



## **Conseil d'administration**

Politique d'évaluation de la direction générale

---

Résolution n° : CA-2020-2307

Adopté le : 16-07-2020

Modifié le :

### **OBJET**

---

L'une des fonctions du Conseil d'administration (ci-après appelé le Conseil) est d'effectuer l'évaluation de la performance de la direction générale. Cette dernière est nommée par le Conseil et, de ce fait, il est imputable de ses opérations annuelles. Le Conseil doit donc, une fois par année, faire une évaluation du rendement de cette personne.

La politique sur l'évaluation de la direction générale tournera autour de deux pôles. Le pôle de conformité et le pôle de satisfaction. Autour de ces deux pôles, trois critères seront retenus. Le premier critère évaluera les résultats organisationnels (programmes et budgets) de l'année à savoir si les résultats ont été atteints. Le second déterminera si la direction générale a respecté les politiques mises en place par le Conseil. Finalement, le dernier critère consistera à savoir si le Conseil est à l'aise avec le style de gestion de son employé.

### **DISPOSITIONS GÉNÉRALES**

---

Le Conseil étant responsable de cette évaluation et n'étant pas journalièrement dans le sillon de sa direction générale, il doit se poser des questions simples lui permettant une évaluation objective.

<sup>1</sup>Pour le **Pôle de conformité**, le questionnement tournera autour de :

1. Est-ce que les objectifs organisationnels pour l'année ont été atteints?
2. Est-ce que les objectifs budgétaires ont été atteints?
3. Est-ce que la direction générale respecte les politiques du Conseil?  
(Annexe A : les différentes politiques du Conseil adoptées par ce dernier)
4. Est-ce que le Conseil a reçu toute l'information qu'il a expressément demandée?

---

<sup>1</sup> L'évaluation du rendement du directeur général et la participation des employés à cet exercice : Monique Dansereau, CAÉ, vice-présidente Société OSBL + inc. – Chronique Gouvernance juin 2010

Pour le **Pôle de satisfaction**, le questionnement tournera autour de :

1. Est-ce que les administrateurs sont généralement satisfaits de la performance de la direction générale?
2. Est-ce que les administrateurs sont confortables, à l'aise avec le style de gestion de sa direction générale?
3. Est-ce que la direction générale a répondu aux objectifs qui ont été établis en début d'année?

## **RÉSULTAT**

---

Pour chacune des questions, le résultat devrait se traduire par une notation unique.

1.- Excellent    2.- Très bon    3.- Bon    4.- Satisfaisant    5.- Insatisfaisant

## **ÉVALUATION ET SUIVI**

---

Le Conseil mettra en place un comité (permanent ou non) ou un sous-comité pour le processus d'évaluation. Il appartiendra alors au comité (ou sous-comité) de faire le suivi au Conseil pour la suite de l'évaluation.

Le comité (ou sous-comité) verra à établir un résultat global et rencontrera la direction générale dans un processus d'échange visant l'amélioration continue vers l'atteinte des meilleurs résultats possibles et permettant d'identifier les écarts dans un but d'amélioration de la direction générale.

Une fois l'évaluation complétée et en collaboration avec la direction générale, des mesures seront proposées au Conseil par le comité (ou le sous-comité) afin de permettre à la direction générale les améliorations souhaitées. Formation, coaching, accompagnement, outils de développement ou autres seront regardés afin permettre les améliorations soulignées.

Le comité (ou le sous-comité) et la direction générale mettront en place un plan d'amélioration dans lequel on retrouvera un échéancier et des dates de suivi selon les besoins exprimés par les parties. Le plan d'amélioration sera déposé au Conseil dans les plus brefs délais.

En cas de mésentente entre le comité (ou le sous-comité) et la direction générale, il reviendra au Conseil de prendre les décisions finales.

## **IMPLICATION DU PERSONNEL**

---

Les avantages et les inconvénients ont démontré que les employés ne participent pas à cette évaluation. Le patron de la direction générale est clairement le Conseil qui l'a engagé. Il ne revient pas aux employés d'évaluer la direction générale pas plus pour la direction générale d'évaluer son Conseil. (Annexe B : avantages et désavantages de la participation du personnel).

*Il revient toutefois au comité (ou au sous-comité) de prendre la décision d'une rencontre ou non avec le personnel.*

## **PRISE D'EFFET DE LA POLITIQUE**

---

La présente politique prend effet à compter de la date suivante : \_\_\_\_\_

*NOTE : Le masculin est employé dans le seul but d'alléger le texte.*

## ANNEXE A

### POLITIQUES DE GOUVERNANCE

---

**Titre : Politique**

**Adoptée le :**

**Modifiée le :**

	<b>Titre : Politique</b>	<b>Adoptée le :</b>	<b>Modifiée le :</b>	
	<b>Titre : Politique</b>	<b>Adoptée le :</b>	<b>Modifiée le :</b>	

Etc...

Mise à jour :

## ANNEXE B

### AVANTAGES ET DÉSAVANTAGES DE LA PARTICIPATION DU PERSONNEL

---

#### Avantages

1. Pour certains administrateurs, considérant que le Conseil d'administration n'étant pas dans la gestion quotidienne, ils retrouvent des avantages en impliquant les employés dans « l'évaluation du directeur général » ayant ainsi l'impression de mieux contrôler l'organisation (*c'est une manière de ne pas prendre ses responsabilités comme Conseil d'administration*);
2. Les employés ont le sentiment de travailler dans une organisation qui prône leur participation (*la vraie participation est de toute autre nature et se base sur un leadership du directeur général – l'évaluation de son rendement n'a rien à voir là-dedans*);
3. Certains administrateurs trouvent un avantage de se servir des employés pour régler des comptes avec le directeur général (*encore une mesure de déresponsabilisation des administrateurs qui dénote un problème profond de gouvernance*);
4. Certains employés peuvent apprécier le fait de se sentir impliqués dans cette démarche (*en fait, ils pensent obtenir ainsi du pouvoir sur le directeur général ET sur le Conseil d'administration*);
5. Peut favoriser une gestion participative (*encore ici, la gestion participative et l'évaluation au rendement sont deux concepts totalement différents – il peut y avoir ou non une gestion participative sans évaluation au rendement du directeur général*).

#### Désavantages

1. Les administrateurs peuvent se placer en situation de conflit d'intérêts ou d'apparence de conflits d'intérêts, particulièrement si certains d'entre eux ont des relations avec les employés;
2. L'évaluation des employés par le directeur général peut être biaisée considérant qu'il sera évalué par ces derniers aussi;
3. Une perte de confiance du DG envers son CA;
4. C'est le signe d'une perte de confiance du CA envers son DG;
5. Une perte de confiance du DG envers ses employés;
6. Une perte de confiance des employés envers leur DG;
7. Le CA passe par-dessus la tête du DG, minant ainsi son autorité;
8. Certains employés peuvent se servir de cette occasion pour régler des comptes à l'interne;
9. Les employés sont pris entre le CA et le DG;
10. Le CA manque de distance entre son rôle et celui des opérations;
11. Les employés peuvent se sentir intimidés par cette démarche;
12. Le CA manque de distance entre son rôle et celui des opérations;
13. Peut créer une diminution du respect de la structure de l'organisation;
14. Engendre une confusion dans la reddition de comptes;
15. Enlève tout autorité au DG pour discipliner les employés.