

<b>Politique n° : POL-GOUV-3.2</b>	<b>Date d'émission : 2016-12-02</b>
<b>Titre : L'appréciation de la contribution et le développement du directeur général</b>	<b>Date de révision : 2023-09-26</b>

**Source :** Conseil d'administration

**Responsables de l'application :** Président du conseil d'administration

**Destinataires :** Comité d'évaluation du directeur général  
Administrateurs

## 1. Contexte

Cette politique s'inscrit dans les orientations du conseil d'administration pour la mise en place d'une vision globale et intégrée d'une saine gouvernance, d'évaluation et de performance de l'établissement. Elle permet de doter le conseil d'administration d'un processus formel et annuel d'évaluation de la contribution du directeur général 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 de la contribution du directeur général comme l'un des instruments de supervision entre lui et le directeur général.

## 2. Objectifs

- Appuyer le conseil d'administration dans la mise en place d'un processus clair, efficace et détaillé pour apprécier la contribution et la performance du directeur général ;
- Assurer une compréhension commune du processus d'appréciation de la contribution et des rôles et responsabilités respectifs du conseil d'administration et du directeur général ;
- Préciser les liens entre la performance de l'établissement et la contribution du directeur général ;

- Apprécier formellement la contribution du directeur général quant à la mission, à la vision, aux valeurs, aux orientations stratégiques et aux objectifs de l'établissement ;
- Reconnaître les résultats atteints en lien avec la progression salariale et, le cas échéant, conformément à la réglementation en vigueur ;
- Contribuer à l'amélioration et au développement des compétences du directeur général;
- Déterminer les modalités liées au plan de développement du directeur général.

### 3. Principes directeurs

- Le processus d'appréciation de la contribution s'effectue dans un climat de collaboration, de respect, de confiance, de transparence et d'équité ;
- Les objectifs annuels et les compétences recherchées sont déterminés en collaboration avec le directeur général ;
- Les objectifs doivent tenir compte de la situation présente ou future de l'établissement, notamment :
  - ✓ De la mission et de la vision de l'établissement ;
  - ✓ Des valeurs ;
  - ✓ Des orientations stratégiques ;
  - ✓ Du projet clinique ;
  - ✓ Des priorités annuelles ;
  - ✓ De l'entente de gestion avec le MSSS ;
  - ✓ De la description du rôle et des responsabilités du directeur général ;
  - ✓ Des évaluations précédentes du directeur général, s'il y a lieu ;
  - ✓ Des orientations nationales et régionales ;
  - ✓ Des besoins de la population ;
  - ✓ Des orientations propres à l'établissement.
- L'appréciation est effectuée en se référant au profil de compétence des gestionnaires retrouvé à l'annexe 1 de la politique POL-GOUV-3.3 Le plan de relève du directeur général et des cadres supérieurs;
- L'appréciation de la contribution est basée sur des résultats mesurables et observables ;
- Toutes les discussions et tous les documents du comité d'évaluation ayant servi à l'appréciation de la contribution du directeur général 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 directeur général.

#### **4. Période d'évaluation**

Le conseil d'administration détermine, comme année de référence, la période du 1er avril au 31 mars.

#### **5. Rôle et responsabilités**

##### **Le conseil d'administration**

- Met en place une politique d'appréciation de la contribution du directeur général ;
- Assure le respect de cette politique et voit à sa révision, au besoin ;
- Adopte les recommandations du comité d'évaluation.

##### **Le comité d'évaluation**

- Le conseil d'administration met en place un comité d'évaluation composé d'un minimum de trois administrateurs indépendants et externes. Le mandat du comité est de procéder annuellement à l'appréciation de la contribution du directeur général conformément à la présente politique, de faire rapport au conseil d'administration et de recommander la progression salariale, le cas échéant, conformément à la réglementation en vigueur ;
- Le comité d'évaluation utilise la grille d'évaluation (annexe 1) ainsi que le plan d'action avec les réalisations du directeur général de l'année en cours pour effectuer l'appréciation de la contribution en collaboration avec le directeur général.
- L'appréciation de la contribution porte sur les résultats atteints conformément aux mandats confiés, aux objectifs annuels fixés par le conseil d'administration et aux compétences déterminées par le conseil d'administration.
- Une demande de rétroaction auprès des gestionnaires, des partenaires et du comité des usagers peut être réalisée afin de bonifier la vision du comité d'évaluation.
- Le projet de plan d'action du directeur général pour l'année suivante est utilisé pour fixer les mandats et les objectifs de la prochaine année.
- Dans la mesure où l'appréciation serait inférieure aux standards établis, des mesures pourraient être mises en place pour améliorer la situation. À titre indicatif, les mesures suivantes pourraient être mises en place :
  - ✓ Offrir de la formation sur mesure ;
  - ✓ Mettre en place un plan de redressement ;
  - ✓ Recommander de mettre un terme au mandat ou l'amener à démissionner.
- Le rapport du comité d'évaluation est présenté à huis clos aux administrateurs lors d'une réunion du conseil d'administration.

### **Le directeur général**

- Participe activement aux différentes étapes du processus d'évaluation ;
- Procède à son autoévaluation selon le formulaire retrouvé en annexe 1 de la présente politique.

## **6. Distribution et conservation des documents liés à l'appréciation de la contribution**

Une copie de du formulaire d'appréciation est remise au directeur général. L'original est conservé confidentiellement dans un dossier à la direction générale.

## **7. Plan de développement du directeur général**

La performance et le rendement du directeur général sont étroitement liés à son développement individuel et à celui de l'établissement.

Les membres du conseil d'administration de la Résidence Berthiaume-Du Tremblay appuient le développement du directeur général et peuvent lui faire des suggestions de perfectionnement par l'intermédiaire du comité d'évaluation du directeur général.

Le directeur général est responsable de son développement personnel et est proactif dans la recherche d'activités de développement pertinentes à son emploi et à ses priorités annuelles ou celles de l'établissement.

Le directeur général a un plan de développement individuel et l'inscrit à son plan d'action annuel. Ce plan est présenté annuellement au comité d'évaluation du directeur général.

Un budget est dédié au plan de développement du directeur général.

## **8. Les références**

Règlement intérieur de la Résidence Berthiaume-Du Tremblay, octobre 2023.

Guide pour l'évaluation du rendement de directeurs généraux d'établissements de santé et services sociaux, vers une gouvernance créatrice, AQESSS, 2008.

Outil d'évaluation – compétences 2000, ASSSM.

Politique sur l'appréciation de la contribution des cadres de la Résidence Berthiaume-Du Tremblay, 2022.

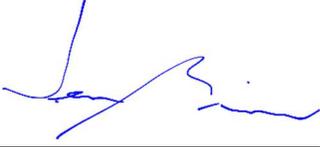
Normes de gouvernance, Agrément 2024.

La présente politique est adoptée par résolution du conseil d'administration de la Résidence Berthiaume-Du Tremblay en date du 26 septembre 2023.

No de résolution : CA.23.67

Signé le 26 septembre 2023  
Date

par

  
Président du conseil d'administration



## Le grand tête-à-tête

Version pour directeur général

Nom du directeur général:

Titre d'emploi : Directrice générale

Date du grand tête-à-tête : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Nom de l'évaluateur : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Raison de la rencontre :

Mi-probation	Fin de probation	Appréciation annuelle ou biannuelle
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

👉 Consigne : Le directeur général doit compléter la section 1 avant le Grand tête-à-tête.

### 1 Auto-évaluation du directeur général

Trois choses que je fais très bien :

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Trois points à continuer d'améliorer dans la prochaine année :

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.



👉 Consigne : l'évaluateur doit compléter la section 2 avant le Grand tête-à-tête.

## 2 Rétroaction de l'entourage

*De la part des collègues (son équipe)*

Choses appréciées :

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Points à continuer de travailler dans la prochaine année :

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

*De la part des clients internes*

Dans quelle mesure les interactions avec les clients internes sont-elles personnalisées et empreintes de respect et de courtoisie ?  
– Valeur : Respect

Une force	Contribution attendue et constante	À améliorer
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dans quelle mesure est-ce que le directeur général est attentionné et contribue au maintien d'un environnement de travail propre, sécuritaire et sain propice à la santé de tous ?  
– Valeur : Bienveillance

Une force	Contribution attendue et constante	À améliorer
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dans quelle mesure est-ce que le directeur général manifeste une attitude d'entraide et de collaboration et livre un travail de qualité à ses clients internes ? – Valeur Travail d'équipe

Une force	Contribution attendue et constante	À améliorer
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dans quelle mesure est-ce que le directeur assume ses responsabilités, partage avec les partenaires et contribue à la culture d'excellence? – Valeur : Développement

Une force	Contribution attendue et constante	À améliorer
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## Autres commentaires globaux recueillis :

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

 Consigne : l'évaluateur doit compléter la section 3 avant le Grand tête à tête.

### 3 Rétroaction de l'évaluateur

*Les contributions de l'année en cours les plus appréciées par le directeur général :*

-  Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
-  Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
-  Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

	Une force confirmée !	Contribution attendue et constante	À améliorer	Si à améliorer : insérer des exemples de comportements observés
<b>1- Valeurs phares</b>				
<b>Respect</b> <i>Les interactions du directeur général avec chaque personne sont personnalisées et empreintes de respect et de courtoisie.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
<b>Bienveillance</b> <i>Le directeur général est attentionné et contribue à créer un milieu de vie et de travail propre, sécuritaire, sain, et harmonieux, propice à la santé et à l'épanouissement de chacun</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
<b>Développement</b> <i>Le directeur général assume ses responsabilités, partage avec les partenaires et contribue à la culture d'excellence.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
<b>Travail d'équipe</b> <i>Le directeur général démontre un esprit d'entraide et de collaboration et travaille avec cœur et engagement</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.



	Une force confirmée :	Contribution attendue et constante	À améliorer	Si à améliorer : insérer des exemples de comportements observés
<b>2- Tâches spécifiques du poste</b>				
<p><b>1) ORIENTATION CLIENT</b></p> <p>La capacité d'adapter ses pratiques et ses modes de fonctionnement en vue de contribuer à la mise en place de services axés sur la réponse aux besoins de la clientèle, en conformité avec la mission de la Résidence.</p> <p>Le directeur général démontre son engagement soutenu envers l'approche de partenariat de soins et services avec les usagers et leurs proches, un des principes directeurs de la philosophie d'intervention de l'établissement. Cette approche collaborative permet d'offrir des soins et des services centrés sur l'utilisateur et ses proches tout en les impliquant dans les décisions qui les concernent ainsi que dans la qualité de leur milieu de vie.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.</p>
<p><b>2) GESTION DE LA RELÈVE ET DU DÉVELOPPEMENT</b></p> <p>La capacité d'identifier et de développer les membres de son équipe, ayant un potentiel, une volonté de développement et la disponibilité au sein du réseau au cours des prochaines années.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.</p>
<p><b>3) VISION STRATEGIQUE</b></p> <p>La capacité d'anticiper, d'être à l'affût du milieu, des tendances et des occasions dans la gestion des activités, de projeter à partir de sa lecture de l'environnement une perspective d'avenir permettant de positionner favorablement son action et celle de l'organisation.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.</p>



	Une force confirmée :	Contribution attendue et constante	À améliorer	Si à améliorer : insérer des exemples de comportements observés
<p><b>4) COMMUNICATION INTERPERSONNELLE ET ORGANISATIONNEL</b></p> <p>La capacité d'être à l'écoute, de susciter des échanges significatifs et de faire circuler l'information, afin de favoriser au sein de la Résidence des rapports de travail productifs fondés sur le respect, la confiance et une compréhension partagée de la mission.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
<p><b>5) GESTION DU CHANGEMENT</b></p> <p>La capacité de s'adapter, d'initier et de mettre en œuvre le changement, de façon à permettre l'ajustement continu de la Résidence aux exigences générées par un contexte en perpétuelle mutation.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
<p><b>6) GESTION DE L'AMBIGUÏTÉ ET DES PARADOXES</b></p> <p>La capacité d'agir dans un contexte flou et incertain en reliant l'intuition, l'ingéniosité et la créativité des membres de son équipe pour la recherche de solutions permettant de faire face aux défis de la Résidence.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
<p><b>7) GESTION AXÉE VERS LES RÉSULTATS</b></p> <p>La capacité d'atteindre les buts visés en optimisant la gestion des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles de la Résidence par le biais d'une démarche d'amélioration continue. La capacité de mettre en place des stratégies et des outils pour mesurer la performance.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

	Une force confirmée !	Contribution attendue et constante	À améliorer	Si à améliorer : insérer des exemples de comportements observés
<p><b>8) GESTION DE SOI</b></p> <p>La capacité d'approfondir ses connaissances, d'entreprendre des actions efficaces pour consolider ou développer ses compétences en vue d'atteindre ses aspirations personnelles, d'apporter une valeur ajoutée au sein de la Résidence et d'actualiser son employabilité sur le marché du travail. La capacité de gérer son stress et ses émotions dans les moments exigeants et de tension.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
<p><b>9) INNOVATION</b></p> <p>La capacité de susciter et de dénicher de nouvelles idées, de les transformer et de les implanter en fonction du contexte spécifique de la Résidence.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
<p><b>10) LEADERSHIP MOBILISATEUR</b></p> <p>La capacité de s'investir et de s'engager auprès des membres de son équipe et de divers partenaires de façon telle que tous atteignent, en se stimulant mutuellement, un haut niveau de motivation et de performance.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
<p><b>11) PARTENARIAT</b></p> <p>La capacité de se concerter, de coopérer et de partager des ressources et des activités avec divers intervenants internes et externes à la Résidence, en vue d'atteindre des objectifs communs en regard des services à la clientèle.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.



	Une force confirmée :	Contribution attendue et constante	À améliorer	Si à améliorer : insérer des exemples de comportements observés
<p><b>12) PREVENTION ET PROMOTION DE LA SANTE ET DE LA SECURITE DU TRAVAIL</b></p> <p>La Résidence reconnaît le rôle essentiel des ressources humaines dans la réalisation de sa mission et des responsabilités qui en découlent. Elle doit offrir une prestation de soins et de services sécuritaires à sa clientèle et à ses ressources humaines. La réalisation de cet engagement requiert le responsabilisation de chacun à tous les niveaux de l'organisation et vise l'ensemble des personnes œuvrant dans notre établissement, particulièrement les cadres.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
<p><b>13) ORIENTATIONS STRATEGIQUES ET PLAN D'ACTION</b></p> <p>La capacité d'élaborer les orientations stratégiques de l'établissement et de mettre en place un plan de suivi atteignable.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
<p><b>14) GOUVERNANCE DE L'ETABLISSEMENT</b></p> <p>La capacité d'informer adéquatement les membres du conseil d'administration et de les soutenir dans leurs responsabilités en développant les outils adaptés à l'évaluation de la gouvernance.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.



👉 Consigne : la section 4 est à compléter conjointement durant le Grand tête-à-tête

#### 4 Identification des moyens pour travailler les points à améliorer :

Point à améliorer	Moyens à utiliser
Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.
Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.	Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

*Note : Le suivi sur l'amélioration de ces points sera fait au fil des jassettes éclairs de la prochaine année.*

Comment le directeur général voudrait se voir évoluer professionnellement pendant la prochaine année ? Quels pourraient être les prochains défis à relever ? :

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

#### Reconnaissance

Quel sont les moyens de reconnaissance que vous appréciez le plus ?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Commentaires : Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.



## 5 Rétroaction du directeur général envers l'évaluateur

👉 Ce feedback est demandé verbalement seulement au directeur général.

Selon votre expérience des 2 dernières années, quel serait votre feedback relativement :

- 👉 Au soutien que vous avez reçu de ma part ? 👉
- À la reconnaissance que je vous ai donnée ?
- 👉 À ma présence et à ma disponibilité au quotidien ? 👉
- Autres observations que vous voudriez partager ?

### Signatures :

Directeur général : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Évaluateur: \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

---