

Politique d'évaluation du directeur général

Adoptée par le Conseil d'administration
22 et 23 octobre 2020

Mise à jour
2020-10-05

Table des matières

Préambule	1
1. Cadre conceptuel	2
Objet.....	2
Principes directeurs.....	3
2. Cadre contextuel	4
Comité d'évaluation du directeur général	4
Outils d'évaluation	4
Évaluation par le président du CA et autoévaluation par le directeur général	5
Évaluations de type 360°	5
3. Cadre temporel et procédural	7
Un exercice annuel	7
Étapes de réalisation de l'évaluation	7
Premier exercice.....	8
4. Cadre général	9
Responsabilité	9
Communication de la Politique	9
Entrée en vigueur et mécanisme de révision.....	9

Préambule

Selon le Code des professions¹, « 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 ce rôle stratégique joué par le directeur général (DG) au sein du Collège, il est essentiel, dans une perspective de saine gouvernance, d'instaurer et de maintenir un processus d'évaluation de son rendement et de sa performance, en s'assurant d'une part de la rigueur et de l'intégrité du processus proposé et, d'autre part, de l'ouverture et de la bienveillance de chacune des parties prenantes à cet exercice.

La présente Politique a pour objet de définir les cadres conceptuels, contextuels et temporels du processus d'évaluation du DG. Elle ne saurait être considérée comme complète sans la description des différents outils d'évaluation utilisés en vue de son opérationnalisation.

¹ LRQ, chapitre C-26, art. 101.1

1. Cadre conceptuel

Objet

La Politique a pour objet d'établir le cadre contextuel et temporel du processus d'évaluation de la performance 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 du DG sont en phase avec la mission, les valeurs et objectifs stratégiques de l'organisation, et que dans l'accomplissement de ses fonctions, le DG maintient un climat de travail motivant et satisfaisant pour ses collaborateurs immédiats de même que pour l'ensemble du personnel du Collège.

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

Tant pour le CA que pour le DG lui-même, les objectifs généraux de l'évaluation sont :

- > de permettre une révision des objectifs, mandats et fonctions confiés à l'officier principal du Collège,
- > d'établir le niveau d'atteinte de ces objectifs,
- > d'offrir une rétroaction constructive sur la performance,
- > de définir et préciser les attentes et les objectifs pour l'année à venir et
- > de s'assurer que 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 faiblesses de l'organisation et de reconnaître les menaces et opportunités internes et externes susceptibles d'influer sur la capacité du DG à mener à bien les objectifs fixés, tout en proposant, le cas échéant, certaines mesures de mitigation.

L'évaluation 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 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. Elle s'inscrit pleinement dans le cadre des *Lignes directrices en matière de gouvernance*² publiées par l'Office des professions en avril 2019.

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

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 du DG du Collège. C'est un processus qui requiert l'honnêteté, l'intégrité, la bienveillance et l'ouverture de tous les membres qui y participent.

2. Cadre contextuel

Comité d'évaluation du directeur général

Le Collège s'est doté d'un comité des ressources humaines (CRH) qui a notamment pour mandat de s'assurer de l'existence de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines, dont celles relatives à la gestion de la performance. Ce comité est formé de deux administrateurs du Collège, du DG et de la directrice des ressources humaines.

Dans un souci de concilier le mandat du CRH et les fonctions du président du Collège³, et aux seules fins de l'évaluation du DG, il y a lieu de constituer un comité d'évaluation du DG (CEDG), réunissant, sous la présidence du président du CA, les membres du CA qui sont également membres du CRH. Sans être membre du CEDG, la directrice des ressources humaines contribue au processus en développant et proposant les outils les plus appropriés et en procédant à la cueillette des informations permettant au comité de réaliser son mandat.

Outils d'évaluation

L'évaluation du DG se décline en quatre volets :

- > une évaluation de la performance et du rendement par le président du CA
- > une autoévaluation de sa performance et de son rendement par le DG
- > une évaluation de type 360° auprès du directeur général adjoint et secrétaire de l'ordre (DGA) et des directeurs du Collège
- > une évaluation de type 360° auprès des membres du CA

³ Politique sur le mandat du président, CDA-17-70

Évaluation par le président du CA et autoévaluation par le directeur général

Afin d'assurer une cohérence entre l'autoévaluation faite par le DG et l'évaluation réalisée par le président, le même outil est utilisé pour ces deux volets.

L'évaluation par le président et l'autoévaluation sont faites à partir d'un questionnaire contenant les différents items à être évalués. Ils comportent aussi une section permettant d'ajouter des commentaires généraux et des suggestions d'amélioration, de même que d'identifier des besoins de formation. L'évaluation inclut également une section permettant de définir les objectifs à atteindre.

OBJECTIFS ET RÉALISATIONS

En plus de l'évaluation des compétences en lien avec les fonctions et exigences du poste de DG, le formulaire d'évaluation et d'autoévaluation doit inclure une section sur les objectifs liés à la fonction.

Pour la première année, l'évaluation devrait porter sur les objectifs à atteindre au cours de l'année à venir et inclure des indications sur le niveau d'atteinte attendu durant cette période.

Pour les années subséquentes, l'exercice devrait porter à la fois sur l'évaluation de l'atteinte des objectifs déterminés l'année précédente, et sur la détermination de nouveaux objectifs pour l'année à venir, incluant les niveaux d'atteinte attendus durant cette période.

Afin de pouvoir en vérifier le niveau d'atteinte, ces objectifs doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels.

En plus de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs préétablis, l'évaluation doit permettre de faire état des principales réalisations du DG au cours de la période évaluée.

Enfin, un espace doit être réservé, dans cette section, à l'expression des enjeux et des besoins anticipés au cours de l'année à venir, incluant les besoins de formation du directeur général.

Évaluations de type 360°

Le DG fait l'objet d'une évaluation de type 360° auprès des membres du CA ainsi qu'auprès de certains de ses collègues (DGA et secrétaire de l'ordre) et des directeurs du Collège.

Ces évaluations sont faites à partir d'un questionnaire contenant les différents éléments à être évalués selon une échelle d'appréciation (Échelle de Likert à quatre niveaux). Ils comportent

aussi une section permettant d'ajouter des commentaires généraux et des suggestions d'amélioration.

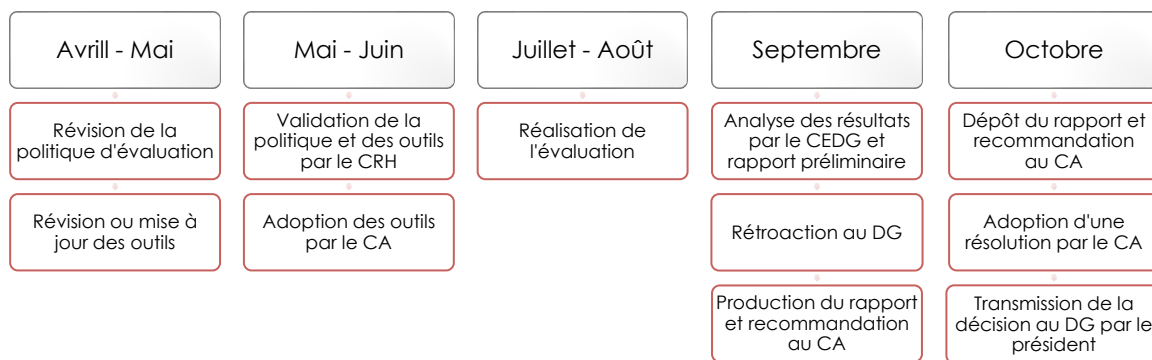
Ces évaluations, qui sont plus spécifiques que l'évaluation faite par le président, doivent porter sur les aspects signifiants et déterminants de la perception qu'ont les personnes sondées de la performance du DG.

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

3. Cadre temporel et procédural

Un exercice annuel

Le processus d'évaluation du DG étant arrimé au processus annuel d'évaluation de performance visant l'ensemble des employés du Collège, qui se déroule du début mai à la fin septembre, ses différentes étapes se réaliseront aux périodes suivantes :



Étapes de réalisation de l'évaluation

AUTOÉVALUATION PAR LE DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le processus d'évaluation de la performance du DG s'amorce par l'autoévaluation faite par le DG, en utilisant le formulaire adopté à cette fin par le CA. Lorsqu'il est rempli, le formulaire est transmis sous pli confidentiel au CEDG.

ÉVALUATION PAR LE PRÉSIDENT

De son côté, le président procède à l'évaluation écrite du directeur général et transmet également son formulaire sous pli confidentiel au CEDG.

ÉVALUATIONS DE TYPE 360°

Au même moment, la directrice des ressources humaines envoie aux collègues identifiés (DGA et secrétaire, et directeurs) le sondage en ligne dont le contenu a été adopté par le CA. La directrice reçoit et compile les résultats et les transmet sous pli confidentiel au CEDG.

Un exercice similaire est conduit auprès des membres du CA, en utilisant le sondage dont le contenu a été adopté par le CA. Les résultats de ce sondage sont compilés et transmis au CEDG de la même manière.

ANALYSE DES RÉSULTATS ET PRODUCTION DU RAPPORT

Le CEDG procède à l'analyse des résultats de l'autoévaluation, de l'évaluation par le président et des rapports des sondages auprès des collègues et des administrateurs et produit un rapport et une recommandation à l'intention du CA.

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

Avant de déposer son rapport final au CA, le CEDG le transmet 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, le DG peut produire, s'il le souhaite, des observations à l'intention du CA. Dans ce cas, le DG dispose de 10 jours ouvrables après avoir été informé de la teneur du rapport et de la recommandation pour transmettre ses observations.

ADOPTION DU RAPPORT ET COMMUNICATION DES RÉSULTATS

À la première réunion du CA suivant la production du rapport ou, le cas échéant, la réception des observations écrites du DG, le rapport et la recommandation sont déposés pour adoption par le CA.

Le DG est informé par 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 le concernant. Cette information doit être transmise dans le cadre d'une rencontre où les attentes et les objectifs de l'année à venir pourront être discutés et clarifiés au besoin.

Premier exercice

Exceptionnellement, lors de l'entrée en fonction d'un nouveau DG, le processus d'évaluation s'amorcera 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 la date d'anniversaire de service du nouveau DG.

4. Cadre général

Responsabilité

Il incombe 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. Le président joue un rôle de premier plan tout au long du processus : conscientisation, planification et suivi adéquat. Il est le mieux placé pour communiquer toute l'importance de l'évaluation du DG pour que chacune des personnes interpellées y collabore consciencieusement et de façon constructive. Le président est responsable de présenter au CA le rapport d'analyse de l'évaluation préparé par le CEDG et la recommandation qui en découle.

Les membres du CA et les collègues identifiés pour participer l'évaluation de type 360° doivent participer au processus d'évaluation avec diligence et en faisant preuve d'ouverture.

Communication de la Politique

Une copie de la Politique est transmise au DG, à tous les administrateurs et à toutes les personnes appelées à contribuer au processus d'évaluation du DG. Lorsqu'elle est mise à jour, la version la plus récente de la Politique est transmise à chacun des intéressés.

Entrée en vigueur et mécanisme de révision

La Politique et chacune de ses mises à jour entrent en vigueur dès leur adoption par le CA. La révision de la Politique est effectuée au besoin par le CRH.