

<b>RECUEIL DE GESTION</b>	<input checked="" type="radio"/> <b>POLITIQUE</b>	<b>CODE : DG-01.00</b>
	<input type="radio"/> PROCÉDURE	<b>DATE : 24 août 1998</b>
	<input type="radio"/> RÈGLEMENT	<b>Page 1 de 3</b>
<b>TITRE :</b>	Politique d'évaluation du rendement du directeur général	
<b>SUJET :</b>	Évaluation	
<b>RÉFÉRENCE :</b>		
<b>ORIGINE :</b>	Conseil des commissaires	
<b>Approbation du directeur général</b>		
<b>Signature</b>		
	Louis Pelletier	
<b>Entrée en vigueur:</b>	<b>Numéro de résolution ou référence</b>	
24 août 1998	98-CP-32	
<b>Ce document remplace le document codé #</b>		<b>Daté le:</b>

## 1. PRINCIPES GÉNÉRAUX

### 1.1 La responsabilité partagée

Comme la raison d'être de la politique d'évaluation est de favoriser le développement d'un partenariat solide entre le directeur général et le conseil des commissaires, il est évident que les deux partenaires doivent être impliqués activement dans son élaboration, son implantation et sa gestion. Le directeur général doit participer pleinement au processus d'appréciation et être reconnu comme le premier responsable de la gestion et de l'amélioration de son rendement. Quant aux membres du conseil des commissaires, ils doivent davantage être perçus comme des personnes-ressources que des juges.

### 1.2 L'approche de gestion continue

Le système d'appréciation du rendement doit être perçu comme un processus (plutôt qu'une activité) continu (plutôt qu'annuel) de clarification du mandat, de correction des moyens pris, de motivation et de support au directeur général, de rétroaction de la part des commissaires et de reconnaissance de sa contribution. En ce sens, l'appréciation formelle et informelle du rendement se complètent et se renforcent l'une et l'autre.

<b>RECUEIL DE GESTION</b> 	<input checked="" type="radio"/> <b>POLITIQUE</b>	<b>CODE : DG-01.00</b>
	<input type="radio"/> PROCÉDURE	<b>DATE 24 août 1998</b>
	<input type="radio"/> RÈGLEMENT	<b>Page 2 de 3</b>
<b>TITRE:</b> Politique d'évaluation du rendement du directeur général		

### 1.3 "L'imputabilité" du directeur général

Le directeur général est le premier responsable de la mise en oeuvre de la mission, des orientations et des objectifs de la commission. Il est donc important de clarifier, dans un premier temps, les objectifs visés au niveau de la commission pour ensuite dégager la contribution spécifique attendue de la part du directeur général.

### 1.4 L'accent sur le développement

Cette politique d'évaluation se veut une source privilégiée de feed-back, de reconnaissance et de valorisation pour le directeur général. L'accent est davantage mis sur ses forces et le développement de son potentiel en précisant les mesures à prendre pour améliorer son efficacité. Par son approche planifiée et personnalisée, le système d'appréciation veut stimuler le directeur général à se dépasser.

## 2. OBJECTIFS

- 2.1 Favoriser un meilleur échange et une meilleure compréhension des attentes mutuelles du conseil des commissaires et du directeur général.
- 2.2 Évaluer la contribution et les modes de gestion du directeur général en relation avec l'atteinte des objectifs de la commission scolaire.

## 3. PROCÉDURE

- 3.1 Au début de l'année scolaire, à l'occasion d'un comité plénier, le directeur général présente aux membres du conseil des commissaires son projet de plan de travail. Les membres du conseil des commissaires et le directeur général conviennent des modifications (ajouts, retraits, clarifications) à y apporter et précisent les résultats attendus.

<b>RECUEIL DE GESTION</b> 	<input checked="" type="radio"/> <b>POLITIQUE</b>	<b>CODE : DG-01.00</b>
	<input type="radio"/> PROCÉDURE	<b>DATE 24 août 1998</b>
	<input type="radio"/> RÈGLEMENT	<b>Page 3 de 3</b>
<b>TITRE: Politique d'évaluation du rendement du directeur général</b>		

- 3.2 Lors d'une séance régulière qui suit le comité plénier, le directeur général dépose la version finale de son plan de travail.
- 3.3 Après la mi-mai, le directeur général dépose aux présidents du conseil des commissaires et du comité exécutif un bilan des principales réalisations reliées à son plan de travail.
- 3.4 Le formulaire d'évaluation, accompagné du bilan mentionné en 3.3 est acheminé à chaque commissaire par la poste.
- 3.5 Chaque commissaire complète le formulaire d'évaluation, le signe et le fait parvenir au président du conseil.
- 3.6 Les présidents du conseil et du comité exécutif sont responsables de la cueillette des données et de la compilation mathématique des résultats.
- 3.7 Les présidents communiquent les résultats au directeur général.
- 3.8 Au début de la réunion en comité plénier mentionnée en 3.1, les résultats de l'évaluation sont présentés à l'ensemble des commissaires pour fin de discussion. Après cet échange, les présidents et le directeur général peuvent ajouter sur le formulaire des commentaires ou des observations qu'ils jugent appropriés.
- 3.9 Par la suite, le document officiel signé par les deux présidents et par le directeur général est mis au dossier du directeur général.

**Formulaire d'évaluation**

**du**

**directeur général**

**année scolaire** \_\_\_\_\_

SECTION 1		
1-	La réalisation du plan d'action	COTE*
<p>Évaluer le degré d'atteinte des résultats en référence aux éléments du plan de travail convenu entre le directeur général et le conseil des commissaires pour la période visée par l'évaluation.</p> <p><b>Premier élément</b> _____</p> <p>_____</p> <p><b>Réalisations</b> _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p><b>Commentaire</b> _____</p> <p>_____</p>		_____

- A = rendement qui dépasse largement les attentes prévues (excellent)
- B = rendement qui dépasse les attentes prévues (très bon)
- C = rendement qui correspond aux attentes prévues (satisfaisant)
- D = rendement qui ne répond que partiellement aux attentes prévues (insatisfaisant)
- E = rendement qui est généralement en deça des attentes prévues (très faible)
- \* Toute cote "D" ou "E" doit être accompagnée d'un commentaire pour être retenue

<p><b>Deuxième élément</b></p> <hr/> <hr/> <p><b>Réalisations</b></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Commentaire _____</p> <hr/>	<hr/>
<p><b>Troisième élément</b></p> <hr/> <hr/> <p><b>Réalisations</b></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p>Commentaire _____</p> <hr/>	<hr/>

- A = rendement qui dépasse largement les attentes prévues (excellent)
- B = rendement qui dépasse les attentes prévues (très bon)
- C = rendement qui correspond aux attentes prévues (satisfaisant)
- D = rendement qui ne répond que partiellement aux attentes prévues (insatisfaisant)
- E = rendement qui est généralement en deça des attentes prévues (très faible)
- \* Toute cote "D" ou "E" doit être accompagnée d'un commentaire pour être retenue

<p><b>Quatrième élément</b></p> <hr/> <hr/> <p><b>Réalisations</b></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p><b>Commentaire</b> _____</p> <hr/>	<hr/>
--	-------

- A = rendement qui dépasse largement les attentes prévues (excellent)
- B = rendement qui dépasse les attentes prévues (très bon)
- C = rendement qui correspond aux attentes prévues (satisfaisant)
- D = rendement qui ne répond que partiellement aux attentes prévues (insatisfaisant)
- E = rendement qui est généralement en deça des attentes prévues (très faible)
- \* Toute cote "D" ou "E" doit être accompagnée d'un commentaire pour être retenue

<b>SECTION 2</b>		
<b>2-</b>	<b>Relations entre le directeur général et le conseil des commissaires</b>	<b>COTE*</b>
	<p><b>a) Information</b> - Le directeur général informe les membres du conseil des commissaires sur les questions qui peuvent avoir des répercussions importantes sur le fonctionnement de la commission scolaire ou sur l'opinion publique.</p> <p>Commentaire _____</p> <p>_____</p>	_____
	<p><b>b) Avis des membres du conseil</b> - En respect des pratiques en vigueur à la commission scolaire, le directeur général vérifie les situations problématiques identifiées par les membres du conseil des commissaires et, le cas échéant, le comité exécutif.</p> <p>Commentaire _____</p> <p>_____</p>	_____
	<p><b>c) Gestion des éléments de la délégation de pouvoirs</b> - Selon les modalités prévues, le directeur général rend compte des décisions que lui ou ses collaborateurs ont prises en vertu des dispositions des règlements de délégation de pouvoirs.</p> <p>Commentaire _____</p> <p>_____</p>	_____
	<p><b>d) Suivi aux décisions de la commission</b> - Le directeur général s'assure de l'application des décisions du conseil des commissaires ou du comité exécutif dans le respect des résolutions adoptées par les commissaires.</p> <p>Commentaire _____</p> <p>_____</p>	_____

- A = rendement qui dépasse largement les attentes prévues (excellent)  
 B = rendement qui dépasse les attentes prévues (très bon)  
 C = rendement qui correspond aux attentes prévues (satisfaisant)  
 D = rendement qui ne répond que partiellement aux attentes prévues (insatisfaisant)  
 E = rendement qui est généralement en deça des attentes prévues (très faible)  
 \* Toute cote "D" ou "E" doit être accompagnée d'un commentaire pour être retenue

3- Devoir d'assistance du directeur général à l'endroit du conseil des commissaires et du comité exécutif	COTE*
<p><b>a) Information</b> - Conformément aux règles élaborées, le directeur général s'assure que les commissaires puissent avoir accès à l'information requise pour l'exercice de leurs responsabilités.</p> <p>Commentaire _____</p> <p>_____</p>	_____
<p><b>b) Présentation des dossiers</b></p> <p>Le directeur général favorise l'initiative des commissaires en s'assurant que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la situation qui commande une décision est bien documentée;</li> <li>• lorsque possible, les recommandations faites comprennent des alternatives qui permettent un choix;</li> <li>• les conséquences applicables à l'une ou l'autre des alternatives sont identifiées.</li> </ul>	_____
<p><b>c) Contrôle budgétaire</b> - Selon les modalités prévues, le directeur général présente au conseil des commissaires des informations lui permettant de suivre l'évolution de la situation financière de la commission scolaire.</p> <p>Commentaire _____</p> <p>_____</p>	_____

- A = rendement qui dépasse largement les attentes prévues (excellent)  
 B = rendement qui dépasse les attentes prévues (très bon)  
 C = rendement qui correspond aux attentes prévues (satisfaisant)  
 D = rendement qui ne répond que partiellement aux attentes prévues (insatisfaisant)  
 E = rendement qui est généralement en deça des attentes prévues (très faible)  
 \* Toute cote "D" ou "E" doit être accompagnée d'un commentaire pour être retenue

<p><b>d) Rapport annuel</b> - Le directeur général prépare et présente au conseil des commissaires un rapport annuel sur les activités des écoles et de la commission scolaire en général.</p> <p>Commentaire _____</p> <p>_____</p>	<p>_____</p>
--	--------------

4- Habiletés de gestion du directeur général	COTE*
<p><b>a) Vision</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définit clairement les besoins à moyen et à long terme de la commission scolaire.</li> <li>• Propose des projets contribuant au développement de la commission scolaire.</li> <li>• Organise le travail de façon concrète et motivante, en fonction des objectifs stratégiques de la commission scolaire.</li> </ul> <p>Commentaire _____</p> <p>_____</p>	<p>_____</p>
<p><b>b) Innovation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Est ouvert aux réalités changeantes de son environnement et propose des idées, de même que des solutions appropriées.</li> <li>• Recherche des solutions nouvelles et les adapte à la situation de la commission scolaire.</li> <li>• Peut remettre en question le fonctionnement existant.</li> </ul> <p>Commentaire _____</p> <p>_____</p>	<p>_____</p>

- A = rendement qui dépasse largement les attentes prévues (excellent)  
 B = rendement qui dépasse les attentes prévues (très bon)  
 C = rendement qui correspond aux attentes prévues (satisfaisant)  
 D = rendement qui ne répond que partiellement aux attentes prévues (insatisfaisant)  
 E = rendement qui est généralement en deça des attentes prévues (très faible)  
 \* Toute cote "D" ou "E" doit être accompagnée d'un commentaire pour être retenue

<p><b>c) Leadership</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorise la mobilisation des individus au regard des orientations de la commission scolaire.</li> <li>• Émet des propositions et les défend avec succès.</li> <li>• Influence, oriente et motive les efforts individuels.</li> </ul> <p>Commentaire _____</p> <p>_____</p>	<p>_____</p>
<p><b>d) Esprit d'équipe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fait appel aux autres, obtient la contribution de chacun des membres de son équipe.</li> <li>• Partage le crédit de l'atteinte des résultats avec son équipe.</li> <li>• Maintient des relations interpersonnelles respectueuses des individus.</li> </ul> <p>Commentaire _____</p> <p>_____</p>	<p>_____</p>
<p><b>e) Représentativité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflète la culture et les orientations de l'organisme dans ses communications internes et externes</li> <li>• Établit, maintient ou développe de bonnes relations avec les différents organismes avec qui il transige.</li> <li>• Transmet, par sa crédibilité, une image positive de la commission scolaire dans ses communications internes et externes.</li> </ul> <p>Commentaire _____</p> <p>_____</p>	<p>_____</p>

- A = rendement qui dépasse largement les attentes prévues (excellent)  
B = rendement qui dépasse les attentes prévues (très bon)  
C = rendement qui correspond aux attentes prévues (satisfaisant)  
D = rendement qui ne répond que partiellement aux attentes prévues (insatisfaisant)  
E = rendement qui est généralement en deça des attentes prévues (très faible)  
\* Toute cote "D" ou "E" doit être accompagnée d'un commentaire pour être retenue

<p><b>e) Flexibilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compose avec les idées et les opinions des autres.</li> <li>• Adapte ses comportements, ses suggestions et ses méthodes de travail en fonction des situations et des contraintes.</li> <li>• Accepte de modifier son point de vue à la suite de nouvelles réalités.</li> </ul> <p>Commentaire _____</p> <p>_____</p>	<p>_____</p>
<p><b>g) Autres éléments</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>_____</p>

### COMMENTAIRES GÉNÉRAUX

Sous cette rubrique, un commissaire peut noter tout élément du rendement du directeur général qui lui paraît important et qu'il n'a pu apprécier de façon satisfaisante dans les volets précédents de la fiche.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ce document est confidentiel et est réservé à l'usage exclusif des membres du conseil des commissaires mandatés pour réaliser l'évaluation du directeur général. Chaque membre du conseil des commissaires complète la fiche selon les éléments qui y sont prévus. La fiche ainsi complétée est signée et remise au président du conseil.

SIGNATURE : \_\_\_\_\_

DATE : \_\_\_\_\_

- A = rendement qui dépasse largement les attentes prévues (excellent)
- B = rendement qui dépasse les attentes prévues (très bon)
- C = rendement qui correspond aux attentes prévues (satisfaisant)
- D = rendement qui ne répond que partiellement aux attentes prévues (insatisfaisant)
- E = rendement qui est généralement en deça des attentes prévues (très faible)
- \* Toute cote "D" ou "E" doit être accompagnée d'un commentaire pour être retenue