

## ÉVALUATION DE LA DIRECTION

### ÉVALUER C'EST D'ABORD ET AVANT TOUT :

- ✓ Ce que l'on fait pour assurer que l'action nous mène ou l'on veut aller;
- ✓ Un processus continu qui nous relance vers l'avenir.

### OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION :

- ✓ Assurer à l'employé une évaluation ouverte, constructive en identifiant clairement les forces et limites.
- ✓ Identifier et connaître le potentiel et les compétences de l'employé.
- ✓ Constituer un lieu d'échange entre l'employé et l'employeur afin que tous puissent faire part de leurs préoccupations quant à l'organisation du travail.
- ✓ S'assurer que l'employé dispose des ressources et du soutien nécessaire à l'accomplissement de ses tâches.
- ✓ S'assurer que l'employé développe des compétences afin qu'il se réalise personnellement et professionnellement dans son milieu de travail et que l'organisme remplisse sa mission.
- ✓ Établir conjointement des objectifs à atteindre pour la prochaine année.

### PROCÉDURES D'ÉVALUATION :

L'évaluation a lieu une fois par année. La date de la rencontre est déterminée par l'employé et le comité ressources humaines. Au moins quinze (15) jours avant la date de la rencontre, les parties reçoivent une copie du formulaire d'évaluation.

La direction fera son auto-évaluation et les membres du comité évalueront le travail de la direction. Lors de la rencontre d'évaluation les membres du comité et la direction échangeront sur le résultat de leur évaluation. La direction partagera également avec le comité sur des objectifs personnels pour la prochaine année. Ces objectifs seront élaborés conjointement par les deux parties. Un suivi sera effectué par le comité selon les échéanciers fixés.

**EMPLOYÉ :**

**DATE :**

**COMITÉ RESSOURCES HUMAINES :**

## ÉCHELLE :

L'échelle suivante indique les quatre (4) niveaux de l'évaluation des qualités professionnelles et personnelles :

### **(1) Excellent/Toujours/Supérieur**

Le rendement est en accord avec les attentes et il les dépasse à plusieurs égards. La qualité de contribution est supérieure à celle normalement attendue.

### **(2) Bon/Régulièrement/Satisfaisant**

Le rendement, de façon générale et continue, rencontre les attentes. S'il y a des écarts, ils sont minimes et largement compensés par un rendement qui se situe au-delà dans d'autres réalisations. La qualité de la contribution répond aux exigences.

### **(3) Moyen/Occasionnellement/Amélioration nécessaire**

Le rendement est légèrement inférieur aux attentes. Il y a quelques écarts entre les attentes et les réalisations. Le rendement et la qualité de la contribution doivent faire l'objet d'une amélioration sensible.

### **(4) Faible/Rarement/Insatisfaisant**

Le rendement est grandement inférieur aux attentes. Il y a plusieurs écarts entre les attentes et les réalisations. Le rendement et la qualité de la contribution doivent faire l'objet d'une grande amélioration.

## GRILLE D'ÉVALUATION DE LA DIRECTION

(1) Supérieur      (2) Satisfaisant      (3) À améliorer      (4) Insatisfaisant

Bloc 1		Encercler			
#	Responsabilités face au conseil d'administration et les comités de travail de la CDC				
1	Coordonne la préparation des rencontres du conseil d'administration et assemblée générale (convocation, ordre du jour, procès-verbal, rapport d'activités, priorités/orientations, etc.) et supervise la rédaction des minutes ou autres rapports pertinents.	1	2	3	4
2	Apporte les informations et recommandations favorisant la prise de décision.	1	2	3	4
3	Orienté le conseil d'administration sur les différentes problématiques et l'alimente sur les enjeux.	1	2	3	4
4	Agit en conformité avec les décisions prises en CA et AGA	1	2	3	4
5	Organise, anime ou supporte les comités de travail.	1	2	3	4
6	Fait le lien entre le conseil d'administration et les différents comités de travail mis sur pied.	1	2	3	4
7	Participe au recrutement des administrateurs/trices, facilite leur intégration, leur formation et l'exécution de leur mandat.	1	2	3	4
8	Assure le lien avec les employés en les informant des décisions prises.	1	2	3	4
9	Fait rapport des activités de l'organisme sur une base régulière.	1	2	3	4
10	Fait une analyse des tendances observées en vue d'établir les priorités et de fixer les grandes orientations.	1	2	3	4
11	Élabore, implante et assure le suivi du plan d'action annuel et des orientations.	1	2	3	4
12	Rédige ou assure la supervision à la rédaction de tous les documents officiels.	1	2	3	4
13	Effectue des recommandations au conseil d'administration sur les programmes ou activités à mettre sur pied.	1	2	3	4
14	Évalue les besoins en ressources humaines et fait des recommandations au conseil d'administration.	1	2	3	4
15	S'assure de la saine gestion de l'organisme et en rend compte au conseil d'administration régulièrement.	1	2	3	4

Cote moyenne obtenue :

Commentaires :

---



---



---



---

## GRILLE D'ÉVALUATION DE LA DIRECTION

(1) Supérieur                      (2) Satisfaisant                      (3) À améliorer                      (4) Insatisfaisant

Bloc 2					
#	Habilités de gestion des ressources humaines	Encercler			
<b>Planification du travail</b>					
1	Dirige le processus d'embauche des employés avec le comité ressources humaines	1	2	3	4
2	Accueille et intègre un employé nouvellement embauché.				
3	Précise les fonctions et les tâches des employés.	1	2	3	4
4	Établit les priorités, fixe les objectifs et détermine un échéancier et un plan d'action avec chaque employé.	1	2	3	4
<b>Organisation du travail</b>					
5	Agit en tant que supérieur immédiat des employés et rapporte toute mécontente ou problématique à l'attention du CA	1	2	3	4
6	Assure l'encadrement, la supervision et identifie les besoins de formation des employés.	1	2	3	4
7	Assure le suivi des tâches et évalue les résultats.	1	2	3	4
8	Assume la préparation et l'animation des rencontres d'équipe	1	2	3	4
9	Recueille les rapports de travail des employés et fait le suivi des heures travaillées et des heures excédentaires.	1	2	3	4
10	Réalise l'évaluation de rendement de mi-probation des employés et en présente un rapport au conseil d'administration	1	2	3	4
11	Participe à l'évaluation de rendement des employés avec le comité ressources humaines.	1	2	3	4
12	S'assure de l'application de la politique de conditions de travail ainsi que toutes autres politiques ou règles qui concernent les employés à l'exception des expulsions ou du congédiement. Lorsque nécessaire, recommande au CA la mise à jour des politiques.	1	2	3	4
13	Utilise de façon maximale les ressources financières et humaines.	1	2	3	4
14	Délègue des responsabilités.	1	2	3	4
15	Clarifie son rôle de personne responsable.	1	2	3	4
16	Suscite la motivation et la participation du personnel.	1	2	3	4
17	Prend les mesures nécessaires pour régler rapidement les problèmes ou les conflits.	1	2	3	4

Cote moyenne obtenue :

Commentaires :

---



---



---



---

## GRILLE D'ÉVALUATION DE LA DIRECTION

(1) Supérieur      (2) Satisfaisant      (3) À améliorer      (4) Insatisfaisant

<b>Bloc 3</b>				
#	<b>Gestion financière et courante de l'organisme</b>	<b>Encercler</b>		
1	Prépare et présente les prévisions budgétaires annuelles et en fait un suivi régulier au conseil d'administration.	1	2	3 4
2	Rédige toute demande de financement ou de subvention, dont celle du SACAIS dans les délais prescrits.	1	2	3 4
3	Rédige les demandes pour des projets spéciaux et ponctuels qui ont été acceptés par le Conseil d'administration.	1	2	3 4
4	Effectue le paiement des factures et autorise les dépenses.	1	2	3 4
5	S'assure de l'utilisation judicieuse de la petite caisse et en fait le suivi.	1	2	3 4
6	Émet les états de compte et factures et fait les dépôts de chèques.	1	2	3 4
7	Utilise de façon responsable, avec jugement et discernement, la carte de guichet et de crédit de l'organisme.	1	2	3 4
8	S'assure de la bonne gestion financière de l'organisme : comptabilité, versement des salaires, paiement des DAS, suivi des états financiers comparatifs, conciliation bancaire, préparation des états financiers annuels.	1	2	3 4
<b>Prise de décision dans le cadre de son travail</b>				
9	Reconnaît qu'une décision doit être prise.	1	2	3 4
10	Analyse la situation et juge de la décision à prendre.	1	2	3 4
11	Prend la décision, sans délai indu et au moment opportun.	1	2	3 4
<b>Organisation physique du milieu de travail</b>				
12	Veille à la préservation et à l'entretien des lieux et de l'équipement.	1	2	3 4
13	S'assure que la mise à jour régulière des matériaux et équipements soit faite.	1	2	3 4

Cote moyenne obtenue :

Commentaires :

---



---



---

## GRILLE D'ÉVALUATION DE LA DIRECTION

(1) Supérieur      (2) Satisfaisant      (3) À améliorer      (4) Insatisfaisant

<b>Bloc 4</b>					
#	<b>La promotion de l'organisme</b>	<b>Encercler</b>			
1	Supervise l'application du plan de promotion tel qu'adopté par le CA et préparé par le comité promotion.	1	2	3	4
2	Collabore à l'organisation, la réalisation et l'évaluation des activités de promotion approuvées par les membres.	1	2	3	4
3	Participe à diverses tables de concertation en lien avec les priorités de l'organisme.	1	2	3	4
4	Organise, anime des rencontres d'information auprès de groupes non-membres afin de faire connaître les services de la CDC.	1	2	3	4
5	Planifie et assure la représentation de la CDC à des événements ponctuels organisés par les membres ou les partenaires (conférence de presse, lancement, activités spéciales, etc.).	1	2	3	4
6	Assure la promotion de l'organisme et de ses membres dans le développement local ou régional.	1	2	3	4
7	Assure la distribution et l'utilisation du matériel promotionnel de la CDC et de ses membres.	1	2	3	4

Cote moyenne obtenue :

Commentaires :

---



---



---



---

## GRILLE D'ÉVALUATION DE LA DIRECTION

(1) Supérieur      (2) Satisfaisant      (3) À améliorer      (4) Insatisfaisant

Bloc 5		
#	La représentation et la concertation	Encercler
1	Favorise de bonnes relations avec les partenaires sociaux, les bailleurs de fonds, médias, participants et participantes, membres, gouvernements et autres.	1 2 3 4
2	Voit à ce que les activités et les services offerts répondent aux attentes et aux besoins des membres et respectent les orientations de l'organisme.	1 2 3 4
3	Représente l'organisme à différentes tables, instances et comités en lien avec la mission et les priorités de l'organisme.	1 2 3 4
4	Favorise la liaison entre les partenaires et les membres.	1 2 3 4
5	Répond adéquatement aux questions soulevées par l'opinion publique.	1 2 3 4
6	Établit, au besoin, de nouvelles relations avec d'autres organismes, instances gouvernementales, entreprises privées.	1 2 3 4
7	Favorise l'implication et la participation des membres aux activités de représentation et de concertation.	1 2 3 4
8	Participe à certaines actions sociales et activités de visibilité dans le but d'atteindre la mission de l'organisme.	1 2 3 4
9	Participe activement aux rencontres nationales de la Table nationale des CDC et de l'Inter-CDC du Centre-du-Québec.	1 2 3 4
10	Répond aux demandes ponctuelles des autres CDC (documentation, information, etc.).	1 2 3 4
11	Rédige un rapport faisant état des travaux relatifs aux instances de représentation ou aux projets en développement.	1 2 3 4
11	S'assure de bien connaître les opinions et positions des membres pour assurer une représentation juste.	1 2 3 4

Cote moyenne obtenue :

Commentaires :

---



---



---



---

## GRILLE D'ÉVALUATION DE LA DIRECTION

(1) Supérieur      (2) Satisfaisant      (3) À améliorer      (4) Insatisfaisant

<b>Bloc 6</b>					
<b>#</b>	<b>Le développement</b>	<b>Encercler</b>			
1	Est à l'affut d'opportunités de projet de développement.	1	2	3	4
2	Reçoit les promoteurs et détermine leurs besoins.	1	2	3	4
3	Réfère les promoteurs aux instances pertinentes en lien avec leur projet.	1	2	3	4
4	Soumet au conseil d'administration tous nouveaux projets pour lesquels la CDC ou ses membres pourraient s'impliquer.	1	2	3	4
5	Participe ou coordonne les comités de travail reliés à divers projets.	1	2	3	4
6	Suscite la participation des membres dans différents projets.	1	2	3	4
7	Amène les différents comités à prendre des décisions éclairées.	1	2	3	4
8	Rédige au besoin différents documents reliés aux projets.	1	2	3	4

Cote moyenne obtenue :

Commentaires :

---



---



---



---

## GRILLE D'ÉVALUATION DE LA DIRECTION

(1) Supérieur                      (2) Satisfaisant                      (3) À améliorer                      (4) Insatisfaisant

<b>Bloc 7</b>		
#	La vie associative de la CDC	Encercler
1	S'assure de l'application de la Politique de membership et de vie associative.	1 2 3 4
2	Accueille les demandes de support des organismes membres (nature du besoin, délais, etc.).	1 2 3 4
3	Évalue la situation et détermine le support à donner.	1 2 3 4
4	Effectue ou supervise la recherche, la conception et l'adaptation d'outils ou tous autres types de services pour les membres.	1 2 3 4
5	Assure un suivi à toutes les correspondances ou lectures susceptibles d'être une source d'information nécessaire aux membres.	1 2 3 4
6	Assure l'animation, la préparation et l'évaluation des rencontres de la Table de concertation communautaire de Bécancour.	1 2 3 4
7	Voit au recrutement de nouveaux organismes et leur offre un soutien dans leur intégration et leur formation.	1 2 3 4
8	Voit à l'intégration des nouvelles coordinations des organismes membres.	1 2 3 4
9	Planifie et organise la tenue d'ateliers ou de rencontres d'information en lien avec les besoins des membres ou selon les thèmes retenus en prenant en considération les différentes conjonctures sociales, économiques et politiques.	1 2 3 4
10	Produit tout document ou outil de travail permettant une animation efficace des ateliers ou rencontres d'information.	1 2 3 4
11	Favorise les méthodes d'éducation populaire.	1 2 3 4
12	Crée des partenariats avec d'autres organismes pour la création d'ateliers.	1 2 3 4

Cote moyenne obtenue :

Commentaires :

---



---



---



---

## GRILLE D'ÉVALUATION DE LA DIRECTION

(1) Supérieur      (2) Satisfaisant      (3) À améliorer      (4) Insatisfaisant

<b>Bloc 8</b>			
<b>#</b>	<b>Exécution de son propre travail</b>		<b>Encercler</b>
1	Qualité du travail	Exactitude, précision et fréquence d'erreurs.	1 2 3 4
2	Quantité de travail	Somme de travail fait en respectant les délais.	1 2 3 4
3	Connaissances professionnelles	Application et maîtrise de connaissances théoriques, pratiques et techniques nécessaires à l'exécution de son travail et au développement de ses compétences.	1 2 3 4
4	Organisation du travail	Manière d'organiser son travail, d'identifier les priorités, de faire preuve de jugement et de discernement dans la gestion de son temps.	1 2 3 4
5	Capacité et volonté d'apprendre	La façon dont elle s'adapte aux nouvelles techniques et aux méthodes de travail.	1 2 3 4

Cote moyenne obtenue :

Commentaires :

---



---



---



---

## GRILLE D'ÉVALUATION DE LA DIRECTION

(1) Supérieur                      (2) Satisfaisant                      (3) À améliorer                      (4) Insatisfaisant

<b>Bloc 9</b>			
<b>#</b>	<b>Habiletés et qualités personnelles</b>		<b>Encercler</b>
1	Dynamisme, motivation et engagement	Maintient un intérêt et un effort constant face à son travail ; démontre un souci de réussite et de collaboration; fait preuve d'ardeur et de disponibilité.	1 2 3 4
2	Autonomie, initiative et créativité	Démontre une aptitude à résoudre des problèmes; une habileté à connaître ses ressources et à les utiliser pour fonctionner soi-même en fonction des exigences.	1 2 3 4
3	Esprit d'équipe, relations interpersonnelles	Sait s'intégrer dans son équipe; établit et maintient des contacts harmonieux.	1 2 3 4
4	Relation avec l'autorité	Collabore de bonne foi avec les administrateurs; se sent à l'aise avec les directives; a du tact dans ses rapports; est capable de négocier et de faire des compromis.	1 2 3 4
5	Flexibilité et adaptation	Ajuste ses aptitudes et ses attitudes aux situations.	1 2 3 4
6	Tolérance au stress et à l'ambiguïté.	Maintient un rendement efficace malgré des contraintes et des conditions caractérisées par l'absence d'information, d'appui ou d'encadrement.	1 2 3 4
7	Capacité aidante	Se rend disponible aux autres et apporte des conseils et du support.	1 2 3 4
8	Lucidité et résolution de problèmes	Détecte les malaises, admet ses erreurs, s'il y a lieu, accepte la critique et participe à la recherche de solution.	1 2 3 4
9	Leadership, influence	Intéresse, motive et mobilise le personnel salarié et les bénévoles pour favoriser une coopération et une implication directe.	1 2 3 4
10	Analyse, synthèse et communication	Identifie les divers éléments d'une situation; associe et compare les informations provenant de différentes sources; dégage et regroupe les éléments.	1 2 3 4
11	Discernement et objectivité	Juge clairement et sainement les choses; évalue les faits pour ce qu'ils sont tout en ayant une opinion personnelle.	1 2 3 4
12	Écoute et compréhension	Se montre ouvert et intéressé aux autres; perçoit et réagit à leurs besoins; prend conscience de l'impact de soi sur les autres.	1 2 3 4

13	Discrétion	Fait preuve d'une retenue judicieuse dans ses paroles et ses actions et garde pour lui-même les informations confidentielles.	1	2	3	4
14	Communication écrite	Écrit dans un français grammaticalement correct; utilise un vocabulaire adapté aux lecteurs pour qu'ils comprennent bien le sens du message.	1	2	3	4
15	Communication verbale	Est en mesure de bien rendre un message de façon verbale, utilise un langage adapté.	1	2	3	4

Cote moyenne obtenue :

Commentaires :

---



---



---



---

## RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION DE RENDEMENT

### Principales habiletés :

---

---

---

---

---

### Points à développer ou à améliorer :

---

---

---

---

---

### Commentaires du comité d'évaluation :

---

---

---

---

---

### Commentaires de l'employé:

---

---

---

---

---

## OBJECTIFS ET ATTENTES POUR LA PROCHAINE ANNÉE

Objectif(s) pour la période de : \_\_\_\_\_ au \_\_\_\_\_  
Fixés conjointement par le coordonnateur et l'employeur

### Objectif 1:

---

---

---

### Moyens :

---

---

---

---

Date de l'évaluation :     \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

### Objectif 2:

---

---

---

### Moyens :

---

---

---

---

Date de l'évaluation :     \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Signée à Bécancour le : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Pour le comité d'évaluation

\_\_\_\_\_  
Direction