

**POLITIQUE D'ÉVALUATION DE
RENDEMENT / PERFORMANCE
ASSESSMENT POLICY**

Direction générale/General management

Adoptée par le conseil d'administration le xx-xx-xxxx

/Adopted by the board of directors on xx-xx-xxxx

Table des matières

Introduction / Introduction	1
Objectifs/Goals	2
Principes directeurs/Guiding Principles	3
Rôles et responsabilités/ roles and responsibilities	4
Conseil administration /Board of directors.....	4
Comité finance /Finance committee	4
Direction générale /General management.....	5
Autres dispositions/ Others provisions	6
Confidentialité et conservation du rapport / Confidentiality and storage of the report	6
Personnes visées/Concerned people	6
Période d'évaluation/Evaluation period	6
Révision/Review	7
Entrée en vigueur/Entry into force.....	7
Annexe 1 /Annex 1	8
Formulaire d'évaluation / Evaluation Form.....	8
Annexe 2/Annex 2.....	1
Description des compétences /Description of skills	1

INTRODUCTION / INTRODUCTION

Cette politique s'inscrit dans les orientations du conseil d'administration favorisant la mise en place d'une vision globale et intégrée d'une saine gouvernance, d'évaluation et de performance de la Commission. Elle permet de doter le conseil d'administration d'un processus formel et annuel d'évaluation du rendement du (de la) directeur(trice) général(e) afin de lui communiquer clairement les attentes et les objectifs d'amélioration, de favoriser les échanges et de lui reconnaître ses succès.

Le conseil d'administration reconnaît le processus d'évaluation du rendement du (de la) directeur(trice) général(e) comme l'un des instruments de supervision entre lui et la direction générale

This policy is in line with the guidelines of the Board of Directors promoting the establishment of a global and integrated vision of sound governance, evaluation and performance of the Commission. It provides the board of directors with a formal, annual performance appraisal process for evaluation the performance of the Executive Director in order to clearly communicate expectations and objectives for improvement, encourage discussion and recognize its success his or her success.

The Board recognizes the process of evaluating the performance of the Executive Director as one of the supervisory instruments between him and the Executive Director

Objectifs/Goals

- Appuyer le conseil d'administration dans la mise en place d'un processus clair, efficace et détaillé pour évaluer le rendement du (de la) directeur(trice) général(e);
 - Assurer une compréhension commune du processus et des rôles et responsabilités respectifs du conseil d'administration et du (de la) directeur(trice) général(e);
 - Préciser les liens entre la performance de la Commission et le rendement du (de la) directeur(trice) général(e);
 - Apprécier formellement la contribution du (de la) directeur(trice) général(e) quant à la mission, à la vision, aux valeurs, aux orientations stratégiques et aux objectifs de la Commission;
 - Reconnaître les résultats obtenus en lien avec l'expression des attentes significatives;
 - Contribuer à l'amélioration et au développement des compétences du (de la) directeur(trice) général(e).
- Support the Board in establishing a clear, effective and detailed process for evaluating the performance of the general manager;
 - Ensure a common understanding of the process and the respective roles and responsibilities of the Board and the general manager;
 - Clarify the links between the Commission's performance and the performance of the general manager;
 - Formally assess the contribution of the general manager to the Commission's mission, vision, values, strategic directions and objectives;
 - Recognize the results obtained in relation to the expression of the expectations expressed;
 - Contribute to the improvement and development of the executive manager's skills.

Principes directeurs/Guiding Principles

- Le processus d'évaluation du rendement s'effectue dans un climat de collaboration, de respect, de confiance, de transparence et d'équité;
 - Les objectifs annuels de rendement et l'identification des compétences attendues sont déterminés en collaboration avec le (la) directeur(trice) général(e);
 - L'évaluation du rendement est basée sur des résultats mesurables et observables;
 - Toutes les discussions et tous les documents du comité d'évaluation ayant servi à l'évaluation du rendement du (de la) directeur(trice) général(e) sont confidentiels;
 - Le comité d'évaluation doit tenir compte des imprévus et des facteurs contextuels survenus au cours de l'année de référence;
 - Le conseil d'administration favorise l'autoévaluation du (de la) directeur(trice) général(e).
- The performance evaluation process is conducted in an atmosphere of collaboration, respect, trust, transparency and fairness;
 - Annual performance objectives and the identification of expected competencies are determined in collaboration with the Executive Director;
 - Performance evaluation is based on measurable and observable results;
 - All discussions and documents of the evaluation committee used to evaluate the performance of the general manager are confidential;
 - The evaluation committee must take into account the unforeseen circumstances and contextual factors that occurred during the reference year;
 - The Board of Directors promotes the self-assessment of the Executive Director.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS/ ROLES AND RESPONSIBILITIES

Conseil administration /Board of directors

- Assure le respect de cette politique et voit à sa révision, au besoin;
 - Signifie, au comité d'évaluation, les attentes stratégiques annuelles de l'organisation applicables lors du processus d'évaluation de la direction générale au plus tard le 30 novembre de l'année ;
 - Adopte le cas échéant, les recommandations du comité d'évaluation dûment mandaté à cet effet.
- Ensures compliance with this policy and ensure its revision, if necessary;
 - Provides the evaluation committee with the organization's annual strategic expectations for the Branch evaluation process by November 30 of the year;
 - Adopt, if necessary, the recommendations of the evaluation committee duly mandated for this purpose.

Comité finance /Finance committee

- Le conseil d'administration met en place un comité d'évaluation, composé de trois (3) personnes, dont le président de la Commission et deux (2) membres issus du comité finance ;
 - Le mandat du comité d'évaluation est de procéder annuellement à l'évaluation du rendement du (de la) directeur(trice) général(e) conformément à la présente politique et de faire rapport au conseil d'administration. ;
 - Le comité d'évaluation utilise un formulaire d'évaluation portant sur les compétences
- The **Board of Directors** shall set up an evaluation committee, composed of three (3) people, including the President of the Commission and two (2) members from the Finance Committee;
 - The mandate of the Evaluation Committee is to conduct an annual performance evaluation of the Executive Director in accordance with this policy and to report to the Board of Directors. ;
 - The evaluation committee uses an evaluation form that covers the competencies required and its behavioural indicators, the annual performance objectives set and its

requis et ses indicateurs de comportement, les objectifs annuels de rendement fixés et ses indicateurs de résultats ainsi que les critères de pondération pour chacun de ces éléments. L'évaluation du rendement porte sur les résultats atteints conformément aux mandats confiés, aux objectifs annuels de rendement fixés et aux compétences déterminées par le conseil d'administration ;

- Transmet un rapport verbal auprès du conseil d'administration relativement à la démarche d'évaluation.

performance indicators, as well as the weighting criteria for each of these elements. The performance evaluation focuses on the results achieved in accordance with the mandates assigned, the annual performance objectives set and the competencies determined by the Board of Directors;

- Sends an oral report to the Board of Directors on the evaluation process.

Direction générale /General management

- Participe activement aux différentes étapes du processus d'évaluation;
- Procède à sa propre évaluation de rendement selon le formulaire d'autoévaluation préétabli par le comité d'évaluation ;
- Fait part de ses résultats de l'autoévaluation lors de la rencontre avec le comité d'évaluation.

- Actively participates in the various stages of the evaluation process;
- Carries out its own performance evaluation according to the self-assessment form pre-established by the evaluation committee;
- Communicate the results of the self-assessment during the meeting with the assessment committee.

AUTRES DISPOSITIONS/ OTHERS PROVISIONS

Confidentialité et conservation du rapport / Confidentiality and storage of the report

- Une copie du rapport d'évaluation dûment signé est remise à la direction générale. L'original est conservé à la direction générale ou à tout autre endroit déterminé selon les politiques de la Commission au regard des documents confidentiels détenus par l'organisation.
- A copy of the duly signed evaluation report shall be submitted to the executive management. The original shall be kept at the general management or at any other place determined in accordance with the Commission's policies with regard to confidential documents held by the organisation.

Personnes visées/Concerned people

- Les membres du conseil d'administration et le titulaire du poste à la direction générale.
- The members of the Board of Directors and the incumbent of the position in the Executive Board.

Période d'évaluation/Evaluation period

- Le conseil d'administration détermine, comme année de référence, la période du 1er janvier au 31 décembre. L'évaluation annuelle doit être complétée au plus tard le 31 janvier suivant l'année de référence.
- The Board of Directors shall determine, as a reference year, the period from January 1st to December 31st. The annual evaluation must be completed no later than January 31st following the reference year.

Révision/Review

- La présente politique doit faire l'objet d'une révision périodique ou lorsque des modifications législatives ou réglementaires le requièrent. Toute révision de la présente politique entre en vigueur le jour de son adoption par le conseil d'administration.
 - La direction générale, assistée du comité d'évaluation, assure la mise à jour de la présente politique.
- This policy is subject to periodic review or as required by legislative or regulatory amendments. Any revision of this policy will take effect on the day of its adoption by the Board of Directors.
 - The general management, assisted by the evaluation committee, ensures the update of this policy.

Entrée en vigueur/Entry into force

- La présente politique entre en vigueur le jour de son adoption par le conseil d'administration.
- This policy comes into effect on the day it is adopted by the Board of Directors.

ANNEXE 1 /ANNEX 1

Formulaire d'évaluation / Evaluation Form

FORMULAIRE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT/ PERFORMANCE REVIEW FORM

Direction générale/General manager

Commission de services
régionaux de Kent



Kent Regional
Service Commission

EXPLICATIONS DU FORMULAIRE/ EXPLANATIONS OF THE FORM

<p>Ce formulaire est un outil mis à la disposition du conseil d'administration et du (de la) directeur(trice) général(e) de la Commission des services régionaux de Kent afin de les soutenir dans l'important exercice annuel de l'évaluation du rendement de la direction générale.</p> <p>Deux grandes sections composent ce formulaire d'évaluation du rendement, la section portant sur l'identification des compétences et ses indicateurs de comportement et la section portant sur les objectifs annuels de rendement et ses indicateurs de résultats.</p> <p>Il est recommandé de choisir un nombre <i>limité</i> de compétences et d'objectifs annuels afin de tenir compte des capacités réelles d'atteinte des résultats.</p> <p>Étant donné que les objectifs de rendement et les compétences requises ne sont pas nécessairement d'égale valeur en importance et en investissement de la part de la direction générale, il peut être utile d'établir une pondération de l'importance relative de chacun. Si tel est le cas, la pondération doit être convenue avec la direction générale.</p> <p>Également, le plan stratégique de la Commission et les conclusions du rapport découlant du diagnostic et de l'analyse de la dynamique organisationnelle établi par le cabinet Mallette peuvent servir de base à l'identification des objectifs et des comportements attendus du conseil d'administration envers la direction générale de la Commission pour la présente année.</p>	<p>This form is a tool available to the Board of Directors and the General Manager of the Kent Regional Services Commission to support them in the important annual exercise of assessing the performance of the branch.</p> <p>This performance evaluation form consists of two main sections, the section on the identification of competencies and their behavioural indicators and the section on annual performance objectives and results indicators.</p> <p>It is recommended that a limited number of competencies and annual objectives be selected to reflect the actual capacity to achieve results.</p> <p>Since the performance objectives and skills are not necessarily of equal value of importance and investment by senior management, it may be useful to establish a weighting of the relative importance of each. If this is the case, the weighting must be agreed with the Executive Board.</p> <p>In addition, the Commission's strategic plan and the conclusions of the report resulting from the diagnosis and analysis of the organizational dynamics prepared by the firm Mallette can serve as a basis for identifying the objectives and behaviours expected of the Board of Directors from the Commission's general management for the current year.</p>
---	---

FORMULAIRE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT/ PERFORMANCE REVIEW FORM

Direction générale/General manager

1. IDENTIFICATION/IDENTIFICATION

Titulaire/Employee Name : _____	
Période de référence/Period of review: _____	Date d'entrée en poste/ Date of hiring : _____
Date de l'évaluation /Review date : _____	Évaluation précédente / Previous review : _____

2. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION DU RENDEMENT/ PERFORMANCE EVALUATION OBJECTIVES

<p>Globalement, l'exercice d'évaluation du rendement a pour but d'aider le titulaire du poste à assumer ses responsabilités de façon optimale dans le meilleur contexte, de faire en sorte que les facteurs positifs du rendement soient mieux exploités et que les résultats soient reconnus à leur juste valeur.</p> <p>Une aide à l'amélioration et au développement continu en constituera un corollaire considérable.</p> <p>Plus spécifiquement, le processus d'évaluation du rendement permettra de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ Soutenir la mise en place d'un système global efficient de gouvernance et de performance de la Commission. ↳ Responsabiliser le conseil d'administration dans l'appréciation et l'évaluation de la performance de la direction générale en lien avec les orientations stratégiques et les objectifs de l'organisation. ↳ Préciser les objectifs de rendement ainsi que les comportements attendus de la personne évaluée sur une période donnée. ↳ Favoriser le développement et l'amélioration des compétences, habiletés et comportements de la direction générale. 	<p>Overall, the purpose of the performance appraisal exercise is to help the incumbent of the position to carry out his or her responsibilities in the best context, to ensure that the positive performance factors are better exploited and that results are recognized at their true value. Support for continuous improvement and development will be a significant corollary.</p> <p>More specifically, the performance evaluation process will:</p> <ul style="list-style-type: none"> ↳ Support the establishment of an efficient overall system of governance and performance of the Commission. ↳ Make the Board of Directors responsible for assessing and evaluating the performance of the Executive Board in relation to the organization's strategic orientations and objectives. ↳ Specify the performance objectives and behaviours expected of the person being evaluated over a given period of time. ↳ Foster the development and improvement of the Branch's skills, abilities and behaviours.
---	--

Interprétation des cotes d'évaluation/ Interpretation of evaluation ratings

<p>Excellent/Excellent</p>	<p>Ce comportement ou objectif a toujours été démontré à un niveau nettement au-delà des attentes dans tous les aspects des responsabilités clés.</p> <p>This behaviour or objective has always been demonstrated at a level well above expectations in all aspects of key responsibilities.</p>	<p>4</p>
<p>Supérieur/superior</p>	<p>Ce comportement ou objectif a toujours été démontré au niveau des attentes et a été dépassé régulièrement dans tous les aspects des responsabilités clés.</p> <p>This behaviour or objective has always been demonstrated at the level of expectations and has been consistently exceeded in all aspects of key responsibilities.</p>	<p>3</p>
<p>Satisfaisant/proper</p>	<p>Ce comportement ou objectif a été démontré au niveau des attentes dans tous les aspects des responsabilités clés.</p> <p>This behaviour or objective has been demonstrated at the level of expectations in all aspects of key responsibilities.</p>	<p>2</p>
<p>Partiellement satisfaisant / improper</p>	<p>Ce comportement ou objectif a été démontré à un niveau qui ne satisfait que partiellement aux attentes dans l'ensemble des aspects des responsabilités clés.</p> <p>This behavior or objective has been demonstrated at a level that only partially meets expectations in all aspects of key responsibilities.</p>	<p>1</p>
<p>Inacceptable/poor</p>	<p>Ce comportement ou objectif a été démontré à un niveau nettement inférieur aux attentes dans l'ensemble des aspects des responsabilités clés.</p> <p>This behavior or objective has been demonstrated to be significantly below expectations in all aspects of key responsibilities.</p>	<p>0</p>

COMPÉTENCES/INDICATEURS DE COMPORTEMENT/ BEHAVIOURAL INDICATORS

Compétence/Skill	Cotation/Rating scale		Commentaires/Comments
	Manager	Committee	
<p>LEADERSHIP</p>			
<p>Influence du groupe</p> <p>↳ Démontre de la confiance en ses moyens et joue un rôle actif de manière à orienter les autres vers l'accomplissement des objectifs</p> <p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La décision de réaliser une analyse de l'organisation du travail - Support auprès des municipalités - Style de gestion proactif 			
<p>Mobilisation</p> <p>↳ Capacité à rassembler les gens vers un objectif commun</p> <p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le climat de travail - La délégation et l'obtention de la collaboration de l'équipe - Partage des buts et objectifs de l'organisation - Réalisation des objectifs de la planification stratégique 			
<p>Réseautage</p> <p>↳ Établit des contacts, maintien des liens privilégiés et développe des réseaux formels et informels</p> <p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relations avec les représentants gouvernementaux - Support aux municipalités et organismes - Projection d'une image positive de l'organisation 			
<p>Total sur 12</p>			

Compétence/Skill	Cotation/Rating scale		Commentaires/Comments
	Manager	Committee	
<p>DIRECTION (PDOC)</p>			
<p>Sens des priorités</p> <p>↪ Distingue les situations importantes et urgentes selon le contexte.</p> <p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Priorisation et gestion des projets, respect des échéanciers et gestion des urgences</i> - <i>Capacité à prioriser les dossiers à caractère urgents et préjudiciables</i> 			
<p>Planification</p> <p>↪ Définit le cours des activités, établit les objectifs, et dresse des plans d'action.</p> <p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Élaboration des plans d'action reliés aux projets structurants et importants, identification des objectifs, désignation des porteurs des dossiers, identification des mécanismes de supports</i> - <i>Gestion efficace et ordonnée</i> 			
<p>Contrôle</p> <p>↪ Évalue le progrès des activités, identifie les écarts avec les objectifs poursuivis et assure la mise en place le cas échéant, des mesures correctives.</p> <p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Mise en place d'outils de gestion de projets, rapports de suivis, mécanismes de reddition de comptes, élaboration de plan d'actions correctifs</i> 			
<p>Total sur 12</p>			

Compétence/Skill	Cotation/Rating scale		Commentaires/Comments
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Manager	Committee	
<p>Travail d'équipe</p> <p>↪ Participe activement au travail de son équipe d'employés et favorise la poursuite d'objectifs communs.</p> <p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place du comité de direction - Rencontre régulière avec ses équipes de travail - Partage des buts et objectifs de l'organisation avec son équipe de travail et le personnel 			
<p>Sens de l'organisation</p> <p>↪ Identifie et répartie adéquatement les ressources matérielles, humaines et financières nécessaires au travail sous sa responsabilité.</p> <p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Présence de description de fonctions dans l'organisation - Clarification des attentes et des objectifs aux directeurs de services - Mise en place de mécanismes de suivis et assignation de mandats clairs aux personnes concernées 			
<p>Gestion de conflits</p> <p>↪ Résout les situations où il y a des incompatibilités, affirme clairement les idées et les directives, arbitre les situations où cela est nécessaire</p> <p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Présence d'un climat de travail sain - Capacité à gérer les relations conflictuelles - Atteinte des résultats malgré la possibilité de contre-verse - Gestion respectueuse des personnes 			
<p>Total sur 12</p>			

Compétence/Skill	Cotation/Rating scale		Commentaires/Comments
SENS DE LA COMMUNICATION ÉCRITE ET VERBALE	Manager	Committee	
<p>Circulation de l'information</p> <p>↪ Recueille et diffuse des informations pour favoriser les communications et le partage de connaissances dans l'organisation.</p> <p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un plan de communication et de mobilisation interne - Mise en place de rencontres formelles d'information et d'échange avec le personnel - Mise en place de moyens de communication, mémo, journal interne, diner échange, etc., 			
<p>Tact</p> <p>↪ S'exprime de façon diplomate et stratégique tout en se montrant sensible à son impact sur son entourage</p> <p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maintien d'un discours respectueux et adapté à l'auditoire (francophone et anglophone) - Assure l'application des valeurs de l'organisation dans la communication - Projection d'une image positive de l'organisation 			
Total sur 8			

Compétence/Skill	Cotation/Rating scale		Commentaires/Comments
QUALITÉ DES SERVICES	Manager	Committee	
<p>Vers l'expertise</p> <p>↗ Mets de l'avant la maîtrise de l'expertise et des connaissances qui lui permet d'acquérir de habilités professionnelles nécessaires à sa fonction.</p> <p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Favorise le développement de ses compétences et celle de son équipe de gestion - Favorise la recherche de l'optimisation des processus de travail et de l'efficacité organisationnelle 			
<p>Vers la clientèle</p> <p>↗ S'intéresse activement aux besoins et à la satisfaction de la clientèle (municipalités, DSL et citoyens)</p> <p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assure la mise en place de mécanismes et d'outils permettant de mesure la satisfaction de la clientèle - Communique de façon proactive avec les représentants des municipalités 			
<p>Vers les résultats</p> <p>↗ Concentre ses efforts vers l'atteinte des résultats, des tâches et le rendement au travail</p> <p>Exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assure la réalisation des objectifs de résultats identifiés par le Conseil d'administration - Assure la mise en place des mécanismes de suivis des objectifs et des responsabilités incombant à son équipe et assure une supervision efficace afin d'atteindre les résultats attendus 			
Total sur 12			

ATTEINTE DES OBJECTIFS-INDICATEURS DE PERFORMANCE/OBJECTIVES ACHIEVEMENT-PERFORMANCE INDICATORS

Pour l'année 2018

RÉSULTATS/RESULTS	Cotation/Rating scale		Commentaires/Comments
	À L'ÉGARD DU PLAN D'ACTION	Manager	
Indiquer ici les indicateurs de résultats attendus au niveau organisationnel			
<i>Pourcentage (%) d'atteinte des objectifs du plan intégrateur proposé par Mallette</i>			
<i>Pourcentage (%) d'atteinte des objectifs du plan annuel de la CSR</i>			
<i>Nombre de rencontres effectuées avec les diverses instances reliées à la mission de la CSR</i>			
<i>Pourcentage (%) de réponses observées relatif aux plaintes en provenance des citoyens à l'intérieur d'un délai conforme à la politique établie ou aux exigences</i>			
Total sur 16			

RÉSULTATS/RESULTS	Cotation/Rating scale		Commentaires/Comments
	À L'ÉGARD AUX ATTENTES SIGNIFIÉES	Manager	
Indiquer ici les indicateurs de résultats attendus au niveau du poste			
<i>Nombre d'évaluation du rendement du personnel réalisée</i>			
<i>Nombre de rencontres tenues avec les membres du comité de gestion</i>			
<i>Atteinte de l'équilibre budgétaire et maintien de l'offre de service</i>			
<i>Nombre de participations du (la) directeur(trice) général(e) à des fins de représentations de la CSR</i>			
Total sur 16			

**OBJECTIFS ANNUELS DE RENDEMENT ET INDICATEURS DE RÉSULTATS
/PERFORMANCE EXPECTED**

Pour l'année 2019

Assurer le suivi du plan de réorganisation		
	Cible/Target	Commentaires/Comments
<i>Nombre d'évaluation du rendement du personnel réalisée</i>		
<i>Révision des tâches</i>		
<i>Embauche d'un chargé de projet</i>		
<i>Nombre de rencontres tenues avec les membres du comité de gestion</i>		
<i>Nombre de rencontres tenues avec les employés</i>		
Mettre en œuvre un service de développement économique/communautaire		
	Cible/Target	Commentaires/Comments
<i>Élaboration de la structure possible</i>		
<i>Définition de l'offre de service</i>		
<i>Budget et financement des opérations</i>		
Gestion des déchets et recyclages		
	Cible/Target	Commentaires/Comments
<i>Diminution des plaintes</i>		
<i>Adoption d'un programme de recyclage et diminuer la production de déchets</i>		

<i>Autres attentes à inscrire ici</i>	Cible/Target	Commentaires/Comments
<i>Inscrire les indicateurs</i>		
<i>Inscrire les indicateurs</i>		
<i>Inscrire les indicateurs</i>		
<i>Autres attentes à inscrire ici</i>	Cible/Target	Commentaires/Comments
<i>Inscrire les indicateurs</i>		
<i>Inscrire les indicateurs</i>		
<i>Inscrire les indicateurs</i>		
OBJETS D'AMÉLIORATION ET EXPRESSION DES ATTENTES ANNUELLES	Cible/Target	Commentaires/Comments
<i>Mobilisation</i>	<i>Maintien du bon climat de travail</i> <i>Réalisation des objectifs de la planification stratégique</i>	Via sondage aux employés En fonction des résultats des objectif ci-haut
<i>Équilibre</i>	<i>Diminution des heures supplémentaires</i>	Identification des dossiers prioritaires pour la CSR et des dossiers à déléguer
<i>Inscrire les indicateurs</i>		

ÉVALUATION GLOBALE/GLOBAL EVALUATION

Résultat global obtenu/ Overall result obtained : _____

Nombre d'objectifs évalués/ Number of objectives evaluated : _____

Moyenne/Average : _____

Excellent/Excellent	Supérieur/superior	Satisfaisant/proper	Partiellement satisfaisant / impropres	Inacceptable/poor
4	3	2	1	0

3. CE QUI MÉRITE D'ÊTRE PARTICULIÈREMENT SOULIGNÉ/HIGHLIGHTS

4. COMMENTAIRES DU (DE LA) DIRECTEUR(TRICE) GÉNÉRAL(E)/GENERAL MANAGER COMMENTS

5. COMMENTAIRES DU COMITÉ D'ÉVALUATION DU (DE LA) DIRECTEUR(TRICE) GÉNÉRAL(E)/ COMMENTS FROM THE EXECUTIVE DIRECTOR'S EVALUATION COMMITTEE

Président du comité d'évaluation/

Chairman of the Evaluation committee

Directeur général/General manager

Date :

Date :

ANNEXE 2/ANNEX 2

Description des compétences /Description of skills

GESTION DE SOI/ SELF-MANAGEMENT

→ ACTION AU TRAVAIL/ ACTIONS AT WORK

Adaptabilité/ Adaptability

S'adapte à des situations imprévues en ajustant son comportement aux nouvelles exigences de l'environnement et fait preuve de flexibilité face aux changements.

Adapts to unforeseen situations by adjusting his/her behaviour to the new requirements of the environment and is flexible in the face of change.

Énergie/Energy

S'avère dynamique, fait preuve d'entrain au travail et maintient un haut niveau d'activité.

Proves to be dynamic, lively at work and maintains a high level of activity.

Engagement/Commitment

Démontre le sens des responsabilités, un sentiment d'obligation et d'engagement face à autrui ou l'organisation.

Demonstrates a sense of responsibility, obligation and commitment to others or the organization.

Ténacité/Tenaciousness

Persévère jusqu'à ce que son objectif soit accompli.

Perseveres until his/ her goal is achieved.

→ **ÉMOTION AU TRAVAIL/ EMOTIONS AT WORK**

Contrôle des émotions/ Emotional control

Maîtrise ses émotions négatives et positives
Controls negative and positive emotions.

Expression des émotions/ Emotional expression

Exprime ses émotions et ses sentiments envers autrui.
Expresses emotions and feeling toward others

Tolérance au stress/ Stress tolerance

Conserve une performance stable sous pression et fait face aux situations stressantes.
Maintains stable performance under pressure and copes with stressful situations.

→ **MOTIVATION AU TRAVAIL/ MOTIVATION**

Accomplissement/ Accomplishment

Recherche les expériences qui permettent de se dépasser ou se surpasser et d'atteindre l'excellence.
Seeks experiences that allow you to surpass yourself and reach excellence.

Affiliation/ Membership

Recherche les expériences qui permettent l'établissement et le maintien de contacts interpersonnels réguliers.
Seeks experiences that allow for the establishment and maintenance of regular interpersonal contacts

Autonomie/ Autonomy

Recherche les expériences qui permettent de prendre ses propres décisions et d'agir avec de la latitude.
Seeks experiences that allow you to make your own decisions and act with flexibility.

Pouvoir/ Power or Authority

Recherche les expériences qui permettent d'avoir du pouvoir ou de l'autorité sur les autres.

Seeks experiences that allow you to have power or authority over others.

Reconnaissance/ Recognition

Recherche les expériences qui donnent lieu à la reconnaissance des autres pour ses accomplissements, les résultats atteints ou son expertise.

Seeks experiences that lead to the recognition of others for their achievements, results achieved or expertise.

GESTION DES RELATIONS/ RELATIONSHIP MANAGEMENT

→ **COMMUNICATION/ COMMUNICATION**

Communication verbale/ Verbal communication

Présente ses idées clairement et efficacement à des individus ou des groupes.

Presents ideas clearly and effectively to individuals or groups.

Circulation de l'information/ Information flow

Recueille et diffuse des informations pour favoriser les communications dans l'organisation.

Collects and disseminates information to facilitate communication within the organization.

Écoute/ Listening

Démontre de l'attention et de l'intérêt à ce que disent les autres.

Demonstrates attention and interest in what others are saying.

Diplomatie/ Tact

S'exprime de façon diplomate et stratégique tout en se montrant sensible à son impact sur son entourage.

Expresses himself in a diplomatic and strategic manner while being sensitive to his impact on his surroundings.

— INTERACTION/ INTERACTION

Capacité d'être ferme/ Ability to be firm

Affirme clairement ses idées et tranche dans les situations où c'est nécessaire.

Clearly states his/her ideas and decides in situations where it is necessary.

Collaboration/ Partnership

Travaille et interagit avec les autres membres de l'organisation en dehors d'une ligne d'autorité formelle, tels que collègues ou patrons de manière à permettre l'atteinte des objectifs organisationnels.

Works and interacts with other members of the organization outside a formal line of authority, such as colleagues or bosses, in order to achieve organizational objectives.

Gestion des conflits/ Conflict management

Résout les situations où il y a incompatibilité sur le plan des intérêts, des motivations ou des idées.

Resolves situations where there is incompatibility of interests, motivations or ideas.

Empathie/ Empathy

Prend des actions qui indiquent sa compréhension pour les sentiments, les besoins ou les problèmes des autres et sa connaissance de l'impact de son comportement sur les autres.

Takes actions that indicate an understanding of the feelings, needs or problems of others and an understanding of the impact of one's behaviour on others.

Souplesse/ Flexibility

Manifeste de la tolérance, de la patience et de l'ouverture à l'égard d'autrui et de leurs opinions.

Demonstrates tolerance, patience and openness towards others and their opinions.

Travail d'équipe/ Team work

Participe activement au travail de son équipe d'employés et favorise la poursuite d'objectifs communs.

Actively participates in the work of its team of employees and promotes the pursuit of common objectives.

→ LEADERSHIP

Influence en groupe/ Group influence

Démontre de la confiance en ses moyens et joue un rôle actif au sein d'un groupe de manière à orienter les autres vers l'accomplissement des objectifs.

Demonstrates confidence in his or her abilities and plays an active role in a group in order to guide others towards the achievement of objectives.

Mobilisation/ Engagement

Rassemble les gens vers un objectif commun.

Bring people together towards a common goal.

Persuasion/ Persuasiveness

Convainc autrui du bien-fondé de ses propos en utilisant diverses positions ou idées en vue d'atteindre les résultats.

Convincing others of the validity of his/her words by using various positions or ideas to achieve results.

« Réseautage »/ Networking

Établit des contacts, maintien des liens privilégiés et développe des réseaux formels et informels.

Establishes contacts, maintains privileged links and develops formal and informal networks.

Sens politique/ Political sense

Se montre stratégique dans la présentation de ses orientations, dans l'argumentation de ses positions et dans la gestion de ses relations.

Is strategic in presenting his/her orientations, arguing his/her positions and managing his/her relationships.

→ MENTORAT/ MENTORING

« **Coaching** »

Favorise le développement des habiletés et des compétences de ses employés.

Promotes the development of the skills and competencies of its employees.

Délégation/ Delegation

Confie la responsabilité d'une tâche ou d'un mandat à un employé tout en lui fournissant le soutien et les ressources nécessaires.

Assigns responsibility for a task or mandate to an employee while providing the necessary support and resources.

GESTION DU TRAVAIL/ WORK MANAGEMENT

— **IMPLANTATION/ IMPLEMENTATION**

Direction/ Management

Donne des directives de travail claires et offre de l'encadrement de façon constante.

Provides clear work instructions and consistent guidance

Contrôle/ Check-up

Évalue le progrès des activités, suit l'atteinte des résultats compte tenu des objectifs visés et établit des procédures pour surveiller le déroulement des activités.

Evaluates the progress of activities, monitors the achievement of results against objectives and establishes procedures to monitor the progress of activities.

Sens des priorités/ Sense of priorities

Distingue les situations importantes et urgentes de celles qui le sont moins compte tenu du contexte.

Distinguishes important and urgent situations from those that are less so given the context.

Planification/ Planning

Définit le cours des activités, fait des prévisions, établit des objectifs, dresse des plans d'action efficaces et gère son temps.

Defines the course of activities, makes predictions, sets objectives, develops effective action plans and manages time.

Organisation/ Organization

Identifie, obtient et répartit adéquatement les ressources matérielles, financières et humaines nécessaires pour son travail.

Identifies, obtains and appropriately allocates the material, financial and human resources necessary for his/her work.

— **ORIENTATIONS/ GUIDANCE**

Vers l'expertise/ Towards expertise

Met de l'avant la maîtrise de l'expertise et des connaissances qui lui permet l'acquisition d'un niveau jugé satisfaisant d'habiletés techniques et professionnelles.

Promotes the mastery of expertise and knowledge that allows him/her to acquire a level of technical and professional skills that is considered satisfactory.

Vers la clientèle/ Towards customers

S'intéresse activement aux besoins et à la satisfaction de la clientèle.

Actively addresses customer needs and satisfaction.

Vers la qualité/ Towards quality

Met l'accent sur les processus de travail qui mènent aux résultats et s'y applique avec rigueur.

Emphasizes and rigorously applies the work processes that lead to results.

Vers la stratégie/ Towards the strategy

Dégage une vision d'ensemble sur les problèmes en cours et anticipe les impacts futurs des décisions prises aujourd'hui.

Provides an overview of current issues and anticipates the future impacts of decisions made today.

Vers les affaires/ Towards business

Saisit les opportunités et est en mesure de comprendre et de transiger efficacement avec le monde des affaires.

Seizes opportunities and is able to understand and deal effectively with the business world.

Vers les gens/ Towards people

Démontre un intérêt réel pour le bien-être de ses employés et l'ambiance de travail.

Demonstrates a real interest in the well-being of its employees and the work environment.

Vers les opérations/ Towards operations

Orienté ses énergies vers l'action et le bon déroulement des opérations quotidiennes.

Direct his/her energies towards action and the smooth running of daily operations.

Vers les résultats/ Towards results

Concentre ses efforts vers l'atteinte des résultats, la tâche et le rendement au travail.

Focuses on achieving results, task and work performance.

→ **PROCESSUS/ PROCESS**

Capacité à résoudre des problèmes/ Ability to solve problems

Résout des problèmes complexes rapidement et aisément.

Solves complex problems quickly and easily.

Curiosité intellectuelle/ Intellectual curiosity

S'intéresse à une diversité de sujets et démontre son désir d'apprendre.

Interested in a variety of topics and demonstrates a desire to learn.

Esprit d'analyse/ Analytical skills

Reconnaît les informations pertinentes dans une situation et établit des liens cohérents entre celles-ci.

Identifies relevant information in a situation and establishes consistent links between it.

Esprit de synthèse/ Synthesizing spirit

Dégage l'essentiel d'une situation ou d'une problématique.

Identifies the essence of a situation or problem.

Innovation

A des idées, remet en question, génère des solutions créatives et propose des changements.

Has ideas, questions, generates creative solutions and proposes changes.

Ordre et structure/ Sequence and structure

Se préoccupe des détails dans l'organisation de ses activités et travaille de manière structurée et ordonnée.

Pays attention to detail in the organization of his/her activities and works in a structured and orderly manner.

Prise de décision/ Decision making

Prend des décisions rapidement lorsque la situation le commande et s'engage clairement dans une direction.

Makes decisions quickly when the situation demands it and makes a clear commitment in one direction.

Qualité des décisions/ Quality of decisions

Apprécie les données les plus pertinentes d'une situation, développe des solutions fondées sur de l'information factuelle et sur d'autres renseignements, tient compte des ressources, des contraintes et des valeurs de l'organisation dans le but de prendre la meilleure décision compte tenu du contexte.

Appreciates the most relevant data in a situation, develops solutions based on factual and other information, and considers the organization's resources, constraints and values in order to make the best decision in the context.

Tolérance à l'ambiguïté/ Tolerance for ambiguity

Est à l'aise dans des situations nouvelles, complexes et ambiguës, malgré l'inexistence d'encadrement et de structure.

Is comfortable in new, complex and ambiguous situations, despite the lack of guidance and structure.