**Objet**

Centres d’Accueil Héritage (CAH) reconnait que la direction générale exerce un leadership qui permet de réaliser la vision, la mission et les priorités stratégiques établies par le Conseil d’administration (« Conseil »). Elle met en œuvre les politiques adoptées par le Conseil.

La direction générale est responsable de l’administration de l’ensemble des services et des programmes de qualité axés sur les clients de CAH. Elle veille à la pérennité de l’organisation et s’assure de l’efficacité des opérations de l’ensemble de l’organisme dans un climat favorable au travail d’une équipe multidisciplinaire et axé sur une culture d’amélioration continue.

Elle participe à divers comités afin de contribuer aux initiatives de planification axées sur l’amélioration des services pour la communauté francophone et afin de maintenir des contacts étroits avec les partenaires actuels et potentiels de l’organisme. Elle s’assure d’interpréter les tendances et les opportunités qui se dessinent et d’établir des relations et des alliances avec les partenaires stratégiques afin d’assurer la vitalité et la croissance de CAH dans le milieu de la santé et du logement.

La présente politique précise le cadre de l’évaluation annuelle de la performance de la direction générale pour atteindre les objectifs organisationnels et pour soutenir la mission et la vision de CAH.

L’évaluation de la performance de la direction générale s’insère dans un processus dynamique et continu de communication entre la direction générale et le Conseil et s’appuie sur un esprit de collaboration soutenue.

La direction générale participe activement à l’élaboration des objectifs qui feront l’objet de l’évaluation de son rendement. Ses objectifs ainsi définis constituent une composante du formulaire d’appréciation des objectifs planifiés et réalisés.

La politique d’évaluation veut d’une part favoriser la participation de la direction générale à la détermination et à la réalisation des objectifs de CAH et d’autre part favoriser son développement professionnel dans l’exercice de ses fonctions.

Le processus utilisé pour effectuer une évaluation complète de la direction générale comprend l'obtention de commentaires du personnel d'encadrement de l'organisme de même que de parties prenantes ou de partenaires.

L'annexe A explique le rôle du comité d'évaluation et le calendrier du processus d’évaluation. Les annexes B à D fournissent les outils d'évaluation que le comité pourra modifier pour mieux répondre à l'évolution du rôle de la direction générale.

**Politique générale**

Le Conseil de CAH délègue la responsabilité de l’évaluation de la direction générale à un comité dirigé par la présidente du Conseil (Annexe A). Le comité suit un processus d’évaluation du rendement et des réalisations de la direction générale qui comprend les éléments suivants :

* Évaluer annuellement le rendement et les réalisations de la direction générale selon les responsabilités de sa tâche habituelle et l’atteinte des objectifs organisationnels et stratégiques.
* Reconnaître le leadership de responsabilité de la direction générale à l’atteinte de la mission et vision de CAH, dans un cadre d’amélioration continue.
* Les objectifs de rendement sont liés aux buts et objectifs stratégiques de l'organisme, ainsi qu'au résultat en matière de qualité et sécurité.
* Veiller à ce que la direction générale se fixe des objectifs alignés avec les domaines d’intervention, les objectifs du plan stratégique et les normes d’agrément, y compris le maintien des ressources humaines qualifiées et suffisantes.
* Déterminer les points forts et les points à améliorer de la performance de la direction générale.
* Favoriser le perfectionnement professionnel de la direction générale et s'engager à fournir les ressources nécessaires pour soutenir le développement des compétences de leadership et des pratiques exemplaires.
* Recueillir la rétroaction du personnel administratif, des partenaires clés et du Conseil sur la performance de la direction générale par l’entremise de questionnaires pertinents.
* Assurer que la direction générale signe le formulaire d’évaluation. La signature de la direction générale signifie qu’elle a pris connaissance de l’évaluation et des recommandations du comité d’évaluation et que l’occasion lui a été fournie d’ajouter ses commentaires.

**Confidentialité**

Les résultats de l’évaluation du rendement demeurent confidentiels et sont versés au dossier de la direction générale.

**Portée**

Cette politique s’applique à toutes les procédures et les pratiques liées à l’évaluation de la direction générale de CAH.

**Politiques et procédures pertinentes**

* Politique sur le rôle et les responsabilités du Conseil d’administration et de ses membres (GOUV-002)
* Politique sur le rôle de la présidence du Conseil d’administration (GOUV-003)

 **Annexe A**

**Composition du comité d’évaluation de la direction générale**

Le comité d’évaluation de la direction générale est composé de trois membres du Conseil, dont la présidence.

**Durée du mandat des membres du comité d’évaluation de la direction générale**

La présidence du Conseil demeure membre du comité d’évaluation de la direction générale tant qu’elle assume la présidence du Conseil.

La durée du mandat des autres membres du comité est d’une année.

**Responsabilités du comité d’évaluation de la direction générale**

|  |  |
| --- | --- |
| Janvier | * Rencontrer la direction générale pour discuter de la démarche d’évaluation et revoir les divers formulaires à remplir tels que les formulaires d’appréciation et multisource.
* Revoir les objectifs de la direction pour l'année courante qui avait été approuvés par le CA à la fin de l'année précédente.
 |
| Février, réunion du Conseil | * Présenter le processus d’évaluation aux membres du Conseil et revoir les objectifs de la direction générale.
 |
| Mars | * Préparer l’envoi des questionnaires pertinents aux membres du personnel d'encadrement, des partenaires clés et du Conseil.
* Demander à la direction générale de faire son autoévaluation.
 |
| Avril | * Compiler et évaluer les résultats des questionnaires et de l’autoévaluation de la direction générale; noter les variations; allouer les cotes d’appréciation; et rédiger des commentaires.
* Déterminer une appréciation globale, faire un sommaire des commentaires et proposer un plan de formation.
 |
| Fin avril ou début mai | * Présenter les résultats de l’évaluation au Conseil à huis clos aux fins d’approbation; faire toute recommandation pertinente au Conseil.
 |
| Avril ou mai à la réunion du Conseil | * Recommander au Conseil l’approbation d’une compensation financière selon les échéances et la grille salariale déterminées ou révisées par le Conseil.
 |
| Mai  | * Discuter de l’évaluation avec la direction générale, revoir les activités et les suivis qui en découlent, ainsi que les objectifs de la prochaine année et les réalisations basées sur les résultats et les apprentissages.
 |

**Fréquence des réunions du comité d’évaluation de la direction générale**

Le comité d’évaluation de la direction générale se réunit aussi souvent que nécessaire afin d’assumer les responsabilités qui lui sont confiées par le Conseil.

**Quorum**

Le quorum aux réunions du comité d’évaluation de la direction générale est constitué de la majorité des membres du comité, dont la présidence du Conseil.

**Huis clos**

Les réunions du comité d’évaluation de la direction générale se déroulent à huis clos ainsi que la présentation du rapport final au Conseil d’administration.

**Annexe B**

 **Formulaire d’appréciation des performances (Étape 1 seulement)**

**Formulaire des membres du Conseil d'administration**

**Postes de direction et de supervision**

**Centres d’Accueil Héritage**

|  |
| --- |
| **IDENTIFICATION** |
| Nom :  | Fonction : **Directrice générale** |
| Période couverte par l’appréciation : Du 1er avril XXXX au 31 mars XXXX |
| Date d’embauche : XXXX | Date de l’appréciation : |
| Superviseur : Conseil d’administration | Fonction : Gouvernance de l’organisme |

**MANDAT DU POSTE de la DIRECTION GÉNÉRALE**

|  |
| --- |
|  La direction générale exerce un leadership qui permet de réaliser la mission et les priorités stratégiques établies par le conseil d’administration de Centres d'Accueil Héritage (CAH). Elle met en œuvre les politiques adoptées par le conseil d’administration. La direction générale est responsable de l'administration de l’ensemble des services et des programmes de qualité axés sur les clients de Centres d’Accueil Héritage. Elle veille à la pérennité de l’organisation et s'assure de l’efficacité des opérations de l’ensemble de l'organisme dans un climat favorable au travail d’une équipe multidisciplinaire. Elle participe à divers comités afin de contribuer aux initiatives de planification axées sur l'amélioration des services pour la communauté francophone et afin de maintenir des contacts étroits avec les partenaires actuels et potentiels de l’organisme. Elle s'assure d'interpréter les tendances et les opportunités qui se dessinent et d'établir des relations et des alliances avec les partenaires stratégiques afin d'assurer la vitalité et la croissance de CAH dans le milieu de la santé.  |

# ÉTAPE 1 - APPRÉCIATION DES CHAMPS D’ACTIVITÉS RÉCURRENTES

# (À compléter par l’apprécié et l’appréciateur)

Quels sont les champs d’activités récurrentes pour lesquels vous êtes imputables et quelles sont les fonctions associées à ces champs d’activités? Inspirez-vous de la description de poste sans nécessairement reprendre le texte intégralement. Ajoutez les fonctions exécutées qui ne sont pas inscrites dans la description de poste, le cas échéant.

|  |  |
| --- | --- |
|  | Appréciation |
| 0 : Je ne suis pas en mesure d'évaluer cette composante1 : N’atteint pas les résultats – Mesures concrètes pour éliminer obstacles**2 : Atteint une partie des résultats – Pistes d’amélioration soutenues****3 : Résultats atteints – Amélioration mineure ou perfectionnement désiré** **4 : Dépasse les résultats – Développement de carrière**  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Gestion et administration**
 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Gérer l’imputabilité publique de l’organisme et le maintien de ses avoirs. |  |  |  |  |  |
| Gérer les aspects légaux et statutaires de la Corporation, plus particulièrement, la vérification des rapports financiers annuels, les rapports exigés par les différents paliers de gouvernement, par les Ministères et par les bailleurs de fonds.  |  |  |   |  |  |
| Collaborer avec le conseil d’administration relativement aux questions de gouvernance en lui prodiguant du soutien et en mettant en œuvre les recommandations adoptées. |  |  |  |  |  |
| Élaborer et mettre à jour la vision et le plan stratégique de l’organisme. |  |  |  |  |  |
| Élaborer et mettre en œuvre le plan opérationnel en collaboration avec son équipe afin de réaliser les objectifs stratégiques de l’organisme. |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| **Commentaires** |
|  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Ressources humaines**
 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Assurer la mise en place d’une structure organisationnelle optimale qui permettra de répondre aux besoins actuels et futurs de l’organisme |  |  |  |  |  |
| Créer un climat de collaboration et appuyer le personnel dans la réalisation de leurs objectifs. |  |  |  |  |  |
| Encourager la remise en question constructive des politiques et pratiques, et favoriser l’expérimentation et l’innovation. |  |  |  |  |  |
| Participer à la formation continue des membres du Conseil d’administration |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| **Commentaires** |
|  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Planification**
 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Partager avec son équipe les tendances et les nouveautés qui influent sur la capacité à répondre aux besoins actuels et éventuels des clients et résidents. |  |  |  |  |  |
| Évaluer les programmes et services offerts par l’organisme relatif aux normes et objectifs établis et recommander des modifications, de nouveaux services ou de nouvelles approches pour faire évoluer l’organisme selon les nouvelles tendances du secteur. |  |  |  |  |  |
| Assurer la gestion efficace des projets de réfection et de rénovation des immeubles. |  |  |  |  |  |
| Affecter les ressources aux secteurs dans lesquels elles contribueront le plus efficacement à la réalisation des objectifs à long terme. |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| **Commentaires** |
|  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Finances**
 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Veiller à la saine gestion des finances de l’organisme en suivant de près les dossiers financiers, statistiques et comptables de l’organisme. |  |  |  |  |  |
| Préparer de concert avec les directeurs les budgets annuels et les demandes de subventions. |  |  |  |  |  |
| Assurer l’exactitude, l’intégrité et la production en temps opportun des rapports comptables et financiers en vue de rendre compte au CA. |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| **Commentaires** |
|  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Relations publiques**
 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Travailler en étroite collaboration avec la responsable des communications et le CA sur tous projets et initiatives. |  |  |  |  |  |
| Assumer la responsabilité de toutes activités de relations publiques incluant l’implication directe avec la communauté et les médias, la préparation du matériel publicitaire, la représentation auprès des associations, des organismes et des réseaux communautaires. |  |  |  |  |  |
| Assurer le maintien de relations efficaces avec les différents groupes de clients. |  |  |  |  |  |
| Assurer la coordination de l’organisme avec les bailleurs de fonds. |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| **Commentaires** |
|  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Capacité francophone**
 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|  Renforcer les services auprès des aînés en faisant la promotion des besoins de la communauté francophone et de l’importance de la planification des services de santé en français auprès des bailleurs de fonds, des partenaires et des structures anglophones au niveau local, régional et (ou) provincial. |  |  |  |  |  |
| Participer à divers comités et consultations afin de maintenir des contacts étroits avec les partenaires actuels et potentiels de l’organisme, et interpréter les tendances et les opportunités qui se dessinent, dans le but d’accroitre la capacité mutuelle de CAH et de ses partenaires à offrir des services de santé en français.  |  |  |  |  |  |
| Favoriser la collaboration des partenaires internes et externes en vue de réaliser des projets communs et mutuellement avantageux, afin de servir les intérêts de l’ensemble de la communauté. |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| **Commentaires** |
|  |

|  |
| --- |
| 1. **Observations additionnelles**
 |
|  |

**Annexe C**

 **Formulaire d’appréciation des performances (Étapes 1 à 4)**

**Formulaire de la direction générale (autoévaluation)**

**Postes de direction et de supervision**

**Centres d’Accueil Héritage**

|  |
| --- |
| **IDENTIFICATION** |
| Nom :  | Fonction : **Directrice générale** |
| Période couverte par l’appréciation : Du 1er avril XXXX au 31 mars XXXX |
| Date d’embauche : XXXX | Date de l’appréciation : |
| Superviseur : Conseil d’administration | Fonction : Gouvernance de l’organisme |

**MANDAT DU POSTE de la DIRECTION GÉNÉRALE**

|  |
| --- |
| La direction générale exerce un leadership qui permet de réaliser la mission et les priorités stratégiques établies par le conseil d’administration de Centres d'Accueil Héritage (CAH). Elle met en œuvre les politiques adoptées par le conseil d’administration. La direction générale est responsable de l'administration de l’ensemble des services et des programmes de qualité axés sur les clients de Centres d’Accueil Héritage. Elle veille à la pérennité de l’organisation et s'assure de l’efficacité des opérations de l’ensemble de l'organisme dans un climat favorable au travail d’une équipe multidisciplinaire. Elle participe à divers comités afin de contribuer aux initiatives de planification axées sur l'amélioration des services pour la communauté francophone et afin de maintenir des contacts étroits avec les partenaires actuels et potentiels de l’organisme. Elle s'assure d'interpréter les tendances et les opportunités qui se dessinent et d'établir des relations et des alliances avec les partenaires stratégiques afin d'assurer la vitalité et la croissance de CAH dans le milieu de la santé.  |

# ÉTAPE 1 - APPRÉCIATION DES CHAMPS D’ACTIVITÉS RÉCURRENTES

# (À compléter par l’apprécié et l’appréciateur)

Quels sont les champs d’activités récurrentes pour lesquels vous êtes imputables et quelles sont les fonctions associées à ces champs d’activités? Inspirez-vous de la description de poste sans nécessairement reprendre le texte intégralement. Ajoutez les fonctions exécutées qui ne sont pas inscrites dans la description de poste, le cas échéant.

|  |  |
| --- | --- |
|  | Appréciation |
| 0 : Pas en mesure d'évaluer cette composante1 : N’atteint pas les résultats – Mesures concrètes pour éliminer obstacles**2 : Atteint une partie des résultats – Pistes d’amélioration soutenues****3 : Résultats atteints – Amélioration mineure ou perfectionnement désiré** **4 : Dépasse les résultats – Développement de carrière**  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Gestion et administration** | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Gérer l’imputabilité publique de l’organisme et le maintien de ses avoirs. |  |  |  |  |  |
| Gérer les aspects légaux et statutaires de la Corporation, plus particulièrement, la vérification des rapports financiers annuels, les rapports exigés par les différents paliers de gouvernement, par les Ministères et par les bailleurs de fonds.  |  |  |   |  |  |
| Collaborer avec le conseil d’administration relativement aux questions de gouvernance en lui prodiguant du soutien et en mettant en œuvre les recommandations adoptées. |  |  |  |  |  |
| Élaborer et mettre à jour la vision et le plan stratégique de l’organisme. |  |  |  |  |  |
| Élaborer et mettre en œuvre le plan opérationnel en collaboration avec son équipe afin de réaliser les objectifs stratégiques de l’organisme. |  |  |  |  |  |

**Commentaires**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ressources humaines** | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Assurer la mise en place d’une structure organisationnelle optimale qui permettra de répondre aux besoins actuels et futurs de l’organisme |  |  |  |  |  |
| Créer un climat de collaboration et appuyer le personnel dans la réalisation de leurs objectifs. |  |  |  |  |  |
| Encourager la remise en question constructive des politiques et pratiques, et favoriser l’expérimentation et l’innovation. |  |  |  |  |  |
| Participer à la formation continue des membres du Conseil d’administration |  |  |  |  |  |

**Commentaires**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Planification**  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Partager avec son équipe les tendances et les nouveautés qui influent sur la capacité à répondre aux besoins actuels et éventuels des clients et résidents. |  |  |  |  |  |
| Évaluer les programmes et services offerts par l’organisme relatif aux normes et objectifs établis et recommander des modifications, de nouveaux services ou de nouvelles approches pour faire évoluer l’organisme selon les nouvelles tendances du secteur. |  |  |  |  |  |
| Assurer la gestion efficace des projets de réfection et de rénovation des immeubles. |  |  |  |  |  |
| Affecter les ressources aux secteurs dans lesquels elles contribueront le plus efficacement à la réalisation des objectifs à long terme. |  |  |  |  |  |

**Commentaires**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Finances** | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Veiller à la saine gestion des finances de l’organisme en suivant de près les dossiers financiers, statistiques et comptables de l’organisme. |  |  |  |  |  |
| Préparer de concert avec les directeurs les budgets annuels et les demandes de subventions. |  |  |  |  |  |
| Assurer l’exactitude, l’intégrité et la production en temps opportun des rapports comptables et financiers en vue de rendre compte au CA. |  |  |  |  |  |

**Commentaires**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Relations publiques** | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Travailler en étroite collaboration avec la responsable des communications et le CA sur tous projets et initiatives. |  |  |  |  |  |
| Assumer la responsabilité de toutes activités de relations publiques incluant l’implication directe avec la communauté et les médias, la préparation du matériel publicitaire, la représentation auprès des associations, des organismes et des réseaux communautaires. |  |  |  |  |  |
| Assurer le maintien de relations efficaces avec les différents groupes de clients. |  |  |  |  |  |
| Assurer la coordination de l’organisme avec les bailleurs de fonds. |  |  |  |  |  |

**Commentaires**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Capacité francophone** | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|  Renforcer les services auprès des aînés en faisant la promotion des besoins de la communauté francophone et de l’importance de la planification des services de santé en français auprès des bailleurs de fonds, des partenaires et des structures anglophones au niveau local, régional et (ou) provincial. |  |  |  |  |  |
| Participer à divers comités et consultations afin de maintenir des contacts étroits avec les partenaires actuels et potentiels de l’organisme, et interpréter les tendances et les opportunités qui se dessinent, dans le but d’accroitre la capacité mutuelle de CAH et de ses partenaires à offrir des services de santé en français.  |  |  |  |  |  |
| Favoriser la collaboration des partenaires internes et externes en vue de réaliser des projets communs et mutuellement avantageux, afin de servir les intérêts de l’ensemble de la communauté. |  |  |  |  |  |

**Commentaires**

**Notez vos observations suite à l’appréciation des champs d’activités récurrentes et des fonctions qui en découlent.** (À *compléter lors de la rencontre) :*

|  |
| --- |
| **(…) ayant obtenu une cote 1 ou 2** |
|  |
|  |
|  |
|  |

|  |
| --- |
| **(…) ayant obtenu une cote 3 ou 4** |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

**Écart entre les fonctions exercées inscrites et non-inscrites à la description de poste**

*(À compléter par l’apprécié et discuter avec l’appréciateur)*

**Quelle est l’explication? Que représent-elle? (***revoir la répartition du travail, nouvelles approches aux modalités d’exécution, accompagnement ciblé pour…, autres)*

|  |
| --- |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

**ÉTAPE 2 - APPRÉCIATION DES OBJECTIFS PLANIFIÉS ET DES RÉALISATIONS**

(À compléter par l’apprécié et échanger avec l’appréciateur)

# Durant la dernière année, qu’avez-vous accompli, réalisé en termes de projets prévus ou non dont vous êtes particulièrement fière et qui contribuent à une amélioration importante dans votre secteur, dans l’organisation?

**Quel était le projet? Pourquoi? Résultats, apprentissage et leçons apprises.**

|  |
| --- |
| **1.** |
|  |
|  |
| **Impact de cette réalisation** | **Appréciation** |
| **1** | **2** | **3** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| ***Peu Important*** | ***Assez important*** | ***Très important*** |  **N’a pas atteint les attentes**  | **A atteint une partie des attentes** | **A atteint les attentes**  | **A dépassé les attentes** |

**Quel était le projet? Pourquoi? Résultats, apprentissage et leçons apprises.**

|  |
| --- |
| **2.**  |
|  |
|  |
| **Impact de cette réalisation** | **Appréciation** |
| **1** | **2** | **3** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| ***Peu Important*** | ***Assez important*** | ***Très important*** |  **N’a pas atteint les attentes**  | **A atteint une partie des attentes** | **A atteint les attentes** | **A dépassé les attentes** |

**Quel était le projet? Pourquoi? Résultats, apprentissage et leçons apprises.**

|  |
| --- |
| **3.**  |
|  |
|  |
| **Impact de cette réalisation** | **Appréciation** |
| **1** | **2** | **3** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| ***Peu Important*** | ***Assez important*** | ***Très important*** |  **N’a pas atteint les attentes**  | **A atteint une partie des attentes** | **A atteint les attentes** | **A dépassé les attentes** |

**Quel était le projet? Pourquoi? Résultats, apprentissage et leçons apprises.**

|  |
| --- |
| **4.**  |
|  |
|  |
| **Impact de cette réalisation** | **Appréciation** |
| **1** | **2** | **3** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| ***Peu Important*** | ***assez important*** | ***très important*** |  **N’a pas atteint les attentes**  | **A atteint une partie des attentes** | **A atteint les attentes** | **A dépassé les attentes** |

**Quel était le projet? Pourquoi? Résultats, apprentissage et leçons apprises.**

|  |
| --- |
| **5.**  |
|  |
|  |
| **Impact de cette réalisation** | **Appréciation** |
| **1** | **2** | **3** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| ***Peu Important*** | ***assez important*** | ***très important*** |  **N’a pas atteint les attentes**  | **A atteint une partie des attentes** | **A atteint les attentes** | **A dépassé les attentes** |

**Quel était le projet? Pourquoi? Résultats, apprentissage et leçons apprises.**

|  |
| --- |
| **6.** |
|  |
|  |
| **Impact de cette réalisation** | **Appréciation** |
| **1** | **2** | **3** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| ***Peu Important*** | ***assez important*** | ***très important*** |  **N’a pas atteint les attentes**  | **A atteint une partie des attentes** | **A atteint les attentes** | **A dépassé les attentes** |

**Commentaires, remarques :**

|  |
| --- |
| **Voici d’autres projets que j’ai réalisés avec l’aide de mon équipe et (ou) du CA:** |
|  |
|  |
|  |

|  |
| --- |
| **Commentaires généraux** |
|  |
|  |
|  |

**ÉTAPE 3 - APPRÉCIATION GLOBALE**

**COMPILATION DES RÉSULTATS DE L’APPRÉCIATION DE LA PERFORMANCE**

*(À compléter lors de la rencontre d’appréciation)*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 : N’atteint pas les résultats – Mesures concrètes pour éliminer obstacles**2 : Atteint une partie des résultats – Pistes d’amélioration soutenue****3 : Résultats atteints – Amélioration mineure ou perfectionnement désiré** **4 : Dépasse les résultats – Développement de carrière**  | **Cote appréciation (consensus ou, appréciation du superviseur)** | **Remarques** |
| **Champs d’activités récurrentes**  |  |  |
| **Résultats des objectifs planifiés et des réalisations** |  |  |
| **Capacités et comportements professionnels (questionnaire aux partenaires)** |  |  |
| **RÉSULTAT GLOBAL (Moyenne des trois éléments)** |  |  |

**ÉTAPE 4 – REGARD SUR LE FUTUR**

**PARTIE 1 - OBJECTIFS, RÉSULTATS ENVISAGÉS POUR L’ANNÉE PROCHAINE**

*(À compléter par l’apprécié et valider avec l’appréciateur)*

**Est-ce que certaines fonctions exercées et non-inscrites dans la description de poste nécessitent une attention particulière pour la prochaine année***?*

|  |  |
| --- | --- |
| **Fonctions**  | **Stra Stratégies** |
|  |  |

**Quels sont les objectifs et les activités à retenir pour la prochaine année dans ce poste?** (Tenir compte du contexte, des objectifs stratégiques et des enjeux qui se pointent à l’horizon pour ce secteur d’activité.)

|  |  |
| --- | --- |
| **Identifier les objectifs** | **Inscrire les commentaires** |
|  |  |

**ÉTAPE 4 – REGARD SUR LE FUTUR**

**PARTIE 2 - PERFECTIONNEMENT**

*(À compléter par l’apprécié et discuter avec appréciateur)*

Possédez-vous les *connaissances, les compétences techniques, les habiletés* nécessaires pour accomplir vos fonctions? Identifiez quels sont les domaines pour lesquels vous aimeriez recevoir de la formation, du training et si possible, où l’obtenir.

*Quelles sont vos aspirations de carrière ?*

.

*Autres commentaires?*

**Synthèse des recommandations** *(À compléter par appréciateur)* **:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Oui | Non | S/O |
| Revoir la répartition du travail |  |  | S/O |
| Apporter de nouvelles approches aux méthodes d’exécution |  |  |  |
| Enrichir la tâche (documenter) |  |  |  |
| Prévoir le perfectionnement nécessaire (ci-dessus) |  |  |  |
| Maintenir dans le poste |  |  |  |
| Prévoir un déplacement dans un autre poste |  |  |  |
| Autres? |

|  |
| --- |
| Cette appréciation de la performance a fait l’objet d’une rencontre et j’adhère au contenu en totalité.Apprécié : |
| Date : |
| Superviseur :  |
| Date :  |

**annexe D**

**Formulaire d’appréciation multisource (fonction direction)**

RAPPORT PRÉSENTÉ AU :

Nom du client

*Le 7 novembre 2011*

**Questionnaire des employés de postes relevant de la fonction direction**

**Questionnaire d'auto-évaluation de la direction générale**

Nom de la personne concernée : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Votre nom comme appréciateur : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Votre relation avec l’appréciée : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Date de l’appréciation : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |
| --- |
| **Manifestation du comportement**En vous référant à l’échelle suivante, veuillez indiquer par un X votre perception du degré de manifestation (ou de présence) du comportement chez la personne concernée et S.V.P. ajouter des commentaires.Référez-vous aux événements de la dernière année. Évitez de vous référer à un seul événement récent.Si vous êtes incapable d’apprécier le cadre pour un ou plusieurs comportements, utilisez la cote 0 « ne peut évaluer ». |
| **Échelle : degré de capacité à utiliser les comportements clés** |
|

|  |  |
| --- | --- |
| **0** | Ne peut évaluer |
| **1** | Ne manifeste jamais ce comportement  |
| **2** | Manifeste parfois ce comportement  |
| **3** | Manifeste souvent ce comportement  |
| **4** | Manifeste toujours ce comportement  |

 |

 **Adaptabilité**

|  |
| --- |
| **L’ADAPTABILITÉ VEUT DIRE :** Adapter ses comportements pour travailler de façon efficace et efficiente à la lumière de l’information nouvelle, de l’évolution des situations, des contextes différents. |
|  | **Manifestation du comportement** |
| **Définition et exemples de comportements :**  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| **Adapte les stratégies organisationnelles** |
| * Anticipe les changements et prévoit des alternatives à long terme pour atteindre les objectifs stratégiques de l’organisme et de son secteur
 |  |  |  |  |  |
| * Évalue l’impact des changements sur l’équipe et les opérations
 |  |  |  |  |  |
| * S’attarde aux enjeux stratégiques tout en portant une attention aux détails essentiels
 |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| **Commentaires** |
|  |

**Orientation client**

|  |
| --- |
| **L’ORIENTATION CLIENT VEUT DIRE :** Définir et combler les besoins actuels et futurs des clients; assurer l’excellence des services aux clients internes et externes. |
|  | **Manifestation du comportement** |
| **Définition et exemples de comportements :** | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| **Tient compte de l’orientation stratégique du service à la clientèle** |
| * Communique la mission, la vision et les valeurs de l’organisation
 |  |  |  |  |  |
| * Détermine comment devrait se faire la mise en œuvre de la stratégie pour offrir des services axés sur les clients
 |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| **Commentaires** |
|  |

**Travail d’équipe**

|  |
| --- |
| **TRAVAIL D’ÉQUIPE VEUT DIRE :** Travailler en collaboration avec les autres pour atteindre les objectifs communs et produire des résultats positifs. |
|  | **Manifestation du comportement**  |
| **Définition et exemples de comportements :** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| **Établit des liens entre les équipes** |
| * Crée des équipes solides qui reconnaissent les avantages des différences au niveau de l’expertise, des compétences et des expériences
 |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| **Commentaires** |
|  |

**Connaissance de l’organisme et du contexte**

|  |
| --- |
| CONNAISSANCE DE L’ORGANISME ET DU CONTEXTE VEUT DIRE : Comprendre les rouages, la structure et la culture de l’organisme, ainsi que les enjeux politiques, sociaux et économiques, pour produire les résultats.  |
|  | **Manifestation du comportement**  |
| **Définition et exemples de comportements :** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| **Exerce efficacement ses activités dans une grande variété de milieux politiques, culturels et sociaux** |
| * Démontre une grande compréhension du contexte social et économique dans lequel s’inscrit l’organisation.
 |  |  |  |  |  |
| * Comprend et anticipe les tendances potentielles de la conjoncture politique et l’incidence que ces tendances pourraient avoir sur l’organisation.
 |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| **Commentaires** |
|  |

### Gestion des risques

|  |
| --- |
| **GESTION DES RISQUES VEUT DIRE :** Déceler, évaluer et gérer les risques en tenant compte des objectifs à atteindre. |
|  | **Manifestation du comportement** |
| **Définition et exemples de comportements :** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| **Élabore des stratégies pour faire face à des initiatives à risque élevé** |
| * Anticipe les risques, les opportunités et les menaces
 |  |  |  |  |  |
| * Évalue les risques lorsqu’il s’agit de déterminer ou de recommander des options stratégiques et de mise en œuvre
 |  |  |  |  |  |
| * Met en œuvre des initiatives prometteuses d’avenir pour l’organisation
 |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| **Commentaires** |
|  |

**Gestion des ressources**

|  |
| --- |
| **GESTION DES RESSOURCES VEUT DIRE :** Assurer l’utilisation efficace, efficiente et durable des ressources et des biens de l’organisme, c’est-à-dire les ressources humaines et financières, les biens immobiliers et l’information en provenance de l’environnement externe |
|  | **Manifestation du comportement** |
| **Définition et exemples de comportements :** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| **Assure la gestion stratégique des ressources** |
| * Affecte les ressources aux secteurs dans lesquels elles contribueront le plus efficacement à la réalisation des objectifs à long terme.
 |  |  |  |  |  |
| * Établit les orientations générales touchant l’utilisation des ressources en vue de réaliser la vision et les valeurs de l’organisation.
 |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| **Commentaires** |
|  |

**Influence**

|  |
| --- |
| INFLUENCE VEUT DIRE : **Obtenir l’appui des autres et les mobiliser afin de promouvoir la réalisation des objectifs de l’organisation.**  |
|  | **Manifestation du comportement** |
| **Définition et exemples de comportements :** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| **Conçoit et communique des stratégies d’influence complexes** |
| * Fait appel à des stratégies d’influence indirecte pour mobiliser les autres (création d’alliances, recours à des experts ou à des tiers)
 |  |  |  |  |  |
| * Adapte le langage, le contenu et le moyen de communication selon l’auditoire
 |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| **Commentaires** |
|  |

### Partenariat

|  |
| --- |
| PARTENARIAT VEUT DIRE : Rechercher et établir des alliances stratégiques et des accords de collaboration par le biais de partenariats pour promouvoir la réalisation des objectifs de l’organisation. |
|  | **Manifestation du comportement**  |
| **Définition et exemples de comportements :** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** |
|  **Établit des orientations stratégiques sur les partenariats**  |
| * Donne des directives stratégiques concernant la valeur et les types de partenariats
 |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| **Commentaires** |
|  |

**Prise de décisions**

|  |
| --- |
| **PRISE DE DÉCISIONS VEUT DIRE :** Prendre des décisions et résoudre des problèmes comportant différents niveaux de complexité, d’ambiguïté et de risque. |
|  | **Manifestation du comportement** |
| **Définition et exemples de comportements :** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| **Prend des décisions complexes en l’absence de règles** |
| * Analyse et simplifie l’information complexe provenant de sources multiples
 |  |  |  |  |  |
| * Cerne des solutions aux problèmes, en évaluant les risques et les répercussions pour des projets multiples
 |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| **Commentaires** |
|  |

**Raisonnement analytique**

|  |
| --- |
| RAISONNEMENT ANALYTIQUE VEUT DIRE : Interpréter, relier et analyser l’information pour comprendre les enjeux. |
|  | **Manifestation du comportement** |
| **Définition et exemples de comportements :** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| Applique une optique tenant compte des systèmes en matière d’analyse des enjeux à l’échelle de l’organisme  |
| * Réfléchit à l’avenir au-delà des structures organisationnelles, en comparant différentes optiques lorsqu’il s’agit de définir les orientations ou de tirer des conclusions
 |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| **Commentaires** |
|  |

**Souci d’obtenir des résultats**

|  |
| --- |
|  **SOUCI D’OBTENIR DES RÉSULTATS VEUT DIRE :** Axer ses efforts sur l’atteinte de résultats correspondant aux objectifs de l’organisation |
|  | **Manifestation du comportement**  |
| **Définition et exemples de comportements :** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| **Vise les meilleurs pratiques à un niveau organisationnel** |
| * Constitue un modèle et encourage ses collègues au sein de l’organisation à suivre les meilleures pratiques
 |  |  |  |  |  |
| * Encourage la remise en question constructive des politiques et des pratiques; favorise l’expérimentation et l’innovation
 |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| **Commentaires** |
|  |

### Vision et orientation stratégique

|  |
| --- |
| **VISION ET ORIENTATION STRATÉGIQUE VEUT DIRE : Développer et susciter un engagement envers une vision de succès; appuyer, promouvoir et assurer la pertinence de la mission avec la vision et les valeurs de l’organisation.** |
|  | **Manifestation du comportement** |
| **Définition et exemples de comportements :** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| **Influence l’orientation stratégique** |
| * Anticipe les obstacles et les occasions à saisir
 |  |  |  |  |  |
| * Recherche et analyse l’information ayant un impact éventuel dans son secteur
 |  |  |  |  |  |
| * Formule des stratégies pour susciter un plus grand essor de l’organisation
 |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| **Commentaires** |
|  |

 **Valeurs et éthique**

|  |
| --- |
| **VALEURS ET ÉTHIQUE VEUT DIRE :** Favoriser et appuyer les principes et les valeurs solides à l’organisation**.** |
|  | **Capacité à utiliser le comportement**  |
| **Définition et exemples de comportements :** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| **Démontre les valeurs et l’éthique de l’organisation et donne l’exemple à cet égard** |
| * Communique les valeurs et l’éthique de l’organisation et donne l’exemple
 |  |  |  |  |  |
| * Applique les normes et les procédures nécessaires à la protection de l’intégrité à tous les niveaux (financiers, professionnelles, clientèle)
 |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| **Commentaires** |
|  |

**Annexe E**

**Formulaire d’appréciation des partenaires**

www.caheritage.org

Bonjour

Centres d’Accueil Héritage (CAH) procède présentement à l’évaluation du rendement de sa direction générale. Pour ce faire, CAH opte pour une approche 360 degrés dans laquelle il recherche de la rétro information de ses partenaires. Étant donné les liens de collaboration que nous entretenons avec vous, nous sollicitons votre contribution en vous demandant de répondre aux quatre questions que vous trouverez ci-dessous.

Nous vous remiercions à l’avance de votre collaboration.

Veuillez envoyer le questionnaire dûment rempli à xxxx

La présidente du conseil d’administration

1. La direction générale contribue à projeter une image crédible de Centres d’Accueil Héritage (CAH) par les relations professionnelles qu’elle entretient. Veuillez expliquer votre choix.

Très en accord [ ]  En accord [ ]  En désaccord [ ]  Très en désaccord [ ]

Commentaires :

1. La direction générale adopte des comportements professionnels qui favorisent la collaboration avec les partenaires en vue d’offrir des services avantageux à l’ensemble de la communauté francophone. Veuillez expliquer votre choix.

Très en accord [ ]  En accord [ ]  En désaccord [ ]  Très en désaccord [ ]

Commentaires :

1. La direction générale contribue au bon positionnement de CAH par ses participations stratégiques à des rencontres d’organismes, des rencontres publiques et des rencontres de partenaires. Veuillez expliquer votre choix.

Très en accord [ ]  En accord [ ]  En désaccord [ ]  Très en désaccord [ ]

Commentaires :

1. La direction générale enrichit la visibilité de CAH par des communications claires et efficaces. Veuillez expliquer votre choix.

Très en accord [ ]  En accord [ ]  En désaccord [ ]  Très en désaccord [ ]

Commentaires :

Commentaires généraux:

Hello,

Centres d’Accueil Héritage (CAH) is currently conducting a performance appraisal of its Executive Director. CAH has adopted a 360° approach to the appraisal in which it asks its partners for feedback. As our two organizations work closely together, we would like to ask you to contribute by responding to the four questions below.

We thank you in advance for your cooperation.

Please send the completed questionnaire to XXX

XXXX, Board President

1. The Executive Director helps to project a credible image of Centres d’Accueil Héritage (CAH) through the professional relationships she maintains.

Strongly agree [ ]  Agree [ ]  Disagree [ ]  Strongly disagree [ ]

Comments:

1. The Executive Director helps to project a credible image of CAH through her professional behaviour and attitudes.

Strongly agree [ ]  Agree [ ]  Disagree [ ]  Strongly disagree [ ]

Comments:

1. The Executive Director helps to position CAH advantageously through her strategic participation in meetings between organizations, public meetings and meetings with partners.

Strongly agree [ ]  Agree [ ]  Disagree [ ]  Strongly disagree [ ]

Comments:

1. The Executive Director helps to increase the visibility of CAH through her clear and effective communication.

Strongly agree [ ]  Agree [ ]  Disagree [ ]  Strongly disagree [ ]

Comments: