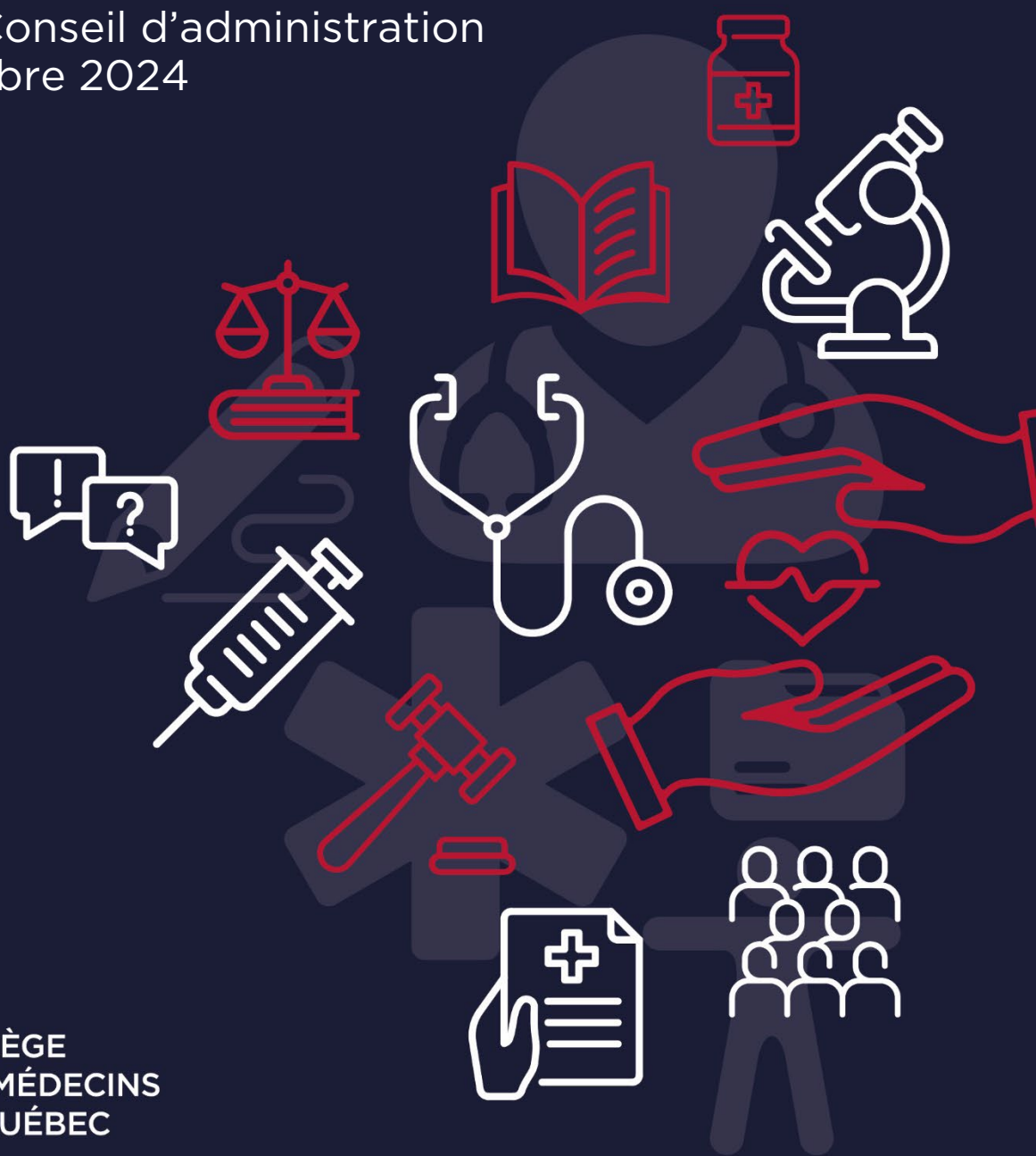


# *Politique d'évaluation de la directrice générale ou du directeur général (DG)*

---

Adoptée au Conseil d'administration  
24 et 25 octobre 2024



COLLÈGE  
DES MÉDECINS  
DU QUÉBEC

## Historique des versions

Date	Nature	Instance	Référence
2020-10-05	Recommandation	CRH	
2020-10-22-23	Adoption	CA	CDA-20-137
2024-09-23	Recommandation	CRH	
2024-10-24-25	Adoption	CA	CDA-24-57

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Préambule</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Objet et portée</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Rôles et responsabilités</b> .....	<b>5</b>
Présidente ou président .....	5
Comité des ressources humaines.....	5
Direction des ressources humaines .....	5
<b>3. Principes directeurs</b> .....	<b>6</b>
<b>4. Échéancier</b> .....	<b>6</b>
<b>5. Processus d'évaluation</b> .....	<b>6</b>
Évaluation par la présidente ou le président du CA et autoévaluation par la ou le DG ....	6
Processus d'évaluation .....	6
Contenu de l'évaluation.....	7
Évaluations de type 360° .....	7
Processus d'évaluation .....	7
Analyse des résultats et production du rapport.....	7
Adoption du rapport et communication des résultats .....	8
<b>6. Communication de la politique</b> .....	<b>8</b>
<b>7. Dispositions finales et complémentaires</b> .....	<b>8</b>

## Préambule

Selon le *Code des professions*<sup>1</sup>, « le directeur général est chargé de l'administration générale et courante des affaires de l'ordre. Il assure la conduite des affaires de l'ordre et le suivi des décisions du Conseil d'administration. Suivant de saines pratiques de gestion, il planifie, organise, dirige, contrôle et coordonne les ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles de l'ordre.

Le directeur général fait rapport au Conseil d'administration, dans la mesure et la fréquence que ce dernier détermine, sur sa gestion, sur la mise en œuvre des décisions du Conseil d'administration et sur tout autre sujet portant sur la poursuite de la mission de l'ordre ».

Considérant son rôle stratégique au sein du Collège, il est essentiel, dans une perspective de saine gouvernance, d'instaurer et de maintenir un processus d'évaluation de sa performance, en s'assurant d'une part de la rigueur et de l'intégrité du processus et, d'autre part, de l'ouverture et du respect de chacune des parties prenantes à cet exercice.

## 1. Objet et portée

La politique a pour objet d'établir le cadre contextuel et temporel du processus d'évaluation de la performance de la ou du DG. Elle définit les modalités de l'évaluation et sa périodicité.

Le cadre mis en place a pour but de permettre au Conseil d'administration (CA) de s'assurer que les activités et interventions de la ou du DG sont en phase avec la mission, les valeurs et les objectifs stratégiques de l'organisation, et que dans l'accomplissement de ses fonctions, cette personne maintient un climat de travail motivant et satisfaisant pour ses collègues immédiats de même que pour l'ensemble du personnel du Collège.

L'évaluation de la ou du DG doit être porteuse d'une vision rétrospective tout autant que prospective.

Tant pour le CA que pour la ou le DG, les objectifs généraux de l'évaluation sont :

- de permettre une révision des objectifs, mandats et fonctions confiés à la personne au poste d'officier principal du Collège;
- d'établir le degré d'atteinte de ces objectifs;
- d'offrir une rétroaction constructive sur la performance;
- de définir et de préciser les attentes et les objectifs pour l'année à venir;
- et de s'assurer que la ou le DG dispose des outils et moyens nécessaires à la pleine atteinte des objectifs fixés et à la réalisation de ses mandats et fonctions.

Cette démarche constitue également une occasion de réfléchir aux forces et aux faiblesses de l'organisation et de reconnaître les menaces et opportunités internes et

---

<sup>1</sup> LRQ, chapitre C-26, art. 101.1

externes susceptibles d'influer sur la capacité de la ou du DG à mener à bien les objectifs fixés, tout en proposant, le cas échéant, certaines mesures de mitigation.

L'évaluation de la ou du DG est un exercice important, qui permet une réflexion sur le travail réalisé ainsi que sur les ajustements à apporter dans une perspective d'amélioration de la performance. Elle permet aussi de suivre les progrès vers l'atteinte des objectifs fixés et aide à établir les priorités dans la réalisation de la mission de protection du public. L'évaluation s'inscrit donc pleinement dans les *Lignes directrices en matière de gouvernance*<sup>2</sup>, publiées par l'Office des professions du Québec, en avril 2019.

## 2. Rôles et responsabilités

### Présidente ou président

Il incombe à la présidente ou au président de l'ordre de veiller à ce que les procédures énoncées dans la présente politique soient respectées et mises en œuvre de manière adéquate. La présidente ou le président joue un rôle de premier plan tout au long du processus : conscientisation, planification et suivi adéquat. Cette personne est la mieux placée pour communiquer toute l'importance de l'évaluation de la ou du DG de façon à ce que chacun des individus interpellés y collabore consciencieusement et de façon constructive. La présidente ou le président est responsable de présenter au CA le rapport d'analyse de l'évaluation préparé par le comité d'évaluation de la direction générale (CEDG) et la recommandation qui en découle.

### Comité des ressources humaines

Le mandat du comité des ressources humaines (CRH) est de s'assurer de l'adoption de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines, dont celle relative à la gestion de la performance de la ou du DG. Dans un souci de concilier le mandat du CRH et les fonctions de la présidente ou du président du Collège<sup>3</sup>, et aux seules fins de l'évaluation de la ou du DG, il y a lieu de constituer un comité d'évaluation de la ou du DG (CEDG), réunissant, sous la présidence de la présidente ou du président du CA, les membres du CA qui sont également membres du CRH. Le CEDG est responsable d'analyser les résultats obtenus via les différents outils d'évaluation, et de produire un rapport et une recommandation à l'intention du CA.

### Direction des ressources humaines

La Direction des ressources humaines (DRH) est responsable de l'élaboration et de la mise à jour de la présente politique. Elle contribue au processus en développant et en proposant au CRH les outils d'évaluation les plus appropriés, et en procédant à la cueillette des informations permettant au CEDG de réaliser son mandat.

---

<sup>2</sup> Office des professions du Québec (2019). *Lignes directrices en matière de gouvernance*, 62 p.

<sup>3</sup> *Politique sur le mandat du président*, CDA-17-70

### 3. Principes directeurs

L'intégrité du processus d'évaluation dépend de principes et de pratiques bien établis, qui visent à assurer l'efficacité de l'évaluation de la performance au sein de l'organisation. Les principes sur lesquels le processus d'évaluation du Collège est fondé sont les suivants :

- alignement des travaux sur les priorités organisationnelles;
- autoévaluation;
- confidentialité;
- objectivité;
- pertinence;
- transparence.

L'évaluation de la performance a pour principal objectif l'amélioration continue des pratiques mises en place par la ou le DG du Collège. C'est un processus qui requiert honnêteté, intégrité, bienveillance et ouverture de la part de l'ensemble des parties prenantes.

### 4. Échéancier

Le processus d'évaluation de la ou du DG s'amorce au courant de l'été, afin que les résultats puissent être présentés lors de la séance du CA de décembre.

Exceptionnellement, lors de l'entrée en fonction d'une nouvelle ou d'un nouveau DG, le processus d'évaluation s'amorce un mois avant la date de son premier anniversaire d'entrée en fonction, et ce, de façon à permettre au CEDG de présenter, pour adoption, son rapport d'évaluation lors de la première séance du CA suivant sa date d'anniversaire de service.

### 5. Processus d'évaluation

Évaluation par la présidente ou le président du CA et autoévaluation par la ou le DG

#### **Processus d'évaluation**

Le processus d'évaluation de la performance s'amorce par l'autoévaluation faite par la ou le DG. Lorsqu'il est rempli, le formulaire est transmis sous pli confidentiel au CEDG.

De son côté, la présidente ou le président procède à l'évaluation écrite et transmet également son formulaire sous pli confidentiel aux membres du CEDG.

Afin d'assurer une cohérence entre l'autoévaluation faite par la ou le DG et l'évaluation réalisée par la présidente ou le président, le même formulaire est utilisé lors des 2 volets.

## **Contenu de l'évaluation**

Les formulaires d'évaluation et d'autoévaluation portent sur l'adhésion aux valeurs du Collège, ainsi que sur les compétences en lien avec les fonctions et exigences du poste de DG. Ils doivent aussi inclure une section sur les objectifs à atteindre au cours de la prochaine année. Afin de pouvoir en vérifier le niveau d'atteinte, ces objectifs doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels (SMART).

En plus d'évaluer les compétences en lien avec la fonction et de mesurer le degré d'atteinte des objectifs préétablis, l'évaluation doit permettre de faire état des principales réalisations de la ou du DG au cours de la période de référence.

## Évaluations de type 360°

### **Processus d'évaluation**

La ou le DG fait aussi l'objet d'une évaluation de type 360° auprès des membres du CA, des membres du Comité de direction et des autres membres du personnel qui sont sous sa supervision directe. Au même moment où se déroule le processus d'évaluation et d'autoévaluation, la DRH envoie aux personnes participantes les sondages en ligne de type 360. Une fois complétés, la DRH les reçoit, en compile les résultats et les transmet sous pli confidentiel au CEDG.

### **Contenu de l'évaluation**

Ces évaluations sont faites à partir d'un questionnaire contenant les différents éléments à être évalués selon une échelle d'appréciation. Ils comportent aussi une section permettant d'ajouter des commentaires généraux et des suggestions d'amélioration.

Ces évaluations, qui sont plus spécifiques que l'évaluation faite par la présidente ou le président, doivent porter sur les aspects signifiants et déterminants de la perception qu'ont les personnes sondées de la performance de la ou du DG.

En plus de l'évaluation fondée sur l'appréciation de certains aspects spécifiques, les 2 formulaires doivent permettre aux personnes répondantes de formuler des commentaires ouverts en lien avec chacun des aspects évalués, tout autant que des commentaires généraux sur la performance de la ou du DG.

## Analyse des résultats et production du rapport

Le CEDG procède à l'analyse des résultats de l'autoévaluation, de l'évaluation faite par la présidente ou le président et des rapports des sondages 360 remplis par les membres du comité de direction (CODIR) et les membres du CA. Conformément à tout cela, il produit un rapport et une recommandation à l'intention du CA.

La version préliminaire de ce rapport est transmise à la ou au DG par le CEDG, à la seule fin de lui permettre, le cas échéant, de corriger certaines informations factuelles inexactes.

Avant de déposer son rapport final au CA, le CEDG le transmet à la ou au DG pour l'informer des principaux constats qui y sont colligés et de la nature de la recommandation qui y est faite.

En cas de désaccord ou de besoin de clarification de certains éléments, la ou le DG peut produire, si souhaité, des observations à l'intention du CA. Dans ce cas, la personne occupant le poste de DG dispose de 10 jours ouvrables pour transmettre ses observations après avoir été informée de la teneur du rapport et de la recommandation.

### Adoption du rapport et communication des résultats

Chaque année, le rapport et les recommandations du CEDG sont déposés pour adoption à la séance régulière de décembre du CA. S'il s'agit d'une nouvelle ou d'un nouveau DG, le rapport et les recommandations sont déposés à la première réunion du CA suivant la production du rapport.

La personne occupant le poste de DG est informée par la présidente ou le président de la décision du CA au plus tard 10 jours ouvrables suivant la date de l'adoption du rapport et de la recommandation la concernant. Cette information doit être transmise dans le cadre d'une rencontre au cours de laquelle les attentes et les objectifs de l'année à venir pourront être discutés et clarifiés au besoin.

## **6. Communication de la politique**

Une copie de la politique est transmise à tous les membres du CA lors de leur entrée en fonction. Elle est aussi déposée dans l'intranet.

## **7. Dispositions finales et complémentaires**

La politique, au même titre que chacune de ses mises à jour, entre en vigueur dès son adoption par le Conseil d'administration. Elle peut être révisée en tout temps, sitôt que le Collège en voit la pertinence. Elle devra cependant faire l'objet d'une révision systématique tous les 3 ans afin que son contenu soit mis à jour selon l'évolution de l'organisation et suivant les meilleures pratiques dans ce domaine.