeurer structuré et systématique tout au long du processus.

Section 1 : L'évaluation de la performance liée aux objectifs

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 2 de l'annexe 1 (colonne de gauche), vous permet de fixer les objectifs annuels de la Direction générale d'une manière formelle. Évidemment, comme nous l'avons mentionné précédemment, ceux-ci seront préféablement en relation directe avec les visées et les buts de l'Organisation. Il est recommandé d'établir les objectifs en fonction du plan d'action établi conjointement par la Direction générale et la Présidence, une fois celui-ci entériné par le conseil d'administration.

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 Directeur général. 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, vous pouvez aussi :

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

Comment mesurer l'atteinte des objectifs ?

La page 3 de l'annexe 1 (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 Direction générale, il revient principalement à la Direction générale de proposer et de préciser les objectifs et les indicateurs de mesure devant être utilisés pour elle-même.

Puisque la Direction 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 Direction générale est le seul poste salarié directement sous votre supervision. À moins de problèmes graves de gestion interne, c'est la Direction générale qui s'occupe seule de l'évaluation des postes des autres membres du personnel d'encadrement.

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 Directeur général un effort soutenu mettant à contribution ses compétences et ses habiletés, sans être pour autant impossible à réaliser.

Exemples de formulation des objectifs et des indicateurs de mesure

Les exemples cités ci-après ne doivent pas être interprétés ou compris 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 efficaces. 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 <ul style="list-style-type: none">Dans un contexte de rationalisation, revoir l'organisation du travail.	Indicateurs <ul style="list-style-type: none">Produire une analyse en vue d'une nouvelle structure organisationnelle. L'analyse sera déposée au plus tard le 1er novembre prochain. L'analyse doit inclure un calendrier d'actions en vue d'une restructuration et les impacts budgétaires.
Objectif <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.	Indicateur 1 <ul style="list-style-type: none">Rencontrer les deux CPE voisins au plus tard le 1er 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">l'alimentation;l'entretien;le soutien administratif.
Objectif <ul style="list-style-type: none">Augmenter les revenus du CPE par une meilleure gestion du financement gouvernemental (optimisation des places).	Indicateur 1 <ul style="list-style-type: none">Augmenter le taux d'occupation de 3%, de 90% à 93% dans le cadre de la prochaine année financière. Indicateur 2 <ul style="list-style-type: none">Procéder au jumelage des groupes durant la période estivale en respectant les ratios

	<p>éducatrices/enfants.</p> <p>Indicateur 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intégrer les nouveaux enfants dès le départ des cinq ans;
<p>Objectif</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, réduire le temps d'absence dû aux accidents du travail (sauf retrait préventif). 	<p>Indicateur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au cours de la prochaine année, réduire de 20% les accidents avec perte de temps, et ce, entre autres : <ul style="list-style-type: none"> ◦ 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.

Section 2 : Évaluation de la performance de gestion

Au-delà des objectifs, le Comité d'évaluation peut vouloir commenter et évaluer formellement la performance de gestion de la Direction générale. Ce type d'évaluation est très utile et assure un développement constant des compétences du Directeur général.

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 Direction générale. Malgré cette situation, l'exercice peut permettre, lorsque réalisé adéquatement, l'amélioration de la gestion de l'Organisation par le Directeur général.

La section 2 de l'annexe 1, aux pages 5 et suivantes, porte donc sur l'évaluation de la performance de gestion qui comprend cinq volets :

1. conseil d'administration et gestion stratégique;
2. les habiletés de gestion;
3. les habiletés interpersonnelles et la gestion des ressources humaines;
4. les relations externes;
5. les comportements professionnels.

La gestion de l'Organisation dans les volets cités fait partie des fonctions normales de la Direction générale. Toutefois, afin de valoriser les bons comportements et décourager les mauvais, 25% de l'ajustement salarial est lié à ce volet de l'évaluation annuelle. Bien que cette section n'influence pas de façon majoritaire l'ajustement salarial, elle contribue à pondérer l'atteinte des objectifs annuels avec une gestion saine et efficace de l'Organisation.

L'utilisation de la section 2 de l'annexe 1 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 Direction générale. Elle peut aussi soutenir une autoévaluation de la part de la Direction 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.

Calendrier annuel d'évaluation de la performance

Octobre : Fixation des objectifs annuels et des attentes de gestion

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 Direction générale et convenus par les membres du comité d'évaluation. La page 2 de l'annexe 1 est utilisée pour inscrire les objectifs retenus.

Le Comité peut aussi fixer ou convenir d'améliorations à apporter à la gestion par la Direction générale et celle-ci peut exprimer ses besoins pour l'accomplissement de ces améliorations. Les pages 5 et 6 de l'annexe 1 peuvent alors être utilisées.

Mars : Suivi mi-annuel des objectifs

Le Comité d'évaluation et la Direction générale reconisent 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 3 de l'annexe 1, 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 7 de l'annexe 1.

Septembre : Évaluation finale des objectifs

Le Comité d'évaluation de la performance effectue un suivi final de l'accomplissement des objectifs de la Direction générale pour l'année qui vient de s'écouler. Il en discute ensuite avec la Direction générale et, par la suite, attribue une cote d'évaluation finale.

En matière d'amélioration de la gestion, le Comité complète son évaluation annuelle. Les pages 8 et suivantes de l'annexe 1 doivent spécifiquement être utilisées pour procéder à l'évaluation finale de la performance de gestion.

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 14 de l'annexe 1 est alors utilisée.

Octobre: Ajustements salariaux

Les ajustements salariaux sont applicables en date du 1^{er} octobre de chaque année.

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 évaluées, 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 1 : 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

1er septembre _____ au 31 août_____

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE PAR OBJECTIFS (SECTION 1 : 75%)

Détermination des objectifs annuels

(à compléter en septembre de chaque année)

DATE : _____

Objectifs	Indicateurs de mesure (critères d'évaluation associés)	Commentaires	Pondération (%)
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Suivi de l'évaluation des objectifs annuels

(à compléter en mars de chaque année)

Date : _____

Objectifs	Critères d'évaluation et indicateurs (révision s'il y a lieu)	Suivi et réalisation (% de réalisation)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Évaluation de l'atteinte des objectifs (75% de l'évaluation)

(À compléter en septembre de chaque année)

Date _____

- +2 : Résultats exceptionnels, dépassant largement les attentes signifiées
- +1 : Résultats très satisfaisants, dépassant les attentes signifiées
- 0 : Résultats satisfaisants, correspondant aux attentes signifiées
- 1 : Résultats peu satisfaisants en deçà des attentes signifiées
- 2 : Résultats non satisfaisants, ne répond pas du tout aux attentes signifiées

Objectifs	Réalisations	Pondération (cf p.2)	Cote	Produit (Pond. X Cote)
1.			x	=
2.			x	=
3.			x	=
4.			x	=
5.			x	=
La pondération des objectifs permet plus de flexibilité dans la définition de ceux-ci en attribuant le pourcentage d'effort attendu par exemple.		Somme Pondération (1+2+3+4+5)		Somme Produit (1+2+3+4+5)

SOMME PRODUIT / SOMME PONDÉRATION = (A) _____

NOTE GLOBALE (Moyenne pondérée de toutes les cotes) :

(A) _____

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE GESTION (SECTION 2 : 25%)

Planification et évaluation de la performance de gestion

(À compléter en septembre 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)

1.	

2.	

3.	

4.	

5.	

Formation, développement professionnel et support

(À compléter en septembre de chaque année ou au besoin)

Nature du besoin et activités prévues	Responsable	Échéancier
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Suivi de la performance de gestion

(À compléter en mars de chaque année)

Date : _____

Attentes convenues en matière de performance de gestion

Appréciation des comportements à ce jour

Évaluation de mi-année	Réalisation
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

2 : En voie de se réaliser

1 : Non en voie de se réaliser

Évaluation finale et détaillée de la performance de gestion

(À compléter en septembre de chaque année)

Identification

Nom : _____

Prénom : _____

Poste : _____

Cote

+2 : Contribution qui dépasse de façon évidente les attentes

+1 : Contribution qui correspond entièrement aux attentes

0 : Contribution qui satisfait en général aux attentes

-1 : Contribution qui répond partiellement aux attentes

-2 : Contribution qui ne répond pas aux attentes

N/A Non applicable : Ne s'applique pas

1. Évaluation de la performance de gestion

Conseil d'administration et gestion stratégique						
Critères	Cote					Commentaires
1. 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.	-2 <input type="checkbox"/> -1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> N/A					
2. Participe activement aux réunions du conseil d'administration et présente ses recommandations sur les sujets discutés.	-2 <input type="checkbox"/> -1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> N/A					
3. Exécute les décisions du conseil d'administration et s'assure de leur mise en application.	-2 <input type="checkbox"/> -1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> N/A					
4. Prépare et présente des dossiers complets pour étude et approbation par le conseil d'administration.	-2 <input type="checkbox"/> -1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> N/A					
5. Transmet aux membres du conseil d'administration tous les outils nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches et assure la formation nécessaire.	-2 <input type="checkbox"/> -1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> N/A					
6. Planifie et organise adéquatement les réunions du conseil d'administration et l'Assemblée générale annuelle.	-2 <input type="checkbox"/> -1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> N/A					
7. Exerce un suivi budgétaire et informe régulièrement le conseil d'administration quant à l'évolution et aux écarts du budget.	-2 <input type="checkbox"/> -1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> N/A					
8. Supervise l'établissement des politiques et des règles de régie interne et les soumet au conseil d'administration pour approbation et contrôle de leur application.	-2 <input type="checkbox"/> -1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> N/A					
9. Veille à promouvoir la mission du CPE Vire-Crêpe « Égalité des chances et estime de soi » auprès des nouveaux membres du conseil d'administration..	-2 <input type="checkbox"/> -1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> N/A					

Appréciation générale moyenne (moyenne des cotes notées) : 1 : _____

2. Évaluation de la performance de gestion

Habilités de gestion						
Critères	Cote					Commentaires
1. Supervise la rédaction des politiques et procédures du CPE pour approbation par le C.A.	[-2] [-1] [0] [1] [2] N/A					
2. Si nécessaire, prend ou maintient des décisions, même si elles sont impopulaires ou sources de tensions.	[-2] [-1] [0] [1] [2] N/A					
3. Fait preuve de créativité et propose des solutions originales et réalistes.	[-2] [-1] [0] [1] [2] N/A					
4. Participe à l'amélioration des processus de travail. Recherche et génère des idées et des solutions originales en tenant compte des contraintes.	[-2] [-1] [0] [1] [2] N/A					
5. Organise son travail efficacement, maintien un bon rythme de travail malgré la pression et respecte les échéances et les priorités établies.	[-2] [-1] [0] [1] [2] N/A					
6. Identifie les difficultés. Agit sans attendre d'y être contraint. Prévoit l'impact de certains événements.	[-2] [-1] [0] [1] [2] N/A					
7. Sait tirer profit de situations difficiles, d'échecs ou d'erreurs.	[-2] [-1] [0] [1] [2] N/A					
8. Maintient une constance entre ses décisions, ses paroles et ses actions.	[-2] [-1] [0] [1] [2] N/A					

Appréciation générale moyenne (moyenne des cotes notées) : 2: _____

3. Évaluation de la performance de gestion

Habilités interpersonnelles et la gestion des ressources humaines						
Critères	Cote			Commentaires		
1. Favorise la mobilisation des individus vers les objectifs du CPE. Suscite l'attention, le respect et la confiance des gens.	<input type="checkbox"/> -2 <input type="checkbox"/> -1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> N/A					
2. Influence, motive et oriente les efforts individuels.	<input type="checkbox"/> -2 <input type="checkbox"/> -1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> N/A					
3. Identifie les capacités de ses salariées et les oriente vers des tâches et projets qui correspondent à leurs compétences.	<input type="checkbox"/> -2 <input type="checkbox"/> -1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> N/A					
4. Encadre et veille à la formation du personnel sous sa responsabilité.	<input type="checkbox"/> -2 <input type="checkbox"/> -1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> N/A					
5. Consulte au besoin ses salariées. Fait appel aux autres, va chercher le meilleur de chacun.	<input type="checkbox"/> -2 <input type="checkbox"/> -1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> N/A					
6. Assure une rétroaction régulière auprès de ses employées.	<input type="checkbox"/> -2 <input type="checkbox"/> -1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> N/A					
7. Délègue efficacement certaines tâches.	<input type="checkbox"/> -2 <input type="checkbox"/> -1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> N/A					
8. Diffuse l'information nécessaire à ses salariées.	<input type="checkbox"/> -2 <input type="checkbox"/> -1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> N/A					

Appréciation générale moyenne (moyenne des cotes notées) :3 :_____

4. Évaluation de la performance de gestion

Relations externes						
Critères	Cote					Commentaires
1. Assure les relations avec les partenaires du CPE, les intervenants et le milieu en général. Participe aux rencontres avec les partenaires.	-2 <input type="checkbox"/> -1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> N/A					
2. Par son attitude, son comportement et sa disponibilité, démontre du respect envers les besoins et les exigences de la clientèle du CPE.	-2 <input type="checkbox"/> -1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> N/A					
3. Prend note des préoccupations de la clientèle et de ses problèmes et voit à les résoudre.	-2 <input type="checkbox"/> -1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> N/A					
4. Voit au développement de la clientèle en installation et/ou en milieu familial.	-2 <input type="checkbox"/> -1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> N/A					
5. Considère les lois, règlements et normes en vigueur applicables.	-2 <input type="checkbox"/> -1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> N/A					

Appréciation générale moyenne (moyenne des cotes notées) :4 : _____

5. Évaluation de la performance de gestion

Comportements professionnels – Éthique de travail						
Critères	Cote					Commentaires
1. Se rend disponible et consacre l'effort nécessaire à l'atteinte des objectifs.	-2 <input type="checkbox"/> -1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> N/A					
2. Montre une attitude positive et enthousiaste.	-2 <input type="checkbox"/> -1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> N/A					
3. Accepte les critiques.	-2 <input type="checkbox"/> -1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> N/A					
4. S'adapte aux changements.	-2 <input type="checkbox"/> -1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> N/A					
5. Tolère le travail sous pression.	-2 <input type="checkbox"/> -1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> N/A					
6. Manifeste de la confiance en soi.	-2 <input type="checkbox"/> -1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> N/A					
8. Évalue régulièrement l'efficacité de ses méthodes de travail.	-2 <input type="checkbox"/> -1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> N/A					
9. Se questionne régulièrement sur l'efficacité de ses méthodes de travail.						
Comportements professionnels – Compétences interpersonnelles et communication						
10. Fait preuve de leadership.	-2 <input type="checkbox"/> -1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> N/A					
11. Partage les succès.	-2 <input type="checkbox"/> -1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> N/A					
12. Fait preuve de tact et de diplomatie.	-2 <input type="checkbox"/> -1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> N/A					
13. Communique de façon claire et structurée.	-2 <input type="checkbox"/> -1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> N/A					
14. Démontre de l'ouverture aux suggestions des autres.	-2 <input type="checkbox"/> -1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> N/A					
15. Échange de l'information.	-2 <input type="checkbox"/> -1 <input type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> N/A					

Appréciation générale moyenne (moyenne des cotes notées) : 5 : _____

Évaluation de la performance de gestion

FICHE SOMMAIRE

Évaluation globale de la performance de gestion

DATE : _____

NOTES SPÉCIFIQUES (Reporter ici les notes de chaque section)

1. Conseil d'administration et gestion stratégique _____
 2. Les habiletés de gestion _____
 3. Les habiletés interpersonnelles et la gestion des ressources humaines _____
 4. Les relations externes _____
 5. Les comportements professionnels _____

NOTE GLOBALE (Moyenne de toutes les cotes) :

(B) _____

ASPECTS FORTEMENT APPRÉCIÉS :

ASPECTS À AMÉLIORER :

Signatures

Date

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

Ajustement salarial recommandé au conseil d'administration

Évaluation de la performance liée aux objectifs (section 1 : 75%) (A) _____

Évaluation de la performance de gestion (Section 2 : 25%) (B) _____

COTE FINALE

$(75\% \times (A)) + (25\% \times (B)) = (C)$ _____

Cote finale (C)	Équivalent AQCPE	Augmentation ou boni**	Rappel de la signification des cotes de l'AQCPE Cote A (A+ et A-) - Résultats dépassant largement les attentes signifiées. Cote B (B+ et B-) - Résultats très satisfaisants, dépassant les attentes. Cote C (C+ et C-) - Résultats satisfaisants, correspondant aux attentes signifiées. Cote D (D+ et D-) - Résultats en deçà des attentes signifiées.
> 1,5	A+	3%	
> 1 à 1,5	A-	2,5%	
> 0,5 à 1	B+	2%	
> 0 à 0,5	B-	1,5%	
> -0,5 à 0	C+	1%	
> -1 à -0,5	C-	0,5%	
> -1,5 à 1	D+	0%	
< -1,5	D-***	0%*	

se référer au Guide administratif relatif à la classification et la rémunération du personnel d'encadrement produit par l'Association Québécoise des Centres de la Petite Enfance.

** le boni s'applique dans un cas par exemple ou la Direction générale atteint le maximum de son échelle salariale.(voir la Politique et/ou à la commis-comptable pour que le Comité soit en mesure de savoir si cela s'applique ou non)

*** Des sanctions peuvent être imposées.

Commentaires :

Proposition de résolution au CA :

Signatures

Direction générale _____

Date _____

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

Décision du CA en cas d'augmentation

Lors d'une séance ordinaire électronique spéciale du conseil d'administration pour laquelle il y avait quorum ayant eu lieu le _____ jour du mois _____ de l'année _____, suivant une proposition de _____
et secondé par _____,
il a été résolu à l'unanimité la majorité d'accorder, en date du _____ octobre 20_____, une augmentation de salaire de _____ % en lien avec la performance de la direction générale.

Décision du CA en cas de boni

Lors d'une séance ordinaire électronique spéciale du conseil d'administration pour laquelle il y avait quorum ayant eu lieu le _____ jour du mois _____ de l'année _____, suivant une proposition de _____
et secondé par _____,
il a été résolu à l'unanimité la majorité d'accorder, en date du _____ octobre 20_____, un boni de _____ % en lien avec la performance de la direction générale.

Autorisation accordée pour procéder à l'ajustement du salaire ou au versement du boni

Lors d'une séance ordinaire électronique spéciale du conseil d'administration pour laquelle il y avait quorum ayant eu lieu le _____ jour du mois _____ de l'année _____, suivant une proposition de _____
et secondé par _____,

il a été résolu à l'unanimité la majorité d'autoriser la commis-comptable à procéder à l'ajustement de salaire ou à verser le boni en lien avec la performance de la direction générale.

P:\PLAN

CLASSIFICATION\10000_Gestion_corporative\12000_Organisation_administrative\12100_Politiques_CPE\12120_Ressources_humaines\Politique_eval_DG\guide_evaluation_DG_2012_12_13.docx