

POLITIQUE A 10 – Évaluation du rendement de la présidence du Collège Boréal

Approuvé par :	Conseil d'administration
Date d'approbation :	27 octobre 2007
Proposition :	07.110.70
Date de révision :	22 octobre 2021
Date de la prochaine révision :	2026
Secteur :	Conseil d'administration
Responsable :	Présidence

OBJECTIF

Conformément aux pratiques de saine gouvernance, le conseil d'administration du Collège Boréal s'engage à mettre en œuvre un processus équitable, impartial et formel de gestion du rendement pour évaluer de façon régulière et continue l'efficacité de la présidence du collège. Grâce au processus formel, le conseil d'administration et la présidence auront une compréhension claire des attentes en matière de rendement. La présidence du collège, le président du conseil d'administration, les membres du comité de consultation et d'évaluation et chaque membre du conseil ont la responsabilité de veiller à la cohérence et à l'efficacité du processus.

PORTÉE

La présente politique s'adresse aux membres du conseil d'administration et employés du Collège Boréal.

DÉFINITIONS

ÉNONCÉ

Le comité de consultation et d'évaluation a la responsabilité de :

- i. Négocier/réviser le contrat de la présidence
- ii. Présenter annuellement au conseil d'administration une évaluation juste et équitable du rendement de la présidence du Collège Boréal.

La présidence du collège fera l'objet d'une évaluation de rendement annuelle. *L'Entente de gestion du rendement du président ou de la présidente* du Collège Boréal servira à documenter l'évaluation du rendement de la présidence du collège.

1. Objectifs :

La gestion du rendement vise à :

- Veiller à ce que la présidence du collège et le conseil d'administration collaborent efficacement à l'atteinte des buts et des priorités du collège, conformément aux plans stratégique et opérationnel (ou plan d'activités) qui ont été approuvés.
- Repérer les éventuelles lacunes en matière de rendement et élaborer des plans pour y remédier
- Favoriser une communication ouverte, transparente et bilatérale afin d'instaurer une relation de confiance entre la présidence et le conseil d'administration.
- Permettre l'établissement d'une rémunération et d'autres primes de rendement

2. Caractéristiques clés :

- Lier la planification du rendement de la présidence à l'orientation stratégique du collège;
- Fournir une base objective, observable et mesurable à partir de laquelle le rendement peut être évalué et lié à la rémunération de la présidence;
- Mesurer les résultats atteints et les compétences démontrées;
- Dégager les besoins de perfectionnement professionnel de la présidence et fournir une orientation pour y répondre;
- Établir un lien avec les ententes de rendement de chaque poste administratif du collège.

3. Planification stratégique et processus de gestion du rendement :

Le processus de gestion du rendement a pour but d'aider le Collège Boréal à réussir à faire avancer sa vision et son plan stratégique en lui permettant d'établir des objectifs stratégiques de rendement et opérationnels réalisables. Les objectifs stratégiques de rendement et les objectifs annuels du collège sont d'abord reflétés dans l'entente de rendement de la présidence qui est d'abord approuvée par le comité de consultation et d'évaluation (CCE) et ensuite approuvée par le conseil d'administration du collège. Il incombe alors à la présidence de déterminer comment il ou elle procédera pour atteindre ses objectifs. À ce titre, la présidence est chargée d'établir le processus qui permettra de fixer les objectifs stratégiques à l'intérieur des ententes de rendement associées à chaque poste administratif et ainsi de maintenir un lien étroit avec l'orientation stratégique du collège.

Le processus de gestion du rendement comprend les étapes suivantes :

- La définition des critères utilisés pour évaluer le rendement.
- L'établissement des buts et objectifs précis à atteindre, notamment la définition d'indicateurs mesurant l'atteinte des buts
- L'établissement des compétences comportementales que doit posséder la présidence du collège pour atteindre les buts.
- La soumission régulière par le président du collège au comité de consultation et d'évaluation (CCE) et conseil d'administration de rapports sur les progrès réalisés tout au long de l'année de rendement.
- Une évaluation formelle du rendement de la présidence du collège par rapport aux critères établis en début du processus.
- La communication entre le comité de consultation et d'évaluation (CCE) avec la présidence du collège de commentaires sur les conclusions de l'évaluation.

4. Composantes du processus de gestion du rendement :

Le processus de gestion du rendement a trois composantes fondamentales qui ont pour but de concentrer l'évaluation de la présidence du collège sur les mesures de rendement qui ont été définies comme essentielles au succès des personnes et du collège. Les composantes devant être incluses dans l'entente de rendement sont les suivantes :

1. Objectifs stratégiques de rendement
2. Compétences
3. Plan de perfectionnement professionnel

1. **Objectifs stratégiques de rendement** : Les objectifs stratégiques de rendement fixés annuellement sont énoncés sous forme de résultats et doivent être atteints par la présidence au cours de l'année financière, soit du 1er avril au 31 mars. Chaque objectif de rendement doit être mesurable et énoncé d'une façon claire et complète. Si un

objectif de rendement s'inscrit dans un projet à long terme, il faudra que l'énoncé porte sur la portion de l'objectif devant être accomplie pendant l'année en cours.

2. **Compétences** : Les compétences se rapportent à la manière dont on obtient les résultats et devraient « coïncider » avec la mission et les valeurs fondamentales du collège.

Les compétences adoptées par le Conseil des collèges (avec l'aide de la firme Knights bridge en 2011) sont :

- Relations avec le conseil d'administration
- Dresser des plans pour l'avenir
- Innover et inspirer la créativité
- Influencer et cultiver les relations essentielles
- Faire preuve de souplesse
- Développer les compétences en leadership

3. Plan de perfectionnement professionnel

Le plan de perfectionnement professionnel définit les exigences d'apprentissage particulières qui doivent appuyer le développement des compétences fixées et la réalisation des objectifs de rendement. Les besoins d'apprentissage précis sont définis à l'étape de la planification du rendement ou répondent aux points à améliorer notés à l'étape de l'examen du rendement précédent.

5. Sommaire de rendement :

Le comité de consultation et d'évaluation assignera l'un de quatre niveaux de rendement général. Le niveau de rendement sert d'abord à déterminer le résultat de rendement de la présidence. La rémunération annuelle et la prime de rendement exceptionnel sont déterminées à partir du niveau de rendement attribué. Les niveaux de rendement et leurs définitions sont :

- a. **Supérieur**
Pour les employé.es chevronné.es qui dépassent les normes établies pour leur poste. Leurs comportements et rendements dépassent de façon constante la majorité des critères définis. Pour les employé.es encore en cours de progression dans leur rôle, le rendement de la personne dépasse nettement la majorité des attentes à l'égard d'une personne ayant son niveau d'expérience.
- b. **Entièrement satisfaisant**
Pour les employé.es chevronné.es qui satisfont constamment aux normes établies pour leur poste. La personne satisfait largement à la plupart des critères/à tous les critères définis pour le niveau de compétence.
Pour les employé.es encore en cours de progression dans leur rôle, l'intéressé.e progresse vers les normes établies pour le poste à un rythme entièrement satisfaisant.
- c. **Satisfaisant**
Pour les employé.es chevronné.es qui satisfont normalement aux critères définis pour leur poste. Bien que la personne réponde à certains critères, certaines exigences importantes ne sont pas remplies à un niveau de compétence entièrement satisfaisant.
Pour les employé.es encore en cours de progression, ce classement indique que le rythme des progrès est quelque peu plus lent dans certains domaines importants pour les attentes à l'égard de quelqu'un ayant leur niveau d'expérience.

- d. Clairement insatisfaisant/Besoin d'amélioration (un plan doit être mis en place pour identifier les domaines spécifiques où des améliorations sont requises)
Pour les employé.es chevronné.es qui, de toute évidence, ne satisfont pas aux normes établies pour leur poste. Peu de critères sont atteints, s'il en est qui le sont, à un niveau de compétence satisfaisant et le comportement de la personne indique clairement un manque d'intérêt de sa part pour améliorer son rendement.
Pour les employé.es encore en cours de progression, les progrès de l'intéressé.e afin de satisfaire aux critères clés nécessaires pour le niveau de compétence sont nettement inférieurs à ceux que l'on attend d'une personne ayant son niveau d'expérience. Le comportement indique également un manque d'intérêt pour améliorer le rendement.

6. Directives et processus :

L'année de gestion du rendement du collège est établie de façon à correspondre à son exercice de planification qui, à son tour, correspond à l'exercice financier. Les étapes ci-dessous peuvent être suivies pour aider le comité de consultation et d'évaluation (CCE) à planifier, à valider et à évaluer de façon efficace le rendement de la présidence.

Le processus de gestion du rendement est décrit en fonction des trois étapes suivantes :

- Planification du rendement
- Gestion du rendement
- Évaluation du rendement

a. Planification du rendement

À l'étape de la planification du rendement, les attentes en matière des objectifs de rendement, des compétences, et des plans de perfectionnement professionnel de la présidence sont établis pour l'année et précisés dans l'entente de rendement. Il est habituellement approprié d'établir de 3 à 5 objectifs stratégiques de rendement. Le nombre dépendra du niveau de difficulté ou de l'importance des objectifs clés.

La première étape du processus relève du conseil d'administration, par l'entremise et sous la responsabilité du CCE et de la présidence. Ceux-ci doivent établir des objectifs annuels de rendement pour le collège qui s'alignent sur le plan stratégique.

L'établissement des objectifs clés du rendement de la présidence du collège et la révision des compétences d'emploi forment la base sur laquelle reposera l'entente de rendement de la présidence.

b. Gestion du rendement- Rôles et responsabilités

Dans le cadre de la gestion du rendement au cours de l'année, le Comité de consultation et d'évaluation (CCE) sous la direction du président du conseil d'administration, se rencontrera au moins deux fois par année afin de revoir l'entente de rendement pour mesurer les progrès, pour apporter toute modification nécessaire et pour reconnaître les obstacles non prévus qui compromettent les progrès.

Rôle de la présidence du collège :

- En collaborant avec le Comité de consultation et d'évaluation (CCE) (et le cas échéant tout autre comité désigné du conseil), la présidence fournit au Comité de consultation et d'évaluation (CCE)

des objectifs de rendement préliminaires rédigés de manière à être mesurables et fondés sur les plans stratégiques et opérationnels (plans d'activités)..

- La présidence du collège informe régulièrement le Comité de consultation et d'évaluation (CCE) (qui précise la fréquence et les dates des rapports d'étapes pour l'année) des progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs approuvés
- En mai de chaque année, la présidence du collège soumet au Comité de consultation et d'évaluation (CCE) une auto-évaluation de ses réalisations en ce qui concerne l'atteinte des buts approuvés et des mesures du rendement convenus.
- La présidence du collège joue un rôle actif dans l'évaluation de son rendement et la séance de commentaires qui a lieu au plus tard en juin avec le Comité de consultation et d'évaluation afin d'établir les possibilités d'amélioration, notamment en mettant en œuvre un plan d'apprentissage et de perfectionnement pour développer ses compétences.

Rôle du président du conseil d'administration et membres du Comité de consultation et d'évaluation (CCE):

- Le président du conseil d'administration et les membres du comité de consultation et d'évaluation CCE jouent un rôle majeur en maintenant une communication ouverte avec la présidence du collège, y compris en fournissant régulièrement des commentaires constructifs sur l'efficacité avec laquelle celle-ci a obtenu les résultats et démontré les compétences établis dans le plan de rendement et en veillant au respect de toutes les échéances approuvées pour le processus de gestion du rendement.
- Le président du conseil d'administration et les membres du Comité de consultation et d'évaluation CCE gèrent le processus de cueillette des commentaires des membres du conseil sur l'évaluation des réalisations et des compétences de la présidence du collège
- Le président du conseil d'administration compile les commentaires du Comité de consultation et d'évaluation et veille à la préparation d'un rapport décrivant l'évaluation des différents points prévus dans le plan de rendement, une évaluation générale et une évaluation des principaux points forts de la présidence du collège, ainsi que des points à améliorer. Le président du conseil d'administration et les membres du Comité de consultation et d'évaluation CCE recommande au conseil d'administration une prime de rendement pour la présidence du collège.

Rôle des membres du conseil d'administration :

- Les membres du conseil d'administration participent chaque année à l'approbation des objectifs de rendement de la présidence du collège.
- Ils sont informés par le Comité de consultation et d'évaluation (CCE) des progrès vers l'atteinte des objectifs approuvés pendant l'année et, si nécessaire, posent des questions à cet égard.
- Au besoin, les membres externes du conseil remettent au Comité de consultation et d'évaluation (CCE) leur évaluation individuelle de l'efficacité du rendement de la présidence du collège.
- Les membres du conseil d'administration remettent au Comité de consultation et d'évaluation (CCE) des commentaires constructifs sur le processus de gestion du rendement et les critères de rendement afin d'améliorer l'utilité du processus pour l'avenir.
- Ils respectent la confidentialité du processus de gestion du rendement, notamment les objectifs de rendement à atteindre, la notation des critères de rendement et les délibérations du conseil sur l'attribution des notes à la présidence du collège pour son rendement et de toute prime de rendement

c. Évaluation du rendement

L'évaluation du rendement de la présidence est un processus continu et le rapport d'évaluation est complété une fois l'an pour la période du 1^{er} avril au 31 mars.

Les étapes :

- Le Comité de consultation et d'évaluation avec la présidence déterminent l'échéancier pour l'évaluation et révisent l'entente de gestion du rendement de la présidence et peuvent y apporter des modifications. Dans la mesure du possible, l'évaluation sera terminée au plus tard à la fin juin de chaque année.
- Le Comité de consultation et d'évaluation étudie les rapports de la présidence présentés au cours de l'année.
- La présidence remet l'Entente de gestion du rendement complété aux membres du Comité de consultation et d'évaluation (CCE).
- Les membres du Comité de consultation et d'évaluation (CCE) rencontrent la présidence pour discuter de leurs observations respectives et des résultats atteints.
- Le Comité de consultation et d'évaluation (CCE) se rencontre pour délibérer et assigner un rendement général en fonction du succès relativement à l'atteinte des objectifs établis et à l'acquisition des compétences d'emploi.
- Le Comité de consultation et d'évaluation (CCE) détermine la progression salariale et, si tel est le cas, la prime de rendement exceptionnel, selon la directive du collège et les termes du contrat.
- Le Comité de consultation et d'évaluation (CCE) rencontre la présidence afin de lui faire part de son rendement général et de la progression salariale proposée.
- Le Comité de consultation et d'évaluation (CCE) soumet la recommandation au conseil d'administration pour approbation.
- La présidence du conseil d'administration signe l'Entente de gestion du rendement pour la période d'évaluation complétée.
- Entre les périodes d'évaluation, le Comité de consultation et d'évaluation (CCE) s'entretient avec la présidence sur la poursuite des objectifs et des résultats atteints.
- - **Janvier** - Le président du conseil d'administration avec l'appui des membres du CCE, élaborent les objectifs stratégiques de rendement couvrant la période du 1^{er} avril au 31 mars de l'année suivante. Le Comité de consultation et d'évaluation (CCE), en concert avec la présidence, prépare ces objectifs pour présentation au conseil d'administration pour discussion, modifications et approbation finale.
 - **Mars** - Le conseil d'administration revoit ces objectifs. Il est prévu que ces objectifs forment la base de l'élaboration du budget pour cette même période. La présidence du collège présente un rapport à mi-parcours pour l'année en cours et reçoit de la rétroaction de la part du Comité de consultation et d'évaluation (CCE). Le conseil d'administration donne son approbation aux objectifs de rendement pour la prochaine année fiscale
 - **Mai** - Le Comité de consultation et d'évaluation (CCE) évalue le rendement de la présidence et prépare un rapport pour présentation au conseil
 - **Juin** - La présidence présente son rapport à huis clos au Comité de consultation et d'évaluation (CCE). Le président et le président du conseil d'administration rencontre la présidence la semaine suivant la rencontre du conseil en juin pour compléter l'évaluation

et conclure les ajustements salariaux du contrat selon les directives établies par le Conseil des collèges.

- **Octobre** – La présidence présente une mise à jour des objectifs stratégiques.

7. Révision du contrat :

À la suite de l'évaluation, le Comité de consultation et d'évaluation (CCE) et la présidence du collège révisent les termes du contrat, selon le besoin.