

# Board Development

## Évaluation du rendement de votre directeur général

L'évaluation du rendement du directeur général constitue une responsabilité clé du conseil. Pour être efficace, cette évaluation doit avoir lieu régulièrement et d'une manière planifiée et bien réfléchie. Cependant, il y a plus d'une *bonne façon* d'accomplir cette évaluation.

Il est important de se rappeler que l'évaluation de votre directeur général se produit, que vous utilisiez un processus officiel ou non. En fait, l'évaluation non officielle débute au moment où votre directeur général entre en fonction ou lorsqu'un nouveau membre se joint au conseil. Les renseignements recueillis pendant ces évaluations non officielles proviennent de différentes sources, notamment :

- des observations des membres du conseil pendant les réunions ou séances officielles et pendant les rencontres non officielles
- des commentaires reçus des clients
- des observations des membres, intervenants et membres de la collectivité
- des conversations avec le personnel

Si ces évaluations non officielles ne sont pas gérées adéquatement, elles peuvent nuire à votre organisme et à la relation entre le conseil et le directeur général. Le président du conseil doit donc faire part de ces renseignements au conseil afin de corriger les malentendus et de résoudre les opinions des individus au sujet du rendement du directeur général. Toutefois, peu importe si les évaluations non officielles sont bien gérées, elles ne peuvent en aucun cas remplacer le besoin de procéder à une évaluation planifiée de votre directeur général – une évaluation de rendement officielle.

Rédigé par

Board Development Program  
Voluntary Sector Services  
Alberta Culture and Community Spirit  
Bureau 907, Standard Life Centre  
10405 avenue Jasper  
Edmonton AB T5J 4R7

Tél. : 780-427-2001

Télec. : 780-427-4155

Corriel: [bdp@gov.ab.ca](mailto:bdp@gov.ab.ca)

[www.albertabdp.ca](http://www.albertabdp.ca)

*Board Development est  
commandité par :*

---

**Government  
of Alberta ■**

**MACÉWAN**

---

*Il est permis de photocopier et de  
distribuer cette publication.*

*La republication de sections ne  
peut se faire qu'avec l'approbation  
du Board Development Program.*

*Célébrer ce que vous souhaitez  
voir davantage.* [traduction]

— *Inconnu*

*Si vous n'êtes pas en mesure de  
le rédiger et d'y apposer votre  
signature, ne le dites pas.*

[traduction]

— *Earl Wilson*

## Quels sont les avantages d'une évaluation officielle du rendement de votre directeur général?

Une évaluation exhaustive du rendement de votre directeur général exige temps, énergie, aptitudes et ressources. Vous devez donc vous assurer que tous comprennent bien les avantages de ce processus. En fait, pour bien commencer ce processus, les membres du conseil devraient élaborer une liste des avantages auxquels ils s'attendent. Cette liste peut être utilisée pour établir des objectifs pour le processus d'évaluation et pour évaluer la réussite du processus comme tel.

Selon les expériences des autres conseils, parmi les avantages d'une évaluation de rendement bien planifiée, notons les suivants :

- Permettre au conseil de se concentrer et de s'entendre sur les critères de rendement reliés à la direction et aux priorités de l'organisme.
- S'assurer que l'évaluation du directeur général se base sur les objectifs et les accomplissements au niveau de l'organisme plutôt que sur ses traits de personnalité.
- Donner les outils nécessaires au directeur général pour qu'il puisse donner des instructions plus claires au personnel au sujet du travail et du rendement.
- Déterminer les opportunités, les défis et les questions stratégiques que le conseil et le directeur général peuvent aborder avant que des problèmes se produisent.
- Offrir au directeur général une image d'ensemble des perceptions du conseil par rapport à la qualité de son travail.
- Améliorer le rendement du directeur général et de l'organisme.
- Bâtir une meilleure relation de travail entre le directeur général et le conseil.

Rappelez-vous que votre conseil doit mettre sur pied un processus continu pour évaluer le rendement du directeur général tout au long de l'année. Donc, l'évaluation de rendement annuel ne devrait pas servir à faire part à votre directeur général de toutes les choses qui n'ont pas bien tourné pendant l'année. Un processus de communication continu qui partage autant ce qui va bien que ce qui doit être amélioré peut éviter un grand nombre de maux de tête inutiles pour votre conseil, votre directeur général et votre organisme. En fait, les grandes surprises qui surgissent pendant une réunion d'évaluation de rendement peuvent être un signe que votre conseil et votre directeur général doivent définir davantage les attentes et améliorer la communication tout au long de l'année.

## Comment procéder à une évaluation de rendement?

Il existe de nombreux processus pour évaluer le rendement du directeur général. D'une part, il peut s'agir d'une courte conversation avec le président du conseil et d'autres dirigeants du conseil. D'autre part, il peut s'agir d'une série d'entrevues avec les membres du conseil, le personnel et divers intervenants, menées par un expert-conseil de l'extérieur. Certains organismes utilisent un comité pour coordonner le processus et pour rencontrer le directeur général afin de procéder à l'évaluation de rendement officielle.

Peu importe l'approche que vous choisissez, votre conseil doit s'entendre sur les questions suivantes :

- ◆ **Qui aura principalement la responsabilité de l'évaluation de rendement?**

Vous pouvez décider d'utiliser le président du conseil, le comité de direction, le comité du personnel ou tout le conseil. Un facteur à considérer dans votre décision est la taille de votre conseil. Les conseils qui comptent plus de dix membres ont généralement de la difficulté à en arriver à un consensus à propos de l'évaluation. Un autre facteur à considérer est de savoir si le conseil se sent à l'aise de déléguer ce type de travail à un comité ou à un individu. Le conseil sera-t-il porté à refaire le travail du comité?

- ◆ **Quelles sont les attentes du conseil envers ceux qui procéderont à l'évaluation de rendement? Quel pouvoir auront-ils?**

Par exemple, les personnes qui procéderont à l'évaluation de rendement auront-elles le pouvoir d'offrir une augmentation de salaire ou plus d'avantages sans avoir à confirmer auprès du conseil?

- ◆ **Comment le conseil s'entendra-t-il sur les critères d'évaluation? Qu'est-ce qui sera évalué?**

L'évaluation de rendement a pour objectif d'évaluer la façon dont le directeur général fait son travail. Les questions de nature personnelles ne font pas partie de l'évaluation. Un processus d'évaluation de rendement solide rassemble les attentes distinctes des membres du conseil en un ensemble précis d'attentes du conseil pour le rendement du directeur général. Rappelez-vous que le dialogue requis pour créer un ensemble commun de critères de rendement encourage les membres du conseil à faire part de leurs attentes non exprimées et à s'entendre sur ce qui constitue un rendement favorable du directeur général.

*« Un des moments les plus pénibles de la vie se produit lorsque l'on doit admettre qu'on n'avait pas bien fait nos recherches et qu'on n'était pas bien préparé. » [traduction]*

— Inconnu

## Board Development

### Évaluation du rendement de votre directeur général

- ◆ Quel sera le délai d'exécution pour le processus d'évaluation de rendement?

Assurez-vous d'allouer suffisamment de temps pour bien faire le travail tout en veillant à ne pas faire traîner le processus.

- ◆ Comment les commentaires de tous les membres du conseil seront-ils recueillis et synthétisés?

De nombreux conseils ont trouvé qu'un questionnaire composé de questions quantifiables et ouvertes était très efficace. Choisissez un outil d'évaluation qui vous donne des renseignements utiles.

- ◆ Est-ce que des commentaires seront recueillis du personnel, des clients, des bailleurs de fonds et d'autres intervenants? Le cas échéant, comment ces commentaires seront-ils recueillis et synthétisés?

- ◆ Quelle sera la participation du directeur général pendant ce processus? De quelle façon le directeur général pourra-t-il donner suite à l'évaluation?

Assurez-vous d'inclure votre directeur général dans toutes les étapes de l'évaluation — de réviser sa description de tâche à donner suite à l'évaluation du conseil. L'objectif global de l'évaluation est d'améliorer le rendement de votre organisme. Pour que cela se produise, votre directeur général doit faire partie du processus.

- ◆ Comment évalueriez-vous le processus d'évaluation de rendement?

Allouer du temps à la fin du processus d'évaluation pour évaluer votre processus et décider de comment vous pourrez rendre la prochaine évaluation plus efficace.

Soyez prudent lorsque vous utilisez des processus et des outils qui proviennent de manuels ou d'autres organismes, même si ceux-ci peuvent représenter un bon point de départ. Vous devez vous assurer que le processus et tous les outils d'évaluation que vous utilisez sont appropriés pour votre organisme, votre conseil et votre directeur général.

## Que faut-il évaluer?

Une évaluation de rendement efficace débute par une description de tâche détaillée et à jour. Si vous n'en avez pas déjà une, ce serait la première tâche à accomplir au cours de ce processus. En plus de la description de tâche, le conseil doit évaluer si le directeur général a atteint d'autres objectifs ou d'autres attentes établis par le conseil. Parmi ces objectifs ou attentes, on pourrait noter :

- Établissement d'un organisme solide avec une productivité et un moral des employés élevés.
- Création ou amélioration des programmes qui mènent à bien la mission de l'organisme.
- Élaboration de systèmes de gestion efficaces pour des domaines comme les finances ou les ressources humaines.
- Croissance de l'appui de la collectivité envers l'organisme.
- Amélioration de la santé financière de l'organisme.
- Présentation des renseignements et offre d'appui appropriés au conseil afin qu'il puisse assumer son rôle de direction.

En plus de la description de tâche du directeur général, parmi les autres renseignements qui peuvent vous aider au cours du processus d'évaluation, notons :

- Votre plan stratégique et votre plan d'affaires
- Les comptes rendus réguliers du directeur général au conseil
- Les objectifs annuels du directeur général, avec rapports provisoires
- Les commentaires externes sur l'organisme et le rendement du directeur général
- Les indicateurs de rendement de l'organisme

Songez à demander à votre directeur général de rédiger une auto-évaluation au sein de votre processus. Souvenez-vous que les évaluations de rendement servent à préciser les attentes et à renforcer la relation de travail entre votre conseil et le directeur général. Bien qu'il y ait des opinions divergentes, il est important que chacun ait la chance de partager ses points de vue. En travaillant ensemble, ceux qui procèdent à l'évaluation de rendement et le directeur général seront plus engagés dans le processus d'évaluation.

## Board Development Évaluation du rendement de votre directeur général

*Ce qui se fait reconnaître se  
fait et ce qui se fait  
récompenser se fait répéter.*

[traduction]

— William James

## Board Development Évaluation du rendement de votre directeur général

*Je ne suis peut-être pas  
totalement parfaite, mais des  
parties de moi sont  
excellentes.* [traduction]

— *Ashleigh Brilliant*

*Séparez l'évaluation de  
rendement des négociations  
salariales. En organisant des  
réunions séparées et  
distinctes, les avantages des  
données positives offertes au  
directeur général pendant  
l'évaluation de rendement ne  
seront pas atténués par les  
mauvaises nouvelles d'une  
petite augmentation de salaire  
ou d'aucune augmentation de  
salaire.* [traduction]

— *Hiring and  
Performance Appraisal of the  
Executive Director, Board  
Development, 1998*

Si vous n'avez pas actuellement des objectifs et des attentes pour votre directeur général, vous aurez probablement à organiser une réunion avec le conseil et votre directeur général pour établir des objectifs, des attentes et des résultats escomptés pour une période donnée. Pendant ce processus, établissez des points de repère au cours desquels le conseil et le directeur général pourront discuter du progrès accompli relativement à ces objectifs. Convenez d'une date à laquelle le conseil procèdera à l'évaluation officielle du rendement de votre directeur général. En ne retardant pas ce processus, vous serez sur la bonne voie pour établir une pratique continue d'évaluations de rendement.

## **Comment partager les résultats de l'évaluation avec votre directeur général?**

Rappelez-vous que les réunions d'évaluation sont habituellement inconfortables pour tous les participants. Pour alléger ce malaise, tous les participants doivent bien comprendre les objectifs de la réunion d'évaluation avant qu'elle ne débute. On compte parmi les objectifs sur lesquels vous voudrez peut-être mettre l'accent :

- la reconnaissance des accomplissements du directeur général
- l'utilisation de points forts comme case de départ
- l'amélioration du rendement du directeur général en renforçant ses zones de croissance et de perfectionnement
- la mesure du progrès
- l'établissement de nouveaux objectifs de rendement pour l'organisme et le directeur général

Voici quelques points que vous devriez considérer lors de la planification de la réunion d'évaluation de rendement.

- Assurez-vous que la personne qui anime la réunion est confortable dans son rôle. Cette personne doit être capable de maintenir la conversation sur la bonne voie et d'encourager la participation de tous, même s'il s'agit de mauvaises nouvelles.
- Organisez la réunion à un moment défini pour éviter les distractions externes, pour que tous les participants puissent se concentrer sur le but de la réunion. Ne tenez pas de réunion pendant le dîner. Si la réunion doit avoir lieu pendant les heures de travail, assurez-vous qu'il n'y ait pas d'interruptions (p. ex., personnel, appels téléphoniques, visiteurs, etc.).
- Allouez suffisamment de temps pour tous les participants de l'évaluation de rendement, y compris le directeur général, afin de discuter des questions de rendement.
- Prenez le temps de bien disposer les tables et les chaises pour la réunion. Essayez de disposer les chaises de façon à faciliter la discussion en groupe et l'échange d'idées et de points de vue. Évitez d'asseoir le directeur général d'un côté de la table et les évaluateurs de l'autre.

- Commencez la réunion par les accomplissements et des énoncés positifs. Soyez le plus spécifique possible avec vos exemples. Rappelez-vous que vous voulez reconnaître que tout va bien et tirer profit de ces forces.
- Soyez diplomatique et spécifique lorsque vous mentionnez les suggestions de zones à améliorer.
- Explorez les raisons possibles qui pourraient expliquer pourquoi les objectifs ou les attentes n'ont pas été atteints, comme par exemple :
  - L'objectif ou l'attente n'était pas réaliste.
  - L'objectif ou l'attente n'était pas assez explicite.
  - Il n'y avait pas suffisamment de ressources ou de temps pour accomplir l'objectif.
  - Le directeur général n'avait pas les connaissances ou les compétences nécessaires pour accomplir l'objectif.
- Vous devez décider si vous allez supprimer cet objectif ou le garder pour la prochaine période d'évaluation. Si vous décidez de le garder, vous devez également décider de ce qui sera fait pour rendre l'accomplissement de cet objectif possible.
- Établissez des objectifs pour la prochaine période de rendement. Assurez-vous que ces objectifs, attentes ou changements se situent dans la zone de responsabilité du directeur général.

## Que doit comprendre l'évaluation de rendement écrite?

La personne qui procède à l'évaluation de rendement doit rédiger le compte rendu final. Ce compte rendu comprend :

- les accomplissements pendant la période d'évaluation
- les objectifs non atteints, avec une explication
- les objectifs pour la prochaine période d'évaluation
- une description de tout suivi avec le directeur général
- la détermination des besoins en perfectionnement professionnel et les occasions d'y satisfaire

*Notez-les. Les objectifs écrits ont souvent le pouvoir de transformer les souhaits en besoins; les impossibles en possibles; les rêves en plans; et les plans en réalités. Ne faites pas qu'y penser — écrivez-les. [traduction]*

— Inconnu

## Board Development

Évaluation du rendement de votre directeur général

### Cahiers d'exercices autodirigés de Board Development

Le Board Development Program publie une série de cahiers d'exercices autodirigés les questions d'élaboration d'un conseil.

Cinq cahiers d'exercices sont à votre disposition (en anglais seulement) :

- *Developing Job Descriptions for Board Members of Nonprofit Organizations*
- *Drafting and Revising Bylaws*
- *BOARD BUILDING: Recruiting and Developing Effective Board Members for Not-for-Profit Organizations*
- *Financial Responsibilities of Not-for-Profit Boards*
- *Hiring and Performance Appraisal of the Executive Director*

Vous pouvez vous procurer ces cahiers :

- **à Edmonton :**  
*The Resource Centre for Voluntary Organizations*  
(780) 497-5616
- **à Calgary :**  
*Volunteer Calgary* (403) 265-5633

Le directeur général doit signer et dater le compte rendu pour signifier qu'il a lu et compris le contenu. Vous devez inclure un espace dans le compte rendu pour permettre au directeur général d'ajouter ses commentaires sur l'évaluation de rendement proprement dite ou sur le processus d'évaluation. Ces renseignements peuvent être très utiles pour concevoir des évaluations futures. Tous les membres du conseil qui ont participé à la réunion d'évaluation doivent également signer le compte rendu. La personne qui a procédé au processus doit ajouter le compte rendu dans le dossier personnel du directeur général et préparer un sommaire pour tout le conseil.

### Quelle est la dernière étape?

La dernière étape du processus d'évaluation de rendement consiste à évaluer le rendement de ceux qui ont participé à l'évaluation, ainsi que l'efficacité globale du processus. Utilisez les objectifs établis au début du processus pour répondre aux questions suivantes :

- ◆ Qu'est-ce qui s'est bien déroulé?
  - ◆ Que pouvons-nous améliorer?
  - ◆ Quelles recommandations, le cas échéant, voulons-nous faire au conseil?
- Vous devriez également demander à votre directeur général de partager ses impressions du processus. Assurez-vous de consigner ces idées de façon à pouvoir les partager avec la personne qui se chargera de la prochaine évaluation de rendement.

Les évaluations de rendement ne sont pas chose facile. Elles exigent temps, énergie, aptitudes et ressources. Cependant, lorsqu'elles sont accomplies au moyen d'une communication honnête, sincère et ouverte, les évaluations de rendement peuvent aider à établir une relation solide entre le conseil et le directeur général qui aura comme effet de bâtir un organisme plus performant et efficace.

### Quelques points à retenir

Certains conseils évitent d'évaluer le rendement du directeur général parce qu'il ne leur est pas possible d'offrir une augmentation de salaire en raison de la situation financière actuelle de l'organisme. Si vous vous retrouvez dans cette situation, assurez-vous d'évaluer le rendement tout en trouvant d'autres façons de reconnaître les accomplissements du directeur général. Par exemple, vous pourriez réduire les journées de travail par mois ou vous pourriez augmenter le nombre de jours de vacances. Pourvu que votre directeur général soit d'accord avec cette forme de reconnaissance, il s'agit d'une façon positive de reconnaître son travail.

*Adapté de Hiring and Performance Appraisal of the Executive Director*

Board Development, 1998