

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES PRATIQUES D'ÉVALUATION DU RENDEMENT DE LA DIRECTION
GÉNÉRALE DANS LES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE
LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR
MYRIAM SYLLA

JUILLET 2017

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

*« N'abandonnez jamais ! Sans détermination vous ne commencerez jamais,
mais le plus important c'est que sans constance vous ne finirez jamais »*

Denzel Washington

Si cette aventure s'achève enfin, c'est avant tout parce qu'elle est le fruit d'un travail collectif. Ce mémoire a été pour moi la preuve concrète que seul on avance plus vite, mais qu'accompagné on avance plus loin. Alors, quand vient le temps de remercier les personnes qui ont activement participé, de près ou de loin, à cet accomplissement les mots me manquent...

Avant tout, je tiens à remercier chaleureusement ma directrice de recherche, Valérie Michaud, qui en plus de m'avoir témoigné une confiance sans pareil et un soutien hors pair, m'a gratifiée de sa présence bienveillante. Elle a cru en moi plus que moi-même et a su m'apporter le professionnalisme et la légèreté nécessaires pour venir à bout d'un tel combat. Plus qu'une directrice, elle a été une professeure, une collaboratrice, une oreille et j'en passe. Notre collaboration a été bien plus loin que ce mémoire et je garde près de moi une personne qui m'est chère. Je clos grâce à elle une page de mon histoire académique, mais elle a changé à jamais le cours de ma vie.

À travers les épreuves et l'adversité, mon moral a également été hissé à bout de bras par l'équipe de recherche en gestion des entreprises sociales et collectives (GESOC). Une équipe de filles, comme on le revendique fièrement, auprès de qui j'ai obtenu soutien, précieux conseils, encouragements, fous rires et chaleur humaine. Alors je remercie sincèrement Maude Léonard, Annie Camus, Marie Bouchard, Sonia Tello-Rosas, mais aussi mes chères collègues lors des fameux « séjours bibliothèque ».

C'est maintenant avec beaucoup d'émotions que je tiens à adresser mes profonds remerciements à ma famille, ma mère, mon père et mon frère, que je n'ai jamais senti aussi proches malgré la distance. L'écoute, la patience et l'amour inconditionnel dont ils m'ont fait part tout au long de mon parcours m'étaient indispensables. À travers cette épreuve, plus qu'un accompagnement, ils ont été ma force, ma détermination, mon dévouement et mon courage.

Cette réussite je la dois aussi à mes ami(e)s qui de par leur présence, m'ont témoigné leur soutien, leur amour, leur bienveillance et m'ont aidé à ne pas abandonner. Une pensée particulière pour ma petite sœur de cœur, Solène, qui a porté ce mémoire comme si c'était le sien. Je tiens également à remercier ceux qui à travers la danse, le sport, le bénévolat et autres activités m'ont permis de garder un équilibre, de décompresser et de me ressourcer.

Mes derniers remerciements, et non des moindres, je les dois aux participants et participantes à ma recherche. Ces directions générales et présidences de conseil d'administration de centres de la petite enfance de l'île de Montréal qui m'ont accueilli avec ouverture, intérêt et générosité.

Ce mémoire n'aurait jamais vu le jour sans vous, autant que vous êtes. Alors si vous ne mesurez pas votre apport, moi je vous en suis grandement reconnaissante. Avec le temps je vais sûrement oublier tout ce que j'ai accompli au cours de la réalisation de ce mémoire, mais je n'oublierai jamais ce que j'ai éprouvé et les rencontres formidables que j'ai faites.

Du fond du cœur, je vous remercie tous et toutes.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	x
RÉSUMÉ.....	xi
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I PROBLÉMATIQUE	5
1.1 Mise en contexte	5
1.2 Qu'est-ce que l'économie sociale ?	6
1.3 Professionnalisation.....	9
1.3.1 Définition.....	9
1.3.2 Quelles répercussions sur le plan de la GRH ?.....	10
1.4 Pratiques d'évaluation du rendement dans les EÉS et leur contexte.....	12
1.5 Objectif et pertinence du sujet.....	17
CHAPITRE II CADRE CONCEPTUEL	19
2.1 Évaluation du rendement	19
2.1.1 Définition de la notion de rendement	21
2.1.2 Pratiques d'évaluation du rendement.....	25
2.1.3 Contexte organisationnel de l'évaluation du rendement.....	31
2.1.4 Évaluation du rendement de la DG.....	34

2.1.5	Limites et apports de l'évaluation du rendement	38
2.2	Gouvernance organisationnelle	42
2.2.1	Définition de la gouvernance organisationnelle	43
2.2.2	Modèles de gouvernance	45
2.2.3	Dynamique de la relation CA-DG	50
2.3	Gouvernance, gestion et pratiques d'évaluation de la DG	52
CHAPITRE III		
	CONTEXTE DE LA RECHERCHE	56
3.1	Évolution historique du secteur de la petite enfance au Québec	57
3.2	Types de services de garde éducatifs.....	63
3.3	Portrait du réseau des CPE	66
3.3.1	Définition	67
3.3.2	Mode de gestion.....	69
3.4	Portrait des cas à l'étude.....	71
CHAPITRE IV		
	CADRE MÉTHODOLOGIQUE	75
4.1	Logique de la démarche de recherche	75
4.2	Devis de recherche.....	77
4.3	Échantillon.....	78
4.4	Techniques de collecte de données.....	82
4.4.1	Entretien semi-dirigé.....	82
4.4.2	Analyse de documents	85
4.5	Instrument de collecte.....	86
4.6	Analyse des données.....	88

4.7	Critères de qualité	90
CHAPITRE V		
	PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	92
5.1	CPE Orchidée	93
5.1.1	Présentation du CPE et du contexte	93
5.1.2	Pratiques d'évaluation du rendement de la DG	95
5.2	CPE Tulipe	98
5.2.1	Présentation du CPE et du contexte	98
5.2.2	Pratiques d'évaluation du rendement de la DG	101
5.3	CPE Camélia.....	104
5.3.1	Présentation du CPE et du contexte	104
5.3.2	Pratiques d'évaluation du rendement de la DG	106
5.4	CPE Anémone	109
5.4.1	Présentation du CPE et du contexte	109
5.4.2	Pratiques d'évaluation du rendement de la DG	112
5.5	Présentation croisée : éléments de réflexion.....	117
5.5.1	Notion de rendement dans les CPE.....	117
5.5.2	CPE et contexte organisationnel	118
5.5.3	Pratiques d'évaluation du rendement de la DG	124
5.5.4	Éléments de réflexion	128
CHAPITRE VI		
	DISCUSSION	132
6.1	Évaluation du rendement de la DG.....	132
6.1.1	Notion de rendement.....	133

6.1.2	Pratiques d'évaluation du rendement de la DG	135
6.1.3	Perspective contextuelle : environnement social des pratiques	138
6.1.4	Apports et défis	142
6.2	Dynamiques de gouvernance	143
6.2.1	Relation CA-DG	143
6.2.2	Rôles et responsabilités CA et DG	144
6.2.3	Modèles de gouvernance	145
6.3	L'évaluation du rendement de la DG dans les EÉS : état des lieux	147
	CONCLUSION	150
	ANNEXE A	
	CERTIFICAT ÉTHIQUE	154
	ANNEXE B	
	GUIDE D'ENTRETIEN	155
	ANNEXE C	
	SCÉNARIO TÉLÉPHONIQUE.....	157
	ANNEXE D	
	ARBRE THÉMATIQUE	161
	ANNEXE E	
	DESCRIPTION DE LA FONCTION DE DG DE L'AQCPE.....	162
	BIBLIOGRAPHIE	167

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
2.1	Modèle de conception d'un système d'évaluation	25
2.2	Contexte social de l'évaluation du rendement	33
2.3	Schéma conceptuel	55
3.1	Évolution historique des CPE	63
3.2	Services sous la responsabilité de la Loi sur les services éducatifs	65
5.1	Portrait de l'évaluation du rendement de nos quatre CPE	131

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1	Caractéristiques de l'évaluation du rendement 24
2.2	Mythes liés à l'évaluation du rendement 35
2.3	Comparaison des perspectives théoriques sur la gouvernance..... 47
3.1	Présentation des cas..... 74
4.1	Aperçu du matériel colligé 86
5.1	Évaluation du rendement de la DG - CPE Orchidée 97
5.2	Évaluation du rendement de la DG - CPE Tulipe 103
5.3	Évaluation du rendement de la DG - CPE Camélia 109
5.4	Évaluation du rendement de la DG - CPE Anémone 117
5.5	Degré de formalisation des pratiques 125
5.6	Distinctions entre les échelles de notation 127

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AG	Assemblée générale
ACCPE	Association des cadres des centres de la petite enfance
AQCPE	Association québécoise des centres de la petite enfance
BC	Bureau coordonnateur
CA	Conseil d'administration
CPE	Centre de la petite enfance
DG	Direction générale
EÉS	Entreprise d'économie sociale
GRH	Gestion des ressources humaines
OCDE	Organisme de coopération et de développement économique
OSGE	Office de service de garde à l'enfance
PME	Petites et moyennes entreprises
RCPEIM	Regroupement des centres de la petite enfance de l'île de Montréal
RH	Ressources humaines
RSG	Responsable en service de garde
SST	Santé et sécurité au travail

RÉSUMÉ

Ce mémoire s'intéresse aux pratiques d'évaluation du rendement de la direction générale (DG) dans les entreprises d'économie sociale (EÉS). Dans un contexte de professionnalisation, les EÉS ont de plus en plus recours au développement de pratiques de gestion des ressources humaines. Parmi ces pratiques, l'évaluation du rendement – et a fortiori l'évaluation du rendement de la DG – apparaît comme un défi communément admis par les acteurs et rarement abordé par les chercheurs.

L'objectif du présent mémoire est d'explorer des pratiques d'évaluation du rendement de la direction générale dans les entreprises d'économie sociale. Nous adoptons une perspective contextuelle, c'est-à-dire en observant tant les pratiques d'évaluation en vigueur – formelles ou informelles – que le contexte social dans lequel elles s'inscrivent. Nous nous associons au courant selon lequel il importe de ne pas dissocier les pratiques de leur contexte et proposons que si les pratiques sont susceptibles de façonner le milieu dans lequel elles s'inscrivent, l'inverse est aussi vrai. L'évaluation du rendement de la DG constitue l'une des responsabilités du conseil d'administration (CA), en sa qualité d'employeur. Ainsi, l'exploration des pratiques d'évaluation du rendement de la DG nous place au cœur de la dynamique de gouvernance entre le CA (en qualité d'évaluateur) et la DG (en qualité d'évalué).

Cette exploration a été menée à travers l'étude qualitative de quatre cas de centres de la petite enfance (CPE). Le devis de recherche repose sur des entrevues semi-dirigées auprès de la DG et de la présidence du CA de chacun des 4 CPE, pour un total de 8 entretiens. À ces données s'ajoutent les outils d'évaluation comme tels ainsi que des documents permettant de saisir le fonctionnement et la gouvernance des CPE.

Notre recherche témoigne de la variété des pratiques d'évaluation du rendement de la DG dans les CPE. Notre approche exploratoire nous pousse à proposer que le contexte social dans lequel les CPE évoluent a des répercussions sur la présence ou l'absence, et ultimement sur la nature des pratiques. Nous avons observé quatre degrés de formalisation et dégagé des éléments de réflexion susceptibles de faire ressortir des facteurs facilitant ou entravant le développement de pratiques d'évaluation du rendement de la DG. Notre mémoire propose une contribution à la littérature sur la gestion des ressources humaines dans les EÉS et présente un aperçu de pratiques d'évaluation du rendement de la DG en vigueur dans les CPE selon divers contextes. Nos résultats ont aussi une portée pour les praticiens et praticiennes dans la mesure où il s'agit d'un sujet de préoccupation d'actualité bien réel.

MOTS-CLÉS : gestion des ressources humaines, évaluation du rendement, direction générale, gouvernance, centre de la petite enfance, économie sociale

INTRODUCTION

Les entreprises d'économie sociale (EÉS) jouent un rôle non négligeable dans le tissu socioéconomique québécois (D'Amours, 2002). Tout comme les autres types d'entreprises, elles subissent d'importantes transformations qui soulèvent la question de la gestion de leurs ressources humaines (GRH) (Davister, 2010), notamment en matière de pratiques innovantes (Comeau et Davister, 2008). La question de la GRH au sein des EÉS dans la littérature, relativement récente et peu traitée, soulève des enjeux particuliers. L'importance et la primauté du facteur humain, fondements de l'économie sociale, constituent un projet ambitieux et prometteur pour le développement de pratiques de GRH innovantes et adaptées aux réalités du secteur (Everaere, 2011).

Au sein de ces entreprises où l'humain prime sur la rentabilité économique, quatre tendances majeures se dégagent : 1) la croissance des entreprises, 2) l'intensification de la concurrence, 3) la complexification des demandes et 4) le renforcement des cadres législatifs et institutionnels (Davister, 2010). Pour faire face à ces défis, on assiste à une évolution des compétences des travailleurs au sein des EÉS (Cuénoud, Moreau et Mertens, 2013). La transformation de l'environnement organisationnel et la complexification des attentes ont induit un tournant vers la professionnalisation et, par le fait même, une gestion plus structurée des compétences (Davister, 2010). Il s'agit d'un phénomène qui mérite une attention particulière pour mesurer son impact sur le développement de pratiques de GRH au sein des EÉS. De surcroît, le sujet est très peu exploré par les chercheurs, si bien qu'il est difficile de déterminer où se situent les EÉS en matière d'évaluation du rendement, d'où notre intérêt pour une exploration du sujet. Qui plus est, l'évaluation du rendement semble présenter un grand défi pour les praticiens (L'Heureux, 2008), dans un contexte de valeurs et principes propres aux EÉS.

« Évaluer, c'est porter un jugement de valeur et donc exprimer des valeurs » (Chemin et Gilbert, 2010, p.73). Quelles sont les pratiques d'évaluation du rendement en place, dans les EÉS ? Qu'évaluent-elles, et comment ? Comment ont-elles émergé ? Pourquoi sont-elles réalisées ? Sont-elles importées d'entreprises traditionnelles, à but lucratif, ou créées de toutes pièces ? Et plus largement, si le sujet constitue un défi, voire une préoccupation des acteurs, alors pourquoi ce silence sur l'évaluation du rendement dans les EÉS ? L'évaluation du rendement a été largement abordée dans les entreprises traditionnelles capitalistes et a même récemment soulevé un débat (Levy et Williams, 2004). L'abandon de pratiques d'évaluation commence même à s'observer au sein d'entreprises capitalistes qui prônent pourtant la culture du résultat, de la performance et de la reddition de comptes (Doucet, 2016). Les raisons évoquées pour expliquer cet « échec de l'évaluation de la performance » peuvent aller de l'insatisfaction des évalués et des évaluateurs à celle des professionnels en GRH, et trouvent racines dans une multitude de causes qui peuvent notamment toucher les outils et méthodes, les pratiques ou le contexte dans lequel s'opère l'évaluation (Gosselin et Murphy, 1994 ; Longenecker et Gioia, 1992). La problématique des pratiques d'évaluation du rendement n'est donc pas résolue dans les milieux de travail des entreprises classiques. Qu'en est-il dans les EÉS ?

Le présent mémoire vise à documenter un sujet encore peu abordé par les chercheurs : les pratiques d'évaluation du rendement dans les EÉS. Encore plus spécifiquement, notre objectif est d'explorer les pratiques d'évaluation du rendement de la direction générale (DG) dans les EÉS. Nous souhaitons nous pencher sur les diverses pratiques d'évaluation – formelles et informelles – avec une sensibilité particulière au contexte dans lequel elles évoluent. Les chercheurs qui se sont penchés sur l'évaluation de la DG l'ont fait en contexte d'entreprises traditionnelles (Young *et al.*, 2000) et y ont identifié des liens entre la présence ou l'absence de pratique et des éléments environnementaux périphériques. Dans la même lignée, notre recherche

permettra de déceler et soumettre des liens envisageables entre les pratiques d'évaluation du rendement de la DG et certains facteurs de contingence.

Pleinement consciente que le sujet de l'évaluation du rendement de la DG, a fortiori en EÉS, peut représenter un sujet sensible, voire un certain tabou (Longenecker et Gioia, 1992), le sujet est ici abordé avec grande ouverture et sans aucun jugement. Dans une approche exploratoire et non normative, notre souci est de dresser, à travers quatre cas analysés en profondeur, un portrait qui intègre le contexte social dans lequel s'inscrivent les pratiques d'évaluation de la DG, sans évaluation aucune de ces pratiques ou de leur efficacité.

Pour ce faire, nous avons choisi de conduire notre étude dans un secteur bien particulier : la petite enfance. L'hétérogénéité des EÉS justifie la nécessité de cibler un secteur pour approfondir notre recherche et favoriser une analyse comparative de nos résultats en gardant une constance en ce qui a trait au secteur d'activité et à certains paramètres contextuels partagés. Nous verrons plus loin que le secteur de la petite enfance est institutionnalisé et constitue un terrain privilégié pour l'étude des pratiques d'évaluation de la DG. Le sujet nous positionne au cœur d'une dynamique de gouvernance entre le conseil d'administration (en sa responsabilité et qualité d'évaluateur) et la DG (en qualité d'évalué). Cette dimension revêt un caractère bien particulier qui sera discuté dans le cadre du mémoire.

Nous développerons dans un premier chapitre notre problématique. Il s'agit de circonscrire notre sujet, notamment en présentant les EÉS et un enjeu actuel auxquelles elles sont confrontées, à savoir la professionnalisation. Cet enjeu particulier soulève des questionnements en matière d'évaluation du rendement. Ceci nous conduira à approfondir, dans un deuxième chapitre, deux concepts centraux de notre recherche : l'évaluation du rendement et la gouvernance organisationnelle.

Après une définition de chacun des concepts et des modèles théoriques sous-jacents, nous présenterons leurs tenants et aboutissants respectifs, compte tenu de l'objectif de notre recherche.

Un troisième chapitre sera consacré à la présentation du contexte de notre recherche. Comme nous l'avons mentionné, le secteur de la petite enfance est institutionnalisé et justifie la pertinence d'une mise en contexte. Après un bref historique, nous présenterons les EÉS que nous avons ciblées : les CPE. Un portrait de notre échantillon clôturera cette section et servira de liaison au quatrième chapitre qui présentera le cadre méthodologique privilégié pour la conduite de notre recherche. Nous décrirons la logique de notre démarche, le devis, les techniques de collecte de données et d'échantillonnage privilégiés. Enfin, nous conclurons ce chapitre par l'instrument de collecte et les méthodes d'analyse des données pour lesquels nous avons opté ainsi par une discussion des critères de qualité pour notre recherche.

Un cinquième chapitre sera consacré au dévoilement de nos résultats. Conformément à notre objectif de recherche, nous avons privilégié une présentation cas par cas pour aborder les pratiques d'évaluation du rendement de la DG à la lumière du contexte social dans lequel elles évoluent. Une perspective croisée sera présentée en fin de chapitre afin de dégager les éléments de réflexion à retenir. Enfin, dans le cadre du sixième et dernier chapitre, nous discuterons de nos résultats, en reprenant notre objectif de recherche. Notre conclusion portera sur les contributions, les limites ainsi que les pistes de réflexion futures que soulève notre recherche.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

1.1 Mise en contexte

Ce premier chapitre sera l'occasion de définir brièvement le type d'organisations étudiées dans le cadre du présent mémoire – soit des entreprises d'économie sociale – en nous basant notamment sur la *Loi sur l'économie sociale* (en vigueur au Québec depuis le 10 octobre 2013) et sur le Chantier de l'économie sociale, un interlocuteur privilégié du gouvernement québécois en matière d'économie sociale. Cette mise en contexte nous permettra d'identifier et de mettre en exergue certains défis propres à la gestion particulière des EÉS, qui combinent une mission sociale et des impératifs économiques.

Nous présenterons un enjeu actuel dans le secteur de l'économie sociale, à savoir la professionnalisation. Une brève description de ce phénomène nous amènera à préciser la spécificité de notre objet d'étude, soit les pratiques d'évaluation du rendement des gestionnaires des EÉS, à la lumière de l'évolution de la professionnalisation au sein de l'économie sociale. Le caractère actuel de cet enjeu renforce l'intérêt de ce mémoire.

Nous finirons ainsi par présenter l'objectif de la présente recherche et la pertinence de notre sujet d'étude, soit l'évaluation du rendement des gestionnaires des EÉS, tant pour le secteur de l'économie sociale que pour la GRH, notamment en ce qui a trait aux enjeux inhérents au secteur d'activité ciblé.

1.2 Qu'est-ce que l'économie sociale ?

La logique économique dominante basée sur la création de richesse par les entreprises privées à capital-actions semble avoir montré ses limites. Si l'on peut considérer que la richesse des pays se multiplie, l'accroissement des inégalités s'avère être un phénomène qui s'inscrit dans la durée. Un récent rapport présenté par l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE, 2014) indique que les écarts entre les riches et les pauvres ne cessent de se creuser et que les problèmes sociaux se multiplient. Dans ce contexte, le « secteur de l'économie sociale est de plus en plus sollicité pour jouer le rôle d'amortisseur relativement aux chocs et aux perturbations créés par la frénésie des sociétés modernes » (Everaere et Valéau, 2012, p.111). Depuis le début des années 1970, le secteur s'est beaucoup institutionnalisé (D'Amours, 2002). C'est ainsi qu'après avoir longtemps été en marge, bien qu'elle demeure à défendre, la place de l'économie sociale au sein de tissu économique est désormais reconnue.

De manière générale, l'économie sociale se distingue de l'économie capitaliste, à but lucratif, du fait « qu'elle répond d'abord à des besoins des communautés plutôt que de tirer profit de la demande » (Chantier de l'économie sociale, 2016). D'après le Plan d'action gouvernemental en économie sociale 2015-2020, au Québec on recense plus de 7 000 entreprises d'économie sociale qui emploient plus de 150 000 personnes, soit un peu moins de 4 % de l'emploi total au Québec (Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation, 2015). Ces organisations se déclinent essentiellement sous la forme juridique de coopératives, de mutuelles ou d'associations (organismes à but non lucratif). Elles évoluent dans des secteurs d'activité aussi variés que l'agroalimentaire, la finance solidaire, la santé, en passant

par la petite enfance, l'environnement ou encore les services aux personnes¹. Malgré ce spectre d'activités très variées, il existe des principes communs de fonctionnement qui caractérisent le secteur de l'économie sociale. Inspiré par la définition du Conseil wallon de l'économie sociale (Defourny, 1992), le Chantier de l'économie sociale reprend cinq principes : l'EÉS 1) vise une finalité sociale, 2) dispose d'une autonomie de gestion par rapport à l'État, 3) adopte un processus de prise de décision démocratique, 4) défend la primauté des personnes et du travail sur le capital et la répartition des surplus et revenus, et 5) fonde ses activités sur la participation, la prise en charge et la responsabilité individuelle et collective (D'Amours, 2002). Plus formellement, en 2013, la *Loi sur l'économie sociale* (article 3) adoptée par le gouvernement québécois a défini que :

On entend par « économie sociale », l'ensemble des activités économiques à finalité sociale réalisées dans le cadre des entreprises dont les activités consistent notamment en la vente ou l'échange de biens ou de services et qui sont exploitées conformément aux principes suivants :

1. l'entreprise a pour but de répondre aux besoins de ses membres ou de la collectivité
2. l'entreprise n'est pas sous le contrôle décisionnel d'un ou de plusieurs organismes publics au sens de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels
3. les règles applicables à l'entreprise prévoient une gouvernance démocratique pour ses membres
4. l'entreprise aspire à une vitalité économique
5. les règles applicables à l'entreprise interdisent la distribution des surplus générés par ses activités ou prévoient une distribution de ceux-ci aux membres au prorata des opérations effectuées entre chacun d'eux et l'entreprise
6. les règles applicables à la personne morale qui exploite l'entreprise prévoient qu'en cas de dissolution, le reliquat de ses biens doit être dévolu à une autre personne morale partageant des objectifs semblables. (2013, c. 22, a. 3.)

¹ Chantier de l'économie sociale [s.d]. *Définition*. Récupéré le 15 octobre 2016 de <http://www.chantier.qc.ca/?module=document&uid=871/>

L'ensemble de ces principes façonne des dynamiques de gestion particulières au sein des EÉS. Tout d'abord, ces organisations, tout en assurant la production de biens et de services et en aspirant à une vitalité économique, priorisent la finalité sociale à la finalité économique. Les différentes formes organisationnelles que peuvent prendre les EÉS (coopératives, organismes à but non lucratif ou mutuelles) sont fondées sur l'association de personnes et non de capitaux (contrairement aux entreprises capitalistes) (Bouchard, 2000). En matière de gestion financière, l'une des forces des EÉS repose sur la diversité des ressources (subventions, dons) qui peuvent être mobilisées pour répondre à des besoins spécifiques de la communauté (Bouchard, 2000). Toujours en matière de gestion financière, « leur renonciation partielle au profit et à sa distribution (autrement qu'en fonction de l'usage) leur confère une capacité d'oeuvrer au développement des individus, des communautés, et d'une économie ancrée dans le social et ce, de manière durable » (Bouchard, 2000). Sur le plan de la gouvernance (mais avec des incidences sur la GRH), différentes instances démocratiques (avec la règle du « un membre, un vote ») permettent la prise de décision en contexte d'EÉS. C'est en assemblée générale —laquelle peut parfois être multipartite et composée d'une pluralité d'acteurs, incluant par exemple des usagers, des travailleurs salariés, des bénévoles — que sont normalement élus les membres du conseil d'administration (généralement bénévoles), qui supervisent la direction générale (rémunérée).

Dans le contexte actuel, les pressions économiques et financières exercées sur les EÉS et l'environnement concurrentiel de plus en plus pondéreux dans lequel elles évoluent justifient l'émergence d'un débat récent sur la professionnalisation des ressources humaines (RH) du secteur (Davister, 2010, Valéau, 2013, Audebrand et Michaud, 2015).

1.3 Professionnalisation

1.3.1 Définition

Le contexte dans lequel les EÉS évoluent leur confère des défis ambitieux, mais réalistes qui semblent passer par une professionnalisation accrue de leurs pratiques et des individus qui les composent (Audebrand et Michaud, 2015 ; Cousineau et Damart, 2017). ». Il s'agit là d'une tendance recensée par Davister (2010) et qui constitue selon l'auteure l'une des bases d'un nouveau modèle de GRH en économie sociale. On entend par professionnalisation, un « processus qui vise à une élévation et à une spécialisation des compétences des acteurs » (Bernardeau-Moreau, 2006). En ce sens, on distingue le « professionnel » de l'« amateur ». De façon plus nuancée, Cousineau et Damart (2017) distinguent quatre profils de bénévoles en fonction de l'importance qu'ils accordent aux outils de gestion et aux valeurs : 1) les démocrates sociétaux (valeurs +, outils +) ; 2) les professionnels (valeurs -, outils +) ; 3) les pragmatiques statutaires (valeurs -, outils -) et 4) les incompatibles (valeurs +, outils -), arguant que les outils de gestion doivent être adaptés aux divers profils. Qui plus est, les EÉS distinguent les membres dirigeants bénévoles des membres salariés. Chanut-Guieu (2009, p.15) atteste que « la complexification et la diversification des tâches, l'évolution des technologies et de la législation ou encore l'évolution des modalités de prise en charge » ont fait émerger la nécessité d'une catégorie d'acteurs dotés de compétences managériales plus techniques.

Cette coexistence entre professionnels et non professionnels, souvent présente dans les EÉS, suppose un modèle de gestion qui peut différer de celui des entreprises qui ne regroupent que des professionnels en leur sein. D'autant plus que le déploiement du phénomène rend de plus en plus prégnante la présence de professionnels dans les EÉS (Chanut-Guieu, 2009). Par conséquent, le phénomène de professionnalisation

semble être une tendance lourde (Bernardeau-Moreau, 2006, Chanut-Guieu, 2009), dans la mesure où cette professionnalisation vise, pour les EÉS, à « s'adapter aux changements de leur environnement, aux exigences de leur secteur d'activité ou encore aux attentes de leurs partenaires » (Audebrand et Michaud, 2015, p.55).

1.3.2 Quelles répercussions sur le plan de la GRH ?

Bien que le phénomène puisse prendre différentes formes, une conséquence prépondérante demeure la crainte que cette professionnalisation vienne nuire aux principes prônés par l'économie sociale, notamment la démocratie et les finalités sociales. Bernardeau-Moreau (2006, p.16) atteste qu'à travers la professionnalisation, « c'est en réalité l'articulation entre la culture associative et la culture d'entreprise qu'il convient de gérer ». Une affirmation qu'appuie Chanut-Guieu (2009, p.16) en déclarant que « ce passage d'une approche associative traditionnelle à une approche plus professionnelle nécessite un changement de culture qui a de plus en plus de similitudes avec une culture entrepreneuriale ». En trame de fond, ces auteurs soulèvent une crainte que les valeurs militantes qui ont forgé le secteur cèdent la place à des exigences managériales propres au monde de l'entreprise et du travail classiques. C'est ce qu'Audebrand et Michaud (2015) qualifient de « managérialisation », une notion marquée par l'importation des outils et pratiques du secteur privé capitaliste. En d'autres termes, Cousineau et Damart (2017, p.20) attestent que le phénomène de la professionnalisation « s'est traduit par des importations de pratiques, modalités de gestion et outils de management en provenance de l'univers hors [EÉS] ». Cette transition sur le plan de la GRH se reflète entre autres dans le passage du « bénévolat ou de l'amateurisme au salariat » en écartant « l'amateur dévoué au profit du professionnel chevronné » (Bernardeau-Moreau, 2006).

À ce stade, le terme « ressources humaines », en EÉS, est à prendre au sens large, puisque comme nous l'expliquerons, ces organisations peuvent rassembler en leur sein plusieurs catégories de travailleurs. Si le phénomène de professionnalisation peut être observé d'un point de vue organisationnel, il est tout aussi manifeste d'un point de vue individuel. De fait, les parties prenantes extérieures comme intérieures à l'organisation, à savoir les financeurs, les bénéficiaires ou les membres souhaitent que le personnel salarié dans les EÉS soit géré de manière plus « professionnelle » (Valéau, 2013). Selon Bernardeau-Moreau (2006), la professionnalisation annonce l'arrivée d'une nouvelle génération de dirigeants plus technicienne et davantage impliquée par le diplôme et par le métier dans le champ organisationnel concerné.

Ces exigences émergentes, essentiellement dues à des pressions externes, à une volonté propre, à une adaptation volontaire en interne, à une recherche d'efficacité et de qualité ou encore à une quête de reconnaissance et de légitimité (Michaud et Audebrand, 2015), soulèvent des questionnements en matière de GRH. Alors que dans les EÉS les RH semblent souvent gérées « de manière intuitive et informelle, voire improvisée » (Everaere, 2011), des pratiques de GRH spécifiques existent et sont de plus en plus présentes (Davister, 2010). L'absence de responsable de ressources humaines dans la plupart de ces organisations en raison, entre autres, de leur taille et de leurs ressources limitées ne signifie pas l'inexistence de pratiques, mais indique souvent simplement un faible degré de formalisation. C'est la raison pour laquelle, il apparaît pertinent d'analyser de façon plus approfondie les pratiques de GRH, et plus spécifiquement celles d'évaluation du rendement, dans les entreprises d'économie sociale.

1.4 Pratiques d'évaluation du rendement dans les EÉS et leur contexte

Les aspects techniques des pratiques de GRH dans les EÉS n'ont suscité que peu d'intérêt (Valéau, 2013). Le principal défi est d'identifier et de définir des outils dont les indicateurs saisissent la complexité, la multidimensionnalité de ces organisations. Il a été soutenu que ces organisations doivent développer un modèle de GRH différent de celui véhiculé par les entreprises « classiques » (Davister, 2010), de peur d'entraîner la perte des valeurs fondamentales portées par les EÉS à travers l'utilisation de techniques et d'outils managériaux issus des entreprises capitalistes (Audebrand et Michaud, 2015). Bernardeau-Moreau (2006, p.2) s'est intéressé à l'émergence d'un paradoxe entre les exigences de rationalisation inhérentes aux impératifs économiques auxquels sont soumises les EÉS et la nécessité de préserver l'utilité sociale qui les fonde. Davister (2010), Valéau (2013) ainsi qu'Audebrand et Michaud (2015) semblent tous se questionner sur la possibilité d'utiliser des outils de gestion, provenant ou non de l'économie dite « classique » tout en conservant la primauté de la mission sociale. L'essence même des EÉS suppose la poursuite d'une double mission, soit une visée sociale tout en rencontrant des impératifs économiques. D'où les paradoxes et les tensions possibles sur le plan de la gestion, et de la GRH des EÉS.

À travers le virage vers la professionnalisation et compte tenu du fait que les pratiques de gestion en vigueur dans les EÉS font l'objet de réflexions croissantes, le présent mémoire se situe donc au cœur d'un débat actuel (Audebrand et Michaud, 2015). Le développement de la professionnalisation des membres des EÉS s'inscrit dans une démarche d'adaptation et de réactivité face à un environnement en constante évolution. En trame de fond, le souci semble être de parvenir à adopter des pratiques de gestion – et de GRH – qui se veulent respectueuses des principes prônés par les

EÉS tout en permettant le développement de l'économie sociale au sein du tissu économique concurrentiel dans lequel elle évolue.

Parmi les pratiques de GRH les plus abordées dans la littérature (Davister, 2010, Everaere, 2011), on retrouve la formation, le recrutement, la rémunération, mais on note que des pratiques d'évaluation du rendement ou de la performance des travailleurs ne sont pas évoquées. Toutefois, des discussions avec différents acteurs de l'économie sociale semblent indiquer que la notion d'évaluation est tout de même répandue, notamment à l'aube du virage majeur vers une professionnalisation des RH. La professionnalisation, de par ses exigences, met l'accent sur les compétences des RH dans les EÉS. Or, en GRH la notion de compétence soulève les enjeux de détermination, de développement et d'évaluation de ces compétences. L'évaluation du rendement est considérée comme le pivot d'une saine GRH, dans la mesure où des décisions cruciales comme les promotions, les augmentations de salaire au mérite ou encore les besoins de formation peuvent dépendre de l'information fournie par le processus d'évaluation (Gosselin et Murphy, 1994). Il apparaît alors important de démystifier la notion d'évaluation et de se pencher plus spécifiquement sur les pratiques en vigueur et les outils développés, tant formels qu'informels, essentiellement à l'échelle de l'individu.

Si l'évaluation au sens large peut concerner l'organisation, l'objet de notre étude se circonscrit au niveau individuel. Dans les EÉS l'évaluation du rendement des travailleurs présente des particularités inhérentes à la diversité des RH au sein de ces organisations. En matière de RH, on peut retrouver tant des bénévoles que des salariés, des travailleurs en insertion ou encore des salariés-associés (Davister, 2010). Ces derniers n'occupent pas les mêmes fonctions et ne requièrent donc pas les mêmes compétences. Par ailleurs, le processus démocratique de gestion implique également l'utilisation de pratiques spécifiques qui se veulent respectueuses et équitables envers

les travailleurs. Un des principes mêmes de ces organisations prône la primauté du respect des travailleurs sur le rendement du capital (Davister, 2010). Ce sont autant de particularités qui présentent des défis pour l'évaluation du rendement. Selden et Sowa (2011, p.252) attestent qu'alors que « l'efficacité de la gestion du rendement a été reconnue dans les secteurs publics et à but non lucratif [dans la présente étude, ce secteur est intégré dans le vocable économie sociale], il n'existe que peu d'études dans le secteur à but non lucratif, et plus particulièrement des informations utiles pour les acteurs du secteur »². Certes, l'évaluation du rendement des RH n'est pas le seul défi en matière de GRH dans les EÉS, mais il est « le plus essentiel ou le plus difficile »³ (Selden et Sowa, 2011, p.252).

L'évaluation du rendement a trait à « la contribution fournie par l'employé sous la forme de résultats ou de comportements correspondant aux attentes de ses supérieurs. » (Doucet et Gosselin, 2009). En économie sociale, on y fait parfois référence comme « évaluation ou appréciation du rendement », voire « appréciation de la contribution » (l'Heureux, 2008). L'évaluation du rendement des travailleurs salariés ou bénévoles au sein des EÉS nécessite l'adaptation, voire le développement, d'outils aux critères et processus qui se révèlent être spécifiques aux réalités organisationnelles précédemment évoquées (Davister, 2010), d'autant plus que la mise en place de pratiques d'évaluation du rendement est un défi en soi. Chemin et Gilbert (2010, p.73) précisent qu'« évaluer, c'est porter un jugement de valeur et donc exprimer des valeurs ». Or, sur le plan de l'évaluation du rendement, il n'est pas évident de déterminer ce qu'il faut mesurer et encore moins d'y attribuer une valeur. En GRH, les outils d'évaluation du rendement suscitent des questions sur le plan,

² Traduction libre (Selden et Sowa, 2011) : *“While the efficacy of performance management for both public and nonprofit organizations has been recognized, there currently exists a paucity of research in nonprofit organizations specifically that provides useful direction for nonprofit practitioners and scholars in the continuing quest to improve nonprofit effectiveness”.*

³ Traduction libre (ibid) : *“every aspect of human resource management needs to be reassessed, but none is more pivotal or difficult than performance appraisal”.*

entre autres, de la formation, des objectifs, de la fréquence et de la source de l'évaluation (Whiting, Kline et Sulsky, 2008).

Alors qu'au niveau de l'individu, ils sont perceptibles pour tous les travailleurs, les questionnements précédemment évoqués s'illustrent d'autant plus lorsque l'on considère l'évaluation du rendement de la direction générale (DG) dans les EÉS. De fait, c'est au conseil d'administration qu'incombe l'évaluation de la DG, puisque le CA a le rôle d'employeur dans ces organisations (Young *et al.*, 2000). Il s'agit d'une responsabilité largement reconnue par les dirigeants des associations (Brown et Guo, 2010), bien qu'elle ne soit pas toujours formellement assumée. A priori, les rôles et responsabilités des membres des CA dans les EÉS semblent demeurer un volet ambigu, d'autant plus vis-à-vis de la DG (Cornforth et Macmillan, 2016). Les difficultés à déterminer le rôle du CA par rapport à la DG soulèvent la question de la pertinence et même de la nécessité de l'évaluer pour préciser les attentes du CA envers sa DG et clarifier les rôles.

Par conséquent, considérer l'évaluation de la DG à travers les pratiques en vigueur dans les EÉS amène à aborder la gouvernance organisationnelle. Le processus se situe au cœur de la dyade CA-DG. Dans les EÉS, ce sont ces acteurs qui assurent la gouvernance des organisations. La gouvernance organisationnelle a trait aux « structures, systèmes et processus chargés d'assurer la direction, le contrôle et la responsabilité d'une organisation. »⁴ (Cornforth, 2004). Elle représente donc un ensemble de règles et de pratiques, ainsi que leurs mécanismes d'application.

Différents modèles de gouvernance peuvent être observés dans les EÉS, à savoir le modèle démocratique, la théorie de l'agence, le modèle partenarial, le modèle de

⁴ Traduction libre (Cornforth, 2004) : "structures, systems and processes concerned with ensuring the overall direction, control and accountability of an organization."

l'intendance, le modèle des parties prenantes ou encore le modèle de l'hégémonie managériale (Cornforth, 2004). Ces différents modèles de gouvernance (sur lesquels nous reviendrons plus en détail dans le prochain chapitre) se distinguent notamment selon le mode de sélection des membres qui composent le CA. Ainsi, la sélection peut reposer sur l'adhésion des membres (*membership association*), sur l'autosélection des membres du CA (*self-selecting board*) ou encore sur un mode de sélection hybride (*mixed type*). Alors que le premier modèle est édifiant d'une pratique démocratique d'élection des membres, le deuxième illustre une sélection des membres selon l'expérience et les compétences, essentiellement. Bien qu'en pratique les distinctions ne soient pas toujours marquées, d'où le modèle hybride, ces différents modèles impliquent des réalités distinctes sur le plan de la gouvernance. Alors que les membres élus démocratiquement sont généralement plus proches de la réalité organisationnelle et donc plus enclins à intervenir sur le rôle de la DG, les membres désignés, qui sont plus éloignés de la gestion de l'organisation, exercent un contrôle différent sur les résultats. Autant dire que les attentes des membres du CA envers la DG peuvent être assez variées. Il est alors légitime de penser que les pratiques de gestion et d'évaluation du rendement de la DG seront tout aussi hétérogènes. Dans cette optique, les pratiques d'évaluation, ou leur inexistence, ne s'inscrivent-elles pas dans un contexte organisationnel plus large susceptible d'avoir des répercussions directes ou indirectes non négligeables ?

C'est à travers ce questionnement que s'inscrit la présente problématique. S'agissant des pratiques d'évaluation de la DG, l'intérêt est axé sur les outils essentiellement individuels du personnel. Toutefois, comme mentionné précédemment, dans les EÉS le personnel salarié se distingue du personnel bénévole. En ciblant les outils d'évaluation de la DG, nous visons exclusivement un salarié. Les rares études sur les pratiques d'évaluation du rendement dans les EÉS présentent des outils d'évaluation des employés de premier niveau, et dans les plus grandes structures, également des

chefs d'équipe (Selden et Sowa, 2011). Or, le silence dans la littérature en ce qui a trait aux pratiques d'évaluation de la DG demeure. En économie sociale, parmi les chercheurs qui se sont intéressés aux outils de gestion individuelle de la performance des ressources (Davister, 2007, 2010), ceux qui ciblent plus particulièrement la DG sont rarissimes. Briand, Bellemare et Gravel (2004) se sont intéressés aux rapports de contrôle et de surveillance au niveau comptable et financier, mais dans une dynamique plus large entre l'État et les EÉS dans le contexte des CPE. Sans compter qu'au sein de la littérature sur l'évaluation du rendement, celle-ci est essentiellement considérée dans le secteur privé capitaliste (Levy et William, 2004). D'où le souci du présent mémoire de combler, en partie, ce silence dans la littérature sur l'évaluation de la DG des EÉS, sans compter que les acteurs du secteur se questionnent de plus en plus sur l'évaluation de leur DG dans la pratique. L'intérêt est de parvenir à opérationnaliser cette évaluation par le biais de pratiques et/ou d'outils adaptés aux réalités des EÉS.

1.5 Objectif et pertinence du sujet

L'objectif de ce mémoire est d'explorer les pratiques d'évaluation du rendement de la DG dans les EÉS. Nous souhaitons nous pencher sur les diverses pratiques d'évaluation — formelles et informelles — en vue de déceler et soumettre des liens envisageables entre ces pratiques et certains facteurs contextuels périphériques. Des recherches dans le secteur privé à but lucratif ont mis en évidence que l'adoption ou non de pratiques d'évaluation de la DG est liée à différentes caractéristiques organisationnelles, d'où l'intérêt de s'y intéresser dans le cadre des EÉS (Young *et al.*, 2000). Selon Young et ses collègues (2000), l'indépendance du CA par rapport à la DG, la durée du mandat de la DG, le niveau de concurrence du marché sont autant

d'éléments qui déterminent la présence — ou l'absence — de pratiques d'évaluation de la DG. Or, ces facteurs se situent au cœur de la dynamique relationnelle CA-DG.

Il s'agit d'une dynamique que Young et ses collègues (2000, p.291) n'ont pas réussi à saisir dans le cadre de leur recherche, mais qu'ils ont identifiée comme étant révélatrice de la propension du CA à évaluer sa DG. Le comportement des membres du CA et leurs compétences caractérisent des pratiques de gouvernance et semblent traduire l'importance accordée à l'évaluation de la DG. Un alignement cohérent entre les objectifs organisationnels du CA et de la DG est susceptible de garantir la pérennité de l'organisation. Il s'agit là de certains éléments contextuels qui gravitent autour de l'évaluation du rendement de la DG.

Nous émettons donc l'hypothèse que l'étude des pratiques d'évaluation du rendement de la DG peut s'avérer révélatrice de certaines dynamiques de gouvernance organisationnelle et que celles-ci s'inscrivent dans un contexte dont on ne peut faire abstraction. Traiter de l'évaluation du rendement de la DG semble être au cœur du système de gouvernance. Cette gouvernance passe par un ajustement performant et fréquent de la relation CA-DG. Ainsi, les pratiques d'évaluation du rendement de la DG ou leur inexistence, en soi, peuvent révéler et façonner les logiques organisationnelles existantes (Château Terrisse, 2015).

Il convient à présent de circonscrire le cadre conceptuel de notre objet de recherche, à savoir d'explicitier, à la lumière de la littérature disponible sur le sujet, les concepts centraux de notre sujet que sont l'évaluation du rendement et la gouvernance organisationnelle.

CHAPITRE II

CADRE CONCEPTUEL

Après avoir présenté notre problématique, il convient d'expliciter les différents construits à l'étude dans le cadre du présent mémoire. Le présent chapitre vise à faire état de la recension des écrits scientifiques qui abordent les principaux concepts de notre étude, soit l'évaluation du rendement et la gouvernance organisationnelle. Comme mis en évidence dans notre problématique, l'exploration des diverses pratiques d'évaluation du rendement de la DG utilisées dans les EÉS amène à s'interroger sur leur relation avec les modèles de gouvernance de ces organisations. À cet effet, si les pratiques d'évaluation du rendement sont au cœur de notre objet de recherche, le concept de gouvernance en constitue aussi une dimension clé. Ainsi notre cadre conceptuel abordera-t-il dans un premier temps l'évaluation du rendement, puis, dans un deuxième temps, la gouvernance organisationnelle. Pour chacun des concepts, nous présenterons les définitions retenues et quelques modèles sous-jacents. Afin de parfaire notre compréhension, nous terminerons par la présentation d'un schéma conceptuel intégrateur adapté à notre étude.

2.1 Évaluation du rendement

Le concept d'évaluation du rendement des travailleurs n'est pas récent, mais demeure relativement peu conceptualisé (Roussel, 2007). Utilisé sous divers vocables par les chercheurs francophones, il est communément appelé « *performance appraisal* » ou « *performance ratings* » dans la littérature anglophone. Il s'agit d'une appellation

majoritairement empruntée par les chercheurs dans les études qui s'intéressent aux pratiques d'évaluation dans les secteurs à but lucratif (Levy et Williams, 2004). Étant donné que le concept est au cœur du présent mémoire, il convient de préciser les termes qui seront retenus.

Si l'expression « évaluation du rendement » cohabite avec celle d'« évaluation de la performance » des travailleurs, aucune expression ne fait l'unanimité auprès des chercheurs. Selon St-Onge et Magnan (2007, p.29), certains auteurs privilégient l'expression « performance » parce qu'elle englobe des critères comportementaux ou de compétences alors que l'expression « rendement » se limiterait à des critères quantitatifs. En revanche, d'autres préfèrent l'appellation « rendement » pour des raisons de qualité de la langue. Alors que la performance est un construit multidimensionnel, le rendement est, quant à lui, davantage considéré à l'échelle de l'individu (Foucher, 2007). Cependant, bien des auteurs utilisent les expressions « performance » et « rendement » de manière interchangeable ou comme synonymes (St-Onge et Magnan, 2007). À la croisée des chemins, on retrouve également l'appellation « évaluation de la performance individuelle » (Taskin et Dietrich, 2016) ou encore « performance au travail » (Roussel, 2007). Quelle que soit l'expression retenue, il ne s'agit pas de concepts mutuellement exclusifs dans la mesure où le rendement d'un individu affecte *in fine* la performance organisationnelle. D'ailleurs, il convient d'arrimer la gestion de la performance individuelle à celle de la performance organisationnelle, et inversement (St-Onge, 2012).

Par contre, aux fins de notre objet d'étude, il apparaît plus adéquat de retenir l'expression « évaluation du rendement » que nous définirons en détail dans la prochaine sous-section. De fait, nous nous intéressons uniquement au rendement de la DG dans les EÉS. Certains écrits font même référence à l'évaluation du rendement par les termes « appréciation du rendement » ou « appréciation de la contribution »

(L'Heureux, 2008). Cette reformulation traduit le souci d'utiliser un terme qui comprend la dimension sociale, humaine, particulièrement importante dans les EÉS (L'Heureux, 2008). Taskin et Dietrich (2016) vont encore plus loin en affirmant que l'utilisation de l'appellation « appréciation » au lieu « d'évaluation » tend à se défaire de la connotation négative parfois associée à l'évaluation. Selon Taskin et Dietrich (2016, p.164), l'appréciation revêt une image plus positive, où « l'enjeu est de faire participer le travailleur à son développement professionnel et personnel ». Le dilemme relatif au choix de vocabulaire sera abordé dans l'analyse de nos résultats. Nous retenons donc que seule l'appellation « évaluation du rendement », soit à l'échelle de l'individu, sera considérée dans le cadre de ce mémoire. Tout comme Foucher (2007), nous considérons que « le terme rendement rend compte de ce qui se passe sur le plan individuel et que le terme performance fait état de ce qui se situe au niveau organisationnel ». À travers l'évaluation du rendement, il s'agit donc d'« identifier et de valoriser la contribution [d'un individu] au travail, au regard des résultats atteints, de l'effort accompli et des compétences mobilisées » (Taskin et Dietrich, 2016, p.164). Néanmoins, avant de s'intéresser à l'évaluation en tant que telle, il convient de circonscrire la notion de rendement.

2.1.1 Définition de la notion de rendement

Dans la littérature sur les pratiques d'évaluation du rendement, les définitions retenues diffèrent quelque peu selon les auteurs, pour ceux qui prennent la peine de définir le concept (Foucher, 2007). Foucher (2007) a lui-même procédé à une analyse rigoureuse de la littérature et de différents dictionnaires afin de préciser les distinctions entre les notions de « compétence », « rendement » et « performance ». En ce qui a trait aux praticiens, St-Onge (2012, p.92) précise que l'expression retenue varie « d'un milieu de travail à l'autre, voire même d'une personne à une autre au

sein d'une même organisation ». De manière générale, les différences observées se situent au niveau de la conceptualisation de la notion de rendement. Compte tenu du fait qu'il s'agit de l'appellation que nous avons privilégiée dans le cadre de ce mémoire, il convient de la préciser. À l'issue de son analyse, Foucher (2007, p.67) attribue trois sens au rendement :

En premier lieu, il désigne un résultat obtenu, et en corollaire, le degré de réussite que représente ce résultat. Ce degré de succès peut être évalué en fonction de divers critères : la conformité à une norme, l'atteinte d'objectifs préétablis ou la comparaison à un autre critère permettant de porter un jugement. En deuxième lieu, il convient d'évaluer le résultat obtenu en prenant en compte les moyens mis en œuvre, puisque le rendement représente un rapport. En troisième lieu, c'est de la compétence que résulte le rendement ; cependant, il ne constitue pas nécessairement une expression fidèle de cette dernière et il doit être interprété comme un reflet partiel des potentialités de l'individu. (Foucher, 2007, p.67)

Ainsi, le rendement représente des résultats individuels, des moyens mis en œuvre pour atteindre ces résultats et des compétences. Or, la performance, considérée dans sa dimension organisationnelle, fait quant à elle référence à un résultat de nature collective et aux processus mis en œuvre pour parvenir à ce résultat (Foucher, 2007). Selon Foucher (2007), le principal aspect à considérer pour définir la performance est l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable. En ce qui a trait à la notion de compétence, Foucher (2007) la définit comme faisant référence à des aptitudes et des comportements, à une disposition à utiliser des ressources personnelles et de l'environnement, et enfin à des connaissances. Alors si les notions considérées sont proches, l'analyse rigoureuse réalisée par Foucher (2007) permet de faire ressortir des distinctions notables.

À la lumière de ces considérations, nous retenons que, à l'échelle de l'individu, le rendement au travail est la « contribution fournie par l'employé sous la forme de

résultats ou de comportements correspondant aux attentes de ses supérieurs. » (Doucet et Gosselin, 2009). L'évaluation de cette contribution s'inscrit dans une perspective processuelle qui suppose une identification, une observation, une mesure et un développement de l'activité d'évaluation (Carroll et Schneir, 1982). Taskin et Dietrich (2016, p.164) distinguent deux étapes classiques, à savoir l'observation d'une situation existante et la comparaison de celle-ci à une situation souhaitée. Afin de synthétiser le concept de rendement et de mettre en parallèle les notions discutées, Foucher (2007) propose un modèle qui schématise le lien entre les comportements et le rendement des individus.

Pour les fins de ce mémoire, il convient de retenir que le modèle de Foucher (2007) présente les déterminants et les composantes du rendement. Ainsi, les intrants représentent les demandes formulées par l'organisation à l'égard de l'individu. Ces demandes peuvent être des comportements à adopter, des normes à respecter ou des objectifs à atteindre. Le rendement sera alors évalué, respectivement, en fonction de la conformité aux comportements désirés, du respect des normes en cause ou de l'atteinte des objectifs (Foucher, 2007). Une distinction est faite entre le rendement relié à la tâche et le rendement dit contextuel. Selon Foucher (2007), le premier renvoie aux comportements ou résultats de l'individu qui contribuent à l'atteinte des objectifs organisationnels, alors que le rendement contextuel, ou « de citoyenneté » fait référence aux comportements discrétionnaires ou obligatoires, comme l'aide apportée aux collègues ou la disponibilité pour du temps supplémentaire. À l'issue de ce rendement, Foucher (2007) identifie ce qu'il qualifie de « boucle de *feedback* (rétroaction) », qui représente ce que nous considérons comme la démarche d'évaluation du rendement. Cette dernière suppose de porter attention au moment, à la fréquence, à la source, à la nature, à la forme et enfin aux objectifs de la rétroaction. Ce sont autant de dimensions qui se situent au cœur de

notre objet de recherche. Le tableau suivant, inspiré de Foucher (2007), précise le détail de chacune de ces caractéristiques :

Tableau 2.1 Caractéristiques de l'évaluation du rendement

Moment	Écart de temps entre le déroulement de l'action et celui où la rétroaction est donnée
Fréquence	Nombre de fois où le processus se reproduit dans un intervalle donné
Source	À savoir, si la rétroaction provient du supérieur immédiat, des pairs, des subordonnés hiérarchiques ou de l'ensemble de ces sources
Nature	À savoir, descriptive, expérientielle ou évaluative
Forme	À savoir verbale, écrite ou les deux formes
Objectifs	À savoir si la rétroaction sert à des fins de résolution de problème, de perfectionnement, de rémunération, de mesures disciplinaires ou d'attribution d'une promotion

Source : inspiré de Foucher (2007, p.74)

Dans le même sens, Taskin et Dietrich (2016, p.165) soulignent qu'il convient de « baliser » la pratique d'évaluation, notamment en identifiant sa visée, ses objets, les outils ou procédures mis en œuvre et enfin les acteurs impliqués. Outre les objectifs recensés par Foucher (2007), Taskin et Dietrich (2016, p.166) relèvent également « le souhait de réaliser un bilan des activités, de fixer de nouveaux objectifs, de nouer un dialogue, d'identifier des pistes d'évolution et de développement ou de renforcer l'engagement ». Si les objectifs sont propres à chaque organisation, il s'agit ultimement d'être en mesure d'identifier les attentes liées au processus, la légitimité, ce que l'on évalue, comment on l'évalue et qui participe à l'évaluation.

Avant d'aborder la notion d'évaluation du rendement sous l'angle des pratiques d'évaluation, il convenait de clarifier le débat que suscite l'appellation « rendement ».

Par conséquent et par souci de saisir la totalité du spectre des évaluations du rendement, soit les différentes formes d'évaluation du rendement de la DG, de la plus informelle à la plus formelle, nous ne nous limiterons pas à l'utilisation d'instruments ou d'outils formels, mais considérerons l'éventail des formes de pratiques en vigueur dans les EÉS. Nous avons tenté de présenter le concept de rendement tel que nous le considérons dans le présent mémoire. Désormais, nous pouvons nous intéresser aux différentes pratiques d'évaluation en vigueur.

2.1.2 Pratiques d'évaluation du rendement

Lorsque vient le temps de procéder à l'évaluation du rendement des individus, les méthodes diffèrent. Il convient alors d'identifier les besoins que le système d'évaluation du rendement sera amené à satisfaire et de les arrimer à la philosophie de gestion de l'organisation (Bazinet, 1980). De fait, selon que l'objectif soit de « communiquer à l'évalué le niveau de sa performance » ou de « conseiller et diriger [l'évalué] dans les décisions relatives à sa carrière », les pratiques d'évaluation du rendement seront sensiblement différentes (Bazinet, 1980, p.18).

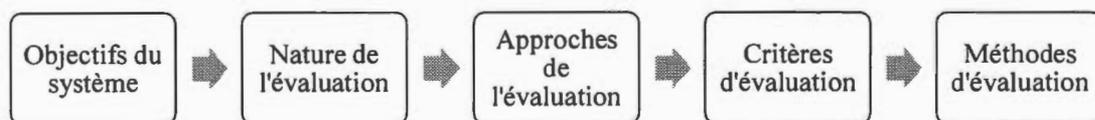


Figure 2.1 Modèle de conception d'un système d'évaluation
Source : Construit à partir de Bazinet (1980, p.2)

À travers cette démarche, l'évaluation du rendement est un processus qui peut être très formalisé ou encore être le fruit d'un ensemble de pratiques informelles. Il s'agit là de la nature de l'évaluation du rendement. Selon Taskin et Dietrich (2016, p.164), il semblerait que la formalisation de l'évaluation du rendement ait « profondément

modifié certaines dynamiques professionnelles ». Selon ces auteurs, cette modification de la nature serait attribuable à une transformation de l'objectif même du système d'évaluation, défini en amont d'après le schéma. L'évaluation du rendement a d'abord souvent servi à punir les individus les moins performants avant de devenir une incitation pour accroître leur rendement (Taskin et Dietrich, 2016).

Afin de clarifier nos propos, une évaluation formalisée fait référence à la conduite d'un entretien individuel périodique, généralement annuel ou biannuel, entre un évaluateur, souvent le responsable hiérarchique, et l'évalué qui est considéré comme le subordonné (Taskin et Dietrich, 2016). Cet entretien est l'occasion pour les deux parties de fournir une appréciation du rendement de l'évalué, c'est-à-dire une rétroaction sur la base d'objectifs, de critères ou tout autre support préalablement établis. Quant à l'évaluation informelle, elle s'effectue au jour le jour sans système, ni méthode, ni critère (Bazinet, 1980). Il peut s'agir de tout moyen choisi par l'évaluateur pour apprécier le rendement de son subordonné sans nécessairement lui en faire part et sans support prévu à cet effet. L'évaluation s'impose à toute personne appelée à superviser dans la mesure où elle ne manque pas, selon les exigences de ses fonctions, de se former un jugement sur le rendement de l'évalué (Bazinet, 1980). Ce jugement peut être fondé sur l'observation quotidienne, la consultation d'un rapport d'activité ou encore les retours d'information sur la gestion entre les deux parties, sans rétroaction formelle. De par sa nature, « elle [l'évaluation informelle] est la forme d'évaluation la plus répandue » et certaines organisations s'en tiennent à cette forme d'évaluation (Bazinet, 1980, p.23).

Ainsi, les choix relatifs à la nature de l'évaluation du rendement reposent sur les besoins et les objectifs précédemment sélectionnés puisque la cohérence est de mise. À ce stade, choisir l'évaluation informelle du rendement équivaut à interrompre la

démarche précédemment schématisée, dans la mesure où les approches, les critères et les méthodes d'évaluation visent à caractériser l'évaluation formelle (Bazinet, 1980).

Relativement aux différentes approches, Taskin et Dietrich (2016) soulignent qu'une différence majeure a trait à l'importance accordée aux dimensions « résultat » ou « comportementale » du rendement. Alors que la dimension comportementale permet de prendre en considération les qualités intangibles, non quantifiables du rendement, la dimension résultat s'attarde au degré de réalisation du rendement, soit un aspect généralement quantifiable (Bazinet, 1980). Chacune de ces approches confère des avantages et des inconvénients. Isolées, elles ne permettent pas de saisir le rendement dans toutes ses dimensions. Certains adoptent alors des positions nuancées. De fait, le choix de l'une ou l'autre des approches donne une orientation majeure à l'évaluation du rendement (Bazinet, 1980). Ultimement, il s'agit encore une fois d'opter pour une approche qui permettra de garantir l'atteinte des objectifs préétablis et qui sera en harmonie avec la philosophie organisationnelle.

Selon l'approche choisie, des critères spécifiques vont découler. Toutefois, quels que soient les critères, il convient également de considérer leur pondération. Essentiellement les critères relatifs à la dimension comportementale du rendement expriment des aptitudes, habiletés, traits personnels et comportements afin d'examiner les caractéristiques personnelles de l'évalué selon sa fonction (Bazinet, 1980), d'où la grande diversité et l'abondance de ces critères. Nous sommes dans l'impossibilité d'en dresser une liste exhaustive, mais selon Bazinet (1980) un évalué n'est jamais soumis à plus de vingt critères. Il faut reconnaître que plus les critères abondent, plus le processus se complexifie. S'agissant des critères relatifs à la dimension résultat du rendement, on recense les critères quantitatifs et les objectifs de travail (Bazinet, 1980). Pour ce qui est des critères qualitatifs, il convient de déterminer les standards de rendement pour certains aspects de la fonction. Toutefois,

Bazinet (1980) affirme que pour les fonctions de direction, ces critères ne sont pas adaptés puisque le travail est varié, complexe et non répétitif. Bazinet (1980) souligne qu'il est alors plus commun d'avoir recours à des objectifs de travail, dans la mesure où ils sont définis individuellement et peuvent être réévalués à souhait.

Enfin, après avoir identifié les objectifs, la nature, les approches et les critères nous pouvons maintenant présenter les différentes méthodes d'évaluation. Dans le cadre de ce mémoire, nous renvoyons la notion de méthode à celle de pratique d'évaluation du rendement. Il existe une diversité de pratiques que St-Onge (2007) regroupe en trois grandes catégories de méthodes, à savoir : 1) la gestion ou direction par objectif, 2) les échelles d'appréciation ou de notation de formats variés et 3) les méthodes ouvertes basées sur les notes ou les observations des évaluateurs.

Il semblerait que la méthode de gestion par objectifs soit, de manière générale, la plus couramment utilisée (St-Onge, 2012). Il s'agit essentiellement de déterminer des objectifs et les moyens à prendre pour les atteindre puis, après une période, d'examiner s'ils ont été ou non rencontrés. Comme nous l'avons mentionné précédemment, la méthode de gestion par objectifs s'applique souvent pour les fonctions de direction.

En ce qui a trait à la méthode des échelles d'appréciation ou de notation, « elle consiste à demander à l'évaluateur d'apprécier la manifestation ou l'atteinte d'un critère de rendement en fonction de différentes échelles » (St-Onge, 2012). Elle est également très utilisée dans les organisations et on distingue l'échelle d'observation des comportements ou compétences observables, l'échelle basée sur les compétences à maîtriser, l'échelle de type « liste de contrôle » et l'échelle graduée de comportements. Sans entrer dans le détail de la conception de chaque échelle, le choix du format des échelles est propre à chaque organisation. Les plus couramment

utilisées dans les organisations demeurent 1) les échelles d'évaluation des comportements ancrés (communément appelé *Behaviorally Anchored Rating Scales* ou BARS), 2) les échelles d'évaluation des comportements observés (communément appelé *Behaviorally Observed Scales* ou BOS) et 3) les échelles de notation (Doucet et Gosselin, 2009). Les deux premières s'appuient sur l'observation des comportements, mais diffèrent dans la façon de les évaluer (Doucet et Gosselin, 2009). L'échelle de type BARS évalue des critères de performance associés à un poste et pour chaque critère, souvent sur une échelle de 1 à 5, un comportement précis est associé à chaque échelon. Dans le cas d'une échelle de type BOS, ce n'est pas le comportement qui est évalué, mais la fréquence de ce comportement, souvent sur une échelle de 1 à 5 allant de jamais à toujours. En ce qui a trait aux échelles de notation, l'évaluation repose sur des critères liés à l'emploi qui peuvent couvrir tant les comportements que les traits de personnalité ou encore les compétences. Ces derniers sont mesurés à l'aide d'une échelle de niveau de performance allant de insatisfaisant à louable, à titre d'exemple.

Ainsi, ces deux premières catégories de méthodes, i.e. la méthode de gestion par objectifs et la méthode des échelles d'appréciation ou de notation, couvrent respectivement, la dimension résultat et la dimension comportementale du rendement. Des études montrent que de plus en plus d'organisations préfèrent avoir recours à ces deux dimensions (St-Onge, 2012). Ce sont deux dimensions qui se complètent et justifient l'adoption de méthodes mixtes, soit objectifs et échelles d'appréciation.

Enfin, les méthodes ouvertes et les observations reposent sur une description écrite des forces et faiblesses des évalués. L'évaluateur a ainsi toute la flexibilité d'évaluer les dimensions du rendement qu'il juge pertinent. Dans les faits, cette méthode est utilisée en complément à d'autres méthodes ; elle est très rarement utilisée seule du fait de la grande discrétion laissée aux évaluateurs. Si d'autres méthodes existent,

nous avons retenu celles qui sont les plus populaires et nous présenterons un modèle récapitulatif à la fin de notre cadre conceptuel, afin d'identifier les éléments essentiels.

Une dernière composante primordiale à considérer a trait aux sources de l'évaluation. De fait, la crédibilité des différentes sources d'évaluation diffère selon les évalués (St-Onge, 2012). Outre l'évaluation par le supérieur, par les collègues et l'auto-évaluation, l'évaluation multisource, plus communément appelée 360, est de plus en plus populaire. Il s'agit de l'approche qui est perçue la plus crédible, fiable, valide et appréciée des évalués (St-Onge, 2012). Plutôt que de ne reposer que sur une source individuelle (généralement le supérieur), l'évaluation multisource représente une combinaison de l'ensemble de ces sources. Le principal avantage repose sur la diversité et la richesse des points de vue du rendement de l'évalué et le penchant positif des évalués à l'égard du processus (Doucet et Gosselin, 2009). L'évaluation multisource n'en demeure pas moins un exercice qui peut s'avérer long, fastidieux et relativement coûteux en temps et ressources mobilisés. Il s'agit là d'une des contraintes importantes de ce mode d'évaluation (Doucet et Gosselin, 2009, p.268).

De manière générale, la littérature s'entend sur le fait qu'il n'y a pas une pratique d'évaluation par excellence. Chacune présente des avantages et des inconvénients, des risques et limites, et surtout des conditions de succès (St-Onge, 2012). Il est possible de combiner plusieurs méthodes, et le choix s'effectue en fonction des objectifs et de la philosophie de gestion de l'organisation. Ainsi, explorer les pratiques d'évaluation du rendement de la DG dans les EÉS requiert d'adopter une perspective contextuelle. Selon certains facteurs de contingence, on devrait s'attendre à observer diverses pratiques en matière de gestion du rendement (Morin, St-Onge et Vandenberghe, 2007). Cette perspective est d'autant plus pertinente que nous ciblons le contexte particulier des EÉS et non celui des entreprises classiques.

2.1.3 Contexte organisationnel de l'évaluation du rendement

L'évaluation du rendement a longtemps été perçue comme un simple outil de mesure, en mettant l'accent sur la construction d'échelles et d'indicateurs de mesure (Levy et Williams, 2004). Parmi une multitude de déterminants importants, les chercheurs tendent aujourd'hui à reconnaître l'importance de l'environnement social dans lequel s'inscrit le processus d'évaluation du rendement (Levy et Williams, 2004). À la lumière des réalités des EÉS, il s'agit là d'une dimension qui joue un rôle majeur dans les facteurs de mise en place et de succès d'un processus d'évaluation du rendement (L'Heureux, 2008). Levy et Williams (2004, p.883) soutiennent que « l'identification, la mesure, et la définition du contexte organisationnel dans lequel évolue le processus d'évaluation font partie intégrante de la compréhension réelle et du développement de pratiques d'évaluation du rendement efficaces »⁵. Ainsi, l'identification des caractéristiques propres à l'organisation est cruciale avant d'envisager la conception d'un système d'évaluation (Bazinet, 1980). Rappelons ici que notre mémoire ne vise pas à évaluer l'efficacité des pratiques d'évaluation.

Levy et Williams (2004) proposent un modèle, adapté de celui de Murphy et Cleveland (1991), qui présente quatre dimensions de l'environnement social, à savoir 1) les variables distales, 2) les variables proximales structurelles et 3) de processus et enfin, 4) les comportements des évaluateurs et des évalués. Selon Levy et Williams (2004), les variables distales regroupent tous les facteurs contextuels susceptibles d'avoir un impact sur l'ensemble du processus GRH au sens large, et non uniquement sur l'évaluation du rendement. Parmi les variables distales, on inclut entre autres le climat et la culture organisationnels, les objectifs organisationnels, les stratégies de

⁵ Notre traduction (Levy et Williams, 2004, p.883) : *“we argue that identifying, measuring, and defining the organizational context in which appraisal takes place is integral to truly understanding and developing effective performance appraisals”*.

GRH ou encore les avancées technologiques. Les variables proximales, quant à elles, se situent au cœur du processus d'évaluation ou de sa structure, comme la responsabilité de l'évaluation ou sa configuration. Ainsi, ces variables regroupent tant les dimensions, la légitimité, la fréquence d'évaluation que la motivation, les affects et l'engagement de l'évaluateur comme de l'évalué.

Enfin, la dimension comportementale de la dyade évaluateur-évalué à l'égard de l'évaluation a trait à l'ensemble des comportements et des caractéristiques des individus. La dynamique de la relation évaluateur-évalué est reconnue avoir un impact direct sur le processus d'évaluation du rendement, à savoir que plus la qualité de la relation est préservée plus il y a de chance que le processus d'évaluation du rendement s'avère efficace. Il s'agit d'une des variables les plus étudiées par les chercheurs en évaluation du rendement (Levy et Williams, 2004). Le modèle que nous présentons ci-après est inspiré de la traduction faite par Morin, St-Onge et Vandenberghe (2007, p.181) du modèle de Levy et Williams (2004), lequel regroupe les variables contextuelles à l'intérieur de quatre catégories, à savoir le contexte lointain, le contexte immédiat (qui se décline en processus et structure) et les comportements de l'évaluateur et de l'évalué.

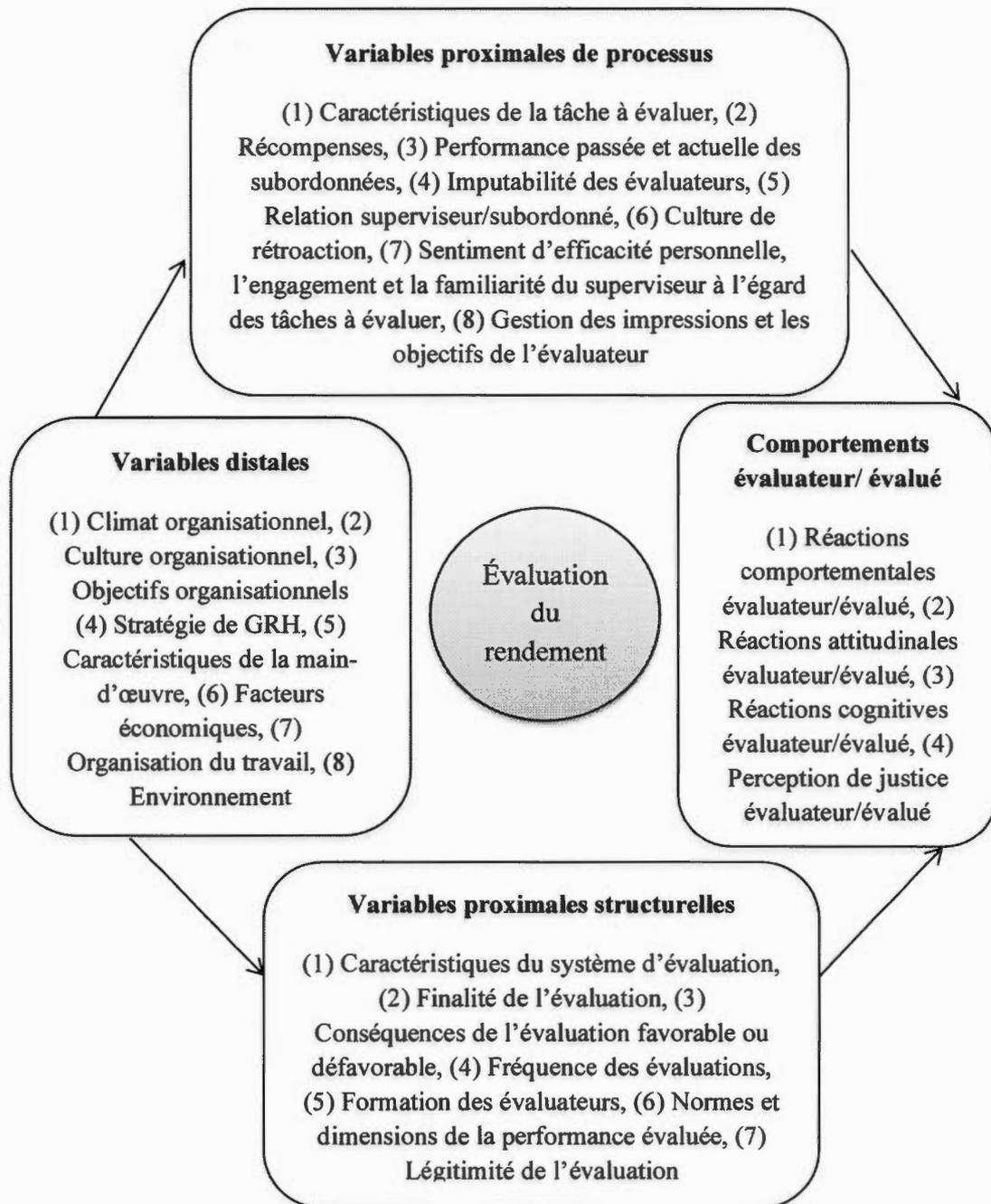


Figure 2.2 Contexte social de l'évaluation du rendement

Source : Schéma construit à partir de Levy et Williams (2004, p.884) et de Morin, St-Onge et Vandenberg (2007, p.181) pour la traduction

Le modèle présente un ensemble de facteurs qui gravitent autour de l'évaluation du rendement et qui influencent positivement ou négativement son efficacité. Ainsi, sans prétendre s'intéresser à chacun de ses éléments individuellement, la présentation de ce modèle vise à prendre conscience que l'évaluation du rendement n'est pas une activité isolée. La complexité de l'environnement social ou du contexte dans lequel s'inscrit l'évaluation du rendement explique et justifie la pertinence d'en tenir compte lorsque l'on observe le processus, les outils et pratiques d'évaluation. En l'occurrence, en nous intéressant à l'existence ou non de pratiques d'évaluation dans les EÉS, il apparaît important de garder en mémoire que l'environnement social est un facteur d'influence non négligeable. Cet environnement sera donc particulièrement considéré lors de la collecte de nos données. À la lumière de ces considérations, nous pouvons maintenant porter une attention particulière à l'évaluation du rendement de la fonction de DG, ciblée dans le présent mémoire.

2.1.4 Évaluation du rendement de la DG

Si, dans la littérature, les études sur les pratiques d'évaluation du rendement abondent et ne datent pas d'aujourd'hui, elles ont majoritairement porté sur l'évaluation des employés, et moins sur l'évaluation des personnes qui occupent des fonctions de direction (Longenecker et Gioia, 1992, p.19). De fait, l'évaluation du rendement tend à être la plus objective possible, mais l'obtention d'indices de rendement est difficile pour beaucoup de catégories d'emplois (Landy et Farr, 1980). De fait, selon une recherche menée par Longenecker et Gioia (1992, p.18), « plus un directeur grimpe dans l'échelle hiérarchique d'une organisation, moins il a de chance d'obtenir une rétroaction de qualité relatif à son rendement »⁶. Une observation qui, selon

⁶ Traduction libre (Longenecker et Gioia, 1992): "*The higher that managers rise in an organization, the lower the likelihood that they will receive quality feedback on their job performance.*"

Longenecker et Gioia (1992), apparaît paradoxale dans la mesure où la DG est la fonction la plus incertaine, la moins structurée et, a priori, l'une des plus importantes dans une organisation. Alors, selon Longenecker et Gioia (1992), si pour certains le fait que la fonction de DG soit la moins évaluée apparaît tout à fait logique, d'autres défendent que la fonction de DG, au même titre que n'importe quelle autre fonction dans une organisation, doit faire l'objet d'une évaluation du rendement. Un directeur rapporte que « peu de dirigeants échouent par manque de compétences techniques, l'échec est davantage attribuable au manque de rétroaction sur le rendement de la part de leur supérieur » (Longenecker et Gioia, 1992). Toutefois, pour des raisons variées, il semble y avoir une certaine réticence voire une forme de « tabou » relative à l'évaluation du rendement de la DG. La recherche conduite par Longenecker et Gioia (1992) suggère qu'une explication peut être attribuable à six croyances ou mythes autour de l'évaluation du rendement de la DG. Ces mythes proviennent des problèmes rapportés par les 84 directeurs d'entreprises capitalistes ayant participé à des entrevues qualitatives dans le cadre de leur recherche (voir Tableau 2.2).

Tableau 2.2 Mythes liés à l'évaluation du rendement

Mythe #1 : La DG n'a besoin ni ne veut d'évaluation formelle de son rendement
Mythe #2 : Une évaluation formelle du rendement est en dessous de la dignité de la DG
Mythe #3 : Les cadres supérieurs sont trop occupés pour réaliser des évaluations
Mythe #4 : L'absence de retour sur le rendement favorise l'autonomie et la créativité des DG
Mythe #5 : Les résultats sont la seule base pour réaliser l'évaluation du rendement de la DG
Mythe #6 : L'évaluation globale du rendement des cadres ne peut tout simplement pas être prise en compte par l'évaluation formelle du rendement

Source : Traduit de Longenecker et Gioia (1992, p.23)

Selon Longenecker et Gioia (1992), ces mythes se révèlent étonnamment communs. Le premier mythe semble être celui qui, par excellence, entraîne un manque

d'évaluation de la DG. Etant donné que la DG est réputée être la plus compétente, elle est présumée ne pas avoir besoin d'un retour sur son rendement. Or, tous les DG interrogés démentent ce mythe, en exprimant un besoin crucial d'avoir une évaluation de leur rendement pour leur développement professionnel et personnel (Longenecker et Gioia, 1992, p.20). Dans la même perspective, le deuxième mythe sous-tend qu'en ayant gravi tous les paliers hiérarchiques, une fois au poste de DG, il n'est plus nécessaire d'être soumis à une évaluation formelle du rendement. Or, encore une fois les DG tiennent à avoir une rétroaction sur leur rendement.

Le troisième mythe, quant à lui, représente davantage une « excuse » de la part des DG. Le message sous-jacent est « que l'évaluation du rendement est une perte de temps qui pourrait être consacré à des choses plus importantes » (Longenecker et Gioia, 1992, p.21). Ce mythe va de pair avec la perception collective de l'évaluation du rendement comme un processus long et fastidieux qui n'en vaut pas la peine. Au point où, comme le présume le quatrième mythe, l'évaluation du rendement de la DG serait même un frein à l'autonomie et la créativité, dans le sens où, sans rétroaction sur leur rendement les DG, seraient portés à donner le meilleur d'eux-mêmes. Toutefois, l'absence de rétroaction ou d'évaluation du rendement peut également nourrir des doutes et de la frustration (Longenecker et Gioia, 1992, p.22).

Enfin, les cinquième et sixième mythes reposent sur la propension de l'évaluation du rendement à mesurer effectivement le rendement de la DG. Selon le cinquième mythe, les résultats représentent des mesures d'évaluation en soi, et le simple fait de regarder les chiffres devrait indiquer à la DG la qualité de son rendement. Or, l'atteinte des résultats quantifiables ne garantit par l'efficacité de la DG, d'autant plus lorsque tout un volet de la fonction requiert des qualités interpersonnelles qui ne sont pas évaluées à travers les chiffres (Longenecker et Gioia, 1992, p.22). Cette réalité conforte le sixième mythe qui stipule qu'un certain nombre de qualités détenues par

des DG jugées performantes sont intangibles et, ce faisant, difficilement mesurables. Cependant, Longenecker et Gioia (1992, p.23) soutiennent que, « bien qu'il soit difficile de démystifier la façon dont une DG efficace fonctionne réellement, il est important de tenter de démystifier les normes pour évaluer son rendement »⁷.

On observe que les six mythes recensés par Longenecker et Gioia (1992) ont trait à la conduite du processus d'évaluation en lui-même, à son contenu, ou à l'impact de l'évaluation sur les évaluateurs et les évalués. Ce sont autant de raisons qui peuvent être invoquées par certaines organisations pour — consciemment ou inconsciemment — ne pas réaliser d'évaluation du rendement de la DG. Pour les organisations qui s'y attellent, ces croyances peuvent mener à des évaluations du rendement de la DG qui sont « rares, irrégulières, informelles et précipitées » (Longenecker et Gioia, 1992, p.23). Au final, à l'issue du processus d'évaluation du rendement, l'incertitude plane toujours. Ce constat explique, dans une certaine mesure, la prédominance de l'autoévaluation pour procéder à l'évaluation du rendement de la DG (Harris et Schaubroeck, 1988). Toutefois, la revue de littérature conduite par Harris et Schaubroeck (1988) montre que cette pratique d'évaluation n'est pas exempte de biais, notamment parce que les DG ont tendance à se surévaluer par rapport à l'évaluation faite par leur évaluateur.

En somme, Longenecker et Gioia (1992, p.23) reconnaissent qu'« il est impossible de concevoir le processus d'évaluation du rendement parfait ou idéal »⁸. À ce sujet, la littérature déborde de « bonnes pratiques » ou d'étapes pour réaliser la meilleure évaluation du rendement possible. Si l'on peut reconnaître que certains éléments sont indispensables à la conception et la conduite d'une évaluation du rendement qui

⁷ Traduction libre (Longenecker et Gioia, 1992, p.23): *“Although it is difficult to demystify the way that effective executives actually work, it is important to try to de-mystify the standards for judging executive work”*

⁸ Traduction libre (Longenecker et Gioia, 1992, p.23): *“It is not possible to design a “perfect” or “ideal” performance appraisal program.”*

atteindra les objectifs visés par l'organisation, ce n'est pas l'objet du présent mémoire. Dans le sens où nous ne portons aucun jugement sur les pratiques organisationnelles observées. Notre objectif demeure d'observer les pratiques d'évaluation du rendement de la DG, lorsqu'elles existent, et de comprendre les facteurs contextuels qui facilitent ou rendent plus délicate la mise en place d'un processus et d'outils d'évaluation du rendement de la DG.

De fait, la recension des écrits sur l'évaluation du rendement réalisée par Levy et Williams (2004) atteste que la littérature regorge d'études de cas qui rendent les résultats difficilement généralisables. Il semble y avoir autant de règles que d'organisations, puisque comme nous l'avons précisé à la section précédente, le contexte organisationnel est un facteur important en matière d'évaluation du rendement. Ainsi, le présent mémoire ne prétend pas déterminer une liste exhaustive de caractéristiques indispensables à l'élaboration de l'évaluation du rendement de la DG. À la suite de l'analyse des résultats, il sera possible de nommer différents facteurs facilitant ou entravant l'évaluation du rendement de la DG. Toutefois, l'objectif n'est pas de dicter une conduite en matière d'évaluation du rendement, mais bien de faire état des pratiques observées et du contexte dans lequel elles s'inscrivent.

2.1.5 Limites et apports de l'évaluation du rendement

Si certains auteurs promeuvent l'évaluation du rendement, d'autres en revanche sont plutôt sceptiques ou qualifient le processus de véritable casse-tête (Gosselin et Murphy, 1994). D'ailleurs, les mythes précédemment identifiés témoignent de ce scepticisme à l'égard de l'évaluation du rendement. D'après Gosselin et Murphy (1994), que ce soit les organisations, les évalués, les évaluateurs ou les professionnels

en GRH, tous peuvent éprouver une insatisfaction à l'égard de l'évaluation du rendement.

Taskin et Dietrich (2016, p.168) identifient trois types de tensions à l'égard de l'appréciation du rendement. La première tension est « inhérente à la recherche d'objectivité des critères évalués, mais à l'inévitable (souhaitable) subjectivité de la relation d'évaluation ». La deuxième tension est « liée aux visées paradoxales poursuivies par le processus », à savoir faciliter la prise de décisions administratives (promotion, mobilité) et celles d'ordre plus développementales (amélioration du rendement). Enfin, la troisième tension est « relative aux rôles et compétences des acteurs impliqués ». Il s'agit là de trois tensions qui peuvent décrédibiliser l'évaluation du rendement et mener certains acteurs à s'interroger sur sa pertinence.

De fait, Taskin et Dietrich (2016) reconnaissent, que l'évaluation du rendement consiste en une quête d'objectivité dans une relation humaine. Au-delà de certaines données objectives, il est difficile de soutenir le caractère objectif de l'évaluation du rendement, dans la mesure où bien souvent ce n'est pas le rendement, mais l'individu en tant que tel qui est évalué. À cette objectivité relative s'ajoute la subjectivité admise des évaluateurs. En ce qui a trait aux visées paradoxales, Kondrasuk, Crowell, Dillon, Kilzer et Teeley (2008) reconnaissent deux grands buts, à savoir la prise de décisions administratives ou développementales. En d'autres termes, l'évaluation peut être réalisée dans une perspective positive, tant pour accroître le rendement des employés que pour justifier des compensations financières ou l'octroi de promotion. Or, dans une perspective plus négative, elle peut également être réalisée à des fins punitives, pour sanctionner un employé non performant. Il apparaît clair que selon la visée, l'évaluation du rendement sera conduite différemment, au risque d'être complètement décrédibilisée (Taskin et Dietrich, 2016). Enfin, cette crédibilité peut également être mise à mal par les rôles et responsabilités des parties prenant part au

processus, notamment du fait du niveau d'expertise des évaluateurs et des évalués en la matière.

Foucher (2007), quant à lui, ne s'exprime pas en termes de tensions, mais identifie quatre difficultés liées aux problèmes de mesure du rendement. De fait, la première difficulté a trait à l'estimation du rendement relié directement aux tâches, notamment lorsque, comme le mentionnent Taskin et Dietrich (2016), il est difficile d'obtenir des indices objectifs et que les imprécisions entraînent des désaccords. La deuxième difficulté provient de l'importance accordée au rendement contextuel, soit essentiellement la pondération qui lui est accordée et aux problèmes de la mesure et de l'observation de cet aspect du rendement. Enfin, les troisième et quatrième difficultés relèvent, respectivement, de la capacité à bien rendre compte et à apprécier l'influence exercée par l'environnement externe sur le travail et du problème qui se pose lorsque le rendement tel que mesuré n'est pas le reflet de l'ensemble des compétences détenues par l'individu (Foucher, 2007).

Selon Gosselin et Murphy (1994), il existe différentes causes de l'échec de l'évaluation. Dans un concert de critiques, Gosselin et Murphy (1994) les regroupent en quatre catégories, à savoir : les croyances erronées, l'existence d'un contexte peu favorable à l'évaluation, des pratiques inefficaces et des acteurs trop préoccupés par des enjeux politiques. En d'autres termes, quelques causes concrètes de l'échec de l'évaluation du rendement seraient attribuables au fait que dans plus de la moitié des cas, le superviseur est le seul évaluateur, que l'évaluation se résume souvent à un rite annuel et non à un processus continu de gestion, que l'implication et le soutien sont souvent déficients, ou encore au fait que les évaluateurs font spontanément référence aux employés à problèmes ou sous performants (Gosselin et Murphy, 1994).

Si l'évaluation du rendement est une pratique de gestion des ressources humaines tant remise en question, au vu de l'ensemble des limites, critiques et difficultés précédemment énoncées, pourquoi évaluer ? Gosselin et Murphy (1994, p.112) notent que la réponse à cette question n'est pas aisée et qu'« alors que certaines organisations cherchent constamment à améliorer leurs pratiques d'évaluation du rendement d'autres négligent ou ont délibérément choisi de ne pas évaluer ». À ce sujet, L'Heureux (2008, p.142) atteste que des recherches ont « démontré que les employés considèrent la rétroaction comme essentielle et qu'elle joue un rôle fondamental dans leur motivation et, conséquemment dans leur contribution effective ». Pour Longenecker et Gioia (1988), il est préférable d'avoir une évaluation du rendement, aussi simple soit-elle, que de ne pas avoir de rétroaction du tout. Dans le même sens, Taskin et Dietrich (2016) attestent que l'évaluation du rendement : 1) facilite grandement les décisions organisationnelles, 2) aide les managers à développer et utiliser au mieux les compétences de leurs employés, 3) assiste les employés dans leur choix de carrière, 4) constitue un moment et un espace de reconnaissance.

Par ailleurs, Gosselin et Murphy (1994) identifient quatre facteurs pour lesquels il apparaît de moins en moins concevable de se priver de pratiques d'évaluation du rendement : 1) la recherche constante d'une performance supérieure ; 2) la recherche de la « bonne » performance ; 3) le besoin d'une information fiable et 4) la nécessité de rétroaction sur la performance. D'autant plus que, les coûts de la « non-évaluation » semblent augmenter (Gosselin et Murphy, 1994, p.113). De fait, les pressions vers une amélioration quantitative et qualitative de la performance des organisations exercées par le contexte socioéconomique, le besoin de détenir une information fiable, la nécessité pour les évalués d'obtenir de la rétroaction sur leur rendement, sont autant d'éléments qui justifient qu'il est pertinent de persister à réaliser l'évaluation du rendement.

En ce qui a trait à l'évaluation spécifique du rendement de la DG, Longenecker et Gioia (1988, p.42) ont démontré, à travers leur étude, que les DG veulent « une évaluation périodique, spécifique et formelle de leur rendement ». De fait, les DG souhaitent une rétroaction sur les pistes d'amélioration de leur rendement, apprécient cet échange privilégié avec leur évaluateur pour visualiser la situation dans son ensemble et profitent de ce processus pour revoir leur rendement passé et s'assurer qu'il respecte leur plan de développement personnel et professionnel (Longenecker et Gioia, 1988, p.42). Ce sont autant d'avantages qui rendent l'évaluation du rendement importante dans les organisations.

Dans les paragraphes précédents, tout en définissant le concept d'évaluation du rendement, nous avons explicité l'ensemble du processus, souligné l'importance du contexte organisationnel, précisé les spécificités par rapport à la fonction de DG et identifié les apports et les limites de l'évaluation du rendement. La section qui suit vise à clarifier le deuxième concept au cœur de ce mémoire, à savoir la gouvernance organisationnelle, qui y est intimement liée. Après avoir rigoureusement défini la notion, nous présenterons le modèle que nous retenons aux fins de notre analyse.

2.2 Gouvernance organisationnelle

Comme nous l'avons mentionné précédemment, considérer les pratiques d'évaluation du rendement de la DG amène à aborder la gouvernance organisationnelle. En effet, le processus d'évaluation du rendement de la DG se situe au cœur de la dynamique CA-DG. Et « bien que tous les modèles [de gouvernance] soulignent l'importance de la relation conseil-exécutif, leurs différences mettent en évidence les diverses façons dont les membres du conseil d'administration comprennent leur rôle et celui du

conseil. »⁹ (LeRoux et Langer, 2016). Selon Herman et Heimovics (1990), la gouvernance et les rôles et relations entre le CA et la DG constituent la pierre angulaire des EÉS et semblent être souvent problématiques. Il ne s'agit pas de se limiter aux simples fonctions et aux descriptions de tâches formelles de chacune des parties pour fractionner les rôles, mais bien de saisir la nature, a priori complémentaire, de la relation CA-DG (Roberts et Stiles, 1999). Pour Roberts et Stiles (1999), si la définition des rôles respectifs de la DG et du CA est nécessaire, elle n'est en aucun cas suffisante pour garantir une relation harmonieuse et une source de performance pour l'organisation. De surcroît, cette relation, qui n'est pas statique mais indéniablement évolutive, est un aspect « négligé » par la littérature sur la gouvernance des EÉS, qui plus est dans les petites organisations (Cornforth et Macmillan, 2016).

La présente section a pour objectif de circonscrire la notion de gouvernance telle que considérée dans le cadre de ce mémoire, en commençant par définir le concept, puis dans un deuxième temps, en présentant différents modèles de gouvernance. Suivra une exploration des implications de ces modèles sur le plan de la gestion, et plus particulièrement de l'évaluation du rendement de la DG.

2.2.1 Définition de la gouvernance organisationnelle

Il convient tout d'abord d'explicitier et de définir la notion de gouvernance dans les EÉS. En effet, si la gouvernance des entreprises classiques et des EÉS présente de nombreuses similarités, une étude approfondie des EÉS révèle des spécificités qui influencent leur modèle de gouvernance (Rijpens, 2010). Dans le cadre de ce

⁹ Traduction libre (LeRoux et Langer, 2016, p.148) : *“Although all these models stress the importance of the board-executive relationship, their differences highlight the varied ways in which board members understand their role and the ways in which nonprofit executives view the role of the board.”*

mémoire, nous nous intéressons à la gouvernance dans les EÉS et donc à leurs particularités. De plus, nous limitons le concept de gouvernance à sa perspective organisationnelle.

En ce sens, la gouvernance fait référence aux « structures, systèmes et processus chargés d'assurer la direction, le contrôle et la responsabilité d'une organisation » (Cornforth, 2004). Dans le même sens, Rijpens (2010, p.224) définit la gouvernance « comme un ensemble des principes et des pratiques qui régissent, d'une part, les interactions entre les acteurs au sein de l'entreprise dans le but de veiller à l'accomplissement de la mission et, d'autre part, les interactions entre l'entreprise et son environnement plus ou moins proche ». Ainsi, la gouvernance apparaît pour rendre compte des structures, des ressources et des règles administratives qui programment et conditionnent les EÉS. Les principes et pratiques précédemment évoqués régissent « les modalités de coordination, d'interaction et de répartition des pouvoirs » entre l'organisation et ses parties prenantes, plus ou moins proches (Rijpens, 2010, p.220). Traditionnellement, il s'agit d'instances qui jouissent d'un pouvoir décisionnel et qui veillent à la saine gestion et à l'efficacité organisationnelle (LeRoux et Langer, 2016).

Selon Rijpens (2010), dans les EÉS, concrètement la gouvernance repose principalement sur trois instances, à savoir l'assemblée générale, le CA et un organe de contrôle indépendant. Nous ajoutons pour notre part à ces instances la DG. L'assemblée générale est l'organe qui détient le pouvoir le plus étendu, dans la mesure où les orientations les plus importantes de l'organisation s'y décident. Principalement, son rôle est « de veiller à l'accomplissement de la mission, d'approuver les comptes et le budget, de décider de l'affectation des excédents et de nommer et révoquer les administrateurs » (Rijpens, 2010, p.228). Le CA, composé d'administrateurs bénévoles élus, est l'organe de gouvernance qui détient le rôle

stratégique et de contrôle de l'organisation. Il constitue généralement, avec la DG, le pivot de la gouvernance. Enfin, l'organe de contrôle indépendant est primordial pour contrôler la situation financière (Rijpens, 2010). Il s'agit souvent de vérificateur ou de contrôleur externes. Outre ces organes centraux, les comités, les bénévoles, les salariés, les financeurs ou les usagers sont autant d'acteurs qui sont susceptibles de jouer un rôle en matière de gouvernance. Il est difficile de généraliser, puisque chaque EÉS « présente ses spécificités propres qui découlent directement de ses caractéristiques propres » (Rijpens, 2010, p.230).

2.2.2 Modèles de gouvernance

Après avoir défini le concept de gouvernance, il convient de circonscrire un cadre théorique qui permettra une analyse plus raffinée et une compréhension plus fine de cette dimension. Si la gouvernance d'entreprise dans le secteur privé est largement couverte par les chercheurs (Sundaramurthy et Lewis, 2003), la littérature demeure bien moins développée relativement à la gouvernance des EÉS (Cornforth, 2004). La question « a fait l'objet d'une certaine attention, sans toutefois qu'un cadre d'analyse parvienne véritablement à s'imposer dans l'ensemble du secteur » (Lapie, 2005, p.79). Cette lacune peut s'expliquer par la complexité des EÉS sur le plan de la gouvernance. Rijpens (2010) relève plusieurs spécificités, à savoir la volonté d'impliquer un large éventail de parties prenantes, la nécessité de s'adapter aux différentes caractéristiques et d'adopter une vision dynamique qui tienne compte des besoins changeants de l'organisation. Sous l'angle des défis, Spear, Cornforth et Aiken (2009) traduisent cette complexité, entre autres, par la difficulté à recruter des membres qualifiés en termes de compétences et d'expertise, par l'absence de parties prenantes dominantes du fait de leur multiplicité, par la gestion difficile de

l'implication des membres ou encore la gestion de l'interdépendance entre le CA et la DG.

L'un des écrits phares sur la gouvernance des EÉS est la contribution de Cornforth (2004). C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de nous appuyer sur le cadre théorique proposé par Cornforth (2004), qui a présenté une adaptation des grandes théories de la gouvernance d'entreprise aux réalités organisationnelles des EÉS, en distinguant ainsi six modèles (voir Tableau 2.3). Ce cadre tend à modéliser les types de gouvernance parmi ceux qui sont adoptés par les EÉS. Chacune des théories présentées dans le tableau ci-dessous perçoit de manière sensiblement différente le rôle du CA. Ces singularités impliquent des modèles distincts où les membres du CA agissent et fonctionnent selon leur modèle respectif.

Tableau 2.3 Comparaison des perspectives théoriques sur la gouvernance

Théorie	Membres du CA	Rôle du CA	Modèle
Théorie de l'agence	Représentants des propriétaires	<u>Conformité</u> : préserver les intérêts des propriétaires, superviser la direction, vérifier la conformité	Modèle de conformité
Théorie de l'intendance	Experts	<u>Accroître la performance</u> : Ajouter de la valeur aux décisions stratégiques, partenariat et soutien à la direction	Modèle de partenariat
Perspective démocratique	Représentants des membres	<u>Politique</u> : Représenter les intérêts des membres, établir les politiques, contrôler la direction	Modèle démocratique
Théorie des parties prenantes	Représentants des parties prenantes	<u>Politique</u> : Équilibrer les différents besoins, établir les politiques, contrôler la direction	Modèle des parties prenantes
Théorie de la dépendance des ressources	Sélection sur la base de l'influence auprès des parties prenantes clés	<u>Décloisonnement</u> : Protéger les ressources, les relations avec les intéressés, perspective externe	Modèle de co-optation
Théorie de l'hégémonie managériale	Représentants des propriétaires	<u>Symbolique</u> : Ratifier les décisions, fournir la légitimité	Modèle « gouvernance tampon »

Source : adapté de Cornforth (2004, p. 20)

Le modèle de conformité, basé sur la théorie de l'agence, insiste sur la nécessité de séparer les intérêts du CA de ceux de la DG en prenant pour acquis qu'ils sont divergents (Cornforth, 2004). Ainsi, selon cette perspective, le rôle du CA est

essentiellement de surveiller et de contrôler la DG pour veiller à ce que des conflits d'intérêts ne viennent pas interférer dans la gestion de l'organisation (Miller-Millesen, 2003). Ce modèle s'oppose au modèle de partenariat préconisé dans la théorie de l'intendance, qui perçoit pour sa part le rôle du CA comme support à la DG. Selon le modèle du partenariat, les intérêts sont partagés et la DG est davantage un partenaire pour le CA afin d'accroître conjointement la performance organisationnelle (Cornforth, 2004). Ce sont deux modèles qui s'opposent dans leur vision de la relation CA-DG et du rôle que doit jouer le CA par rapport à la DG (Sundaramurthy et Lewis, 2003).

Le modèle démocratique, quant à lui, visualise le CA comme un représentant des intérêts des membres dont le rôle est de les défendre. Selon cette perspective, le CA veille à ce que la DG agisse et prenne des décisions dans l'intérêt des membres. Dans une perspective semblable, le modèle des parties prenantes préconise un équilibre entre les besoins divergents des diverses parties prenantes. Le CA adopte alors un rôle plus politique et s'assure que la DG opère dans le même sens (Cornforth, 2004).

Enfin, les deux derniers modèles, soit le modèle de la co-optation et celui de la « gouvernance-tampon », diffèrent de ceux présentés, notamment du fait du degré d'implication du CA vis-à-vis de la DG. Le modèle de co-optation, qui repose sur la théorie de la dépendance des ressources, requiert que le CA réduise la dépendance de l'organisation à son environnement (Cornforth, 2004). Ainsi, le CA a un rôle d'influence et a la responsabilité de faciliter les échanges entre l'organisation et le contexte dans lequel elle évolue afin d'accroître son pouvoir, notamment lors des décisions d'allocation de ressources (Miller-Millesen, 2003). Le dernier modèle, celui de la « gouvernance tampon », ne confère au CA qu'un rôle de façade, alors que le pouvoir est détenu par la DG. De fait, la fonction du CA est symbolique et sans

l'expertise et l'implication nécessaires, le CA ne fait qu'approuver les décisions de la DG.

En dépit des différences fondamentales relativement à la composition ou au rôle du CA, les modèles se distinguent également selon leur degré d'ouverture à leur contexte organisationnel. Alors que les modèles démocratique, des parties prenantes et de co-optation sont ouverts sur l'environnement extérieur de l'organisation, les modèles de conformité, de partenariat et de gouvernance tampon sont davantage axés sur l'environnement interne (Bouchard, 2013).

L'un des apports fondamentaux du modèle de Cornforth (2004) repose sur la nécessité d'appréhender la gouvernance organisationnelle à travers une perspective plus intégrée et paradoxale. De fait, pris de manière indépendante, chacun des modèles ne permet pas de traduire la complexité de la réalité des EÉS sur le plan de la gouvernance. Ainsi, Cornforth (2004, p.19) défend qu'il convient d'adopter une perspective qui regroupe ces différentes théories afin de mettre en évidence les paradoxes, les ambiguïtés et les tensions auxquels font face les CA des EÉS.

En guise d'illustration, lorsqu'on se limite au rôle du CA, un parallèle entre le modèle de conformité et le modèle de partenariat met en exergue un paradoxe entre un CA qui privilégie le maintien d'une certaine conformité et un autre qui vise la quête de la performance (Cornforth, 2004, p.23). Alors que dans le modèle de conformité, nous pouvons imaginer un CA réactif et une certaine aversion au risque associée à une vision court terme, lorsqu'on adopte un modèle de partenariat, le CA est proactif et la prise de risque, la vision long terme apparaissent nécessaires. Par ailleurs, une autre tension importante s'exerce en lien à la relation au management, entre un rôle de contrôle (dans le cas du modèle de conformité ou, dans une certaine mesure, du modèle démocratique) et un rôle de soutien (modèle de partenariat). Si les modèles de

conformité et démocratique préconisent une surveillance et un contrôle de la DG, le modèle de partenariat, comme son nom l'indique, privilégie la collaboration et le partenariat entre le CA et la DG.

2.2.3 Dynamique de la relation CA-DG

Sans prétendre dresser une liste exhaustive de l'ensemble des tensions et des paradoxes dans la gouvernance des EÉS, les exemples précédemment abordés contribuent à illustrer les multiples facettes de la dynamique entre le CA et la DG. Une définition claire des rôles du CA et de la DG serait gage d'une bonne gouvernance, mais dans les faits « une telle répartition laisse de nombreuses zones d'ombre, et la confusion règne » (Rijpens, 2010, p.251). Selon les théories et les modèles qui y sont associés, la dynamique CA-DG diffère. Il est difficile de préconiser un rôle plus qu'un autre du fait du caractère évolutif de la relation CA-DG mais aussi de la multiplicité des rôles et modèles à la fois opposés et complémentaires (Cornforth, 2004) et d'un ensemble de facteurs contextuels qui affectent la relation (Cornforth et Macmillan, 2016). La gouvernance doit s'adapter à des facteurs internes (taille, degré de professionnalisation, niveau de participation des parties prenantes, stabilité) et externes (environnement) qui évoluent avec le temps (Rijpens, 2010, p.243).

LeRoux et Langer (2016, p.149) identifient des facteurs individuels, organisationnels et environnementaux susceptibles de façonner la dynamique CA-DG. Ces facteurs peuvent être mis en parallèle avec ce que Cornforth et Macmillan (2016) qualifient de contexte plus large (*wider context*). LeRoux et Langer (2016) se basent sur la théorie de la typologie de comportement du CA développée par Miller-Millesen (2003), qui reprend en d'autres mots certains des modèles décrits par Cornforth (2004). Miller-

Millesen (2003) regroupe les différentes responsabilités du CA en trois grandes catégories, à savoir le rôle de surveillance (*monitoring*), le rôle de développement et ouverture vers l'extérieur (*boundary-spanning*) et le rôle de conformité (*conforming*). Bien que ces rôles soient exercés de manière très différente selon les EÉS (Rijpens, 2010), l'évaluation et le contrôle de la direction sont présumés faire partie intégrante du rôle de surveillance du CA. Lorsque que l'on s'intéresse à la dynamique CA-DG relativement aux rôles, on observe que la littérature met l'accent sur la dimension contrôle, comme c'est le cas dans le modèle de conformité (Miller-Millesen, 2003). De fait, il semblerait que parmi les rôles, celui relatif au contrôle « nécessite un degré supérieur d'implication du CA, qui n'est pas toujours atteint » (Rijpens, 2010, p.254). Toutefois, comme l'a montré Cornforth (2004), le CA peut également — et entre autres choses — se positionner comme partenaire à la DG et exercer un rôle de support, de soutien ou d'accompagnement.

Selon la « théorie de la centralité psychologique » présentée par Herman et Heimovics (1990, p.171), la DG prend le fardeau de la responsabilité en termes de résultats organisationnels. Cette responsabilité assumée et reconnue, tant par le CA que la DG, se justifie notamment par le fait que la DG occupe une fonction à temps plein et dispose de davantage d'information stratégique sur l'organisation que le CA (Herman et Heimovics, 1990). Toutefois, « l'importance du rôle du CA dans la gouvernance soulève la question du profil des administrateurs, de leur expérience et des compétences nécessaires pour assurer les fonctions qui leur sont dévolues » (Rijpens, 2010, p.253). Ce sont autant de dimensions qu'il sera pertinent de considérer dans le cadre de nos analyses. En effet, comme l'évaluation de la DG est une responsabilité du CA, il sera intéressant d'examiner conjointement la dynamique de la relation DG-CA et les pratiques d'évaluation de la DG.

2.3 Gouvernance, gestion et pratiques d'évaluation de la DG

Les évolutions de l'environnement externe dans lequel opèrent les EÉS justifient la pertinence de développer des pratiques de gestion et de gouvernance efficaces. À cet effet, Rijpens (2010, p.222) recense trois bonnes raisons, à savoir « la nécessité de transparence, le besoin de professionnalisation et la nécessité d'évaluer et de contrôler la performance des EÉS ». Ce sont autant de raisons qui s'inscrivent pleinement dans l'objet du présent mémoire. En effet, l'évaluation du rendement de la DG, en plus de privilégier une certaine transparence par le biais d'une gestion plus « professionnelle », s'intègre à part entière dans le processus d'évaluation organisationnelle. Si ces deux dimensions peuvent être dissociées, elles n'en demeurent pas moins intimement liées. Rijpens (2010, p.223) évoque la « nécessité d'une réflexion sur les outils de contrôle et leur utilisation dans les organes de gouvernance » pour accroître l'efficacité dans la gestion, voire la pérennité des EÉS. Par ailleurs et tel qu'abordé précédemment en lien avec la théorie de la centralité psychologique, on confère à la fonction de DG une importance stratégique telle que la performance organisationnelle lui est souvent imputable (Herman et Heimovics, 1990).

Toutefois, sur le plan de la gestion, les rôles du CA vis-à-vis de la DG revêtent un caractère complexe dans les EÉS. Rijpens (2010, p.225) recense trois raisons qui expliquent quelque peu cette complexité, à savoir l'intangibilité des résultats des EÉS, l'excès de contrôle comme frein à la motivation et à l'innovation, et enfin la sollicitation de qualités humaines difficilement mesurables. Si ces raisons sont défendables, elles ne « dispensent évidemment pas les EÉS de mettre en place des mécanismes » pour évaluer le rendement de la DG (Rijpens, 2010, p.225). Il est important de noter que la portée de cette dimension d'évaluation ne doit pas

systématiquement être négative ou punitive. Cette connotation dont a longtemps souffert l'évaluation du rendement est limitative.

Reprenant les travaux de Cornforth (2004), nous avons précisé comment chaque modèle de gouvernance met l'accent sur différents rôles et responsabilités des membres du CA et de la DG (LeRoux et Langer, 2016) et qualifie différemment la nature de la relation qui les unit. Le message est « souvent prescriptif » (Rijpens, 2010, p.250), mais nous montrons qu'une simple distinction des rôles est loin d'être suffisante. Si les rôles et les responsabilités du CA et de la DG demeurent un volet complexe et ambigu (Herman et Heimovics, 1990), sur le plan des attentes de part et d'autre, l'évaluation de la DG pourrait offrir l'opportunité d'une certaine clarification. Or, rares sont les auteurs qui évoquent l'évaluation du rendement de la DG dans les rôles du CA (LeRoux et Langer, 2016 ; Herman et Heimovics, 1990). La simple clarification des rôles ne définit pas la relation CA-DG dans son intégralité, notamment du fait de la prédominance d'un ensemble de facteurs externes. En revanche, s'intéresser à la présence de pratiques d'évaluation du rendement de la DG est susceptible de nous renseigner sur la nature de la relation CA (en qualité d'évaluateur) et DG (en qualité d'évalué).

À travers l'intérêt sur la dynamique de la relation, nous nous intéressons à la notion de « comportements des évaluateurs et des évalués », que l'on retrouve plus communément dans la littérature sur l'évaluation du rendement. De fait, comme nous l'avons mentionné, s'intéresser à l'évaluation du rendement de la DG implique de prendre en considération l'environnement social dans lequel elle évolue. Parmi les différentes dimensions de ce contexte, dans les EÉS, la gouvernance peut être considérée comme une composante du contexte immédiat de l'évaluation.

Afin d'illustrer les différentes notions exposées lors de la définition de notre cadre conceptuel, nous proposons ci-après un schéma conceptuel, construit à partir de différents modèles, notamment celui de Bazinet (1980), Cornforth (2004), Levy et Williams (2004) et Miller-Millesen (2003). Afin de faciliter la lisibilité du modèle, nous ne représenterons pas en détail les différents éléments qui gravitent autour de l'évaluation du rendement et qui ont une influence positive ou négative sur son processus. Selon les réalités organisationnelles, l'importance de chacun de ces éléments diffère.

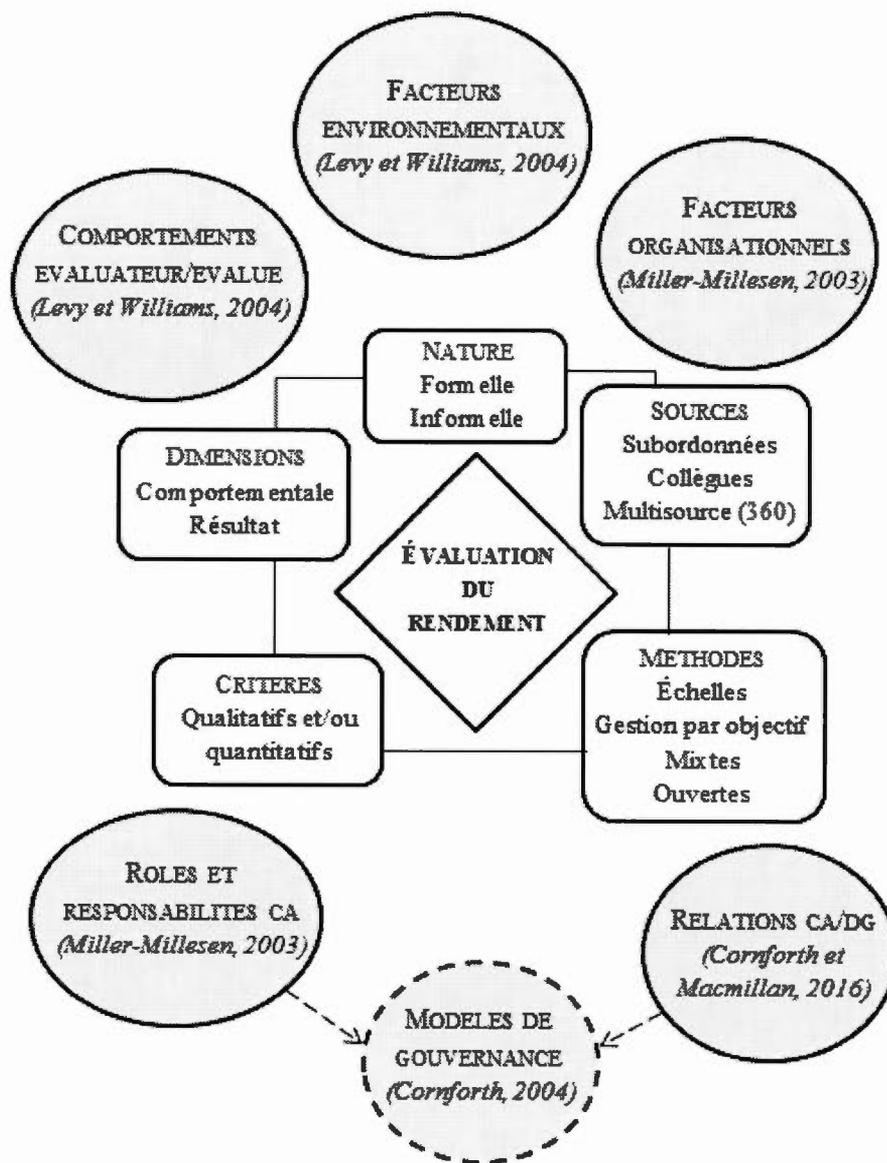


Figure 2.3 Schéma conceptuel

CHAPITRE III

CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Après avoir formulé la problématique au cœur de notre recherche et explicité les deux construits à l'étude – évaluation du rendement et gouvernance organisationnelle –, il convient de présenter le contexte empirique dans lequel notre recherche a été réalisée. De fait, l'hétérogénéité au sein des EÉS justifie la pertinence de cibler un secteur d'activité en particulier pour explorer les pratiques d'évaluation de la DG avec une certaine profondeur tout en contrôlant certaines variables. Selon nos intentions, nous voulions un secteur d'économie sociale relativement développé, accessible et institutionnalisé pour permettre des analyses comparatives pertinentes. Le présent chapitre vise à présenter le secteur qui fait l'objet de notre recherche, soit le secteur de la petite enfance au Québec et plus particulièrement des Centres de la petite enfance (CPE). Ainsi notre cadre de recherche abordera-t-il dans un premier temps l'histoire et l'évolution du secteur, puis, dans un deuxième temps les caractéristiques distinctives des CPE. Afin de parfaire notre compréhension du contexte dans lequel la recherche a été conduite, nous terminerons par présenter brièvement les quatre CPE étudiés. Un tableau récapitulatif conclura notre section pour cibler l'essentiel à la lumière du cadre de notre étude.

3.1 Évolution historique du secteur de la petite enfance au Québec

Pour les fins notre recherche et afin de bien cerner le contexte dans lequel elle a été réalisée, un survol historique de l'évolution du secteur de la petite enfance au Québec apparaît incontournable. Si notre objectif ici n'est pas de retracer toute l'histoire, nous recenserons les faits marquants et les grands tournants historiques permettant de comprendre la situation des CPE aujourd'hui. Barros (2012) met en évidence le processus d'institutionnalisation des CPE à travers trois niveaux soit de l'individu (niveau micro) à la société (niveau macro), en passant par l'organisation (niveau méso). Cette évolution s'est réalisée en relation avec plusieurs acteurs importants, notamment le gouvernement, les associations, les mouvements sociaux et les syndicats (Barros, 2012). Selon une vue d'ensemble, l'histoire des CPE au Québec traduit une tension entre, d'une part une lutte de reconnaissance et par le fait même une prise en charge par l'État et, de l'autre, une quête d'autonomie couplée à un maintien du contrôle du fonctionnement des services par les membres (Barros, 2012).

L'augmentation de la participation des femmes au marché du travail et la crise économique qui fait suite au krach boursier de 1929 obligent l'État à intervenir dans le domaine social (Barros, 2012). En 1950, il y avait 24 garderies privées, non contrôlées, dispendieuses et de qualité discutable, à Montréal (Barros, 2012). Alors que jusqu'aux années 1960, les services de garde demeurent sous la responsabilité des proches, des mouvements de femmes de plus en plus influents forcent le débat sur la place des femmes dans la société. Les revendications portaient essentiellement sur la volonté d'une reconnaissance collective en matière de petite enfance. C'est la raison pour laquelle le gouvernement fédéral établit un réseau de garderies subventionnées. Il s'agit d'une initiative qui a été perçue comme une intrusion de l'État dans la famille et une promotion du travail de la femme. La reconnaissance de l'importance des femmes sur le marché du travail implique la mise en place de moyens pour favoriser

l'avancement professionnel des femmes. Les garderies sont alors perçues comme « un moyen d'améliorer la qualité de vie de la femme et, par extension, de la famille » (Barros, 2012, p.92).

D'après l'Association québécoise des centres de la petite enfance (AQCPE), l'idée de créer un réseau de services de garde subventionnés par l'État remonte au début des années 1970 avec des regroupements militants de femmes (<http://www.aqcpe.com/historique/>). Vers la fin des années 1970, l'amplitude de la pression exercée par les mouvements sociaux est telle que les garderies commencent à être vues comme une nécessité pour l'enfant. Les mouvements réclament un plan de formation et de rémunération du personnel, l'obligation pour les garderies d'inclure des parents sur les CA et une stratégie de financement permanent de la part du gouvernement (Barros, 2012). Alors que les services de garde sont toujours vus comme une forme d'assistance sociale de la part de l'État et servent principalement aux plus défavorisés, les mouvements des femmes, avec l'appui de centrales syndicales, tendent à modifier cette opinion publique. Durant la période 1971-1973 (auto-institutionnalisation), soixante-dix garderies subventionnées par des programmes fédéraux – programme d'initiatives locales (PIL) et de Perspectives Jeunesse (PJ) – voient le jour au Québec, dont trente à Montréal (Lévesque, 2011).

Les garderies sont nées sous le signe de la lutte à travers une dépendance accrue aux subventions de l'État. Après des compressions budgétaires importantes, près de la moitié des garderies créées ferment leurs portes. L'annonce du plan Bacon en 1974 amorce un nouveau tournant (pré-institutionnalisation) et représente le premier symbole de reconnaissance du gouvernement de la nécessité de services de garde (Barros, 2012). Cette politique prévoit le versement d'une subvention de démarrage pour les organisations comme pour les parents utilisateurs, selon leurs revenus (<http://www.aqcpe.com/historique/>). Le plan propose plusieurs formules de garde,

notamment la garde en milieu de travail, en milieu familial, la halte-garderie ou la garderie de jour (Barros, 2012). Il s'agissait essentiellement de coopératives et d'organismes à but lucratif ou non lucratif, administrés par des parents. Cette initiative n'altère pas la situation précaire des garderies. Le tournant n'opère qu'en 1977, avec l'arrivée au pouvoir du Parti québécois. La création de nouvelles subventions et une augmentation de l'aide financière accordée aux parents seront reconnues comme des avancées importantes dans la lutte pour la reconnaissance des services de garde (Barros, 2012 ; Lévesque, 2011).

Si les services de garde de l'enfant ont longtemps été considérés comme une responsabilité de la famille, il semblerait qu'il s'agisse désormais d'une responsabilité collective. Les années 1979 et 1980 représentent un tournant majeur dans l'évolution des services de garde (institutionnalisation partielle), via l'annonce d'une nouvelle politique comprenant une augmentation du budget, l'adoption de la *Loi sur les services de garde à l'enfance* et la création de l'Office des services de garde à l'enfance (OSGE) (Barros, 2012). Ces initiatives visent essentiellement à régler les services de garde, puisque l'OSGE est autorisé à faire des règlements, délivrer des permis, faire des inspections ou encore administrer les subventions (Lévesque, 2011). Un pouvoir relativement important qui mène à ce que Barros (2012, p.99) qualifie d'« étatisation douce ». Pendant près de dix-huit ans (1980-1998), l'organisme réalise plusieurs interventions dans le milieu des garderies et établit des plans quinquennaux de développement du secteur. Des règlements qui touchent, entre autres, la formation du personnel, la sécurité, la salubrité, l'équipement, le contrôle de l'assiduité, la garde en milieu familial, voient le jour (Barros, 2012). Cette période est aussi marquée par la publication du rapport *Un Québec fou de ses enfants* qui « propose des recommandations quant aux actions à prendre pour prévenir l'apparition ou diminuer l'ampleur des problèmes qui touchent les enfants » et dans lequel est évoqué « l'idée

de créer un réseau de services de garde éducatifs » (<http://www.aqcpe.com/historique/>).

L'OSGE « est responsable de la réglementation et de la construction d'outils pour et sur les services de garde à l'enfance » pendant la première moitié des années 1990 (Barros, 2012, p.99). Toutefois, il convient de noter que les limites de l'intervention de l'OSGE permettent aux services de garde de conserver une bonne autonomie. La grande transformation des garderies se produit en 1995 avec l'élection du gouvernement péquiste, et en 1997 avec la création du réseau des CPE (institutionnalisation pleine) (Barros, 2012).

Aussi bien dans les regroupements de garderies sans but lucratif que dans les comités syndicaux concernés, le temps semble venu de tirer des leçons des expérimentations du passés et de la lenteur de l'institutionnalisation, d'où l'idée de penser un réseau de service de garde sans but lucratif intégré, diversifié, complémentaire et de qualité, soit dans la perspective de centre de ressources (idée de CPE) ou encore en accentuant la régionalisation du réseau. (Lévesque, 2011, p.30)

En 1996, tous ces facteurs couplés à la crise économique que traverse le Québec ont influencé l'avènement d'une nouvelle politique familiale lors du Sommet sur l'économie et l'emploi. L'une des mesures annonçait la création d'un nouveau ministère de la Famille et de l'Enfance (Barros, 2012). Ce symbole constitue la fondation des CPE à titre de « guichet unique » où les parents et les enfants ont accès à une gamme complète de services de première ligne et à un prix abordable (« les places à 5 \$ ») (<http://www.aqcpe.com/historique/>). Le gouvernement assure alors 80 % des dépenses et bien qu'il soit soumis au respect des règlements (notamment concernant la santé, la sécurité des enfants, la formation du personnel ou la reddition de compte), chaque CPE est considéré comme autonome (Barros, 2012). Cette stabilité a conduit à un désengagement des parents et des éducatrices qui constituaient pourtant le socle des garderies populaires. Selon Barros (2012, p.104), les CPE

« sont devenus des véritables PME communautaires (Tougas, 2002) ayant une structure administrative plus complexe, une gestion plus exigeante, l'obligation de résultat, de gros budgets et beaucoup d'employés ». Un règlement a octroyé une subvention qui a permis une augmentation salariale de près de 35 %, échelonnée sur quatre ans, aux travailleurs. Cet événement marque le déploiement d'un processus de professionnalisation, supporté par une amélioration des conditions de travail et une valorisation de la profession d'éducatrice (Barros, 2012).

De manière générale, on dénote ainsi le passage des garderies populaires sans intervention étatique à une institutionnalisation qui prend la forme des CPE tels qu'on les connaît aujourd'hui au Québec. Les CPE, en acquérant plus de stabilité notamment sur le plan financier, sont également le reflet d'une professionnalisation des services de garde des enfants. Au point où, dans les années 2000, les CPE deviennent victimes de leur succès. L'engouement est tel que l'offre n'arrive pas à combler la demande et en 2003, l'AQCPE naît d'un désir d'unification du réseau des CPE (<http://www.aqcpe.com/historique/>).

Pourtant, dès 2004, les relations entre le gouvernement et le réseau des CPE deviennent plus conflictuelles et l'on assiste aux premières controverses, premières hausses tarifaires et coupures budgétaires. De 2006 à 2014, près de 261 millions de dollars sont retranchés du budget du réseau des CPE et la centralisation du réseau à travers l'AQCPE constitue une menace possible à l'autonomie des CPE (Barros, 2012). À ces compressions budgétaires s'ajoutent une majoration de la contribution parentale et un gel du développement de nouvelles places subventionnées pour combler la demande. D'après l'AQCPE, en réaction à ces modifications, le réseau se mobilise pour revendiquer la sauvegarde de la Politique familiale, soit plus de 50 000 personnes réunies lors de rassemblements (<http://www.aqcpe.com/historique/>).

En 2015, la poursuite des compressions et la refonte de la structure du financement engendrent une nouvelle mobilisation importante du réseau pour la sauvegarde des CPE et un réinvestissement du gouvernement dans le secteur. L'AQCPE atteste que le dernier épisode de coupures est relativement récent, puisqu'au printemps 2017 le ministère de la Famille adopte une nouvelle structure de financement pour 2016-2017 qui intègre des compressions de 73 millions de dollars (<http://www.aqcpe.com/historique/>). Il apparaît important de mentionner que c'est dans ce contexte socio-économique houleux que notre recherche a été conduite¹⁰.

Pour conclure, selon Barros (2012, p.109) et Lévesque (2011, p.21), l'histoire des CPE a été marquée par quatre différentes étapes d'institutionnalisation. La première étape est l'auto-institutionnalisation, caractérisée par la mobilisation du mouvement qui prône la reconnaissance des services de garde. Puis survient la période de pré-institutionnalisation, symbolisée par la première politique officielle instaurée à travers le plan Bacon. L'étape de l'institutionnalisation partielle commence avec l'OSGE, qui constitue le premier organisme dédié à la question des services de garde et l'adoption de la Loi. Enfin, l'étape de l'institutionnalisation pleine est acquise avec la création des CPE (Barros, 2012, p.110). « Au total, la construction d'un réseau intégré et universel de services de garde à l'enfance avec l'économie sociale et solidaire comme composante principale se sera faite sur une période de plus de quarante années » (Lévesque, 2011, p.21).

¹⁰ Le 28 mars dernier, dans le budget 2017-2018, le ministère de la Famille allouait un budget total de 3,4 milliards de dollars sur six ans pour favoriser la réussite éducative et 3,8 % sont dévolus aux CPE (<http://www.aqcpe.com/actualites/2017>)

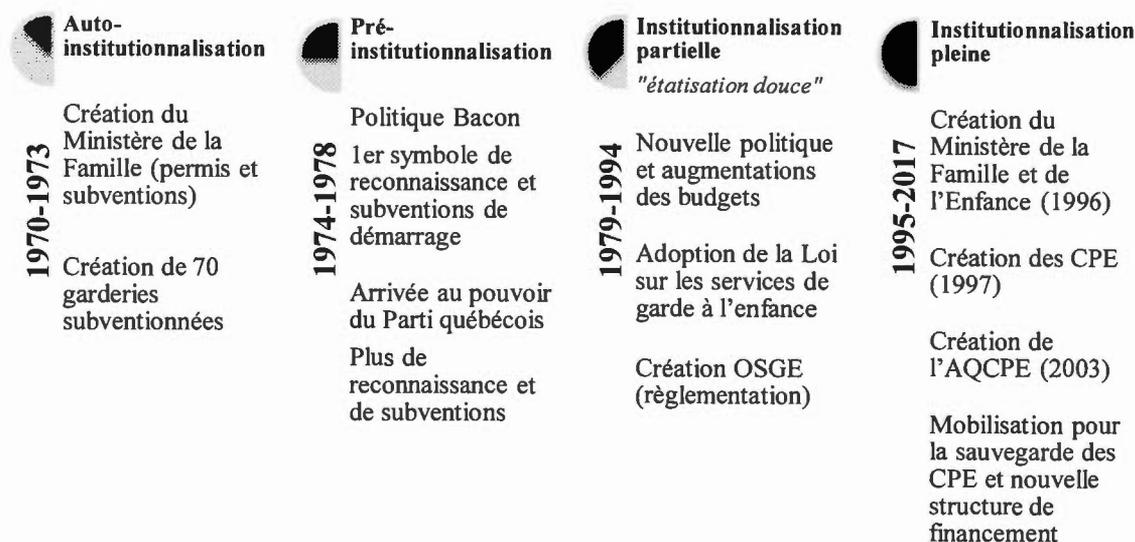


Figure 3.1 Évolution historique des CPE (à partir de Barros, 2012 et Lévesque, 2011)

3.2 Types de services de garde éducatifs

Dans le secteur de la petite enfance, différents types de services de garde éducatifs coexistent aujourd'hui au Québec. Afin de saisir les particularités du réseau des CPE, il convient de présenter brièvement chacun des services. À cet effet, l'AQCPE s'est attelée à démystifier les éléments distinctifs (un schéma récapitulatif sera présenté en fin de section en guise de clarification).

Tout d'abord on distingue les services de garde reconnus par le Ministère de la Famille des services de garde non reconnus, à savoir ce que le réseau qualifie de services régis et de services non régis. Tout service de garde régi par le Ministère est soumis à la *Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance* et à ses règlements. Selon la loi, les CPE, les garderies privées et certains services de garde en milieu familial sont régis. Sur le plan légal, ces services doivent détenir un permis délivré par le Ministère ou une reconnaissance d'un bureau coordonnateur de la garde en

milieu familial dès lors qu'ils accueillent plus de six enfants. Les services de garde éducatifs non régis ne sont soumis à aucune des obligations précédemment évoquées.

Un autre caractère distinctif relève de l'emplacement physique du service de garde. À cet effet, le Ministère de la Famille distingue les services de garde en installation de ceux en milieu familial. D'après le Règlement sur les services de garde éducatifs à l'enfance, le terme installation fait référence à :

Un ensemble indissociable de locaux comprenant toutes aires de jeu, de service et de circulation ainsi que l'espace extérieur de jeu lorsque celui-ci n'est pas situé dans un parc public, réservé exclusivement aux activités de garde du titulaire de permis pendant toutes les heures de prestation des services. (*Règlement sur les services de garde éducatifs à l'enfance*)

Le milieu familial quant à lui réfère à une résidence privée sous la charge d'une responsable en service de garde (RSG) en milieu familial. Alors que les services de garde en installation sous tous régis par le Ministère de la Famille, les services de garde éducatifs en milieu familial peuvent être régis ou non régis.

Enfin, une dernière distinction est d'ordre monétaire, à savoir si les services de garde sont à contribution réduite, subventionnée ou non subventionnée. Les services de garde non régis par le Ministère de la famille ne reçoivent aucune subvention du Ministère de la Famille et disposent d'une totale liberté quant à la détermination de leurs tarifs. Les services de garde à contribution réduite sont, quant à eux, subventionnés par le Ministère, mais ont l'obligation d'offrir un tarif déterminé par règlement (contribution facturée aux parents de 7,75 \$/jour au 1^{er} janvier 2017).

Retenons qu'à travers le réseau des services de garde, les CPE et les services de garde en milieu familial représentent près de 80 % des services offerts (Lévesque, 2011). Ce ratio élevé, la forme organisationnelle et la gouvernance particulière justifient notre

choix de privilégier les CPE parmi l'ensemble des services de garde éducatifs du secteur. Environ six enfants utilisateurs sur dix fréquentent un service de garde en installation (CPE et garderies) (Rapport situation des CPE 2013-2014).

La figure suivante dresse un portrait des différents types de services de garde afin de cibler où se situent les CPE, qui constituent le contexte dans lequel notre recherche a été conduite. Un « CPE BC » fait référence à un « bureau coordonnateur » qui régit les services offerts en milieu familial.

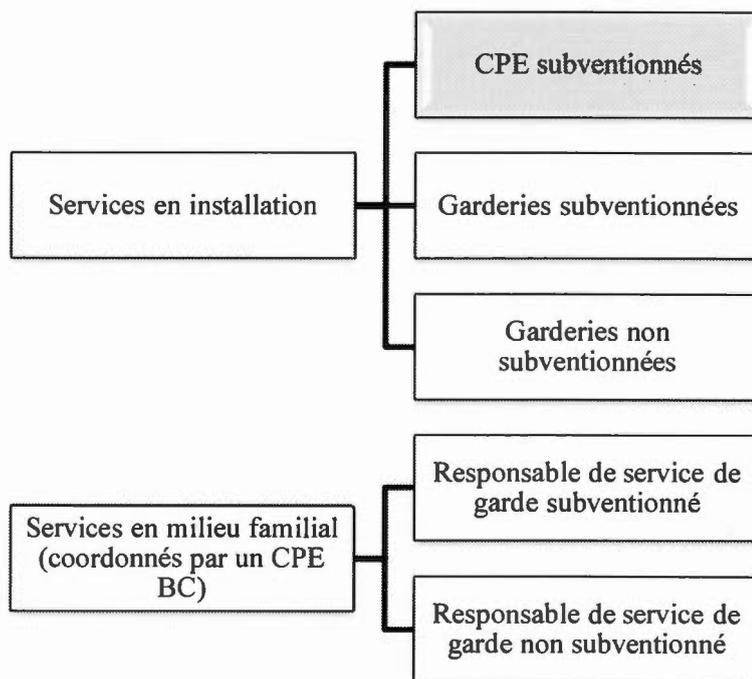


Figure 3.2 Services sous la responsabilité de la Loi sur les services éducatifs (selon AQCPE)

3.3 Portrait du réseau des CPE

Comme mentionné précédemment, les CPE sont des services de garde en installation subventionnés par le Ministère de la Famille créés en 1997 (Lévesque, 2011). Fort d'un long et « laborieux » développement, le réseau des CPE représente aujourd'hui un acteur important de l'économie québécoise (Barros, 2012). D'après le ministère de la Famille, au 31 décembre 2016, le Québec compte près de 1 536 CPE, pour un total de 93 361 places. Depuis avril 2013, 927 places de CPE en installation ont été réalisées, mais 10 688 places sont en cours de réalisation (ministère de la Famille - État de la situation au 31 décembre 2016). Selon l'AQCPE, près de 25 000 personnes œuvrent dans le réseau québécois de la petite enfance régi par le Ministère et plus de 8 000 parents s'impliquent à titre de bénévoles sur les CA. Plus de 90 % du personnel éducateur ou des dirigeants sont des femmes et il s'agit de postes permanents dans plus de 95 % des cas.

En ce qui a trait au poste de DG, en 2014 on comptait plus de 950 DG dans l'ensemble du réseau, avec en moyenne de 20-21 ans d'expérience dans le domaine des services de garde (Rapport Situation des CPE 2013-2014). Le rapport indique également que bien souvent l'expérience a été acquise dans le CPE actuel. À Montréal, au 31 décembre 2016, on compte 361 CPE pour un total de 23 905 places (et 2 116 places sont en cours de réalisation). À titre indicatif, en moyenne, une installation de CPE fournit des services de garde à 50 familles. Ces quelques statistiques en rafale témoignent de l'importance du réseau de la petite enfance au sein de l'économie en général et de l'économie sociale, et justifient la pertinence de s'intéresser davantage au mode de fonctionnement des CPE sur le plan de la gestion.

3.2.1 Définition

Selon le Ministère de la Famille, un CPE est :

Une personne morale (organisme sans but lucratif ou coopérative) qui fournit des services de garde dans une ou des installations, dont le conseil d'administration est composé d'au moins sept membres et dont au moins les deux tiers des membres sont des parents usagers ou de futurs usagers des services fournis par le centre. Les services de garde offerts par les CPE sont subventionnés, les places offertes par un CPE sont donc des places à contribution réduite pour les parents. (Ministère de la Famille)

Une définition plus précise de *la Loi sur les centres de la petite enfance et autres services de garde à l'enfance* stipule qu'on entend par CPE :

Un établissement qui fournit, dans une installation où l'on reçoit au moins sept enfants pour des périodes qui ne peuvent excéder 48 heures consécutives, des services de garde éducatifs, s'adressant principalement aux enfants de la naissance jusqu'à la fréquentation du niveau de la maternelle et qui, sur un territoire donné, coordonne, surveille et contrôle en milieu familial de tels services à l'intention d'enfants du même âge. Subsidiairement, ces services peuvent s'adresser aux enfants fréquentant les niveaux de la maternelle et du primaire lorsqu'ils ne peuvent être reçus dans un service de garde en milieu scolaire au sens de la Loi sur l'instruction publique (chapitre I-13.3) et de la Loi sur l'enseignement privé (chapitre E-9.1). (*Loi sur les centres de la petite enfance et autres services de garde à l'enfance*)

Cette définition permet de distinguer les CPE régis par le ministère de la Famille, d'autres services de garde éducatifs. Outre cette distinction, les CPE sont également soumis au respect de *la Loi sur les services éducatifs à l'enfance* qui stipule que :

Le ministre peut délivrer un permis de centre de la petite enfance à une personne morale à but non lucratif ou à une coopérative dont le conseil d'administration est composé de la façon suivante : il comprend au moins sept membres (1) ; au moins les deux tiers des membres sont des parents

usagers ou futurs usagers des services fournis par le centre (2) ; au moins un membre est issu du milieu des affaires ou du milieu institutionnel, social, éducatif ou communautaire (3) ; au plus deux membres font partie du personnel du centre (4) ; aucun membre n'est lié à un autre membre (5). Un membre visé aux paragraphes 2° et 3° ne peut être un membre du personnel du centre, ni une personne liée à ce dernier. Le gouvernement peut établir des règles concernant l'élection des membres du conseil d'administration, son fonctionnement et le contenu de son règlement intérieur. (*Loi sur les centres de la petite enfance et autres services de garde à l'enfance, article 7*)

D'après la loi, au sein de chaque CPE la constitution du CA est soumise aux conditions précédemment stipulées et le gouvernement peut même établir des règles d'élection des membres. Il s'agit là des conditions minimales de gouvernance multipartite (on prévoit en effet des sièges réservés aux parents usagers, aux membres du personnel ainsi qu'à au moins un représentant du milieu) à respecter pour se conformer aux dispositions légales, mais chaque CPE a la liberté d'avoir un CA composé de plus de sept membres pour des soucis de représentativité au sein du CA. Par ailleurs, sur le plan de la gestion, le nombre total de places par permis est également règlementé :

Le permis de centre de la petite enfance et le permis de garderie autorisent leur titulaire à recevoir dans une installation au plus 80 enfants regroupés par classes d'âge comme suit : de la naissance à moins de 18 mois (1) ; de 18 mois à moins de 4 ans (2) ; de 4 ans à moins de 5 ans au 30 septembre (3) ; de 5 ans et plus au 30 septembre (4).

Ainsi, chaque CPE est tenu de respecter scrupuleusement les termes de son permis, sous peine de se le voir retirer par le ministère. Par ailleurs, une autre condition d'octroi du permis repose sur l'obligation d'appliquer un programme éducatif.

3.2.2 Mode de gestion

Considérant que l'objet du présent mémoire porte sur des pratiques de gestion, il convient de présenter succinctement quels sont les différents modes de gestion qui existent. Un élément fondamental du mode de fonctionnement des CPE réside dans la cogestion participative entre les parents, la direction et les éducatrices. À travers l'institutionnalisation du réseau, on assiste à une transformation de la pratique participative et à une variété des formes de gestion dans les CPE (Barros, 2012). À l'origine, l'accent était mis sur la participation des parents dans la gestion afin de favoriser leur engagement. La mise en place de l'OSGE a favorisé une professionnalisation du réseau, mais à travers le développement de la réglementation, a contribué à limiter l'autonomie des CPE (Barros, 2012). Une résultante de ces changements a été l'affaiblissement de l'engagement des parents. Toutefois, la cogestion demeure le mode de gestion qui est toujours priorisé dans les CPE. À travers les modes de gestion prédominants, Alsène (1986) distingue cinq grands types différents en vigueur dans les CPE, à savoir :

- 1) La gestion privée, caractérisée par la présence d'un responsable qui dirige l'organisation et ses employés en consultant éventuellement le CA ;
- 2) Le style participatif, où la DG dirige sous contrôle du CA alors que les éducatrices sont considérées comme partie du personnel ;
- 3) Le système de cogestion qui permet aux parents et aux travailleurs de diriger ensemble du CPE, à l'aide de comités et du CA, avec l'arbitrage de l'AG et la présence (ou non) d'un coordonnateur ;
- 4) La cogérance, pour sa part, signifie que la DG est exercée par les travailleurs sous la surveillance du CA, l'arbitrage de l'AG et parfois la présence d'un coordonnateur ;

- 5) L'autogestion, où les travailleurs dirigent avec l'aide d'un CA consultatif et sans coordonnateur.

Cette diversité au sein des styles de gestion serait attribuable au fait qu'en règlementant le réseau, le gouvernement n'a établi aucun modèle de fonctionnement en termes de gestion, la seule exigence était relative à la participation des parents à la gouvernance, dans le CA (Barros, 2012). Selon les besoins et les caractéristiques de chaque CPE, différents styles ont émergé, pour donner place aujourd'hui à une telle diversité dans la gestion. De fait, si un DG sur six détient un diplôme lié au service de garde à l'enfance, la formation en administration n'est pas obligatoire. En effet, d'après le Rapport de la situation des CPE 2013-2014, lorsque l'on considère tous les domaines de scolarité, 326 DG sont titulaires d'un baccalauréat, parmi lesquels 80 ont un baccalauréat en administration. En revanche, 110 sont titulaires d'un certificat en administration et 71 en ressources humaines. Ces chiffres peuvent alimenter la diversité possible des styles de gestion au niveau des modes de fonctionnement de la DG au sein des CPE. Il est important de noter que le rapport indique également que plus de 380 DG ne disposent d'aucun diplôme lié au service de garde. Cette hétérogénéité des parcours des DG permet de constater que même si le secteur est institutionnalisé, l'autonomie octroyée permet une variété de profils de DG au sein des CPE. Si le ministère de la Famille définit entre autres la composition du CA, la forme de tarification, les conditions salariales des gestionnaires et des éducatrices ainsi que les contrôles administratifs des CPE, leur marge de manœuvre réside dans le mode de gestion quotidienne et dans leurs pratiques éducatives (Barros, 2012, p.122). Le gouvernement a instauré une tendance à la standardisation de ces pratiques et des normes pour assurer une allocation optimale des fonds publics. Toutefois les CPE disposent d'une marge de manœuvre propre à leur contexte et à leur réalité organisationnelle.

3.4 Portrait des cas à l'étude

Dans cette section nous allons présenter brièvement les cas que nous avons retenus pour conduire notre recherche. Les informations présentées seront volontairement approximatives, conformément à notre certificat d'éthique (une copie du certificat est jointe en annexe A) et ce, afin d'éviter les recoupements possibles. Après avoir dressé le portrait de nos quatre cas, nous serons en mesure de présenter rigoureusement notre méthodologie de recherche (chapitre suivant). Afin de préserver l'anonymat, nos CPE ont été renommés CPE Orchidée, CPE Tulipe, CPE Camélia et CPE Anémone. La description de chacun des CPE se concentrera sur les aspects contextuels conformément à l'approche adoptée dans notre cadre conceptuel. Un tableau récapitulatif sera présenté en fin de section, afin de présenter les caractéristiques distinctives de chaque CPE.

Comme cette présentation se veut comparative, l'information sera présentée selon les différents éléments distinctifs et non par CPE pour dresser un bref portrait général. Une présentation plus détaillée de chacun des CPE sera faite dans le chapitre exposant nos résultats. Pour les besoins de notre recherche, nous avons sélectionné quatre CPE, tous situés dans la région de l'île de Montréal. Notre cadre méthodologique présentera rigoureusement notre démarche, mais à l'issue de notre collecte nous avons observé des caractéristiques contextuelles propres à chacun des CPE. S'ils œuvrent tous dans le même secteur et disposent a priori des mêmes ressources, il n'en demeure pas moins que chacun des CPE conserve son unicité, d'où la volonté des acteurs du réseau de préserver une certaine autonomie dans la gestion.

En ce qui a trait aux dimensions organisationnelles, alors que trois CPE sur les quatre interrogés ne disposent que d'une installation, le CPE Camélia est un CPE BC (bureau coordonnateur) et dispose de trois installations en plus de la gestion du BC.

En termes d'ancienneté, trois des organisations existent depuis au moins 30 ans, alors que le CPE Tulipe est relativement jeune, puisqu'il a ouvert ses portes il y a moins de 5 ans. Ces premières distinctions permettent de montrer une certaine diversité sur le plan de la structure organisationnelle et de l'âge des organisations, deux variables contextuelles de notre schéma conceptuel. En ce qui a trait à la structure de financement, comme nous l'avons évoqué précédemment, elle est établie par le gouvernement, selon le nombre d'installations, le nombre de places au permis et le nombre d'employés. Nos trois CPE avec une installation disposent de 60 places à leur permis et d'un budget de 800 000 à 900 000 dollars par année. Le CPE Tulipe dispose d'un budget un peu plus élevé du fait d'une subvention additionnelle à celle octroyée par le gouvernement. L'application stricte de la *Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance* explique les ratios relativement identiques dans les différents CPE. Il convient de préciser que seul le CPE Anémone est syndiqué.

Le nombre d'employés est également proportionnel au nombre de places au permis. Ainsi, pour les CPE avec 60 places, le nombre oscille autour de 15 employés, alors que pour le CPE Camélia (3 installations et BC), on compte près de 70 employés au total. Les DG en place sont en poste quasiment depuis la création de l'organisation pour les CPE Camélia et Orchidée, et depuis moins de 10 ans et 5 ans, pour les CPE Anémone et Tulipe, respectivement. Cependant, tous œuvrent dans le secteur depuis au moins 15 ans, comme c'est souvent le cas dans le réseau (Rapport de la situation des CPE 2013-2014). Nos quatre DG, deux hommes et deux femmes, ont d'abord occupé des postes d'éducateur ou éducatrice avant d'occuper la fonction de DG, que ce soit dans le CPE dans lequel ils/elles travaillent aujourd'hui ou dans un autre.

Du côté du CA, la durée d'implication est tout autre, puisque selon l'ensemble des règlements généraux de nos CPE, le mandat d'un administrateur est d'une durée maximale de deux ans, renouvelable une fois. La *Loi sur les services de garde*

éducatifs à l'enfance exige un minimum de sept membres, dont les deux tiers sont des membres parents. Conformément à cette loi, au sein des quatre CPE, la composition oscille entre 7 et 11 membres. D'après nos quatre cas, le taux de roulement est relativement élevé au sein des CA en raison de la durée des mandats de 2 ans renouvelables au maximum deux fois. Enfin, un dernier élément pertinent a trait à leur affiliation à un regroupement du réseau. Les quatre CPE étudiés proviennent soit d'un milieu de travail, soit d'un quartier de l'île de Montréal. Parmi les quatre, trois appartiennent à au moins un regroupement du réseau. Le tableau suivant dresse un portrait synthétique de nos quatre cas.

Tableau 3.1 Présentation des cas

	CPE Tulipe	CPE Anémone	CPE Camélia	CPE Orchidée
Date création (âge)	Moins de 5 ans	Plus de 40 ans	Plus de 35 ans	Plus de 30 ans
Nb. installations	1	1	3	1
BC	non	non	oui (585 places)	non
Mandat DG	Moins de 5 ans	Entre 5 et 10 ans	Plus de 30 ans	Plus de 20 ans
Budget (\$)	≈ 1 000 000	≈ 800 000	≈ 9 000 000	≈ 850 000
Syndicat	non	oui	non	non
Nb places au permis	60 places	60 places	80 par installation	60 places
Nb employés	≈ 15 employés	≈ 15 employés	≈ 70 employés	≈ 15 employés
Composition CA (nb membres)	7 membres	9 membres	11 membres	9 membres
Membre de regroupements		AQCPE	AQCPE et RCPEIM	AQCPE et RCPEIM

CHAPITRE IV

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Le présent chapitre vise à définir les aspects méthodologiques de notre projet de mémoire. Notre cadre méthodologique, qualitatif, s'inscrit directement dans la démarche exploratoire entreprise pour l'analyse de notre objet de recherche. De fait, l'objectif demeure d'explorer les pratiques d'évaluation – formelles et informelles – du rendement de la DG dans les EÉS. Cette logique de découverte nous mène vers une démarche inductive qui vise à faire émerger les connaissances de l'observation de la réalité. Ainsi notre cadre méthodologique précisera tout d'abord la logique de notre démarche, puis justifiera les choix de devis de recherche, d'échantillonnage, de techniques de collecte de données, et enfin d'instrument de collecte retenus pour assurer la qualité de notre recherche sur le plan méthodologique. Nous terminerons en présentant les méthodes d'analyse de données auxquelles nous avons eu recours afin d'aboutir aux résultats présentés dans la prochaine partie du mémoire, de même que les critères de qualité.

4.1 Logique de la démarche de recherche

Tel que précisé lors de la définition de notre problématique, l'objectif de ce mémoire est d'établir un état des lieux des pratiques d'évaluation du rendement de la DG en vigueur dans les EÉS. Ainsi, nous avons examiné des pratiques d'évaluation – formelles et informelles – puis tenté de déceler et de soumettre des liens

envisageables entre l'existence ou l'absence de ces pratiques et différents facteurs contextuels. Le schéma conceptuel (Figure 2.3 p.55) présenté pour clore notre cadre conceptuel identifiait un certain nombre d'éléments qui gravitent autour de l'évaluation du rendement. Ces éléments sont autant de facteurs potentiels à considérer lorsque l'on s'intéresse aux pratiques d'évaluation du rendement de la DG dans les EÉS. Une attention particulière a été portée aux modèles de gouvernance, dans la mesure où le processus d'évaluation du rendement de la DG se situe au cœur de la dyade CA (en qualité d'évaluateur) - DG (en qualité d'évalué).

La recension des écrits réalisée pour les fins de notre cadre conceptuel a permis d'identifier, dans une perspective contextuelle, un ensemble de facteurs à considérer pour l'étude des pratiques d'évaluation. Simultanément, nos entretiens avec les acteurs du milieu ont bonifié notre modèle. Sans prétendre dresser une liste exhaustive de l'ensemble des facteurs à considérer, nous avons tout de même recensé les éléments les plus soulevés, conjointement, par les chercheurs et les acteurs du secteur. Cette approche itérative a été naturellement privilégiée pour s'assurer d'être au plus proche de la réalité des EÉS vu la spécificité de leurs enjeux. L'exploration de notre terrain de recherche est le point d'ancrage de notre collecte de données afin de répondre adéquatement à l'objectif du présent mémoire. Compte tenu de la diversité des EÉS, comme précisé dans la présentation de notre cadre de recherche, nous avons ciblé le secteur de la petite enfance, et plus particulièrement les CPE. Nous avons décidé de ne cibler que le secteur de la petite enfance afin d'éliminer d'entrée de jeu la variabilité qui aurait pu être attribuable aux différences inhérentes à la diversité des secteurs d'activité ou des formes organisationnelles. Au vu de notre objet de recherche, nous adoptons une approche constructiviste (Lincoln et Guba, 1985) cohérente avec notre souci d'explorer notre phénomène en profondeur.

4.2 Devis de recherche

Cette recherche repose sur un devis de recherche qualitatif d'approche constructiviste. Afin d'explorer les pratiques d'évaluation du rendement de la DG dans les CPE nous avons décidé de mener une étude de cas selon une démarche inductive. Ce choix s'explique par le souci de saisir la richesse du phénomène à l'étude — l'évaluation du rendement — à partir de plusieurs perspectives. De manière générale, le choix d'une stratégie de recherche repose sur « l'intégration et l'articulation de l'ensemble des décisions à prendre pour appréhender de façon cohérente la réalité empirique afin de soumettre de façon rigoureuse [...] les questions de recherche à l'épreuve des faits » (Contandriopoulos *et al.*, 1990, p.33). Pour les fins de notre recherche, deux raisons ont motivé ce choix. Dans un premier temps, nous visons l'exploration et la compréhension des pratiques d'évaluation du rendement de la DG à partir des significations que leur attribuent les acteurs, en l'espèce de la DG et présidence du CA. S'il existe des études (LeRoux et Langer, 2016) qui explorent de la dyade CA-DG dans les EÉS, d'après nos recherches la question spécifique des pratiques d'évaluation du rendement de la DG ne semble pas avoir été explorée.

De plus, une spécificité de notre recherche relève de la prise en considération tant du point de vue de l'évaluateur que de celui de l'évalué. Dans un deuxième temps, l'évaluation du rendement est un construit complexe encadré dans le contexte organisationnel dans lequel elle évolue (Levy et Williams, 2004). Or, nous croyons et nous justifierons dans les prochaines sections que le contexte institutionnalisé des CPE est un environnement de choix pour explorer les facteurs contextuels qui aident à comprendre l'essence du phénomène. D'autant plus, qu'à notre connaissance ce secteur n'a pas encore été exploré par les chercheurs sous l'angle de l'évaluation du rendement.

L'étude de cas consiste en « une analyse en profondeur d'une entité (cas) ou plus » (Fortin et Gagnon, 2016, p.197). En ce sens, notre recherche est réalisée dans un environnement naturel, exempt de toute manipulation de notre part. Nous explorons différentes facettes de l'évaluation du rendement de la DG en ne collectant les données qu'une seule fois, après l'implantation ou non de pratiques d'évaluation au sein des différents milieux. Étant donné qu'il s'agit d'un sujet très peu documenté dans la littérature, il apparaît essentiel de se rapprocher autant que possible des perceptions des acteurs, de leur réalité au regard de l'évaluation du rendement de la DG. La logique de découverte que nous poursuivons justifie la pertinence de s'intéresser aux représentations des individus pour affiner notre compréhension du phénomène à l'étude.

4.3 Échantillon

Nous avons présenté très brièvement les quatre CPE étudiés dans le chapitre précédent. Nous présentons ici avec plus de détails la logique qui a guidé leur choix. Nous avons eu recours à une technique d'échantillonnage non probabiliste mixte. De fait, l'échantillon, d'abord pragmatique (ou par choix raisonnés), s'est par la suite construit par le biais de la technique « boule de neige ». « Les méthodes non probabilistes utilisent le raisonnement pour, littéralement, bâtir l'échantillon » (Contandriopoulos *et al.*, 1990, p.61). Cette technique d'échantillonnage tend à construire un échantillon pour des fins autres que la généralisation, puisqu'il est difficile d'affirmer dans quelle mesure ce dernier est représentatif de la réalité. Plutôt, un échantillon par choix raisonnés suppose que « les sujets sont choisis en fonction de leur capacité à fournir un type spécifique d'information dont le chercheur a besoin » (Sekaran, 2003, p.419). L'échantillonnage boule de neige consiste à « trouver un premier répondant qui vérifie les critères de sélection définis par le chercheur. On

demande à ce premier interlocuteur d'en désigner d'autres qui seront eux aussi, susceptibles de présenter les caractéristiques requises et ainsi de suite » (Royer et Zarlowski, dans Thiétart 2007, p.201).

Le moyen le plus fiable de garantir cette exhaustivité d'information est alors de choisir délibérément les organisations et donc les individus qui occupent les fonctions ciblées. Bien que nous ne nous intéressions qu'au secteur de la petite enfance parmi les EÉS, comme mentionné au chapitre précédent, au Québec on ne compte pas moins de 1 536 CPE, dont 361 sur l'Île de Montréal. Ces CPE se trouvent soit en milieu de travail, soit en quartier. Pour des raisons pragmatiques (de logistique, principalement), les 361 CPE de l'Île de Montréal constituaient notre population cible. Cette dernière se compose « d'éléments distincts possédant un certain nombre de caractéristiques communes. Ces éléments sont les unités d'analyse sur lesquelles seront recueillies des informations » (Contandriopoulos *et al.*, 1990, p.56).

Notre demande de certificat éthique prévoyait que la qualité du climat organisationnel serait un critère de pré-sélection. De fait, l'évaluation du rendement de la DG peut être un sujet épineux dans un contexte organisationnel difficile et susceptiblement soulever des problématiques plus profondes. Le contexte mouvementé actuel de coupures au sein du réseau des CPE contribue également dans certaines organisations à revoir les priorités. De sorte que l'évaluation du rendement de la DG n'est pas systématiquement jugée vitale lorsque la pérennité du CPE est compromise. Ce sont les raisons pour lesquelles nous avons d'abord privilégié des CPE qui ont volontairement accepté de participer à notre recherche, après validation que le contexte organisationnel nous permettait d'aborder la question de l'évaluation du rendement de la DG en toute transparence, tant du côté de la DG que du CA (voir scénario téléphonique de recrutement des CPE, annexe C). Cette validation reposait sur le degré d'ouverture à aborder la question lors du premier contact téléphonique

pour la prise éventuelle de rendez-vous, afin de distinguer un climat sain d'un climat plus difficile. Notre souci d'exhaustivité et de qualité des données justifie cette préoccupation à vouloir intervenir dans un CPE ouvert à nous partager librement et sereinement son expérience relativement à l'évaluation de la DG.

En ce qui a trait à notre technique d'échantillonnage, nous avons déterminé un point de départ géographique, que nous ne mentionnerons pas pour respecter notre engagement de confidentialité vis-à-vis des participants à notre recherche. Ce point a été déterminé par souci de proximité puisqu'à priori rien ne laissait prétendre qu'il y aurait différentes pratiques selon un point géographique donné. À partir de ce point, quatre CPE ont été sélectionnés selon leur degré de proximité géographique à notre point de départ. Sur ces quatre CPE, deux sont des participants à notre recherche ; les deux autres ont refusé. Par la suite, partant des informations et contacts qui nous ont été partagés par les deux premiers CPE participants, nous avons eu recours à un échantillonnage boule de neige pour compléter notre échantillon. En effet, les premiers entretiens ont généré la recommandation de trois autres CPE susceptibles d'avoir recours à des pratiques d'évaluation de la DG différentes de leurs pratiques du fait de l'âge du CPE, du nombre d'installations ou encore de la durée du mandat de la DG. Parmi les CPE recommandés via cette technique de « boule de neige », un CPE constitue le troisième participant à notre recherche, les deux autres ayant refusé. Pour recruter notre dernier CPE participant, nous sommes retournés au point de départ initialement déterminé et nous avons composé un échantillon de cinq CPE selon leur degré de proximité géographique à partir de la liste des CPE (disponible via le site Internet du Ministère de la Famille au <https://geoegl.msp.gouv.qc.ca/mfa/recherche-region.php>). Sur les cinq contactés, le seul CPE à avoir accepté constitue le quatrième et dernier participant de notre recherche.

Nous avons visé l'exploration de contextes contrastés qui témoignent de la diversité des pratiques présentes au sein des CPE. En l'occurrence, la saturation des données a été atteinte à partir du spectre des pratiques d'évaluation du rendement de la DG et non à partir du nombre de CPE retenus. De fait, nous avons observé quatre pratiques d'évaluation typiques que nous retrouvons dans les recherches sur le sujet, auprès de deux répondants par cas. Ainsi, l'échantillon de quatre CPE participants repose sur l'atteinte du principe de saturation théorique (Glaser et Strauss, 1968). La diversité des CPE retenus s'apprécie selon leur âge (date de création), leur milieu (CPE en milieu de travail ou de quartier), leur taille (nombre d'installation), l'expérience en poste de la DG et la présence d'un syndicat. Notre souci était de pouvoir identifier des CPE susceptibles d'utiliser des pratiques diverses afin de saisir le spectre des possibles en matière d'évaluation du rendement de la DG dans le réseau. En nous intéressant aux éléments qui gravitent autour du processus d'évaluation du rendement, nous rencontrons notre objectif de recherche.

La démarche inductive poursuivie, avec pour objectif de découvrir et de comprendre des phénomènes complexes, justifie la pertinence de la technique d'échantillonnage retenue. En plus d'assurer une certaine richesse des données, cette technique est rapide, facile d'application et relativement économique. Toutefois, nous reconnaissons l'impossibilité d'évaluer d'erreur d'échantillonnage et qu'aucune généralisation n'est envisageable. Il faut tout de même savoir que vu leur institutionnalisation (Barros, 2012 ; Lévesque, 2011), la structure des CPE (en termes financiers, d'emplois, de normes, règlements et de gouvernance) est somme toute relativement homogène, ce qui laisse légitimement penser que notre recherche peut être reproduite afin de valider mais aussi de transférer l'analyse de nos résultats.

4.4 Techniques de collecte de données

À travers notre étude de cas, nous avons combiné la réalisation d'entretiens semi-dirigés et l'analyse de documents internes (outils d'évaluation du rendement comme tels, descriptions de postes, règlements généraux, ordres du jour et procès-verbaux de réunions de CA). Dans les prochains paragraphes nous détaillerons chacune de ces techniques de collecte de données.

4.4.1 Entretien semi-dirigé

La méthode de collecte de données principale a été l'entretien semi-dirigé auprès des principaux acteurs ciblés par notre objet de recherche, à savoir la DG et la présidence du CA pour chacun des quatre CPE étudiés. La conduite d'entretiens auprès de ces deux acteurs dans chacun des CPE visait la prise en considération, selon nous essentielle, du point de vue de l'évaluateur et de l'évalué.

L'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laisse guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé. (Savoie-Zajc, 2009, p.340)

Il s'agit essentiellement d'un moyen de communication par lequel le chercheur pose des questions et collecte des réponses en vue d'obtenir une richesse et une crédibilité des données.

Ainsi, nous avons réalisé 8 entretiens semi-dirigés, soit 4 auprès de DG et 4 auprès de la présidence de CA, échelonnés sur une période de 4 mois (de novembre 2016 à février 2017). À cet effet, les participants recrutés ont été contactés par téléphone afin de présenter les tenants et les aboutissants de la recherche et déterminer s'ils souhaitaient participer à la recherche. Un courriel de confirmation a ensuite été transmis pour fixer les modalités de la rencontre en personne pour réaliser l'entretien semi-dirigé. Il s'agit là d'une rencontre distincte et individuelle avec chacun des participants ; le DG et le membre du CA n'ont en aucun cas été rencontrés simultanément. Les CPE sont répertoriés sur le site Internet du Ministère et leurs coordonnées sont publiquement diffusées. Les numéros de téléphone pour joindre les DG sont disponibles en ligne. Pour ce qui est de la présidence du CA, les coordonnées nous ont été communiquées par la DG après avoir obtenu autorisation.

Chaque entretien a été d'une durée variable, mais de façon générale la durée moyenne est d'une heure (7 heures et 52 minutes pour 8 entretiens au total). Puisqu'il s'agissait d'entretiens individuels, la DG et la présidence du CA ont été rencontrés séparément dans un bureau sur leur lieu de travail ou dans un local de l'université réservé à cet effet, à leur convenance. Les thèmes abordés (voir grille d'entretien annexe B) visaient à nous familiariser avec l'histoire et le contexte organisationnel du CPE, l'expérience de la personne interviewée à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation et l'ensemble du processus d'évaluation du rendement de la DG, s'il y avait lieu. Au cœur de chacun des entretiens, notre préoccupation était de saisir le point de vue et le rapport de la personne interviewée eu égard au processus d'évaluation du rendement de la DG. Conformément au respect de notre certificat éthique (annexe A), tous les participants ont accepté librement de nous accorder un entretien. Tous les entretiens ont été enregistrés, avec le consentement libre et éclairé des participants, puis retranscrits dans les jours suivants afin conserver les nuances

des propos partagés. Au total nous compilons 83 pages de transcription verbatim pour nos 8 entretiens individuels.

Avant chaque rencontre, un formulaire de consentement a été transmis au participant et nous avons rigoureusement reprécisé l'objectif de notre recherche et rassuré sur la confidentialité des informations partagées avant de débiter chacun des entretiens. Notre quête d'exhaustivité à travers une logique de découverte purement exploratoire justifie la pertinence de cette technique de collecte de données. Alors que l'on peut reconnaître un avantage indéniable sur le plan de la richesse des données selon les différentes perspectives ou points de vue des acteurs, le phénomène de désirabilité sociale demeure une limite dont nous ne pouvons faire fi. Compte tenu de cette réalité, pour limiter ce biais nous avons rencontré les participants individuellement et rigoureusement reprécisé à plusieurs reprises lors de l'entretien que notre démarche visait à explorer et en aucun cas à porter un jugement sur les pratiques en cours au sein du CPE.

Les pratiques d'évaluation du rendement de la DG, ou leur inexistence, peuvent s'avérer un sujet délicat à aborder dans les organisations. En ce sens, la neutralité du chercheur par rapport à l'objet de recherche est de mise. D'où l'accent sur le fait que nous ne réalisons aucune évaluation – ni évaluation des pratiques d'évaluation – : nous limitons notre analyse à une exploration des pratiques, quelles qu'elles soient. Il ne s'agit pas de réaliser un diagnostic des pratiques en vigueur dans ces CPE, mais bien d'explorer, de comprendre ce qui a cours. Compte tenu de la nature du propos et de la position des acteurs dans l'organisation, il est légitime d'affirmer qu'aucune conséquence négative majeure n'est associée à la participation à la recherche. En guise de fin des entretiens, nous avons laissé la latitude à nos participants de nous partager des éléments importants que nous aurions occultés.

4.4.2 Analyse de documents

La deuxième méthode de collecte de données privilégiée a été l'analyse de tous les documents mis à notre disposition par nos participants, par les regroupements du secteur de la petite enfance (RCPEIM, AQCPE) ou par le Ministère de la Famille. Parmi ces documents on compte les outils d'évaluation du rendement comme tels, des descriptions de postes, les règlements généraux, des procès-verbaux des réunions du CA, les lois gouvernementales régissant les CPE et les documents publics de l'AQCPE et du RCPEIM.

L'analyse des documents a été particulièrement utile pour comprendre les outils d'évaluation du rendement, mais aussi plus largement le fonctionnement et le contexte organisationnels des CPE. En effet, les documents internes mis à notre disposition par les CPE rencontrés (procès-verbaux, outils d'évaluation, règlements généraux) ont été révélateurs des particularités organisationnelles de chaque CPE et se sont avérés déterminants pour saisir le contexte dans lequel s'inscrit le processus d'évaluation du rendement de la DG. L'accent sur cette perspective contextuelle se justifie par notre souci d'explorer non seulement l'outil, mais également le rapport de l'organisation, ou du moins de sa direction générale et de sa présidence, à l'évaluation du rendement de la DG. Sur le plan des données, nous avons analysé le contenu de chacun des documents et nous présenterons le détail de notre démarche en fin de section (voir Tableau 4.1).

Tableau 4.1 Aperçu du matériel colligé

Sources	Documents internes				Entretiens	Totaux
Aperçu du matériel Données collectées	Outils d'évaluation	Règlements généraux	Ordre du jour et PV de réunions du CA	Description de tâches DG	Verbatim entretiens CA et DG	
Total nb	4	4	8	2	8	26
En pages	<i>34 pages</i>	<i>55 pages</i>	<i>10 pages</i>	<i>5 pages</i>	<i>83 pages</i>	187p.
	Documents externes					
Sources	Lois, règlements gouvernementaux, sites Internet (Ministère de la Famille et de l'Enfance)			Documents publics, site Internet de l'AQCPE et du RCPEIM		

Cette triangulation des sources, tout en permettant de colliger une variété de données, selon des méthodes et sur des supports différents, nous apparaît particulièrement appropriée pour saisir le contexte organisationnel dans lequel évoluent nos répondants.

4.5 Instrument de collecte

Les huit entretiens semi-dirigés ont été conduites à l'aide d'un guide d'entretien (un exemplaire est présenté en annexe B) qui regroupe des questions visant dans un premier temps à établir un lien de confiance avec le participant. Puis, l'entretien se poursuivait avec des questions de discussion portant sur le thème étudié, soit les pratiques d'évaluation accompagnées de quelques questions de relance sur les aspects spécifiques soulevés par le répondant, de même que sur les dynamiques de gouvernance. Notre souci demeurait de formuler des questions claires et concises afin de garantir la compréhension et la sincérité du participant. Nous n'avons pas eu recours à un prétest pour valider la qualité de nos énoncés. Toutefois, notre

questionnaire a été révisé au cours de notre période de collecte de données. De fait, à l'issue de notre premier entretien, nous avons déterminé l'importance de prévoir deux questionnaires distincts pour les deux fonctions interrogées (président du CA et DG). Nous disposons alors d'un questionnaire pour la DG et d'un questionnaire pour la présidence du CA. Le cœur de l'entretien demeure identique, en revanche nous avons davantage privilégié les questions relatives à la dynamique de gouvernance et à la relation CA/DG avec la présidence du CA.

De manière générale, notre premier questionnaire abordait en premier lieu des questions qui visaient à connaître le participant et son expérience, notamment relativement à son cheminement professionnel et son rôle au sein du CPE. Puis, le cœur de l'entretien cible les pratiques d'évaluation du rendement de la DG, qu'il en existe ou non au sein de l'organisation. Il s'agit là de s'interroger principalement sur leur mise en vigueur, leur source, leur nature, leur critère, leur dimension ou encore leur méthode. Un autre volet couvrait les ressources, les défis et les contraintes auxquels était exposé le CPE en matière d'évaluation du rendement. Enfin, nous avons également abordé les pistes d'amélioration possibles et considérées par les participants selon leurs réalités organisationnelles propres. Avant de clore, nous avons offert aux répondants de nous mentionner tout élément jugé pertinent et que nous n'aurions pas encore abordé afin de parfaire notre compréhension, tant du contexte organisationnel dans lequel évolue l'évaluation du rendement de la DG que des outils d'évaluation en tant que tels.

Ces questions ne proviennent pas d'un guide d'entrevue développé et testé par les chercheurs dans le secteur. De fait, le sujet n'est que trop peu abordé dans les écrits scientifiques. Toutefois, ces questions s'inscrivent dans l'objectif visé de découvrir et de comprendre les pratiques d'évaluation du rendement de la DG dans les EÉS. Conformément à notre cadre conceptuel, il s'agissait pour nous d'identifier la source,

les moyens, les objectifs et les caractéristiques des pratiques en vigueur, en contexte, dans les organisations participantes au projet. Dans une optique identique aux questions spécifiques de notre cadre conceptuel, nous cherchons la compréhension la plus fine possible du concept à l'étude. En plus d'être abordée à travers quelques questions précises de la grille d'entretien consacrées à la dynamique CA-DG, la question de la gouvernance est aussi explorée à partir de l'analyse documentaire à travers les rôles et responsabilités du CA et de la DG tels que précisés dans les règlements de régie interne et descriptions de postes.

4.6 Analyse des données

L'analyse de nos données primaires (verbatim d'entretiens) et secondaires (documents internes et externes) récoltées vise à identifier les éléments de réponse à nos questions de recherche. Rappelons que l'objectif de ce mémoire est d'explorer les pratiques d'évaluation du rendement de la DG dans les EÉS. Nous souhaitons nous pencher sur les diverses pratiques d'évaluation – formelles et informelles – en vue de déceler et soumettre des liens envisageables entre ces pratiques et certains facteurs contextuels. Pour ce faire, nous avons proposé un schéma conceptuel qui recense un ensemble de facteurs importants à considérer, d'après nos recherches, lorsque l'on s'intéresse aux pratiques d'évaluation du rendement de la DG.

Ce schéma a alimenté la codification retenue pour l'analyse de nos données. À l'aide du logiciel d'analyse qualitative de données Nvivo, nous avons développé un lexique thématique exploratoire pour l'analyse de notre contenu. Une copie de notre arbre thématique est présentée en annexe du présent mémoire (annexe D). Nvivo est un logiciel qui permet l'analyse de données qualitatives, diverses et abondantes, sans les altérer (Briand, Bellemare et Gravel, 2004). Le courant constructiviste dans lequel

s'inscrit notre recherche (Lincoln et Guba, 1985) privilégie l'analyse de contenu pour le traitement des données. Basé sur notre modèle, nous avons tout d'abord identifié les éléments liés à l'évaluation du rendement de la DG en tant que tel, à savoir la nature, la fréquence, les approches, les critères, les méthodes et les sources de l'évaluation, mais aussi la mise en place, les défis et les apports. Puis nous avons étoffé notre lexique thématique préliminaire avec les dimensions contextuelles auxquelles nous souhaitons nous intéresser, soit les facteurs organisationnels et environnementaux, la relation CA-DG, les comportements évaluateurs/évalué, les rôles et les responsabilités du CA, le bagage professionnel de nos participants et différentes caractéristiques du CA et de la DG. Cette construction du lexique tout au long de l'analyse est conforme à la visée exploratoire de notre devis de recherche.

Compte tenu de notre objectif de recherche, l'analyse de contenu documentaire a été primordiale pour saisir le contexte organisationnel dans lequel évoluent les CPE étudiés, plus particulièrement tout ce qui a trait au mode de fonctionnement de l'organisation à travers les règlements généraux et à la dynamique de la relation CA-DG par le biais des documents colligés. De fait, nous avons codifié manuellement les règlements généraux relativement aux articles qui abordent le CA, soit les pouvoirs, le nombre de membres, mandat, structure et fonctionnement. Enfin, une codification manuelle a également été adoptée pour les outils d'évaluation du rendement de la DG colligés. Pour ce faire, nous avons codé le format de l'outil (nombre de pages et de sections) et le contenu (nature des objectifs et des échelles). Cette codification est venue compléter l'analyse de contenu conduite dans Nvivo.

4.7 Critères de qualité

Les critères de qualité d'une recherche dépendent de la nature de la démarche. En ce sens, les concepts de validité interne et externe sont souvent associés à la recherche positiviste. Cependant, ces concepts présentent des limites dans le cadre de l'approche constructiviste dans laquelle nous nous inscrivons. Selon Lincoln et Guba (1985), dans la poursuite d'une démarche inductive, les concepts de validité interne et externe seraient respectivement analogues aux critères de « crédibilité » et de « transférabilité » et à ces deux critères s'ajoutent la « fiabilité ». Selon Lincoln et Guba (1985), le critère de crédibilité fait référence à la concordance entre les représentations de la réalité des répondants et les reconstructions formulées par les chercheurs. La transférabilité a trait au degré de similitude entre le contexte dans lequel a été conduite la recherche et celui dans lequel elle serait susceptible d'être reproduite. Enfin, la fiabilité réfère à la stabilité et la constance des données à travers le temps. Dans le cadre du présent mémoire, c'est sur la base de ces trois critères que nous avons privilégié des stratégies pour assurer la qualité des résultats de notre recherche conformément au choix de notre approche.

En ce qui a trait à la crédibilité de notre étude (Lincoln et Guba, 1985) nous avons privilégié une triangulation à la fois des sources et des méthodes. D'une part, nos entretiens ont été conduits auprès de différentes parties prenantes, soit les DG et les présidences des CA des CPE. D'autre part, nos données centrales sont de deux types et elles sont issues de deux types de méthodes : des entrevues semi-dirigées et des documents internes.

En termes de transférabilité (Lincoln et Guba, 1985), le choix de la méthode de cas visant l'exploration des pratiques d'évaluation du rendement de la DG dans quatre

CPE distincts qui œuvrent dans différents contextes assure une présentation détaillée des situations. Cette stratégie permet de faciliter le jugement de transférabilité à quiconque souhaite appliquer la recherche à d'autres contextes.

Enfin, relativement à la fiabilité (Lincoln et Guba, 1985), elle peut être attestée par la supervision étroite de notre directrice tout au long de ma recherche. Nos échanges après chaque entrevue ont permis de mettre nos intuitions et nos questionnements en perspective, tout en conservant des traces écrites sous forme d'un journal de bord des observations tout au long de la recherche.

Ainsi à travers cette approche constructiviste, nous aspirons à découvrir toutes les explications possibles et non à généraliser ces dernières. En nous intéressant aux pratiques d'évaluation du rendement de la DG dans les EÉS, nous ciblons un secteur – la petite enfance – qui présente des caractéristiques particulières. L'atteinte de la saturation des données permettra une analyse fine et rigoureuse des représentations des individus sur l'objet de notre recherche. La littérature sur les pratiques de GRH dans les EÉS étant embryonnaire, la connaissance produite, sans ambition de généralisation, pourrait être utile à un certain nombre de DG et de CA des EÉS, indépendamment du secteur d'appartenance.

CHAPITRE V

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Après avoir établi notre problématique, défini notre cadre conceptuel et méthodologique ainsi que le contexte de notre recherche, nous présentons maintenant nos résultats. Le présent chapitre vise donc la présentation des quatre CPE à l'étude, de leur contexte et de leurs pratiques d'évaluation du rendement de la DG d'abord cas par cas, puis à travers une analyse croisée. Rappelons qu'explorer les pratiques d'évaluation du rendement de la DG dans les EÉS requiert l'adoption d'une perspective contextuelle. Selon certains facteurs de contingence explorés dans le cadre conceptuel, on pourrait s'attendre à observer diverses pratiques en matière d'évaluation du rendement. Nous verrons dans quelle mesure nos résultats corroborent ou non cette hypothèse.

Dans un premier temps, un portrait de notre échantillon sera dressé selon différents éléments du contexte organisationnel et des pratiques d'évaluation respectives des quatre CPE étudiés. Il s'agit là d'une présentation descriptive qui vise à exposer les différents facteurs qui faisaient l'objet du présent mémoire à la lumière de nos résultats de recherche. Dans un second temps, une présentation croisée sera proposée afin de mettre l'accent sur les différents éléments de réflexion qui se dégagent de nos résultats.

5.1 CPE Orchidée

5.1.1 Présentation du CPE et du contexte

Le CPE Orchidée est un CPE en milieu de travail âgé de plus de 30 ans qui se situe sur l'île de Montréal. L'organisation, non syndiquée, offre ses services à une population diversifiée et emploie une quinzaine d'employés réguliers. Afin de mener à bien sa mission et rencontrer ses objectifs, le CPE Orchidée dispose d'un budget annuel d'environ 850 000 dollars pour une installation de 60 places.

L'équipe de travail est très stable : plus des trois quarts de l'équipe, y compris la DG, travaillent au CPE Orchidée depuis au moins 20 ans. Plus récemment, une direction adjointe s'est ajoutée pour appuyer la DG dans les tâches plus administratives et, selon nos deux répondants, également pour réduire progressivement les heures de travail de la DG afin de préparer la relève. La direction adjointe a rejoint une équipe soudée, stable et bien établie qui a contribué à la construction de l'organisation à travers les années. L'ambiance au sein du CPE et l'approche de gestion de la direction sont appréciées de tous et les membres du CA ne ressentent pas le besoin de la remettre en question. La culture organisationnelle met de l'avant la confiance, la transparence, la communication et l'ouverture. Le climat organisationnel est sain. Nos répondants font l'analogie avec « la famille ». L'équipe s'unit autour d'une passion commune : celle de travailler pour les enfants.

Le CPE Orchidée est aussi connecté au réseau des CPE. En tant que membre du RCPEIM et de l'AQCPE, l'organisation participe aux activités du réseau et aux différentes mobilisations compte tenu du contexte de compressions budgétaires actuel. L'heure est à la rationalisation des coûts et à la défense de la qualité des services offerts par les CPE pour assurer le développement de l'enfance. Ce réseau au

sein du milieu des CPE est aussi une occasion, évoquée par nos répondants, d'accéder à des ressources par rapport à l'évaluation du rendement. Il s'agit là d'une ressource externe qui peut être mobilisée par le CA pour servir de base à la mise en place éventuelle de pratiques d'évaluation du rendement de la DG plus formalisées que les pratiques actuelles.

La dynamique de gouvernance au sein du CPE Orchidée repose sur la confiance et la transparence au sein d'un environnement démocratique. Selon la DG : « Ce n'est pas évident pour un parent de dire moi je voudrais que ça change telle chose, mais c'est possible. J'espère et je souhaite que ce soit le cas, qu'on ouvre la porte, mais il y a une toujours une question de démocratie ». Il est important de noter que depuis sa création, il y a moins de cinq DG qui se sont succédées au sein du CPE. D'après les règlements généraux du CPE Orchidée, les membres élus au CA disposent d'un mandat de 2 ans renouvelable une fois. La DG est quant à elle en poste depuis plus de 25 ans. Le CA est composé de 9 membres, soit 6 membres parents, 2 représentants du personnel et un membre issu de la communauté. Les membres officiers – présidence, vice-présidence, trésorerie et secrétariat – sont obligatoirement des membres parents. Les décisions sont prises par vote à la majorité.

Les administrateurs disposent d'une expertise variée selon leurs milieux professionnels respectifs. Quant à l'expertise et aux connaissances tant organisationnelles que celles du milieu des CPE, elles sont majoritairement détenues par la DG et ne sont pas remises en question par le CA. Ces propos s'illustrent à travers le fonctionnement même du CA. De fait, le CA se réunit 8 ou 9 fois par année, soit environ aux 5 semaines, et historiquement, c'est principalement la DG qui anime les rencontres du CA. Selon la DG, son temps de parole équivaut à 70% des échanges au cours d'une réunion. La DG nous a même partagé « faire entériner par le CA des décisions prises, des démarches faites ou son organisation de façon générale ».

Parmi les pouvoirs et les devoirs qui sont conférés au CA, les règlements généraux ne précisent rien quant à l'évaluation du rendement de la DG. Ainsi, la DG nous a partagé se sentir « responsable de veiller au bon fonctionnement du CPE et de tenir informé le CA de toute situation particulière ». Parmi les administrateurs, la DG se retrouve plus fréquemment en échanges avec le président (échanges quotidiens d'une dizaine de minutes) et la trésorerie (vérifications mensuelles du budget). En plus de ces contacts, des comités bipartites (composé tant de membres du CA que des employés) et des 5 à 7 avec les membres parents permettent des échanges d'information entre la DG et le CA. La dynamique CA-DG se nourrit donc de la somme de ces échanges qui semble faire office d'évaluation informelle du rendement de la DG. Une situation qui convient à nos deux répondants.

Jusqu'à présent, les relations ne se sont jamais avérées conflictuelles. La gestion de la DG n'a jamais été remise en question par les CA qui se sont succédés. Au sein de l'organisation, le CA occupe un rôle de « chien de garde » et met « sa couleur » en veillant à ce que les décisions respectent les orientations du CPE. Les décisions n'en demeurent pas moins grandement influencées par la direction et l'équipe de travail rémunérée. Ce mode de fonctionnement et cette dynamique semblent convenir parfaitement à nos deux participants. Si les rôles et les responsabilités ne sont pas clairement établis, la dynamique CA-DG actuelle ne semble pas insuffler un besoin de clarification.

5.1.2 Pratiques d'évaluation du rendement de la DG

Depuis la création du CPE Orchidée, des pratiques formelles d'évaluation du rendement de la DG n'ont jamais été mises en place. La DG n'en a jamais fait la demande et le CA n'a jamais pris cette initiative. Selon la présidence du CA du CPE

Orchidée, l'évaluation du rendement de la DG correspondrait à une évaluation des forces et des faiblesses de l'évalué de manière structurée dans le cadre d'une rencontre formelle. À la lumière cette compréhension, le CPE Orchidée procède plutôt à une évaluation informelle du rendement de la DG. De fait, selon l'approche privilégiée au sein de l'organisation il n'y a aucun cadre ni outil d'évaluation : seuls les échanges périodiques entre le CA et la DG font office d'évaluation informelle. Ces échanges font référence notamment aux échanges quotidiens d'une dizaine de minutes entre la présidence et la DG ou encore aux rencontres mensuelles avec la trésorerie pour la vérification des budgets. Par ailleurs, une évaluation obligatoire des aspects financiers est assurée par un vérificateur externe. Cette vérification annuelle fait office d'audit sur la gestion budgétaire, en plus de la vérification réalisée par la trésorerie. Dans ce cadre, les compétences humaines ne sont pas considérées. Ainsi, selon la présidence du CA Orchidée, seule une insatisfaction des employés amenée au CA serait susceptible de remettre en question la gestion de la DG. Compte tenu des pratiques en vigueur, il n'y a donc pas lieu de considérer les critères et les méthodes de l'évaluation.

Toutefois, s'il est vrai que jusqu'à présent aucune pratique formelle n'est en vigueur, des changements à venir au CPE Orchidée semblent ouvrir une réflexion sur la mise en place de pratiques d'évaluation du rendement plus structurées. Vu le départ à la retraite prochain du DG et son remplacement, le défi sera d'assurer un suivi plus organisé et plus régulier du rendement de la DG. Questionnée sur la forme et la nature d'une éventuelle évaluation du rendement, la méthode privilégiée par l'actuelle DG serait l'autoévaluation de la DG avec des critères préalablement établis en partenariat entre le CA et la DG, suivie d'une soumission au CA pour évaluation et approbation. La DG serait donc responsable d'élaborer un document relativement structuré qui servirait d'appui à une discussion portant sur un suivi des réalisations et une présentation des aspects à améliorer. Il s'agit là d'un processus collaboratif qui,

selon la DG et la présidence du CA, pourrait avoir lieu chaque année ou tous les deux ans pour assurer une gestion du rendement de la DG, prévenir des abus de gestion et prévoir dans la mesure du possible l'avenir.

Dans le même sens, la présidence du CPE Orchidée recommande même que le gouvernement instaure une directive quant à l'évaluation du rendement de la DG au sein des CPE, tout en conservant l'autonomie nécessaire à une adaptation à l'interne. Il s'agit d'une hypothèse qui est envisagée par le répondant parce que selon lui, l'évaluation du rendement semble de plus en plus associée à la rémunération de la DG. Au CPE Orchidée, l'augmentation de salaire de la DG repose sur les recommandations ministérielles. Année après année, le Ministère prévoit un pourcentage d'augmentation négocié avec les syndicats, pour les éducatrices en CPE, et c'est ce pourcentage qui est appliqué aussi à la DG au sein du CPE. Selon les pratiques d'évaluation informelles en vigueur actuellement, le pourcentage d'augmentation n'est donc pas en lien avec l'évaluation du rendement de la DG. Là encore, la culture organisationnelle de transparence justifie que pour préserver le climat organisationnel sain, la DG est soumise aux mêmes augmentations que son équipe de travail en matière de rémunération.

En somme, les facteurs de contingence, internes comme externes, présentés sont autant d'éléments susceptibles d'expliquer la préférence pour l'adoption de pratiques informelles d'évaluation du rendement de la DG au sein du CPE Orchidée.

Tableau 5.1 Évaluation du rendement de la DG - CPE Orchidée

ÉVALUATION DU RENDEMENT DE LA DG - CPE ORCHIDÉE	
Nature	Informelle
Approche	Discussions informelles CA-DG et vérification budgétaire
Source	- Membres du CA, plus particulièrement présidence et trésorerie - Vérificateur externe (budget)

5.2 CPE Tulipe

5.2.1 Présentation du CPE et du contexte

Le CPE Tulipe est un CPE non syndiqué, en milieu de travail, relativement jeune, puisqu'il a été créé il y a moins de 5 ans. Le CPE Tulipe dispose d'un budget annuel d'environ 1 000 000 de dollars pour assurer la gestion d'une installation de 60 places qui offre des services atypiques et non usuels afin de répondre aux besoins d'une population diversifiée. Par atypique et non usuels, le CPE fait référence à l'offre de service par le biais de contrats renouvelables au cours de l'année selon les besoins, mais également les soirs et fins de semaine. Ces services sont assurés par une équipe de près de 15 employés. Ces réalités organisationnelles, nous le verrons plus loin, teintent les pratiques d'évaluation du rendement de la DG en vigueur au sein du CPE Tulipe.

Au sein du CPE Tulipe, de nombreuses ressources tant internes qu'externes sont mobilisées, que ce soit directement en lien avec l'évaluation du rendement ou de manière plus indirecte. La culture organisationnelle promeut l'innovation, la découverte, l'apprentissage et le développement. Le CPE est très connecté à son réseau notamment pour la promotion de son approche pédagogique. Le RCPEIM, le ministère de la Culture et des Arts, les cégeps ou encore Environnement Jeunesse sont, entre autres, des partenaires de choix pour accroître la reconnaissance du CPE. L'organisation souhaite rayonner au sein du réseau des CPE, mais aussi au-delà, pour devenir un CPE de référence. C'est l'une des raisons pour lesquelles le CPE tient à mettre en vigueur des pratiques d'évaluation du rendement optimales et standardisées pour l'avenir. En ce sens, le CA prévoit se pencher sur le volet évaluation du rendement avec l'aide de consultants externes. Il s'agit d'une ressource que le CPE souhaite mobiliser pour acquérir l'expertise nécessaire à l'établissement d'un

processus d'évaluation du rendement et plus particulièrement à la construction d'un outil adéquat. Le désir exprimé est celui de définir des modalités claires avec l'aide des spécialistes afin de déterminer un processus standardisé d'évaluation du rendement de la DG qui tient compte des réalités particulières du CPE Tulipe. De fait, l'organisation est encore jeune et la présidence nous partageait un désir « de respecter la mission, puis d'aller de l'avant avec des gestes concrets, tout en respectant la nature, l'identité, l'ADN du CPE Tulipe ».

Le CPE Tulipe diffère des autres CPE par l'origine de sa création. L'organisation est née d'une forte mobilisation pour répondre à des besoins de la communauté. Cette mobilisation a abouti à l'ouverture du CPE et la mission de l'organisation entend répondre aux besoins particuliers de cette communauté¹¹. Le CPE Tulipe bénéficie d'une subvention supplémentaire pour proposer une offre de service adaptée, notamment à travers l'ouverture du CPE les soirs et fins de semaine ou encore la possibilité de renouveler des contrats en cours d'année. D'où la responsabilité, exprimée par la présidence « de s'assurer que ce qui était dans la mission initiale par les membres fondateur.ice.s soit transposé dans la pratique ».

Les règlements généraux stipulent, dans la section « pouvoir des administrateurs », que ces derniers doivent suivre une formation annuelle sur leurs droits et devoirs, et également qu'ils sont responsables d'engager la direction générale et de voir à son évaluation. Ces éléments traduisent le degré souhaité d'implication du CA au sein du CPE Tulipe. Le CA privilégie une gestion ouverte et collaborative avec la DG et se soucie de la saine gestion du CPE. Les administrateurs sont très actifs et prennent leur rôle très à cœur. Le CA est composé de 7 membres, à savoir 5 membres parents, un représentant du personnel et un membre de la communauté. Les fonctions d'officiers — la présidence, la vice-présidence, la trésorerie et le secrétariat — sont toutes

¹¹ Conformément à notre certificat éthique, pour éviter les recoupements et l'identification du CPE, la communauté en question ne peut être explicitement nommée.

occupées par des membres parents. Le jeune âge de l'organisation a pour effet que la plupart des administrateurs sur le CA ont un mandat équivalent à celui de la DG, soit depuis la création du CPE. De fait, chaque membre du CA dispose d'un mandat de 2 ans renouvelable un maximum de 3 fois. Si la DG bénéficie d'une expérience au sein du réseau depuis près de 40 ans, son mandat au CPE Tulipe est inférieur à 5 ans. Face à cette réalité, la dynamique CA-DG est, tout comme les pratiques d'évaluation du rendement de la DG, en pleine construction.

Les rôles et responsabilités ne sont pas encore tout à fait bien définis. Lors de la création du CPE, un CA d'implantation avait été mis en place et assurait les fonctions de la DG puisque tout était à construire. L'arrivée de la DG a nécessité un réajustement pour que progressivement le transfert de responsabilités s'effectue et que les rôles ne soient plus partagés et confus. Selon nos deux répondants, les premières années, le CA était très impliqué dans la gestion et les rencontres CA-DG étaient très fréquentes. La présidence du CA et la DG avaient des échanges quotidiens et des rencontres hebdomadaires. Jusqu'à aujourd'hui, le rôle du CA par rapport à la DG n'est pas encore complètement défini. La DG présente un rapport à chaque réunion de CA qui couvre autant les différents aspects de sa gestion que les décisions prises en lien avec les enfants. Le CPE Tulipe favorise une gestion participative, très démocratique et priorise la prise de décision par consensus. En guise d'illustration, nos répondants n'ont pas le souvenir d'être souvent passés au vote. L'objectif des rencontres du CA est de transmettre au CA le plus d'information pertinente possible et de privilégier les intérêts de l'organisation. Le CA se rencontre au moins 7 fois par année et fonctionne par comités pour favoriser la mise en place et la gestion de projets pour le CPE. Le CA est composé de professionnels éduqués qui, vu le jeune âge de l'organisation, investissent beaucoup de temps et d'énergie pour assurer la pérennité du CPE Tulipe, en étroite collaboration avec la DG.

5.2.2 Pratiques d'évaluation du rendement de la DG

Le volet pratique d'évaluation du rendement de la DG est encore en cours d'élaboration au sein du CPE Tulipe. De fait, la récente création de l'organisation justifie, selon nos deux répondants, la mise en place courante du processus. À cet effet, l'évaluation du rendement de la DG est perçue par la présidence comme un moment alloué à une réflexion sur les pistes d'évolution et le cheminement professionnel de la DG au cours de l'année à venir. Le principal défi est de s'entendre sur le contenu de l'évaluation. En termes de nature, on observe au CPE Tulipe une évaluation formelle du rendement de la DG. Il y a donc lieu de préciser l'approche privilégiée, les critères choisis, la méthode et les sources de l'évaluation.

Le CPE Tulipe a opté pour une approche axée sur la dimension « résultat » du rendement de la DG. De fait, le CA et le DG déterminent conjointement des objectifs à atteindre au courant de l'année, selon la description des tâches de la DG. Il s'agit d'une négociation ouverte entre les parties, afin de déterminer des objectifs qui seront acceptés de part et d'autre tout en préservant l'harmonie. Pour ce faire, il convient tout de même de déterminer des critères. En ce sens, l'outil actuellement en vigueur dresse sur une page trois objectifs. Le premier objectif a trait au développement du CPE, le deuxième est d'ordre financier alors que le troisième couvre la dimension pédagogique de la fonction de la DG. Alors que les deux premiers objectifs ont été intégrés à l'outil d'évaluation à l'initiative du CA, le dernier est une demande de la DG, ce qui illustre l'élaboration collaborative de l'outil. Cette mise en commun a permis d'aboutir à trois objectifs retenus et acceptés par les deux parties. De manière plus spécifique, le premier objectif a trait à la mise en place d'une activité pour le développement du CPE, le deuxième couvre le développement de compétences pour la présentation du budget annuel et le dernier l'élaboration d'une activité pour le développement pédagogique de l'équipe de travail. L'outil ne présente aucune échelle

d'appréciation ou de notation. Plutôt, il s'agit d'une liste d'objectifs mesurables qui seront évalués selon le caractère atteint ou non atteint. La méthode privilégiée se réfère à la gestion par objectifs. Un comité d'évaluation composé de 2 membres parents du CA se rencontre avant de partager avec la DG les objectifs proposés pour l'année à venir. Le comité est composé sur une base volontaire, mais a priori, en font partie la présidence et la vice-présidence du CA.

À l'issue de la rencontre pour la mise en commun et l'aboutissement des objectifs retenus, le partage avec le CA s'effectue en huis clos, à savoir sans la participation de la DG et rien n'est rapporté dans le procès-verbal. Les discussions sur le sujet ont lieu entre administrateurs afin de faire adopter les objectifs retenus par le comité d'évaluation et la DG. Un point « politique d'évaluation » est prévu à l'ordre du jour d'un prochain CA pour déterminer les modalités et parvenir à un processus systématisé d'évaluation du rendement pour les années à venir. De fait l'évaluation de la DG constitue un pouvoir des administrateurs explicitement mentionné dans les règlements généraux du CPE Tulipe. La présidence envisage que le processus va être potentiellement révisé, mais tel qu'il est conduit, la principale source de l'évaluation demeure celle du supérieur, à travers le comité, et l'évaluation du rendement est réalisée une fois par année. Toutefois, si des pratiques semblent établies, nous pouvons considérer que le CPE Tulipe est encore en phase de « test » par rapport au volet évaluation du rendement de la DG.

En effet, la mise en place de pratiques d'évaluation du rendement de la DG au sein du CPE Tulipe est toujours en développement. De par son jeune âge, il est difficile de remonter un historique lointain, mais nous avons tout de même remarqué une évolution. Des objectifs avaient été rapidement déterminés lors de la création du CPE, mais ces derniers n'avaient pas fait l'objet d'une attention particulière. Ils étaient d'ordre très général, difficilement atteignables et pas uniquement imputables au rendement de la DG, avant de parvenir à des objectifs plus ciblés et sur lesquels la

DG dispose de plus de contrôle pour les atteindre. En guise d'illustration, les premiers objectifs étaient du type : atteindre un pourcentage d'occupation donné pour la première année de démarrage du CPE, alors qu'ils sont désormais de type : mise en place d'une communauté de pratique. Il est important de noter que l'évaluation du rendement est en lien avec la rémunération au CPE Tulipe. Ainsi, un pourcentage d'augmentation est associé aux résultats du processus d'évaluation. Selon le degré d'atteinte des objectifs, nos répondants nous expliquent que le pourcentage offert peut fluctuer sur une échelle allant de 0 à 3% de bonus. Ce lien entre le rendement de la DG et l'octroi d'un bonus participe sans doute à l'intérêt démontré à l'égard du choix des pratiques retenues.

En somme, l'ensemble des facteurs du contexte interne comme externe du CPE Tulipe sont autant d'éléments susceptibles d'expliquer la préférence pour la gestion par objectifs pour l'évaluation du rendement de la DG.

Tableau 5.2 Évaluation du rendement de la DG - CPE Tulipe

ÉVALUATION DU RENDEMENT DE LA DG - CPE TULIPE	
Nature	Formelle
Approche	Dimension « résultat » du rendement
Critère	Quantitatif et résultats
Méthode	Gestion par objectifs
Source	Comité d'évaluation (2 membres : présidence et vice-présidence)

5.3 CPE Camélia

5.3.1 Présentation du CPE et du contexte

Le CPE Camélia est un CPE de quartier qui œuvre sur l'île de Montréal depuis de plus de 35 ans. Le CPE Camélia dispose de trois installations (80 places par installation) et gère un BC (585 places en milieu familial) à l'aide d'une équipe de 70 employés non syndiqués, afin d'offrir des services à une population particulièrement diversifiée. Afin de mener à bien sa mission, le CPE gère un budget de 9 000 000 de dollars. La taille du CPE et son mandat de gestion d'un bureau coordonnateur (BC) posent des défis particuliers. La DG est épaulée par une équipe de 3 DG adjointes (1 par installation) et d'une DG adjointe aux finances, à l'administration et aux services de soutien. C'est ainsi que la DG agit à titre de « *cheerleader* » selon ses dires, pour s'assurer de guider et de conduire le CPE dans la bonne direction, tout en veillant à s'aligner avec les réalités du réseau des CPE.

Le CPE Camélia se distingue particulièrement par la prédominance d'un volet communautaire. L'organisation est relativement connue dans le réseau des CPE et s'implique pour diffuser son expertise et défendre les intérêts des CPE avec l'appui des regroupements, des médias ou des recherches scientifiques. Le CPE Camélia mise sur les partenariats pour réaliser au mieux sa mission. L'organisation mobilise la communauté pour accompagner les enfants dans leur développement. Il s'agit d'une ligne directrice qui s'illustre tout au long du développement de l'organisation.

Pendant près de 4 ans, le CPE Camélia ne comptait qu'une seule installation, puis une deuxième installation a été créée pour combler les besoins de la communauté. À l'époque de toutes les luttes, la mobilisation était forte et elle a conduit à une augmentation du nombre de places dans l'une des installations, soit de 50 à 80 places,

avant l'ouverture du volet en milieu familial il y a une quinzaine d'années. Après 2 ans, la troisième et dernière installation a vu le jour toujours pour répondre à un besoin criant de la population. Ainsi, l'évolution même du CPE Camélia traduit cette forte culture organisationnelle qui prône le développement partenarial avec la communauté. Du fait de cette réalité, l'organisation dispose d'un nombre non négligeable de ressources externes, mais aussi internes de par son expertise acquise au fil des années. Le CPE a traversé les périodes de lutte jusqu'aux récents bouleversements du contexte actuel du réseau. Fort de cet historique, l'organisation a mis en place différentes pratiques d'évaluation avant de parvenir à l'outil utilisé aujourd'hui.

Les administrateurs au CA se réunissent au moins huit fois par année, selon les règlements généraux, soit approximativement aux 4 à 6 semaines. Le CA est constitué de 11 membres, soit 8 membres parents (4 pour le service de garde en installation et 4 pour le milieu familial), 1 représentant des employés, 1 membre du regroupement des services de garde et un membre issu de la communauté. Tous disposent d'un mandat de deux ans et sont tenus de demeurer en fonction jusqu'à l'élection de leur successeur. Les membres officiers – présidence, vice-présidence, secrétariat et trésorerie – sont nécessairement des membres parents.

La dynamique de gouvernance est caractérisée par une forte collaboration entre le CA et la DG. Le CA est perçu comme un organe décisionnel et de surveillance qui s'implique dans les décisions importantes et non dans la gestion quotidienne. Le CA du CPE Camélia fonctionne par comités pour optimiser la conduite de certains projets et les réunions de l'ensemble du CA durent généralement 4 heures en soirée, avec un service de garde offert aux administrateurs. Selon la présidence, les conditions sont réunies pour favoriser la participation et l'engagement des membres sur le CA. Les répondants soulèvent leur interdépendance : la DG a besoin de son CA et le CA de sa

DG. Le CPE Camélia favorise une dynamique partenariale, le plan de travail sur lequel se fonde l'évaluation est établi conjointement par le comité de direction et le CA et adopté par le CA, le tout dans un climat d'ouverture et de complicité. La présidence et la DG échangent sur une base hebdomadaire, au moins une fois, mais souvent plusieurs fois par semaine. De plus, toutes les deux semaines, une rencontre informelle est organisée pour faire le point pour assurer un suivi des décisions. Le CA est très impliqué et prend son rôle à cœur dans une démarche collaborative. La DG intervient tout au long des réunions du CA et partage l'information en toute transparence pour faciliter la prise de décision éclairée. La DG est en place depuis près de 30 ans.

5.3.2 Pratiques d'évaluation du rendement de la DG

Le CPE Camélia reconnaît explicitement une relation « employeur/employé » entre le CA et la DG. De fait, le volet reddition de compte d'un document explicatif du processus d'évaluation stipule que « la DG relève directement du CA du CPE, elle est son employée ». Dans l'exercice de ses fonctions, la DG doit rendre des comptes de son travail au CA et l'assister dans l'exercice de ses fonctions. En guise d'illustration, un bilan trimestriel des finances est présenté par la DG lors des réunions du CA, soit une réunion sur deux. Au CPE Camélia, l'évaluation du rendement de la DG fait partie intégrante d'une des responsabilités du CA par le biais d'un comité d'évaluation. Une politique de deux pages présente le processus d'évaluation et précise le devoir de reddition de comptes de la DG au CA. Ainsi, si l'évaluation du rendement a trait à la dimension contrôle du CA sur la DG, elle est perçue par nos répondants comme une occasion d'apprécier le rendement de la DG, de faire le point sur l'avenir du CPE et développer une complicité entre la DG et le CA. Il s'agit d'un incontournable pour préciser les attentes du CA envers la DG et de déterminer des

objectifs clairs. Le CPE Camélia confère autant d'apports à l'évaluation du rendement de la DG, ce qui a justifié la mise en place d'un processus de nature formelle.

À l'origine, un plan de travail était déterminé et une rétroaction informelle était partagée sans période d'évaluation ni de cote à l'issue du processus. Le premier outil a été mis en place il y a près de 15 ans au CPE Camélia, puis on distingue 3 phases spécifiques dans l'évolution de la construction de l'outil d'évaluation du rendement de la DG. Alors que le premier outil adoptait une approche plus quantitative du rendement, le deuxième recensait une liste exhaustive d'habiletés de gestion. Le dernier constitue une forme de combinaison. Les modifications ont été à l'initiative des membres du CA qui étaient plus ou moins à l'aise avec l'outil en vigueur au moment de leur mandat. L'outil actuellement en vigueur a été bâti à partir de différentes grilles provenant des milieux professionnels respectifs de certains membres du CA. Il a été monté par trois membres, puis a été présenté au CA pour approbation. Il a été adopté à l'unanimité.

Dans le cadre actuel de l'évaluation du rendement de la DG, le CPE Camélia adopte une approche mixte, ainsi tant la dimension « résultat » que la dimension « comportementale » sont prises en considération. L'outil, adopté depuis les 5 dernières années, présente sur 11 pages les objectifs établis conjointement par le CA et la DG. Une distinction est faite entre les objectifs annuels et les objectifs permanents. D'après le document explicatif du processus d'évaluation, « les objectifs annuels représentent les projets et activités spécifiques à une année donnée, alors que les objectifs permanents se caractérisent par la poursuite des activités dans le temps » En guise d'illustration, les objectifs annuels sont de l'ordre de 1) la révision de la politique de GRH du CPE ; 2) la mise en place d'un comité SST ou encore 3) l'obtention de la certification CPE éco-responsable. Les objectifs qui sont compris

dans l'évaluation du rendement de la DG année après année touchent 1) les rôles du DG face au CA ; 2) la GRH ; 3) la gestion des ressources financières et matérielles ; 4) la promotion des services de garde et la représentation auprès d'autres organismes du réseau puis 5) les objectifs liés au BC. À chacun de ces objectifs sont associées des activités concrètes à réaliser pour rencontrer ledit objectif.

Ces objectifs constituent donc les deux premières sections distinctes de l'outil. Une troisième section recense, distinctement, les commentaires du comité d'évaluation et ceux de la DG ; une quatrième section, les compétences clés développées ou à développer. Enfin, une cinquième et dernière section présente le plan de formation ou les activités de formation souhaitées. Les signatures de la DG et des membres du comité d'évaluation sont consignées à la fin de l'outil.

L'outil appuie l'évaluation du rendement de la DG qui est réalisée 2 fois par année. Ainsi, un bilan mi-année et une évaluation annuelle sont conduits. Les objectifs annuels sont établis conjointement par la DG et le CA entre juin et août et l'évaluation de mi-année est réalisée entre décembre et février. Le processus prévoit une période durant laquelle chaque partie élabore une ébauche des commentaires ; une rencontre d'évaluation pour l'échange des commentaires ; une rencontre du comité d'évaluation pour consigner le sommaire de la discussion de l'évaluation puis d'une discussion au CA pour la présentation ; et éventuellement l'ajout de commentaires des administrateurs, avant la remise à la DG pour approbation et enfin finalisation.

La principale source d'évaluation est le comité d'évaluation, composé de la présidence et d'au plus deux autres membres du CA. Lors du bilan de mi-année, aucune cote de rendement n'est attribuée ; cette dernière n'est déterminée que lors de l'évaluation annuelle. Un tableau de référence présente sur une page (deuxième page

de l'outil) une table de référence pour chaque côté et sa signification. La cote varie graduellement de « non satisfaisant » (20%) à « louable » (100%) en passant par « à redresser » (40%), « satisfaisant » (60%) et « pleinement satisfaisant » (80%). Une mention « non application » est acceptée. À cette cote est associée une majoration salariale de 0, de 1,5 ou 2%. Il s'agit là un processus d'évaluation du rendement de la DG formalisé qui est en vigueur depuis près de 20 ans, dont 5 années avec l'outil tel qu'il est décrit ci-dessus. L'ensemble des facteurs de contingence, internes comme externes, du CPE Camélia sont autant d'éléments susceptibles d'expliquer l'adoption d'une méthode mixte pour réaliser l'évaluation du rendement de la DG.

Tableau 5.3 Évaluation du rendement de la DG - CPE Camélia

ÉVALUATION DU RENDEMENT DE LA DG - CPE CAMÉLIA	
Nature	Formelle
Approche	Dimensions « comportementale » et « résultat » du rendement
Critère	Qualitatif, quantitatif et résultat
Méthode	Mixte (échelles et gestion par objectifs)
Source	Comité d'évaluation (3 membres : présidence, membre parent d'une installation et membre parent du milieu familial)

5.4 CPE Anémone

5.4.1 Présentation du CPE et du contexte

Le CPE Anémone est un CPE de quartier qui offre ses services à la population de l'île de Montréal depuis plus de 40 ans. La quinzaine d'employés du CPE Anémone a pris l'initiative de se syndiquer il y a une dizaine d'années. C'est d'ailleurs à la suite de cette syndicalisation que la DG actuelle a été engagée. Le CPE compte 60 places et

dispose d'un budget de près de 800 000 dollars pour assurer le respect de la mission de l'organisation et sa pérennité.

Le CPE Anémone existe depuis plus de 40 ans, mais la durée du mandat de nos deux répondants est inférieure à 10 ans. Nous ne disposons donc pas de tout l'historique de l'organisation. La situation organisationnelle passée a justifié le congédiement de l'ancienne DG, un recours à la syndicalisation et la DG actuelle a été embauchée avec le mandat de restaurer le climat organisationnel au sein du CPE ainsi que la communication en la DG et les employés. Durant son mandat, la situation s'est grandement assainie et le climat est désormais sain, selon la DG.

Le CPE Anémone est très impliqué au sein de la communauté, c'est d'ailleurs parmi les objectifs de la DG. La culture organisationnelle préconise le développement continu de liens stratégiques avec la communauté et le rayonnement du CPE au sein du réseau de partenaires. Une des missions est de faire du CPE Anémone un membre actif de la communauté, de tisser des liens et de travailler en collaboration. Au besoin, la DG n'hésite d'ailleurs pas à faire appel à son conseiller au Ministère de la Famille. Par ailleurs, le CPE mise sur la transparence, la communication et le partage des informations. Les discussions avec le CA n'excluent pas les représentants des employés, ce même lors des périodes de négociation collective. Une autre illustration du degré de transparence a trait à une planification transparente de paliers de coupures compte tenu du contexte de restrictions budgétaires actuel au sein du réseau. Dans le même sens, l'évaluation des employés est le moyen mis à leur disposition d'aller chercher toute l'information dont ils ont besoin. Une évaluation du CA par les employés a même été initiée la dernière année pour que le CA puisse s'évaluer. Si le CPE Anémone ne dispose pas de ressources importantes à l'interne, tout est mobilisé pour favoriser la réalisation de la mission de l'organisation.

Les règlements généraux stipulent explicitement que l'entière responsabilité de la gestion du CPE, de ses ressources et de son développement est laissée à la personne qui assume la DG, mais que le CA se réunit pour recevoir les rapports de la DG et exercer son contrôle. Le CA se compose de 10 administrateurs, parmi lesquels on compte 6 membres parents, 2 représentants du personnel et de 2 représentants de la communauté. Parmi les membres parents, 4 vont occuper les fonctions d'officiers, soit la présidence, la vice-présidence, la trésorerie et le secrétariat. L'ensemble des administrateurs dispose d'un mandat de deux ans renouvelable une fois, mais un administrateur est tenu de demeurer en fonction jusqu'à l'élection de son successeur. Par souci de conserver un historique en évitant qu'une majorité d'administrateurs soit nouvellement élue, un article des règlements généraux prévoit que si 3 administrateurs doivent quitter leur fonction, l'un d'entre eux peut cumuler un troisième mandat. Cette préoccupation traduit aussi le désir de conserver une certaine harmonie et la continuité dans la relation CA-DG. Si les membres du CA ne sont pas tous aussi engagés, ceux qui le sont consacrent une quantité non négligeable de temps et d'énergie pour le CPE Anémone. Le CA fonctionne avec des comités de travail, sous la responsabilité d'un membre du CA, pour optimiser la mise en place, la conduite et la gestion de projets de l'organisation. Les comités les plus actifs sont entre autres les comités finances, écoresponsable, pouponnière et d'évaluation des employés (un comité a été créé à cet effet avec la présence d'employés). Un fonctionnement par projet est également privilégié pour la mise en place de volets plus opérationnels, comme un projet de politique alimentaire.

Entre la DG et plus particulièrement la présidence du CA, la dynamique est optimale selon nos deux répondants. La présidence dit distinguer sa fonction d'administrateur de celle de parent sans que la relation ne soit entachée. Les deux répondants affirment que la relation est fluide, transparente et les échanges relativement fréquents. Le CA se rencontre au moins 6 fois par année, en dehors des rencontres des différents

comités, et la présidence et la DG se rencontrent autant de fois que nécessaire selon les dossiers en cours, mais échangent sur une base hebdomadaire. Selon nos répondants, la présidence, la trésorerie et le secrétariat sont 3 officiers clés avec lesquels la DG est régulièrement en contact. En ce sens, le CA se place dans un rôle de soutien par rapport à la DG : il est là pour l'épauler lorsqu'elle a besoin et développer un lien de confiance. Le CA ne s'est pas encore opposé à la DG, qui apporte ses réflexions avec l'appui et l'aval de toute l'équipe d'employés. Le souci du CA est de garder la DG motivée et mobilisée pour le CPE Anémone. La qualité de la relation est telle que la DG appréhende quelque peu la fin du mandat de certains membres du CA, puisque les liens durables s'établissent difficilement du fait de la courte durée des mandats des membres du CA.

5.4.2 Pratiques d'évaluation du rendement de la DG

Le CPE Anémone a mis en place des pratiques d'évaluation du rendement de la DG pour amener et faciliter les échanges entre le CA et la DG. À cet effet, un des répondants nous rapportait que l'établissement de pratiques d'évaluation de la DG « standardise une pratique d'échange », l'important étant de maintenir le lien. C'est dans cette optique qu'ont été développées les pratiques d'évaluation du rendement en vigueur aujourd'hui au sein du CPE. Au départ, il n'y avait aucune pratique d'évaluation du rendement, puis un CA a pris l'initiative de se pencher sur la question. Actuellement l'évaluation du rendement de la DG au CPE Anémone est de nature formelle et a été construite sur la base d'un outil d'évaluation développé par le Ministère. L'évaluation actuelle, 360 degrés, est conduite au courant de l'été après la présentation des états financiers fin mai ou début juin. Mais avant de décrire l'outil actuel, nous faisons un bref retour sur l'évolution des pratiques d'évaluation de la DG actuellement en poste au CPE Anémone.

Vu le contexte dans lequel la DG actuelle a été embauchée (syndicalisation, nécessité de rebâtir les ponts et le climat organisationnel), les deux premières de son mandat ont été relativement charnières. Aucune évaluation n'a été conduite et la DG s'est vue attribuer un pourcentage d'augmentation équivalent à celui de son équipe de travail. Un CA s'est ensuite penché sur la question et s'est appuyé sur un outil d'évaluation proposé par l'AQCPE (l'outil étant confidentiel, la description de poste est présentée en annexe E). Le questionnaire a été repris en l'état et seule une appréciation globale a été formulée avec un pourcentage d'augmentation associé, sans pour autant déterminer d'objectifs pour l'année à venir. L'objectif était uniquement de faire un bilan de l'année qui s'était déroulée.

Puis sous l'initiative de la présidence du CA, nouvellement nommée, un comité d'évaluation a été formé pour prendre en charge l'évaluation du rendement de la DG au sein du CPE Anémone. Ce processus est maintenant en vigueur depuis près de 5 ans. Le CPE Anémone a donc mobilisé les ressources du réseau des CPE (AQCPE) pour établir une base au processus avant de développer un processus d'évaluation du rendement de la DG qui lui est propre. Une plateforme de l'Association des cadres des CPE (ACCPE) permet également d'échanger de bons procédés entre directions générales par le biais d'un forum réservé à cet effet. L'évaluation multisource, incluant un volet d'évaluation par les employés de la DG, a été instaurée pour permettre au CA d'évaluer la DG sur des aspects de gestion qu'il n'était pas en mesure d'évaluer dans l'exercice de ses fonctions. Depuis l'instauration du processus multisource, l'évaluation faite par les employés a permis de dicter certains objectifs. En guise d'illustration, les employés ont évoqué le besoin d'être évalués. Cette demande qui a été considérée par la CA, qui l'a transformée en objectif spécifique pour la DG.

Le CPE a opté pour une approche mixte qui prend aussi bien en considération la dimension « comportementale » que la dimension « résultat » du rendement de la DG. De fait, la première évaluation est réalisée par le comité d'évaluation constitué de 3 membres parents du CA parmi lesquels au moins 2 ont siégé pendant la période entière de l'évaluation. Pour ce faire, chaque membre du comité dispose d'un outil de 4 pages qui présente l'évaluation avec une brève introduction et une légende de la cote de notation en début de page. L'outil est divisé en deux blocs. Le premier bloc présente les objectifs spécifiques proposés lors de l'année précédente ; le deuxième, la performance générale selon 5 dimensions distinctes. Le comité évalue en premier lieu l'atteinte des objectifs fixés en début d'année avant d'apprécier la performance générale. À titre indicatif, la liste d'objectifs varie entre 8 et 12 objectifs selon les années. L'évaluation de la performance générale demeure identique année après année et porte 1) sur le CA et sa gestion stratégique ; 2) ses habiletés de gestion ; 3) ses habiletés interpersonnelles et RH ; 4) ses relations externes et enfin 5) ses comportements professionnels. Chacune de ces dimensions est appréciée selon une liste de 3 à 6 comportements distincts sur une cote entre « non satisfaisant » (1) à « louable » (5), en passant par « à améliorer » (2), « satisfaisant » (3) et « pleinement satisfaisant » (4), avec au besoin une mention « non applicable ». Chaque évaluateur attribue sa cote à chaque item (27 au total), sans compter les 8 à 12 objectifs qui bénéficient également d'une cote chaque. Une moyenne est établie pour déterminer une cote sur 5 pour l'évaluation du comité d'évaluation.

Une deuxième évaluation est réalisée par les employés. De fait, chaque employé reçoit un formulaire de 7 pages qui recense 8 questions visant à évaluer la DG sur son rendement à titre de gestionnaire de personnel. La première page présente les coordonnées pour le retour du formulaire papier (adresse du président et non du CPE) ; la deuxième page indique les instructions ; les quatre pages suivantes présentent les questions à raison de 2 questions par page (zone commentaires après

chaque question) ; puis la dernière page présente une section vierge pour indiquer tout autre commentaire que les employés souhaiteraient adresser au CA. Il est administré aux employés permanents et temporaires qui travaillent depuis au moins 3 mois au CPE Anémone au moment de l'évaluation (soit au courant de l'été). L'évaluation du rendement de la DG par les employés peut être réalisée en format papier (formulaire envoyé par la poste avec une enveloppe affranchie pour le retour) ou électroniquement via Survey Monkey, le souci étant de préserver la confidentialité et l'anonymat. Les employés doivent attribuer une cote qui suit l'échelle de notation du comité d'évaluation pour les 8 questions, mais ils ont la possibilité d'ajouter des commentaires additionnels pour chacune des questions. En vue de maximiser le taux de participation, un ordinateur est mis à disposition dans un bureau. Les employés ont la liberté de compléter la totalité papier ou électronique, mais aussi d'indiquer la cote sur le formulaire papier et les commentaires par voie électronique s'ils ne souhaitent pas qu'on puisse les identifier par leur écriture. Selon la présidence du CA du CPE, le taux de participation est généralement supérieur à 90 %. À l'issue du processus, une moyenne sur 5 est retenue.

La dernière évaluation est réalisée par la DG elle-même : il s'agit d'une autoévaluation. Le formulaire d'autoévaluation contient 3 pages sur un document électronique, dont la première présente le processus d'évaluation, la deuxième les objectifs proposés en début d'année et la troisième les 4 questions de l'évaluation. Ainsi, la DG est invitée à se questionner sur ce qu'elle a réalisé (1), ce qu'elle doit poursuivre (2), ce qu'elle doit arrêter (3) et enfin ce qu'elle doit améliorer (4). Une description pour chacun de ces éléments est présentée pour définir à la DG ce qui est attendu de chaque question. Cette dernière répond aux questions et conserve une copie qui va lui servir lors de la rencontre d'évaluation avec le comité d'évaluation. Les membres du comité n'ont accès à l'autoévaluation de la DG qu'au moment de la rencontre d'évaluation.

En somme, le CPE Anémone a privilégié la méthode de l'évaluation 360. Il y a trois sources d'évaluation distincte, que sont le comité d'évaluation, l'équipe d'employés et la DG elle-même. Une cote moyenne compilée est déterminée pour le comité d'évaluation et les employés, puis une rencontre est organisée entre deux membres du comité d'évaluation et la DG pour mettre en commun les évaluations. Lors de la rencontre d'évaluation annuelle le comité présente son évaluation et la DG présente son autoévaluation. À l'issue de la rencontre, une cote finale est attribuée et une augmentation salariale de 0 à 3% est octroyée. Un rapport de la rencontre d'évaluation de 8 pages compile toutes les informations avec la signature des parties à la fin. On retrouve sur les quatre premières pages la présentation du processus d'évaluation et un sommaire de l'évaluation du comité, suivi de l'autoévaluation réalisée la DG et la légende de notation.

Les quatre dernières pages présentent la note moyenne attribuée pour chacun des items du formulaire du comité d'évaluation (objectifs et performance globale) avec une moyenne par section, soit une moyenne pour la rencontre des objectifs et une moyenne pour chaque dimension de la performance globale, suivi d'une moyenne de la performance générale. C'est cette moyenne générale qui confère à la DG son pourcentage d'augmentation salariale. La dernière section présente la définition des objectifs pour l'année à venir et une conclusion de l'évaluation. La coordination de l'ensemble du processus est assurée par la présidence et elle seule a accès aux formulaires des employés. La DG conserve le rapport. L'ensemble des facteurs du contexte interne comme externe du CPE Anémone sont autant d'éléments susceptibles d'expliquer la préférence pour l'évaluation 360 pour l'évaluation du rendement de la DG.

Tableau 5.4 Évaluation du rendement de la DG - CPE Anémone

ÉVALUATION DU RENDEMENT DE LA DG - CPE ANÉMONE	
Nature	Formelle
Approche	Dimensions « comportementale » et « résultat » du rendement
Critère	Qualitatif, quantitatif et résultat
Méthode	Mixte (échelles et gestion par objectifs) et ouverte
Source	Comité d'évaluation (2 membres : présidence, membre parent administrateur) mais évaluation multisource (parents au CA, employés et auto-évaluation)

5.5 Présentation croisée : éléments de réflexion

À l'issue de la présentation de nos quatre CPE, il convient de proposer un récapitulatif mettant en évidence des éléments de réflexion à prendre en considération en vue de l'analyse. De fait, les quatre CPE étudiés nous ont permis d'observer quatre pratiques d'évaluation distinctes, qui s'inscrivent dans des contextes et dynamiques de gouvernance variés. Cette richesse de données mérite d'être approfondie de manière croisée. La présente section vise donc à mettre en parallèle les quatre cas à l'étude afin de dégager les éléments réflexion pertinents compte tenu de l'objet de notre mémoire.

5.5.1 Notion de rendement dans les CPE

Une des premières préoccupations du présent mémoire a été le choix du vocable retenu pour aborder le sujet. Tel qu'annoncé lors de la présentation de notre cadre conceptuel, il convient de revenir sur la notion de rendement et plus particulièrement de s'intéresser à la définition qu'en ont nos répondants. Rappelons qu'à ce sujet nous

avons adopté la posture de Foucher (2007) en considérant que « le terme rendement rend compte de ce qui se passe sur le plan individuel et que le terme performance fait état de ce qui se situe au niveau organisationnel ». Nous reconnaissons que le fait d'avoir présenté notre objet de recherche en ces termes a potentiellement influencé le discours de nos répondants. Toutefois, lors de la conduite des entretiens, les questions ne comportaient pas le terme rendement, nous avons fait référence à l'objet de la recherche par l'appellation « évaluation de la DG ». Parmi nos répondants, seuls deux (membres du CA) ont utilisé le vocable « performance » pour qualifier le rendement de la DG, en s'exprimant ainsi : « à la fin de tout le processus, ça me sort une moyenne de performance générale », ou encore « le directeur remettrait annuellement aux membres du CA une auto-évaluation de sa performance ». À l'exception de ces deux répondants, la plupart se limitaient à l'évaluation ou utilisaient l'appellation « rendement ». En guise d'illustration, une DG nous expliquait que « l'évaluation va faire qu'[elle] va avoir 1%, 2% ou 3% d'augmentation par année selon le rendement ». Par ailleurs, il est aussi intéressant de voir le vocable utilisé sur les outils d'évaluation même. Alors qu'un outil ne fait mention d'aucune appellation, un autre utilise le terme « contribution » et le dernier, « performance ».

5.5.2 CPE et contexte organisationnel

La perspective contextuelle adoptée dans le cadre du présent mémoire justifie l'intérêt d'avoir étudié quatre CPE dont les réalités organisationnelles sont distinctes les unes des autres, notamment du fait de leur historique, de leur culture, de leur structure organisationnelle ou encore des objectifs organisationnels.

L'âge du CPE est un premier élément qui caractérise les différences observables. Les CPE Camélia, Orchidée et Anémone sont établis depuis plus de 30 ans alors que le

CPE Tulipe est bien plus jeune. Nos différents cas ne se situent donc pas au même stade de développement organisationnel. Bien que cet élément demeure à prendre en considération, notre devis de recherche permet de suggérer qu'il y a un lien, mais ne permet d'affirmer la nature de ce lien sur l'évaluation du rendement de la DG. Par exemple, nous observons que le CPE Tulipe, le plus jeune des CPE étudiés, a mis en place des outils qui, bien qu'évolutifs, formalisent l'évaluation du rendement, alors que le CPE Orchidée n'a jamais formalisé ses pratiques d'évaluation de la DG.

Parmi les facteurs contextuels distinctifs, il convient également de repréciser que les CPE Orchidée et le CPE Tulipe œuvrent en milieu de travail, alors que les CPE Anémone et Camélia sont des CPE de quartier. Cette deuxième distinction implique une population différente au sein des membres du CA puisque, selon le cas de figure, le bagage professionnel des membres sur les CA peut être diversifié. Alors qu'en milieu de travail, les parents administrateurs doivent détenir une qualité spécifique du milieu de travail¹² (soit œuvrer professionnellement dans l'entreprise auquel le CPE destine ses services), en quartier la liberté est plus grande. Ces éléments sont susceptibles d'avoir une influence sur le style de gestion ou encore sur le degré d'implication des membres parents sur le CA. Une présidence nous rapportait que son CA était composé de « gens qui étaient habitués d'être militants engagés de façon bénévole dans des comités ». Là encore, il est important de retenir ce facteur contextuel qui se dégage de nos résultats.

Un autre élément étroitement lié au style de gestion et à prendre en considération est le degré d'implication des membres au CA. Alors que nos répondants attestent tous s'engager envers la mission de leur CPE et prennent leur rôle d'administrateur au sérieux, le degré d'implication ne semble pas identique pour tous. Alors que selon les propos d'une présidence « c'est tellement dur de recruter et que souvent sur un CA la

¹² Le flou est volontaire adopté pour éviter les recoupements et préserver la confidentialité.

moitié du CA est désengagé », une autre nous partageait que « tout le monde est là de façon bénévole parce que ça les intéresse ». Toutefois, il semblerait que dans la majorité des CPE, ce soit difficile de combler les postes disponibles. En effet, une présidence nous rapportait que « semble-t-il qu'au [sein de son CPE] c'est assez exceptionnel, puisqu'il y a toujours plus de candidats que de postes ». De manière unanime, les administrateurs les plus engagés sur le CA sont ceux qui occupent les fonctions d'officiers, soit la présidence, la vice-présidence, la trésorerie et le secrétariat. Une présidence affirmait qu'« il y a trois rôles clés sur un CA vraiment, le président, le trésorier et le secrétaire. Ce sont les trois rôles importants et c'est avec ces trois personnes-là que la DG doit avoir le plus d'échanges ». En revanche l'engagement n'est pas gage de compétences. En effet, de nos résultats se dégage un sentiment de manque de compétences, d'information ou de confiance pour procéder à l'évaluation du rendement de la DG. Les extraits suivants (tenus par des DG et présidences) sont édifiants de cette réalité :

« Le CA passe, l'information on la distribue, mais je l'ai en grande partie. L'expérience, les données, le fonctionnement, ça c'est sûr que ça joue dans le fait que les parents se sentent peut-être moins à l'aise, sauf dans des situations où c'est problématique. »

« Le fait que le directeur a le plus d'ancienneté, surtout dans les CA où il y a un roulement des membres, c'est plus les permanents qui vont assurer le lien continu de l'organisation. Ça fait en sorte qu'on voit mal comment, même les gens qui sont là depuis 2-3 ans dans certain cas, peuvent évaluer la personne qui est en place depuis 30 ans. »

« Le syndrome de l'imposteur s'installe et les gens vont avoir tendance à se rallier à la personne qui semble avoir le plus de connaissances et le plus d'expérience et c'est la DG. Je dirais que 99% des fois, c'est la directrice, alors ça va dépendre si la directrice a une ouverture aussi par rapport à l'évaluation, si elle laisse la place à son CA. C'est vraiment une question d'attitude, de personnalité, d'ouverture. »

« Souvent les administrateurs des CA n'ont pas nécessairement les compétences, les habiletés pour pouvoir procéder à une évaluation de la DG parce que ce n'est pas dans leur fonction normale en dehors des CA »

Ceci nous amène à aborder un autre élément de réflexion auquel il faut accorder une attention particulière, soit la dynamique de la relation CA-DG. On observe qu'au sein des quatre CPE étudiés, la qualité de la relation entre la DG et le CA est une dimension particulièrement importante. Ces propos d'une DG illustre parfaitement la relation d'interdépendance entre les parties, puisqu'« un CA ne peut pas fonctionner sans sa DG et inversement, il faut un tandem qui marche ensemble ». Il est intéressant de remarquer qu'alors que du point de vue de la DG, l'organisation « appartient au CA », du point de vue du CA « il n'est pas ici pour laisser sa trace [la DG] est ici pour laisser sa trace peut-être, elle c'est une directrice et l'image du CPE doit être à son image ». D'après le ministère de la Famille, la DG est une employée du CA. Dans l'exercice de ses fonctions, les DG nous rapportent à l'unanimité qu'une de leurs responsabilités clés est de transmettre le maximum d'informations au CA pour faciliter la prise de décision éclairée. Tous ont insisté sur l'importance de la transparence et deux DG nous avouaient même :

« Il faut absolument que [mes] connaissances je les transmette au CA pour que quand il y a des décisions à prendre, il soit capable de les prendre de façon éclairée. C'est un peu comme ça, tous les CA, dans le fond, ils sont bâtis comme ça. »

« Le CA me donne comme tâche de voir au bon fonctionnement au niveau de l'ensemble de mes tâches au CPE et de le tenir informé de toute situation particulière. »

Face à cette réalité, si au sein des CPE Anémone et Camélia les rôles et les responsabilités entre la DG et le CA sont bien définis, ils semblent moins précisément circonscrits aux CPE Orchidée et Tulipe. Le défi étant, d'après nos répondants de ces deux derniers CPE, d'apporter la présence et le soutien nécessaire à la DG sans interférer dans la gestion quotidienne et sans basculer dans la micro-gestion. Avec un

brin d'humour, une DG nous disait « à l'époque on disait pour la cogestion, mais si on rajoute un « n » ça fait congestion, il s'agit d'être impliqué sans être intrusif dans la gestion opérationnelle du CPE, ou encore présent sans être envahissant ». À l'issue de l'analyse de nos résultats, il semblerait que la définition et la clarification du rôle du DG - et donc conséquemment celui du CA - puissent être facilitées par la présence d'un outil d'évaluation du rendement de la DG. L'effort consenti pour parvenir à développer l'outil passe par une distinction des rôles et des responsabilités de chacun.

Pour assurer la gestion du CPE, la structure organisationnelle est un autre élément de réflexion selon lequel nos quatre cas diffèrent. Parmi les trois CPE qui offrent des services dans une installation de 60 places, les CPE Orchidée et Tulipe disposent d'une DG adjointe pour les soutenir dans leurs tâches administratives. Dans le cas du CPE Orchidée il s'agit d'une aide apportée à la DG à temps partiel alors qu'au CPE Tulipe la DG et la DG adjointe sont toutes deux à temps plein et divisent leurs tâches. Le CPE Anémone ne dispose que d'une DG pour assurer l'ensemble de la gestion. De par sa taille — 3 installations de 80 places et un BC de 585 places —, le CPE Camélia compte sur une structure plus vaste, avec 4 DG adjointes qui assurent tout le volet opérationnel de l'organisation. La possibilité de bénéficier de l'appui d'une DG adjointe dépend en partie du budget des CPE. Le budget de 1 000 000 de dollars du CPE Tulipe compte tenu de la subvention supplémentaire dont il bénéficie et le budget de 850 000 dollars du CPE Orchidée leur octroient plus de fonds que les 800 000 dollars dont dispose le CPE Anémone. La présidence du CPE Anémone nous confiait que « la DG est toute seule et n'aura pas d'assistante, parce qu'ils n'ont pas ces budgets-là. » En dépit de ces divergences, sur le plan de la structure organisationnelle l'institutionnalisation du réseau des CPE fait en sorte qu'un CPE de 60 places dispose d'une quinzaine d'employés pour assurer les services offerts, comme c'est le cas dans nos 3 CPE de taille identique.

En parallèle à la structure, la culture organisationnelle constitue un autre élément de réflexion qu'il faut prendre en considération. L'histoire du CPE influence grandement la culture et nos quatre CPE en sont l'illustration. Tous ont été créés pour répondre à un besoin particulier d'une communauté ciblée et il s'agit de communautés bien distinctes. Pour préserver l'anonymat, nous n'associerons pas le CPE au besoin spécifique qu'il est venu combler, mais en guise d'illustration nos CPE rejoignent tant une population vulnérable et défavorisée, qu'une population étudiante ainsi que les réalités qui leurs sont conférées. L'un des CPE est le fruit d'une lutte militante, alors qu'un autre est né du besoin criant de la communauté d'avoir accès à des services de garde à l'enfance. Si la mission générale d'un CPE est relativement identique pour tous, soit de fournir des services éducatifs aux enfants de la naissance jusqu'à la fréquentation de la maternelle, ces différences leur attribuent une « couleur » propre, pour reprendre les dires d'un de nos répondants.

C'est également dans le cadre de la culture que s'inscrit le degré d'ouverture du CPE à son milieu. Le CPE Camélia est très impliqué au sein de son milieu et activement présent dans différents regroupements pour accroître la reconnaissance du réseau. Dans le même esprit, le CPE Tulipe s'implique, notamment pour partager l'expertise de la DG au sein du réseau. Tout en faisant rayonner le CPE, le souci est aussi de développer le réseau en se positionnant comme référence. La DG du CPE Orchidée nous partageait être « depuis toujours, un CPE qui est très participatif aux lieux et instances régionales et provinciales, c'est-à-dire RCPEIM et AQCPE ». Des propos renforcés par la présidence qui atteste que « la DG s'implique, s'informe, met des affiches, participe et leur envoie des informations sur les décisions du gouvernement ». Le CPE Anémone est tout aussi connecté à son réseau, mais davantage au sein de sa communauté de quartier. Ce tissu de liens qui gravitent autour des CPE constitue autant de ressources pour ces organisations. L'AQCPE, le RCPEIM ou encore l'ACCPE mettent à la disposition de leurs membres des

formations, des plateformes électroniques, des descriptions de postes et autres références qui permettent d'appuyer les CPE dans le développement. Des conseillers du Ministère sont aussi disponibles pour les soutenir et les guider dans l'exercice de leurs fonctions, puisque comme nous l'avons mentionné à plusieurs reprises le réseau est très institutionnalisé et les règles sont établies par le Ministère.

Cette institutionnalisation du secteur de la petite enfance explique qu'en dépit des différences recensées, un certain nombre de facteurs organisationnels propres au réseau des CPE s'appliquent à tous, avec un impact sur chacun des CPE selon sa situation. L'ensemble de nos répondants a mis l'accent sur le fait que le contexte de coupures budgétaires actuelles les affecte, bien que ce soit à des degrés différents. Ainsi, même si les quatre CPE sont soumis aux mêmes lois et règlements et confrontés aux mêmes réalités, ils ont une certaine autonomie de gestion, à l'intérieur de leur CPE respectif. Si l'institutionnalisation s'observe à plusieurs niveaux, en matière d'évaluation du rendement de la DG, une grande liberté est laissée aux CPE. D'où la diversité des pratiques observées.

5.5.3 Pratiques d'évaluation du rendement de la DG

L'analyse des pratiques se construit autour des dimensions de l'évaluation du rendement et présente les éléments marquants qui se dégagent des entretiens et des outils d'évaluation du rendement de la DG observés. Le premier élément marquant a trait à la formalisation des pratiques. Nous avons eu le privilège d'observer 4 degrés de formalisation distincts, allant des pratiques les moins formelles à la conception d'un outil plus ou moins formel selon le CPE. Cette formalisation s'explique, en partie, par une évolution de la culture de l'organisation et s'est généralement construite sur plusieurs années pour refléter l'évolution du CPE en matière

d'évaluation du rendement de la DG. Alors que certains sont passés de l'absence d'outil à la mise en place d'un outil d'évaluation 360 degrés du rendement, d'autres fonctionnent avec des pratiques informelles depuis la création du CPE.

Tableau 5.5 Degré de formalisation des pratiques

DEGRÉ DE FORMALISATION DES PRATIQUES	
1	Aucun outil : échanges informels
2	1 outil : énumération de 3 objectifs disposés sur une page
3	1 outil : 8 objectifs subdivisés chacun en 2 ou 3 comportements sur 11 pages
4	3 outils : 10 objectifs + 27 comportements sur 14 pages (compilées)

Le deuxième élément marquant a trait à l'approche de l'évaluation du rendement en ce qui a trait à la distinction entre la dimension « comportementale » et la dimension « résultat » du rendement. De fait, s'il s'agit de deux dimensions distinctes, l'approche retenue peut couvrir les deux pour une mesure plus complète du rendement de la DG. Il n'y a pas lieu d'aborder la notion d'approche pour une évaluation informelle, mais pour nos trois pratiques formelles d'évaluation, il est pertinent de déterminer la dimension privilégiée. Parmi les trois outils formels étudiés, deux couvrent tant la dimension comportementale que la dimension « résultat », alors qu'on observe pour le dernier une prédominance de la dimension « résultat ». Pour les deux outils mixtes, ils n'abordent pas les dimensions de manière parfaitement similaire. Le premier outil mixte présente la dimension « résultat » sous forme d'objectifs génériques et la dimension comportementale sous forme de sous-objectifs pour atteindre l'objectif général. Ainsi, les comportements constituent des moyens pour atteindre les objectifs. Pour sa part, le deuxième outil mixte divise les deux dimensions puisque les objectifs font l'objet d'une évaluation, puis les comportements relèvent d'une évaluation du rendement général de la DG selon cinq catégories. Il s'agit, dans ce cas de figure, de dimensions évaluées séparément l'une

de l'autre. Cette distinction est susceptible de refléter une compréhension et une évaluation différentes du rendement au sein du CPE.

De là découle le troisième élément marquant, à savoir les critères. Selon l'approche privilégiée, des critères différents sont retenus. Les outils abordent tant des aptitudes, des habiletés que des objectifs de travail. En guise d'illustration, nous dressons ci-après une liste composite non exhaustive, alimentée par différents outils, afin d'illustrer l'éventail des critères que l'on peut y retrouver :

- (1) Fais preuve de leadership
- (2) Encadre et forme le personnel sous sa responsabilité
- (3) Participe activement aux réunions du CA et présente ses recommandations sur les sujets présentés
- (4) Démontrer des actions concrètes visant à instaurer une culture de service dans le CPE et en assurer son application
- (5) Fais preuve de créativité et propose des solutions originales et réalistes
- (6) Révision de la politique de GRH du CPE
- (7) Mettre en place le comité finances du CA et y participer
- (8) Mettre sur pied une communauté de pratique en lien avec la pédagogie Reggio Emilia. Il y aura six rencontres d'organisées.

Cette courte liste témoigne tout de même de la diversité et de l'abondance des critères que l'on peut retrouver. Dans la continuité, le quatrième élément marquant couvre les méthodes d'évaluation du rendement retenues. Un premier outil est typique de la gestion par objectifs ; il présente uniquement les objectifs. Un deuxième ressemble davantage à une combinaison entre la gestion par objectifs et les méthodes ouvertes, dans la mesure où l'évaluation de chaque objectif est réalisée par le biais d'observations ou de notes des évaluateurs. Toutefois, une échelle d'appréciation est utilisée pour déterminer une cote. Le dernier outil est emblématique des échelles de

notation tout en ayant parallèlement recours à la gestion par objectifs. Le tableau (5.6) ci-après présente la distinction entre les échelles de chacun des outils.

Tableau 5.6 Distinctions entre les échelles de notation

ÉCHELLES DE NOTATION			
1	Non satisfaisant	NS	Non satisfaisant
2	À améliorer	R	Redresser
3	Satisfaisant	S	Satisfaisant
4	Pleinement satisfaisant	PS	Pleinement satisfaisant
5	Louable	L	Louable
NA	Ne s'applique pas	NA	Non applicable

En plus de quelques différences observables, l'interprétation de l'échelle diffère. Pour l'échelle de gauche, les évaluateurs déterminent à l'issue de l'évaluation une cote (N/A à 5) pour chacun des critères et compilent les cotes de sorte à dégager « une moyenne ». L'outil distingue une moyenne pour la rencontre des objectifs (première section) de la moyenne pour la performance générale (deuxième section). En revanche, avec celle de droite les évaluateurs déterminent « une contribution » avec un pourcentage de cote qui lui est associé (20% étant non satisfaisant et 100% louable). L'interprétation est le reflet de ce que les évaluateurs souhaitent communiquer à la DG à l'issue du processus d'évaluation. Dans un cas les évaluateurs attribuent une cote (de 1 à 5) qui correspond à une performance générale, dans l'autre ils attribuent une lettre (de NS à L) associée à une contribution. De plus, on observe que l'une des échelles a recours à un choix de vocabulaire plus positif que l'autre. La mention « à améliorer » sur l'échelle de gauche correspond à « redresser » dans l'échelle de droite. Nous observons donc deux méthodes, à savoir la gestion par objectifs et une méthode mixte.

Le cinquième et dernier élément marquant qui mérite attention a trait aux sources de l'évaluation du rendement. Nos résultats témoignent que c'est une dimension dont les évalués tiennent compte. Plusieurs DG nous ont rapporté que « des fois le CA n'a peut-être pas le point de vue des parents, ils ont leur point de vue de parent, ils ont le point de vue des administrateurs » ou à l'inverse qu'« on va chercher autant au niveau des parents que du personnel, que de la DG même, que de mon CA ». De plus, de nos échanges semblent se dégager que le sérieux avec lequel est abordée l'évaluation du rendement a une influence sur la crédibilité octroyée au processus et au résultat. Le fait d'avoir recours à trois sources d'évaluation dans le cadre d'une évaluation 360 peut avoir plus de crédibilité aux yeux des évalués que lorsque le processus ne mobilise qu'une source d'évaluation. Ceci dit, les DG qui ne disposent que d'une source pour l'évaluation de leur rendement nous rapportent qu'elles accordent beaucoup de légitimité et de crédibilité au processus.

5.5.4 Éléments de réflexion

Ces éléments marquants nous ont permis une analyse parallèle de nos différents CPE à travers nos résultats. Si toutes ces dimensions recouvrent le cœur du processus d'évaluation du rendement de la DG, il convient de garder en tête que ces dernières s'inscrivent dans un contexte que nous ne pouvons occulter.

En matière d'évaluation du rendement de la DG, même s'ils disposent de ressources, les CPE n'ont aucune obligation de procéder à une évaluation. Bien qu'elle soit recommandée, la décision revient aux membres du CA. Nos répondants ressentent le besoin d'évaluer notamment pour 1) témoigner de la reconnaissance ; 2) déterminer le pourcentage d'augmentation ; 3) à des fins de surveillance ou de contrôle pour éviter les abus ; 4) systématiser un moment échange ; 5) déterminer les objectifs pour

les années à venir ; 6) clarifier les rôles et 7) favoriser le transfert de connaissances. Certains voient l'évaluation du rendement de la DG comme faisant entièrement partie de leurs rôles et responsabilités, d'autres comme « un moyen de passer moins de temps à gérer la gouvernance » ou encore « une forme de reconnaissance du travail de la DG ». Un membre du CA nous soulignait :

« Ce que je me rends compte c'est qu'au-delà de l'évaluation, c'est la fluidité et la fréquence dans le contact qu'on a avec la DG et dans le développement de cette relation-là. C'est ça qui est très important. »

Pour ce faire, nos répondants ont majoritairement soulevé le besoin d'avoir un outil adapté à leur réalité. À cet effet, une DG nous a partagé que depuis la mise en place du guide administratif développé par l'AQCPE (extrait présenté en annexe E) pour déterminer les échelles salariales de la DG, les pratiques d'évaluation du rendement ont gagné en popularité :

« C'était un classement selon la taille, l'expérience, la formation, etc. Puis après ça, l'évolution est liée à un pourcentage par rapport à l'évaluation. Ça a systématisé dans le réseau les évaluations de DG. Je ne dis pas que tout le monde le fait, mais ça a systématisé. »

Ce guide administratif proposé par l'AQCPE, basé sur les directives du ministère de la Famille, est relatif à la classification et à la rémunération du personnel d'encadrement. Il propose une description de tâches, les conditions minimales d'admission et les échelles salariales. Il n'a pas été mis à jour depuis 2014. Ce guide ne possède aucun caractère contraignant ; il a été conçu à l'intention des employeurs (CA) pour faciliter une GRH saine et une adéquation entre la rémunération et les ententes de financement du ministère de la Famille. De fait et comme mentionné dans nos résultats, l'évaluation du rendement de la DG dans les CPE est souvent étroitement liée à la rémunération puisqu'un pourcentage d'augmentation salariale est octroyé selon l'évaluation – du moins dans trois des quatre cas étudiés. Comme nous

l'ont rapporté les quatre DG, le CPE n'est pas tenu de procéder à une évaluation rigoureuse pour allouer un pourcentage allant de 0 à 3%. Les extraits suivants – provenant d'entretiens avec des DG et présidences de CA – illustrent que l'attribution de l'augmentation dépend tant des réalités du secteur que des réalités organisationnelles et des pratiques de chaque CPE :

« Suite au classement, l'évaluation va faire qu'on va avoir 1%, 2%, 3% d'augmentation par année selon le rendement, donc selon le résultat de l'évaluation. Oui effectivement, si notre évaluation est toujours négative c'est sûr qu'on va finir par stagner, mais il y a des maximums qu'on peut atteindre et suite à ça l'augmentation peut être plus sous forme de bonis, REER, ou c'est au CA de décider. »

« Quand ç'a été le temps de l'évaluation, elle [DG] n'a rien eu, fait que c'est ça, mais c'est parce qu'il y a des compressions budgétaires. »

« Nous notre position dans le réseau ça a toujours été totalement le pourcentage lié à l'évaluation. Par contre, le réseau a adopté une position différente, avec un pourcentage de base, plus un pourcentage d'évaluation de 1 à 3%. Notre position c'était plus de dire si notre DG n'a pas un bon rendement, il ne mérite pas le 1%. »

« L'augmentation salariale allait aussi avec une politique de bonus annuel. Un CA, c'était écrit dans la politique, qu'un CA pouvait attribuer un pourcentage de bonus annuel suite à une évaluation de la DG. Puis je sais que ça s'est appliqué ailleurs, mais comme là l'équipe de travail, depuis avril 2014, n'a eu aucune augmentation de salaire, parce qu'on a été coupés d'année en année, alors je n'ai pas ajouté d'emphase à m'augmenter moi-même. »

Rappelons ici que l'objectif central de notre mémoire était d'explorer les pratiques d'évaluation du rendement de la DG. L'étude de quatre cas de CPE nous a permis d'observer des pratiques fort variées, allant de l'évaluation informelle à l'évaluation formelle 360 degrés du rendement de la DG, en passant par la gestion par objectifs et la méthode mixte. Face à ce constat, il est d'autant plus pertinent de s'intéresser aux éléments qui gravitent autour du processus d'évaluation. À ce stade, il convient simplement de retenir que même si un outil d'évaluation du rendement de la DG, conçu par l'AQCPE, est disponible, il ne dicte aucune pratique. Au point où une DG

affirmait que « les pratiques, les techniques sont tellement différentes d'un CPE à l'autre [qu'elle aimerait] que ce soit uniformisé. Surtout pour le bien-être de [son] CA de s'enligner de cette façon-là et de savoir qu'il fait bien ça ». Le souhait d'une des présidences serait même d'avoir « quelque chose de plus clé en main pour les gens qui arriveront à ce poste-là, qui ne seront pas habitués de faire ça, puis ils réviseront avec le temps. »

La figure présentée ci-après permet de situer les quatre CPE à l'étude selon leur degré de formalisation et la dimension du rendement évaluée. Cette représentation schématique permet de visualiser et de mettre en perspective les différentes pratiques observées au sein des CPE.

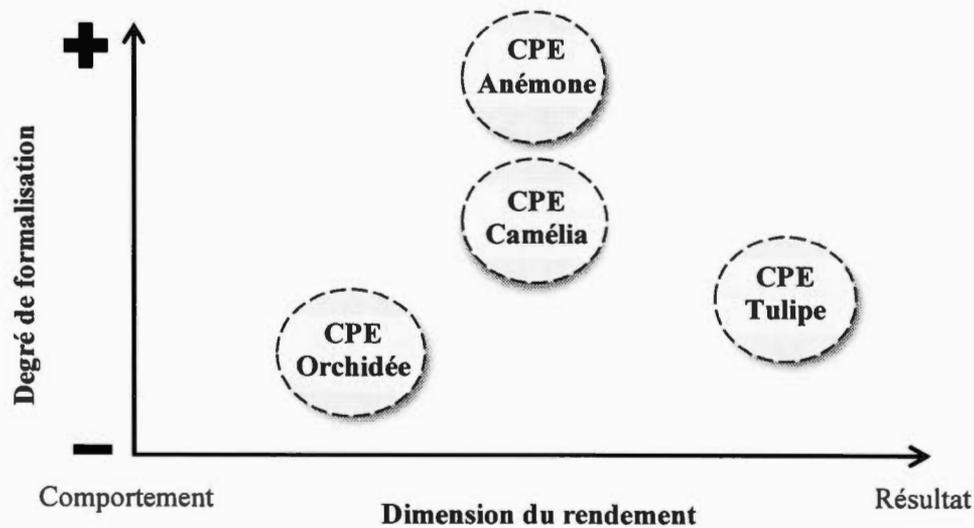


Figure 5.1 Portrait de l'évaluation du rendement des quatre CPE

L'analyse présentée nous permet de discuter les apports de notre recherche compte tenu de la littérature existante. Il s'agit de replacer le processus dans son contexte organisationnel et environnemental, conformément à notre objectif de recherche.

CHAPITRE VI

DISCUSSION

Après une présentation détaillée des quatre CPE à l'étude dans le cadre du présent mémoire et une analyse intégratrice des éléments de réflexion qui se dégagent de nos résultats, la présente section vise une discussion de ces résultats à la lumière de la littérature. En cohérence avec les deux principaux concepts au cœur du présent mémoire – évaluation du rendement et gouvernance organisationnelle – la présentation de ce chapitre se divisera en trois sections. Nous reviendrons tout d'abord sur l'évaluation du rendement de la DG en discutant nos résultats empiriques à la lumière des études sur le sujet. Nous présenterons dans un deuxième temps une réflexion sur les dynamiques de gouvernance en lien avec nos résultats. Enfin, afin de répondre à notre objectif de recherche qui visait une exploration des pratiques d'évaluation du rendement de la DG dans les EÉS, nous dresserons un état des lieux des pratiques dans le secteur de la petite enfance et plus précisément, dans les CPE étudiés.

6.1 Évaluation du rendement de la DG

Au terme de la conduite de notre recherche, nous observons que des pratiques d'évaluation du rendement de la DG sont en vigueur dans les CPE. L'ampleur du phénomène de professionnalisation semble avoir joué un rôle, suscitant des exigences nouvelles pour répondre aux évolutions constantes de l'environnement dans lequel évoluent les organisations. Il est d'autant plus intéressant de constater que, comme le

soulevaient à juste titre Audebrand et Michaud (2015), si certaines organisations le font pour une recherche d'efficience et de qualité ou encore une quête de reconnaissance et de légitimité, d'autres le font par volonté propre. Dans le secteur de la petite enfance, les pressions externes sont fort semblables pour tous les CPE, mais l'éventail de pratiques observées témoigne que les stratégies adoptées diffèrent.

6.1.1 Notion de rendement

La notion de rendement fait l'objet de débats dans la littérature sur le sujet (St-Onge, 2012). Si Foucher (2007) a proposé une définition exhaustive de la notion, l'auteur la présente plutôt dans une perspective qui fait écho aux entreprises capitalistes classiques. Notre recherche permet d'aborder la notion sous le regard des EÉS, afin de déterminer dans quelle mesure cette définition diffère ou non de celle proposée par Foucher. En ce sens, il est intéressant de porter une attention plus particulière à la définition ou à la compréhension de la notion par nos répondants. Comme le souligne St-Onge (2012), l'expression retenue et par le fait même la définition qu'on lui attribue peut différer d'un individu à l'autre, même au sein d'une même organisation. Nos résultats corroborent fortement ces propos. Pour ceux qui ont pu le définir, le rendement fait référence aux forces et faiblesses, aux comportements ou aux compétences. Nous ne disposons pas de définitions complètes fournies par nos répondants, mais de nos résultats se dégage l'idée que le rendement correspond aux attentes du CA envers sa DG. Il s'agit là, d'une perspective individuelle puisqu'en ce sens le CA ne s'intéresse qu'à la DG. Ces attentes peuvent être de tout ordre et font référence, lorsqu'ils existent, aux objectifs établis par le CA. Selon l'organisation, ces derniers couvrent les dimensions « comportementale » et/ou « résultat » du rendement. Alors, même si elle n'est pas exprimée dans des termes identiques, cette perspective rejoint la position de Foucher (2007) qui définit le rendement comme des

résultats individuels, des moyens mis en œuvre pour les atteindre et des compétences. En rejoignant la définition de Doucet et Gosselin (2009), ces derniers doivent correspondre aux attentes des supérieurs.

S'il n'est pas possible de dégager une définition formelle de nos résultats, l'idée que s'en font nos répondants ne va pas à l'encontre des définitions des chercheurs (Foucher, 2007 ; Doucet et Gosselin, 2009). De manière générale, les attentes du CA envers la DG sont de l'ordre 1) de comportements à adopter ; 2) de normes à respecter ou 3) d'objectifs à atteindre. Après une définition des attentes, le CA apprécie ensuite si les comportements désirés ont été adoptés, si les normes ont été respectées ou encore si les objectifs ont été atteints (Foucher, 2007). Nous avons pu observer que ces attentes ne sont pas mutuellement exclusives, puisque l'on peut retrouver les trois formes d'attentes. Dans certaines organisations, une prédominance peut être observée, mais nos échanges avec les quatre présidences de CA attestent qu'elles sont généralement des trois ordres pour couvrir toutes les facettes du rendement de la DG.

Avant d'approfondir la discussion sur le spectre d'évaluation du rendement de la DG observé, il apparaît pertinent de faire un retour sur les différentes caractéristiques de l'évaluation du rendement déterminées par Foucher (2007). De fait, 1) le moment ; 2) la fréquence ; 3) la source ; 4) la nature ; 5) la forme, et 6) l'objectif général de l'évaluation sont autant de dimensions que nous avons explorées afin de « baliser » les pratiques d'évaluation (Taskin et Dietrich, 2016). Les caractéristiques qui se dégagent de nos résultats semblent rejoindre celles identifiées par les chercheurs. Comme le souligne Foucher (2007), ce sont autant de déterminants de l'évaluation du rendement. En ce sens, nos résultats confortent l'importance de veiller à prendre en considération les différentes dimensions de l'évaluation du rendement avant la mise en place d'un système d'évaluation en tant que tel.

Ce constat témoigne potentiellement d'une autre conséquence de la professionnalisation. De fait, la préoccupation avec l'arrivée dans les EÉS d'une vague d'individus avec des compétences plus professionnelles est de pouvoir les identifier et les mobiliser pour qu'elles profitent aux organisations plutôt que de leur nuire (Audebrand et Michaud, 2016). Dans cette perspective, de nos résultats ressort que l'un des apports de l'évaluation du rendement est justement, à travers un échange, d'identifier les compétences clés à mobiliser pour permettre le développement de la DG et par le fait même de l'EÉS. Il s'agit d'arrimer les compétences de l'évalué à la mission et la vision de l'organisation à travers, entre autres, l'évaluation (Davister, 2010). Selon Davister, « la pierre angulaire » de la professionnalisation de l'EÉS et de la formalisation des pratiques repose sur la gestion des compétences. En lien avec les observations de Foucher, en matière de nature et de forme, nous observons tant des évaluations verbales que des évaluations écrites et elles sont de nature descriptive, expérientielle et/ou évaluative. Ces choix relèvent des évaluateurs et reposent sur le degré de développement ou de maturité de l'organisation en matière d'évaluation du rendement. Les décisions préalables à la mise en place d'un processus d'évaluation supposent qu'il y a des chances qu'il soit mûrement réfléchi.

6.1.2 Pratiques d'évaluation du rendement de la DG

Parmi les quelques chercheurs qui se sont intéressés à la GRH dans les EÉS, la préoccupation principale qui semble se dégager est de parvenir à adopter des pratiques qui sont adaptées aux EÉS (Davister, 2007). Ce souci d'adaptation se lit aussi dans nos résultats. En revanche, alors que l'on aurait pu envisager un désir de bâtir et de mettre en place des pratiques propres aux EÉS, il semblerait qu'il y ait davantage une volonté d'adapter des pratiques existantes aux réalités des

organisations. La diversité des pratiques en vigueur au sein des organisations s'illustre parfaitement à travers les propos d'un de nos répondants, selon lequel :

« En bout de ligne, il n'y a pas une façon d'évaluer les gens, mais c'est celle qui fonctionne qui est importante. »

Ces propos rejoignent le constat de Longenecker et Gioia (1992), dans le sens où « il est impossible de concevoir le processus d'évaluation du rendement parfait ». Néanmoins, à défaut de mettre en place les pratiques d'évaluation du rendement par excellence, il y a une position de départ importante à adopter. Selon que l'on considère l'adaptation d'outils existants ou la construction d'outils dans leur intégralité, la démarche est différente et les résultats qui en découlent seront potentiellement tout aussi différents. A priori, le choix pour l'une ou l'autre de ces démarches peut s'expliquer par les objectifs conférés au processus d'évaluation. À cet effet, l'analyse des quatre pratiques d'évaluation du rendement à l'étude appuyée sur le modèle de conception d'un système d'évaluation développé par Bazinet (1980) a permis de faire ressortir des objectifs bien distincts. De prime abord, selon nos répondants, l'évaluation du rendement de la DG sert à des fins de perfectionnement ou de rémunération. Outre ces objectifs, les différents sous-objectifs soulevés par nos répondants sont autant d'éléments qui pourraient potentiellement expliquer la tendance générale à l'adaptation d'outils (Davister, 2010) plutôt qu'à la construction.

Un élément phare de notre recherche repose sur le degré de formalisation des pratiques. Alors que Longenecker et Gioia (1992) avancent que l'évaluation du rendement de la DG est peu courante auprès des personnes qui occupent des fonctions de direction, nos résultats attestent que dans le milieu des CPE, elle est réalisée. Les mythes ne semblent pas faire écho auprès de nos répondants. Cette observation supporte les résultats de Gravel *et al.* (2007) qui constatent une formalisation des pratiques de gestion dans le secteur de la petite enfance. De fait, un membre de CA

nous a partagé qu'il estime qu'il s'agit d'un « incontournable » et que les DG l'apprécient. Au-delà de la conduite de l'évaluation du rendement de la DG, ce qu'il importe de discuter, ce sont les raisons pour lesquelles elle est réalisée. Parmi les objectifs recensés par Foucher (2007), nos résultats supportent que l'évaluation du rendement de la DG dans les CPE puisse être conduite à des fins de perfectionnement, de rémunération ou de résolutions de problèmes (objectifs généraux des outils). En revanche, les objectifs d'attribution de promotion ou de support à la mise en œuvre de mesures disciplinaires n'ont pas été mentionnés dans les entretiens. Le fait que les évalués soient déjà au sommet de la hiérarchie de leur CPE joue sans doute sur l'absence de lien avec l'attribution d'éventuelles promotions.

Toutefois, rappelons que d'autres objectifs émergent de nos résultats. À la question « pourquoi évaluer ? », nos répondants rétorquaient : 1) pour témoigner de la reconnaissance ; 2) pour déterminer le pourcentage d'augmentation ; 3) à des fins de surveillance ou de contrôle pour éviter les abus ; 4) pour systématiser un moment échange ; 5) pour déterminer les objectifs pour les années à venir, 6) pour clarifier les rôles et 7) favoriser le transfert de connaissances. Parmi ces réponses, certaines rejoignent et d'autres vont au-delà des objectifs identifiés par Taskin et Dietrich (2016), à savoir : renforcer l'engagement, nouer un dialogue, identifier des pistes d'évolution et de développement et permettent de fixer de nouveaux objectifs. Ce sont autant d'objectifs susceptibles de dicter un choix entre l'élaboration ou la construction de pratiques adaptées et, *in fine*, de déterminer le degré de formalisation de l'outil. Nous avons eu le privilège d'observer 4 degrés de formalisation distincts, des pratiques les moins formelles à la conception d'un outil formel.

Cette formalisation passe par la méthode privilégiée. À cet effet, St-Onge recense trois grandes catégories de méthodes que nous trouvons à degrés divers dans nos résultats, à savoir : 1) la gestion ou direction par objectifs, 2) les échelles

d'appréciation ou de notation de formats variés et 3) les méthodes ouvertes basées sur les notes ou les observations des évaluateurs. Chacune de ces méthodes nécessite les compétences pour être en mesure de la développer. Or, nos résultats montrent que dans les EÉS, le sentiment de compétences des évaluateurs peut être mis à mal lorsqu'il est comparé à l'expérience de l'évalué. Le fait que les membres du CA soient élus pour de courts mandats, s'il favorise la vitalité démocratique du CPE, ne contribue pas à favoriser le sentiment de compétences en tant qu'évaluateur légitime. Ce faible sentiment de compétences interfère dans le choix identifié précédemment, parce que les compétences mobilisées pour construire - plutôt qu'importer pour l'adapter - un outil ne sont pas les mêmes. À l'issue de notre analyse, nous rejoignons le courant (Davister, 2010 ; Audebrand et Michaud, 2016) qui supporte que la tendance soit à l'adaptation d'outils existants aux réalités des EÉS.

6.1.3 Perspective contextuelle : environnement social des pratiques

Ces transformations sur le plan des pratiques dans les EÉS s'inscrivent dans un contexte bien particulier. Notre recherche corrobore celle de Levy et Williams (2004), dans le sens où elle supporte que le contexte organisationnel est un facteur important en matière d'évaluation du rendement. Comme l'a soulevé à juste titre l'Heureux (2008), cette dimension porte tout son sens dans les EÉS, notamment parce que cet environnement social regroupe des facteurs susceptibles de favoriser ou freiner la mise en place d'un processus d'évaluation du rendement. Dans notre souci d'identifier et de comprendre cet environnement dans lequel évoluent les pratiques d'évaluation, nous présentons ci-après les éléments qui, d'après nos résultats, semblent avoir une influence sur l'évaluation du rendement de la DG dans les CPE.

Le modèle développé par Levy et Williams (2004) s'inscrit dans le secteur privé traditionnel (à but lucratif) et identifie un nombre exhaustif d'éléments autour du processus d'évaluation. Conformément à notre devis de recherche, nous n'avons pas été en mesure de valider les liens entre tous les facteurs identifiés par Levy et Williams (2004). Un certain nombre d'éléments observés concordent tout de même avec le modèle. Nos résultats témoignent en effet de l'importance des ressources dans la mise en place et le succès du processus d'évaluation du rendement. Rappelons que les ressources font partie de ce que Levy et Williams (2004) qualifient de « contexte lointain ». L'appui des regroupements du secteur de la petite enfance, les coupures budgétaires imposées par le ministère de la Famille tout comme les subventions allouées peuvent faciliter ou freiner le développement de pratiques d'évaluation du rendement de la DG. De par l'institutionnalisation du réseau des CPE, la reddition de comptes est un enjeu qui est potentiellement source de pressions pour les organisations (Gravel *et al.*, 2007). Une DG nous rapportait que si l'évaluation n'est pas rigoureusement conduite dans l'ensemble du réseau, l'institutionnalisation a tout de même systématisé la pratique. De fait, le gouvernement est un important bailleur de fonds des CPE qui exige des mesures de contrôle de plus en plus strictes. De manière unanime entre les DG et les CA, la gestion budgétaire prend beaucoup de place. En revanche, le réseau, à travers les associations et regroupements de CPE, propose des ressources pour faciliter la gestion. Certaines sont à défrayer (coûts de formations), d'autres gratuites (documents), mais pas toutes mises à jour régulièrement. Il s'agit de facteurs facilitant la mise en œuvre de pratique en servant de base aux organisations. Il s'agit là d'une demande formellement exprimée par nos répondants, soit celle d'avoir accès à des exemples d'outils d'évaluation du rendement.

Une autre dimension importante du « contexte lointain » (Levy et Williams, 2004) a trait au climat organisationnel. À ce sujet, une DG nous a même partagé que « c'est

sûr que si le climat devenait nul puis que la discussion était interrompue, l'évaluation ne serait pas le fun, malgré qu'elle soit très professionnelle, elle risquerait d'être plus négative ». Ces propos illustrent que le climat est un facteur de contingence important. Rappelons qu'il s'agissait même d'un critère de pré-sélection dans le cadre de la présente recherche, puisqu'il nous apparaissait difficilement possible d'avoir accès à un CPE où le climat organisationnel est tendu, sans compter que le devis (entretiens avec présidence de CA et DG) et les thèmes de recherche auraient pu aviver des tensions de gouvernance. Quand l'heure est à la survie de l'organisation ou à la gestion de conflits, l'évaluation du rendement de la DG n'est pas toujours une priorité. Par contre, dans ce contexte l'évaluation pourrait être utilisée à d'autres fins, dans une perspective plus négative. Au sein des quatre CPE étudiés, y compris le CPE syndiqué, le climat organisationnel apparaît sain. Cette dimension est à considérer puisqu'à la lumière de nos résultats, la seule organisation qui a recours aux employés comme source pour procéder à l'évaluation du rendement de la DG est le CPE syndiqué. Nous n'établissons pas de lien direct, mais nous soulevons que cet élément pourrait potentiellement avoir eu une influence sur la mise en place et le choix de pratiques d'évaluation de la DG. D'autant plus, que selon nos répondants, il ne semblait pas y avoir de pratiques d'évaluation du rendement de la DG avant la syndicalisation des employés.

Étroitement liée au climat organisationnel, on trouve la culture organisationnelle, autre dimension du « contexte lointain » de Levy et Williams (2004). L'une des préoccupations majeures de nos répondants est de conserver l'histoire du CPE au sein de l'organisation. Que ce soit au niveau de la DG ou des membres du CA, il y a souci de « garder des traces » et de préserver la culture organisationnelle. En ce sens, l'évaluation du rendement de la DG est dans certains CPE un outil pour parvenir à conserver ces traces et faciliter le transfert des connaissances, notamment d'un CA à un autre compte tenu du taux de roulement important des administrateurs. Parmi les

outils qu'il nous a été donné d'analyser, un outil en particulier explique rigoureusement le processus d'élaboration et fournit ainsi un guide d'utilisation de l'outil pour qu'un lecteur moins averti (en l'occurrence un successeur) puisse avoir un historique et connaître la marche à suivre pour l'utiliser. La culture organisationnelle et le rapport à la rétroaction peuvent être, selon l'EÉS, des facteurs facilitant ou entravant la conduite d'un processus d'évaluation de la DG.

Ainsi, ce sont essentiellement les facteurs du contexte lointain et ceux du processus et de la structure de l'évaluation du rendement (Levy et Williams, 2004) qui constituent, à la lumière de nos résultats, des facteurs qui ont un lien important avec les pratiques. Nous retrouvons ce qui a trait à : 1) la finalité de l'évaluation ; 2) la légitimité de l'évaluation ; 3) les caractéristiques de l'évaluation ; 4) l'imputabilité des évaluateurs ou encore 5) le sentiment d'efficacité personnelle. En ce qui a trait aux liens avec le comportement des évaluateurs et des évalués (Levy et Williams, 2004), l'environnement démocratique dans lequel évoluent les EÉS favorise la transparence et la communication. Dans le cadre de notre recherche, ce facteur est essentiellement perçu comme un facteur facilitant, alors qu'il aurait pu avec un échantillon différent (contexte organisationnel plus conflictuel) s'avérer être tout aussi une entrave à l'évaluation du rendement de la DG.

Enfin, la présentation de notre analyse des facteurs contextuels n'est pas hiérarchisée. En ce sens, à la lumière de nos résultats, nous ne sommes pas en mesure de déterminer lesquels ont le plus d'influence. À l'issue de notre recherche, nous reconnaissons que l'absence ou la présence de pratiques d'évaluation du rendement de la DG semble être le fruit des différents facteurs recensés et qui se combinent. Ils constituent donc autant de sources qui façonnent les pratiques d'évaluation en vigueur dans les EÉS. L'inverse est aussi vrai, puisque la mise en place d'un outil qui

systematise des pratiques contribue aussi à façonner le contexte social dans lequel il évolue.

6.1.4 Apports et défis

Après avoir discuté des pratiques et de leur environnement, il convient de clore cette section en discutant des apports et défis que soulève le processus d'évaluation du rendement. Qu'ils s'expriment en matière d'échecs (Gosselin et Murphy, 1994), de mythes (Longenecker et Gioia, 1992), de tensions (Taskin et Dietrich, 2016) ou de difficultés (Foucher, 2007), les auteurs admettent, voire associent à l'évaluation du rendement une certaine connotation négative. L'ouverture et la qualité des échanges sur le sujet avec nos répondants ne permettent pas d'appuyer cette perspective. L'évaluation du rendement de la DG n'est pas perçue de manière parfaitement identique par la DG et par le CA, mais la majorité des répondants lui reconnaissent des apports indéniables. Une DG nous rapportait d'ailleurs que l'évaluation du rendement « permet de se décharger de toute la responsabilité et de remettre aussi la responsabilité au CA ». Nous rejoignons ici davantage les conclusions plus positives de L'Heureux (2008) et les apports identifiés par Taskin et Dietrich (2016). À la lumière de nos résultats, l'évaluation du rendement de la DG conduite au sein de notre échantillon est source de motivation pour la DG, aide à développer ses compétences et constitue un espace d'échange et de reconnaissance. L'évaluation du rendement n'est pas systématiquement considérée comme un besoin, particulièrement auprès des DG. Dans le contexte de notre recherche, l'évalué est autonome et un lien de confiance est souvent tissé. L'évaluation est une opportunité de solidifier les liens tout en maintenant une certaine vigilance. Ceci nous amène à discuter nos résultats sous l'angle des dynamiques de gouvernance.

6.2 Dynamiques de gouvernance

Nous avons émis l'hypothèse que l'étude des pratiques d'évaluation du rendement de la DG peut s'avérer révélatrice de certaines dynamiques de gouvernance organisationnelle et que ces dernières s'inscrivent dans un contexte dont on ne peut faire fi. Nous n'avons pas de résultats qui permettent explicitement et directement de qualifier les CPE en termes de modèles de gouvernance sur la base des modèles abordés par Cornforth (2004). Plutôt, c'est à travers la dynamique de la relation CA-DG et leurs rôles et responsabilités respectifs que nous tenterons d'observer si certains CPE ont une gouvernance se rapprochant des modèles.

6.2.1 Relation CA-DG

La dynamique entre le CA et la DG est une dimension centrale de la gouvernance (Cornforth et Macmillan, 2016). De fait, la relation se nourrit de l'expérience, des compétences et potentiellement de jeux de pouvoir (Cornforth et Macmillan, 2016). Ce sont trois dimensions auxquelles nos résultats font écho. Les CPE constituent un milieu où les contacts sont fréquents puisque les individus se côtoient quasiment au quotidien : chaque jour, les parents y déposent leurs enfants. Ainsi la présidence et la DG sont-elles susceptibles de se croiser sur une base régulière. Dans la lignée de Cornforth et Macmillan (2016), nos résultats supportent que la qualité de la relation repose sur la confiance et que le pouvoir repose sur l'information détenue dans les EÉS. Il s'agit d'une dynamique évolutive, mais qui se construit autour de la transparence et de la communication. Des jeux de pouvoir peuvent tout de même s'exercer entre les acteurs. Les propos d'une présidence de CA qui précisait que « ce

sont [ses] supérieurs hiérarchiques quand ils sont en réunion, pas quand ils sont en individuel », illustre cette réalité.

6.2.2 Rôles et responsabilités CA et DG

L'évaluation du rendement de la DG requiert un investissement de la part du CA. Selon Miller et Millesen (2003), elle est présumée faire partie intégrante du « rôle de surveillance » du CA. À la lumière de nos résultats, le CA ne se positionne pas uniquement comme « surveillant » de la DG. Le lexique utilisé par nos répondants pour qualifier le rôle du CA par rapport à la DG illustre la vision privilégiée. On retrouve les termes « coordonnateur », « facilitateur » ou encore « administrateur ». Tel que montré par Cornforth (2004), ces vocables traduisent que le CA, tout en se positionnant comme « chien de garde de la mission et des valeurs » de l'EÉS, exerce un rôle de soutien et d'accompagnement en privilégiant une posture partenariale.

Rijpens (2010) met l'accent sur l'importance de clarifier les rôles entre le CA et la DG. Si nos résultats abondent en partie dans ce sens, ce n'est pas généralisable à l'ensemble des CPE à l'étude. Alors que l'évaluation du rendement de la DG peut être perçue comme un outil de clarification des attentes de chacune des parties et de définition plus précise des rôles et responsabilités de chacun, cette position ne fait pas l'unanimité. De fait, comme le soutient Cornforth (2004), la dynamique évolutive de la relation CA-DG rend difficile la cristallisation des rôles. Selon nos résultats, il existe une multitude de rôles et de responsabilités de part et d'autre – parfois complémentaires, mais aussi opposés – qui coexistent. De manière générale, selon nos répondants, le rôle du CA est de faire le pont entre la mission du CPE et la DG, alors que la DG a la responsabilité d'assurer la transmission d'informations entre

l'organisation et le CA. Il y a « transgression » lorsque le CA va rechercher l'information à la source (micro-gestion) ou que la DG prend des décisions stratégiques sans l'aval du CA (abus de pouvoir).

Nos résultats montrent qu'une clarification des rôles facilite la mise en œuvre de pratique d'évaluation, mais l'inverse est aussi vrai. Dans le sens où l'évaluation du rendement peut être considérée comme un moyen de clarifier les rôles et *in fine*, l'imputabilité. La théorie de la « centralité psychologique » (Herman et Heimovics, 1990) soutient que le fardeau de la responsabilité repose principalement sur la DG. Nos résultats ne vont pas dans le sens de ce postulat. Le modèle de cogestion des CPE sous-tend que les responsabilités sont partagées et assumées tant la DG que par le CA. D'où l'accent mis sur la qualité de la relation, la confiance, la transparence pour favoriser un partenariat. Nos résultats mènent donc plus loin que la simple dimension de contrôle (Rijpens, 2010) quelque peu limitative. En revanche, une simple distinction des rôles et responsabilités n'est pas suffisante pour expliquer la présence ou l'absence de pratiques d'évaluation de la DG. Il convient d'appréhender la complexité de la dynamique de gouvernance pour en saisir les enjeux sur le plan de l'évaluation.

6.2.3 Modèles de gouvernance

Rappelons que la dimension centrale du présent mémoire repose sur l'évaluation du rendement de la DG. Ainsi la dynamique de gouvernance est-elle abordée parce que la fonction que nous avons ciblée s'inscrit au cœur de la gouvernance dans les EÉS. En l'occurrence, s'il s'agissait de l'évaluation du rendement des éducatrice.s des CPE, il n'y aurait pas lieu d'aborder la gouvernance organisationnelle.

Le concept de gouvernance renvoie « aux structures, systèmes et processus chargés d'assurer la direction, le contrôle et la responsabilité d'une organisation » (Cornforth, 2004). Dans les EÉS, elle est assurée par le CA en collaboration avec la DG, puisque la cogestion constitue un principe de base de la gestion des CPE (Alsène, 1986).

Nos résultats appuient les conclusions de Cornforth (2004) qui recommande d'appréhender la gouvernance organisationnelle dans une perspective intégrée et paradoxale. Les CA observés forment un modèle hybride qui traduit les particularités et la complexité des EÉS. Nos résultats nous permettent de proposer l'existence d'un modèle à la croisée des chemins entre le modèle partenarial, démocratique et des parties prenantes. Les lois et règlements qui régissent les CPE exigent que les membres du CA soient, conformément à la nature de leur lien d'usage, des représentants des membres et/ou des parties prenantes de l'organisation. Selon les CA, nous retrouvons également des membres experts qui dans le cadre de notre recherche sont souvent des membres de la communauté qui siègent sur le CA pour faire bénéficier le CPE de leur expertise. À travers la composition du CA, la préoccupation est de représenter les intérêts des membres tout en assurant une gestion qui équilibre les besoins des différentes parties prenantes pour le bien-être de l'organisation (Cornforth, 2004)

Le modèle hybride que nous observons peut paraître ambigu et paradoxal quant à la relation au management (Cornforth, 2004). Les rôles et les responsabilités des membres sur le CA sont distribués entre d'un côté, la collaboration et le soutien (modèle partenarial), et de l'autre le contrôle et la surveillance (modèle de conformité et des parties prenantes) de la DG. Si en théorie ces dimensions peuvent sembler relativement opposées, nos résultats montrent qu'une coexistence est envisageable. Dans le sens où si l'accent est mis sur la collaboration, les membres du CA assument la responsabilité de surveillance. Dans les EÉS, il apparaît possible que partenariat et

contrôle coexistent dans l'intérêt de l'organisation comme de celui des membres. Une situation qui suppose une ambiguïté qui nécessite d'être appréhendée. Dans la lignée de la perspective paradoxale mise de l'avant par Cornforth (2004), notre recherche supporte qu'il convient de penser la gouvernance en combinant des modèles conventionnels afin de comprendre la réalité à laquelle les EÉS sont confrontées.

En adoptant une approche ciblée d'abord sur l'évaluation du rendement, nos résultats ne nous permettent pas d'explorer et de définir la gouvernance organisationnelle dans son intégralité, notamment, sur le plan du mode d'élection et du profil ou encore des compétences des membres qui siègent sur le CA des CPE. La dynamique de la relation et des rôles et responsabilités CA-DG nous renseigne sur l'existence d'un modèle hybride établi dans un contexte en mouvance typique des EÉS. La gouvernance doit s'adapter à des facteurs internes et externes (Rijpens, 2010), mais aussi organisationnels et individuels (LeRoux et Langer, 2016) qui évoluent dans le temps. C'est à travers ce contexte qu'il convient de déterminer les facteurs de contingence qui gravitent autour de l'évaluation du rendement – particulièrement lorsqu'il s'agit de la DG – dans les EÉS.

6.3 L'évaluation du rendement de la DG dans les EÉS : état des lieux

À l'issue de notre analyse, il convient de dresser un bilan des facteurs facilitants, tant internes qu'externes, en matière d'évaluation du rendement de la DG. Notre recherche visait l'exploration des pratiques d'évaluation du rendement de la DG dans les EÉS. Nous souhaitons nous pencher sur les diverses pratiques d'évaluation – formelles et informelles – en vue de déceler et soumettre des liens envisageables entre ces pratiques et certains facteurs périphériques. La perspective contextuelle adoptée permet d'avancer que l'absence ou la présence de pratiques d'évaluation du

rendement de la DG peut être attribuable à des facteurs propres à l'organisation, mais aussi à l'environnement dans lequel elle évolue.

Compte tenu de notre devis de recherche, nous ne sommes pas en mesure de déterminer ni de mesurer avec exactitude la nature du lien entre ces facteurs et le processus d'évaluation du rendement. En revanche, ce qui se dégage de nos résultats, c'est qu'en vue d'une tentative d'explication de la présence ou de l'absence de pratiques d'évaluation, les facteurs ne sont pas à considérer individuellement. Il faut davantage aborder ces facteurs comme une somme dont l'addition a un effet multiplicateur difficilement mesurable. S'il peut suffire d'un ou deux facteurs pour favoriser la présence d'évaluation du rendement, la combinaison de tous ces facteurs ne garantit pas pour autant l'existence de pratiques formelles. Parmi les facteurs nous retenons la dynamique de la relation CA-DG, les rôles et les responsabilités et les facteurs organisationnels (âge, historique, stabilité, degré de professionnalisation, etc.) et environnementaux (pressions externes, contraintes budgétaires, contexte politique et économique, etc.). Selon le CPE, ce sont autant d'éléments qui peuvent faciliter ou entraver la mise en œuvre de pratiques d'évaluation du rendement de la DG.

À la lumière de nos résultats, les pratiques d'évaluation du rendement de la DG dans les CPE ne semblent pas si différentes de celles que nous pourrions observer dans les entreprises traditionnelles. En revanche, le sens donné et la manière dont est abordé le processus d'évaluation diffèrent. L'extrait suivant d'un membre du CA traduit bien nos propos :

« On ne s'inscrit pas nécessairement dans les modèles de gestion traditionnels des CPE, on veut être dans une démarche beaucoup plus ouverte, collaborative avec la DG. On ne veut pas être *top down*, on veut être quand même assez inclusifs dans notre façon de gérer. J'ose croire que quelqu'un pourra nous aider à construire cet outil-là. »

En trame de fond se lit la préoccupation d'avoir recours à des pratiques d'évaluation du rendement de la DG qui tiennent compte de la culture de l'organisation. Dans la lignée des conclusions de Cousineau et Damart (2017), nous pensons qu'il convient d'adopter des pratiques adaptées aux valeurs et qui intègrent la diversité des EÉS. En ce sens, il n'est pas envisageable de simplement importer des pratiques utilisées dans d'autres milieux. Le phénomène de « managérialisation » évoqué par Audebrand et Michaud (2016) qui consiste à importer des outils trouverait donc rapidement ses limites dans les CPE, du moins dans ceux étudiés dans le cadre de notre mémoire.

CONCLUSION

Dans cette conclusion, comme annoncé précédemment, nous aborderons les principales contributions de notre recherche, mais aussi les limites et les pistes de réflexion encore à explorer. Après avoir brièvement reprecisé notre objectif et notre démarche de recherche, nous présenterons son utilité et ses limites, avant d'ouvrir notre conclusion vers l'avenir.

Le présent mémoire visait l'exploration des pratiques d'évaluation du rendement de la DG dans les EÉS. À travers une perspective contextuelle, nous souhaitons nous pencher sur les diverses pratiques d'évaluation du rendement – formelles et informelles –, en vue de déceler et soumettre des liens envisageables entre ces pratiques et certains facteurs de contingence périphériques. Il s'agit d'explorer les pratiques d'évaluation du rendement de la DG à la lumière du contexte particulier dans lequel les EÉS évoluent.

À travers notre recherche nous avons suivi la suggestion de Levy et Williams (2004) d'isoler et de mieux comprendre les relations entre les facteurs de contingence du contexte social et l'évaluation du rendement. Notre démarche empirique vient raffiner la compréhension du caractère facilitant ou contraignant que peuvent avoir certains éléments sur le processus et confirmer l'importance de l'environnement social. Notre approche exploratoire a mené à l'étude de quatre CPE de l'île de Montréal à travers les pratiques d'évaluation – formelles et informelles – en vigueur dans leur organisation. Le devis de recherche reposait sur 8 entretiens individuels semi-dirigés avec la DG et la présidence du CA de chacun des CPE et l'analyse des outils et de tout document permettant de saisir le fonctionnement et la dynamique de gouvernance.

D'un point de vue théorique, notre mémoire propose une contribution à 1) la littérature sur la GRH dans les EÉS, par l'attention portée sur l'évaluation du rendement ; 2) à la littérature sur les pratiques d'évaluation du rendement de la DG dans les EÉS, en alimentant d'observations et pratiques empiriques qui s'inscrivent dans une perspective contextuelle. Notre mémoire présente un premier spectre des pratiques d'évaluations du rendement en vigueur dans les EÉS en confirmant que le contexte social joue un rôle de facilitateur ou de freinateur (Levy et Williams, 2004) dans l'élaboration de pratiques d'évaluation du rendement.

D'un point de vue empirique, le contexte particulier de nos résultats mérite d'être souligné. Les EÉS que nous avons ciblées – les CPE – sont institutionnalisées, régies par le ministère de la Famille. Nous sommes pleinement conscientes que ces spécificités limitent les possibilités de généralisation de nos résultats. Le lien d'usage entre les membres des CPE ou encore l'exigence par le ministère de la Famille de composer un CA multipartite, confèrent à ces organisations un contexte particulier qui rend toute généralisation difficile. Plus largement, parmi les EÉS nous retrouvons une grande hétérogénéité en matière de secteur d'activité, de taille, de forme juridique (coopératives, mutuelles, associations), pour ne nommer que ces distinctions-là. Le secteur de la petite enfance en est une à caractère unique.

D'un point de vue social, nos résultats apportent une contribution importante aux EÉS, et plus spécifiquement au réseau des CPE. Nous proposons que les pratiques étudiées constituent des guides pour ces organisations. Il ne s'agit pas de dicter une ligne de conduite, puisqu'il y a autant de « bonnes pratiques » que d'organisations, mais bien de fournir des repères qui prennent en considération les caractéristiques spécifiques de l'environnement dans lequel ces EÉS évoluent. La perspective exploratoire entreprise visait à aborder un sujet potentiellement « tabou »

(Longenecker et Gioia, 1992) avec ouverture et sans jugement, afin de présenter un portrait empirique du spectre d'évaluation du rendement de la DG existants au sein des CPE.

Cela étant dit, la perspective contextuelle adoptée nous apparaît riche d'enseignements pour d'autres EÉS en matière d'évaluation du rendement. D'un point de vue théorique, Levy et Williams (2004) soutiennent l'importance du contexte social. D'un point de vue plus pratique, nos résultats proposent – comme nous l'avons souligné dans notre problématique – que les EÉS, caractérisées par leurs valeurs et principes propres (Davister, 2010), représentent un contexte propice à la prise en considération de l'environnement de l'évaluation du rendement. Une cohérence entre les valeurs organisationnelles et les pratiques en vigueur est à privilégier (Audebrand et Michaud, 2016 ; Davister, 2010). Nous l'avons explicitement soutenu tout au long de notre recherche, nous n'adoptons pas une posture normative en faveur ou contre la conduite de l'évaluation du rendement, ni de certaines pratiques particulières. Ce que nous proposons, c'est qu'au-delà de l'évaluation du rendement, l'importance de considérer le contexte dans lequel elle s'inscrit dépasse le contexte des EÉS.

Notre approche contextuelle nous a permis d'entrevoir qu'une multitude de liens existent entre les pratiques d'évaluation du rendement de la DG et leur contexte social. Il pourrait être intéressant d'approfondir la nature et le sens de ces liens et bien d'autres (entre autres, le comportement des évaluateurs et des évalués, la composition du CA, les pressions institutionnelles, etc.). L'analyse des pratiques d'évaluation du rendement pourrait également être réalisée dans un contexte plus large composé d'un échantillon plus important pour ajouter au spectre d'autres pratiques en vigueur dans les EÉS. Par ailleurs, nous reconnaissons que les pratiques d'évaluation du rendement ne sont pas figées dans le temps ; leur dynamique évolutive nous laisse penser qu'une recherche longitudinale permettrait d'enrichir notre compréhension du processus en

présentant l'évolution et l'effet des facteurs de contingence sur l'évaluation du rendement. Une compréhension qui pourrait également être complétée par le point de vue d'autres acteurs sur la question de l'évaluation du rendement de la DG. Si le point de vue des principaux acteurs est essentiel, d'autres acteurs présents dans le contexte environnemental du processus seraient susceptibles de venir enrichir notre compréhension. D'autant plus que le phénomène de désirabilité sociale demeure une limite dont nous ne pouvons faire fi. Par ailleurs, en ce qui a trait à l'importance de l'environnement social, il serait également intéressant d'approfondir sur l'importance de ce que Steelman, Levy et Snell (2004) qualifient « l'environnement de la rétroaction ». Enfin, des recherches futures pourraient s'interroger sur le sentiment d'efficacité personnelle des évaluateurs et à ses répercussions sur la présence ou l'absence de pratique d'évaluation du rendement de la DG dans les EÉS.

Le tournant vers la professionnalisation constitue une réelle préoccupation pour les EÉS, notamment quant au maintien des valeurs qui les ont forgées (Audebrand et Michaud, 2016). En ce sens, les chercheurs s'intéressent de plus en plus à la formalisation des pratiques de gestion dans les EÉS (Davister, 2010). Cet intérêt grandissant sensibilise les acteurs en matière de compétences et des interrogations sur le potentiel d'innovation des EÉS sur le plan des pratiques de gestion se multiplient (Cuénoud *et al.*, 2013). Dans le secteur de la petite enfance, Briand et ses collègues (2004), s'interrogent sur le degré d'autonomie dont vont disposer les CPE avec un accroissement de la dimension contrôle exercée par le ministère de la Famille. Face à cette préoccupation, nous pouvons nous demander si les pratiques d'évaluation du rendement ne gagneraient pas en popularité. L'évaluation du rendement de la DG est-elle considérée comme un outil d'institutionnalisation ou de gestion – potentiellement – centralisatrice dans les EÉS ? Quelle place est accordée à l'innovation ? De quelles compétences disposent les EÉS en matière d'évaluation du rendement ? Voilà d'autres pistes de recherche encore à explorer.

ANNEXE A

CERTIFICAT ÉTHIQUE

UQAM | Comités d'éthique de la recherche
avec des êtres humains

No. de certificat: 1118
Certificat émis le: 05-07-2016

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE 1: sciences de la gestion) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (Janvier 2016) de l'UQAM.

Titre du projet:	Pratiques d'évaluation de la direction générale et gouvernance organisationnelle dans les centres de la petite enfance
Nom de l'étudiant:	Myriam SYLLA
Programme d'études:	Maîtrise en sciences de la gestion (profil avec mémoire)
Direction de recherche:	Valérie MICHAUD

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs détails.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.

Conditions particulières

Demande éthique approuvée à la condition que l'étudiante ajoute dans le formulaire de consentement une case à cocher pour l'approbation de l'enregistrement numérique des entrevues avec les participants.



Pascale Denis
Présidente du CERPE 1 : École des sciences de la gestion
Professeure, Département d'organisation et ressources humaines

ANNEXE B

GUIDE D'ENTRETIEN

1. Début de l'entretien Rappels et clarifications, aspects éthiques et techniques
Rappel du thème général de l'entretien, de la durée estimée (60 minutes)
Explication du respect des conditions éthiques de la recherche (libre consentement, confidentialité, anonymat, accès aux données, etc.). Demande d'autorisation pour l'enregistrement. Signature du formulaire de consentement (transmis préalablement par courriel) Effectuer un test avec la voix de l'interviewé pour corriger si nécessaire avant de poursuivre avec l'enregistrement
Réactions, questions de l'interviewé
2. Questions d'ouverture <u>Objectif</u> : Comprendre l'expérience de l'interviewé dans l'organisation (et ailleurs), son rôle
Expérience dans l'organisation (années, rôles) ; expérience antérieure (autres organisations de l'économie sociale ou autre secteur - entreprise capitaliste ou autre) ; expérience sur les CA/profil
Principales tâches et responsabilités actuelles à titre de directeur/directrice générale ou membre du conseil d'administration (composition CA, nombre de membres sur le CA). <ul style="list-style-type: none">♦ Pour vous c'est quoi un CA ?
Implication au sein de l'organisation à divers niveaux, si autre implication
3. Cœur de l'entretien : pratiques d'évaluation du rendement de la direction générale
Les pratiques d'évaluation du rendement de la direction générale en vigueur : <ul style="list-style-type: none">♦ Y a-t-il des pratiques d'évaluation en vigueur ? Si oui, qui les a introduites/développées/mises en place ? (nature)♦ Quand et comment le processus d'évaluation de la direction générale est-il conduit ? (méthode)♦ Qui réalise l'évaluation de la direction générale ? (source)♦ Pourquoi l'évaluation est-elle réalisée ? (objectifs poursuivis)♦ Quelles sont les caractéristiques de l'évaluation ? (critères, dimensions)♦ Quelle est l'implication de la DG adjointe (s'il y a lieu) dans le CPE et sur le CA ? Est-elle évaluée ?

<p>Ressources, contraintes et défis de l'organisation en matière d'évaluation du rendement</p> <p>Il s'agit de situer les pratiques d'évaluation du rendement de la direction générale à la lumière des réalités organisationnelles. Une discussion pour saisir au mieux le contexte dans lequel les pratiques d'évaluation s'opérationnalisent.</p>
<p>Demander l'accès aux outils, formulaires, rapport de direction, tout document utilisé pour réaliser l'évaluation du rendement de la direction générale.</p> <p>Question sur la gouvernance :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Le rôle du CA dans la dynamique avec la DG ? (Dans quel type de dossier le CA intervient-il ?) ◆ Rapport avec la DG ? (rôle de support, de supervision ou autre) ◆ Quelle est la nature des décisions prises ? ◆ À quoi ressemble une réunion type (exemple ordre du jour)
<p>Interroger l'interviewé sur améliorations envisageables des pratiques d'évaluation de la direction générale en vigueur au sein de son organisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Les pratiques d'évaluation ont-elles évolué depuis leur conception ? ◆ Prévoit-on de les modifier/améliorer ? Si oui, pourquoi ? ◆ Quels moyens doivent-êtr e entrepris pour que ces améliorations soient mises en œuvre ? ◆ Les pratiques sont-elles en lien avec d'autres outils ou pratiques ? (identifier s'il s'agit d'un processus intégré ou d'une évaluation isolée - fiche de poste, grille de rémunération) Si oui, comment/dans quelle mesure ?
<p>4. Fin de l'entretien</p>
<p>Ouverture à l'ajout de points prévus et jugés importants par l'interviewé (par une question du genre « Selon vous, quelle(s) autre(s) question(s) aurais-je pu ou dû vous poser pour mieux comprendre la gestion de votre organisation, et en particulier les pratiques d'évaluation de la direction générale ? »)</p>
<p>Résumé des points abordés et demande de clarifications si nécessaire.</p>
<p>Réactions de l'interviewé à l'expérience</p>
<p>Dimensions organisationnelles pour présenter et distinguer les milieux : nombre de places au permis, budget annuel, âge du CPE, présence d'un syndicat, mandat de la DG, nombre d'employés.</p>
<p>Remerciements et suites de la recherche</p> <p>Fin de l'entretien</p>

ANNEXE C

SCÉNARIO TÉLÉPHONIQUE

Scénario de recrutement des participant.e.s pour l'entretien individuel

Rappel: Les participant.e.s potentiel.le.s ont été sélectionnés après une technique d'échantillonnage rigoureuse. Ce scénario s'applique d'abord à la personne en charge de la direction et sera ensuite reproduit, avec quelques modifications, pour le premier contact avec la présidence du conseil d'administration.

DIRECTION GENERALE

Bonjour Madame/Monsieur,

- Je suis Myriam Sylla, étudiante à la maîtrise à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM. Supervisée par la professeure Valérie Michaud, je mène un mémoire portant sur les pratiques d'évaluation de la direction générale dans les centres de la petite enfance.
- Étant donné que vous faites partie de l'échantillon que j'ai ciblé pour ma recherche, je me permets de vous appeler aujourd'hui pour vous présenter mon projet. Est-ce un bon moment pour discuter ?
 - Non - prise de rendez-vous pour un rappel
 - Oui - poursuite...

Ma recherche consiste à explorer les pratiques d'évaluation de la direction générale dans les centres de la petite enfance de l'île de Montréal. Outre le fait, d'enrichir les connaissances sur le sujet, l'objectif est de vous inviter à vous questionner sur les pratiques d'évaluation de la direction générale en vigueur, ou non, dans votre organisation. Il ne s'agit surtout pas de remettre en question votre système de gestion ou de porter quelconque jugement, mais bien de discuter et de comprendre vos pratiques ou/et outils s'ils existent. L'ensemble du processus se veut respectueux de vos réalités organisationnelles.

- Je vous contacte donc pour savoir si vous accepteriez de participer à une entrevue individuelle, d'une durée approximative de 60 minutes pour échanger sur vos pratiques d'évaluation de la direction générale avec moi.
- Le climat de gestion au sein de votre organisation me permet-il de poursuivre mon projet ?
 - Non - remerciements pour la considération et le temps accordés.
Fin de l'appel
 - Si oui - poursuite...
- Accepteriez-vous de m'accorder cet entretien ?
 - Non : remerciements pour la considération et le temps accordés.
Fin de l'appel
 - Si oui : l'entretien pourrait avoir lieu dans vos locaux ou dans un local de l'UQAM, à votre convenance ou selon vos disponibilités.
- Je vous précise aussi que nous souhaitons également avoir le point de vue d'un membre de conseil d'administration. En espérant, que cela ne vous pose aucun problème, je contacterai également le/la président.e de votre conseil d'administration.
 - Refus : remerciements pour la considération et le temps accordés. Fin de l'appel
 - Acceptation : le président du conseil d'administration sera contacté en demandant le nom et les coordonnées téléphoniques et confirmer lieu, date et heure ; coordonnées de la personne courriel pour envoi de la confirmation et d'un rappel.
- J'aimerais également vous faire parvenir par courriel le formulaire de consentement que nous devons compléter avant le début de l'entretien. Le formulaire vous permettra d'en savoir plus sur ma recherche et de comprendre mes engagements et responsabilités envers vous. Est-ce que cela vous convient ? Puis-je avoir votre adresse courriel ?
- Avez-vous, jusque-là des questions additionnelles ?
- N'hésitez pas à communiquer avec moi par courriel ou par téléphone (vous aurez mes coordonnées complètes dans le message et le formulaire de consentement) pour toute question.
- Votre collaboration est vraiment importante pour la réalisation de ma recherche. Je souhaite vous remercier sincèrement pour votre participation !
- À bientôt et merci encore !

PRÉSIDENCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Bonjour Madame/Monsieur,

- Je suis Myriam Sylla, étudiante à la maîtrise à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM. Supervisée par la professeure Valérie Michaud, je mène un mémoire portant sur les pratiques d'évaluation de la direction générale dans les centres de la petite enfance. Étant donné que vous faites partie de l'échantillon que j'ai ciblé pour ma recherche, je me permets de vous appeler aujourd'hui pour vous présenter mon projet. Est-ce un bon moment pour discuter ?
 - Non - prise de rendez-vous pour un rappel
 - Oui - poursuite...
- Ma recherche consiste à explorer les pratiques d'évaluation de la direction générale dans les centres de la petite enfance de l'île de Montréal. Outre le fait, d'enrichir les connaissances sur le sujet, l'objectif est de vous inviter à vous questionner sur les pratiques d'évaluation de la direction générale en vigueur, ou non, dans votre organisation. Il ne s'agit surtout pas de remettre en question votre système de gestion ou de porter quelconque jugement, mais bien de discuter et de comprendre vos pratiques ou/et outils s'ils existent. L'ensemble du processus se veut respectueux de vos réalités organisationnelles.
- Je vous contacte donc pour savoir si vous accepteriez de participer à une entrevue individuelle, d'une durée approximative de 60 minutes pour échanger sur vos pratiques d'évaluation de la direction générale avec moi.
- Accepteriez-vous de m'accorder cet entretien ?
 - Non - remerciements pour la considération et le temps accordés.
Fin de l'appel
 - Si oui : l'entretien pourrait avoir lieu dans un lieu de votre choix approprié à cet effet ou dans un local de l'UQAM, à votre convenance ou selon vos disponibilités.
- Je vous précise également que nous souhaitons aussi avoir le point de vue de votre direction générale et que nous avons déjà obtenu son accord pour participer. Est-ce que vous y voyez un inconvénient ?
 - Oui : remerciements pour la considération et le temps accordés.
Fin de l'appel

- Non : confirmer lieu, date et heure ; coordonnées de la personne courriel pour envoi de la confirmation et d'un rappel.
 - J'aimerais également vous faire parvenir le formulaire de consentement que nous devons compléter avant le début de l'entretien. Le formulaire vous
 - permettra d'en savoir plus sur ma recherche et de comprendre mes engagements et responsabilités envers vous. Est-ce que cela vous convient ?
 - Avez-vous, jusque-là des questions additionnelles ?
 - N'hésitez pas à communiquer avec moi par courriel ou par téléphone (vous aurez mes coordonnées complètes dans le message et le formulaire de consentement) pour toute question.
 - Votre collaboration est vraiment importante pour la réalisation de ma recherche. Je souhaite vous remercier sincèrement pour votre participation !
- À bientôt et merci encore !

ANNEXE D

ARBRE THÉMATIQUE

Thème 1. Évaluation		Thème 4. Relation CA-DG	
1.1	Critères	4.1	Attentes CA
1.2	Approches	4.2	Attentes DG
1.3	Définitions	Thème 5. Facteurs organisationnels	
1.4	Défis	5.1	Liens avec autres dimensions
1.5	Méthodes	5.2	Ressources organisationnelles
1.6	Nature	5.3	Culture organisationnelle
1.7	Sources	5.4	Climat organisationnel
1.8	Fréquence	Thème 6. Facteurs environnementaux	
1.9	Apports	6.1	Ressources externes
1.10	Mise en place	6.2	Milieu des CPE
1.11	Améliorations possible	Thème 7. Comportements évaluateur-évalué	
Thème 2. Conseil d'administration		7.1	Comportements évaluateur
2.1	Mandat	7.2	Comportements évalué
2.2	Nb membres	Thème 8. Bagage professionnel	
2.3	Fonctionnement CA	8.1	Bagage professionnel CA
2.4	Compétences CA	8.2	Bagage professionnel DG
2.5	Expérience CA	Thème 9. Direction générale	
Thème 3. Rôles et responsabilités		9.1	Mandat
3.1	Rôles et responsabilités CA	9.2	Expérience
3.2	Rôles et responsabilités DG		

ANNEXE E

DESCRIPTION DE LA FONCTION DE DG DE L'AQCPÉ

Classification du personnel d'encadrement

La présente section s'adresse uniquement aux CPE et aux BC aux fins de la présentation de l'état de la rémunération du personnel d'encadrement inclus dans le RFA 2016-2017 des CPE et des BC.

Le personnel d'encadrement regroupe les catégories d'emplois des personnes qui représentent l'employeur et qui encadrent le personnel. Le cadre détient l'autorité hiérarchique et décisionnelle requise pour prendre des décisions liant son employeur.

Directrice générale

Sous l'autorité du conseil d'administration, la directrice générale planifie, organise, dirige et contrôle un CPE ou un BC. Elle exécute les décisions du conseil d'administration en l'assistant dans l'exercice de ses rôles et de ses responsabilités, en assurant la qualité des services offerts et leur fonctionnement efficace, en le représentant auprès du personnel et des responsables de services de garde en milieu familial et en assurant une gestion optimale des ressources humaines, financières, matérielles et immobilières.

La classification des catégories d'emplois de directrices générales est fonction de l'envergure de leurs responsabilités. Cette envergure est caractérisée par la structure de l'organisation, soit le type, le nombre et, le cas échéant, la taille des installations.

Attributions caractéristiques de la directrice générale

1. Assister le conseil d'administration dans l'exercice de ses rôles et de ses responsabilités.

- ◆ En collaboration avec le conseil d'administration, définir la mission et les valeurs de l'organisation.
- ◆ Proposer des orientations et des politiques de l'organisation.
- ◆ En collaboration avec le conseil d'administration, définir et proposer des objectifs généraux, développer un plan d'action et assurer sa réalisation.
- ◆ Collaborer dans le choix du programme éducatif ou proposer un programme éducatif. Analyser les situations et les enjeux, préparer les dossiers et formuler des recommandations permettant la prise de décisions et veiller à leur exécution.
- ◆ Représenter l'organisation auprès du gouvernement et participer au développement de partenariats et d'échanges de services avec divers organismes externes.
- ◆ Informer les membres du conseil d'administration des outils traitant de leurs rôles et de leurs responsabilités.
- ◆ Fournir aux membres du conseil d'administration l'information nécessaire à la prise de décision.

2. Assurer la qualité des services offerts et leur fonctionnement efficace.

- ◆ Voir à l'application et à l'évaluation du programme éducatif.
- ◆ S'assurer du respect des lois, des règlements, des règles et des normes en vigueur.
- ◆ Définir les directives, les procédures et les processus nécessaires au bon fonctionnement du service, voir à leur élaboration, les organiser, les diffuser et les contrôler.
- ◆ Définir et mettre en œuvre les moyens requis pour assurer la qualité optimale de la prestation des services.
- ◆ Établir des mécanismes de communication et assurer des liens de communication, notamment avec les parents.

3. Représenter le conseil d'administration auprès du personnel et des RSG.

- ◆ S'assurer de la diffusion et du respect des orientations et des politiques de l'organisation.
- ◆ Exercer l'autorité hiérarchique auprès du personnel en matière de relations de travail et de gestion des ressources humaines.
- ◆ Appliquer les mesures de gestion des ressources humaines telles la dotation, la classification, la rémunération, la formation, la santé et la sécurité.
- ◆ Évaluer le rendement du personnel d'encadrement et du personnel salarié.
- ◆ Définir les conditions de travail, participer à leur négociation et voir à leur application.
- ◆ Assurer un climat de travail harmonieux, communiquer, régler des problèmes, résoudre des conflits et trancher des litiges.
- ◆ Optimiser les services de garde en milieu familial sur un territoire déterminé en assurant le soutien et le développement des responsables de la garde en milieu familial et l'information aux familles.
- ◆ Recommander la reconnaissance, la suspension ou la révocation des RSG et assurer la surveillance du milieu familial.

4. Assurer une gestion optimale des ressources financières, matérielles et immobilières.

- ◆ Assurer la préparation, le suivi et le contrôle du budget, la gestion de la trésorerie et la production des rapports administratifs et financiers.
- ◆ Assurer l'acquisition, l'entretien et la sécurité des immeubles et des équipements à l'intérieur du budget alloué et selon les normes en vigueur.
- ◆ Conditions minimales d'admission de la directrice générale

Baccalauréat (BAC) en gestion des affaires, en administration, en pédagogie, en éducation ou dans tout autre domaine connexe ou l'équivalent.

Détermination de la classe de rémunération de la directrice générale

Pour la directrice générale, une classe de rémunération lui est attribuée en tenant compte du nombre de places dans chaque installation, du nombre d'installations et, s'il y a lieu, de la taille du milieu familial.

La classe est déterminée à l'aide du système de pondération illustré ci-dessous, selon la procédure suivante :

- 1) À l'aide du tableau 1, identifier le nombre de points associés au nombre d'installations du CPE;
- 2) À l'aide du tableau 2, identifier le nombre de points pour chacune des installations;
- 3) Additionner les points des étapes 1 et 2 qui précèdent;
- 4) À l'aide du tableau 3, déterminer la classe correspondant au total de points calculés à l'étape 3;
- 5) À l'aide du tableau 4, déterminer la classe correspondant au BC, si applicable;
- 6) Pour obtenir la classe de la directrice générale, additionner la classe obtenue aux étapes 4 et 5 (si applicable).

Système de classification de la directrice générale

TABLEAU 1 – Pondération du nombre d'installations du CPE

Nombre d'installations	Points
1	0
2	11
3	20
4	28
5	35

TABLEAU 2 – Pondération du nombre de places par installation

Nombre de places	Points
1 à 24 places	5
25 à 29 places	7
30 à 34 places	9
35 à 39 places	11
40 à 44 places	13
45 à 50 places	15
51 places et plus	17

TABLEAU 3 – Classe de rémunération en installation

Fourchette de points	Classe
1 à 16 points	1
17 à 36 points	2
37 à 44 points	3
45 à 70 points	4
71 points et plus	5

TABLEAU 4 – Classe de rémunération pour le BC

Type de BC	Classe
BC de 560 places et moins	1
BC de 561 places et plus	2

BIBLIOGRAPHIE

- Association québécoise des CPE (AQCPÉ). [s. d.]. Réseau des CPE/BC. Historique. Récupéré le 6 mars 2017 de <http://www.aqcpe.com/historique/>
- Alsène, É. (1986). Le réseau québécois des garderies: autogestionnaire? *Possibles*, 10(3/4), 167-189.
- Audebrand, L. et Michaud, M. (2015). Les enjeux de la professionnalisation des entreprises d'économie sociale. *Revue internationale de l'économie sociale*, (338), 54-68.
- Barros, M. (2012). *L'évolution des pratiques dans les centres de la petite enfance : Entre institutionnalisation et résistance innovatrice*. (Thèse de doctorat). HEC Montréal.
- Bazinet, A. (1980). *L'évaluation du rendement : Les méthodes d'évaluation des cadres de l'entreprise*. Montréal, Québec : Agence D'Arc Inc.
- Bouchard, M. (2000). La gestion des entreprises collectives : caractéristiques et défis. Texte d'une présentation au Primer Encuentro Nacional de Organizaciones Sociales de Desarrollo, Guayaquil (Ecuador), Escuela Superior Politecnica del Litoral/ Oxfam Gran Bretaña/ Escuela Postgrado de Administración de Empresas, 18-19 février, 2000. Publié en espagnol : Bouchard, Marie J. (2001). La Gestion de las Organizaciones Sociales para el Desarrollo: Características y Desafíos, Cahiers de la Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités (CRDC), Section espagnole no.3, 30 pages. <http://www.uqo.ca/ries2001/General/Cahiers/ES3.doc>
- Bouchard, M. (2013). Gestion et gouvernance des entreprises sociales et collectives : notes de cours, *ORH-7300*. Université du Québec à Montréal, Département organisation et ressources humaines.
- Briand, L., Bellemare, G. et Gravel, A.-R. (2004). *L'évolution des rapports de contrôle et de surveillance entre le Ministère de la famille et de l'enfance, MFE, et les Centres de la petite enfance, CPE*. Montréal : UQAM, Cahier du CRISES – Collection Études théoriques – no ET0413 70 p. Récupéré le 4 avril 2017 de https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudestheoriques/CRISES_ET0413.pdf
- Brown, W. A. et Guo, C. (2010). Exploring the Key Roles for Nonprofit Boards. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(3), 536-546.

- Carroll, S. J. et Schneier, C. E. (1982). *Performance appraisal and review systems : The identification, measurement and development of performance in organizations*. Glenview, Illinois : Scott Foresman.
- Chantier de l'économie sociale [s.d]. *Définition*. Récupéré le 15 octobre 2016 de <http://www.chantier.qc.ca/?module=document&uid=871/>
- Chantier de l'économie sociale (2016). *La contribution de l'économie sociale à la solidarité et l'inclusion sociale*. Mémoire déposé au Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Gouvernement du Québec, dans le cadre de la consultation publique en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale pour l'élaboration du troisième plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion. Récupéré le 12 mars 2017 de <http://www.chantier.qc.ca/userImgs/documents/CLevesque/sitechantierdocuments/MmoirePlandactionluttelapauvret-janvier2015-FINAL.pdf>.
- Chanut-Guieu, C. (2009). La professionnalisation de la fonction de bénévole : Quand l'Etat impulse le changement. *Management & Avenir*, (7), 13-30.
- Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D. et Roussel, P. (2007). La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques. Dans S. St-Onge et V. Haines (dir.), *Gestion des performances au travail*, (p. 97-150). Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- Château Terrisse, P. (2015). Les rôles des outils de gestion dans les organisations de l'économie sociale et solidaire. *Vie & sciences de l'entreprise*, 1 (199), 49-61.
- Chemin, C. et Gilbert, P. (2010). L'évaluation de la performance, analyseur de la gouvernance associative. *Politiques et Management public*, 27(1), 55-78.
- Comeau, Y. et Davister, C. (2008). La GRH en économie sociale : l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation «socialement responsable». *Revue internationale de psychosociologie*, 14(33), 203-223.
- Conseil wallon de l'économie sociale (1990), Rapport à l'exécutif régional wallon sur le secteur de l'économie sociale, Namur.
- Contandriopoulos, A.-P., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J.-L. et Boyle, P. (1990). *Savoir préparer une recherche : La définir, la structurer, la financer*. Montréal, Québec : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Cornforth, C. (2004). The Governance of Social Enterprises : A Paradox Perspective. *Annals of Public and Co-operative Economics*, 75(1), 11-32.

- Cornforth, C. et Macmillan, R. (2016). Evolution in Board Chair – CEO Relationships : A Negotiated Order Perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(5), 949-970.
- Cousineau, M. et Damart, S. (2017). Le management des bénévoles, entre outils et valeurs. Une approche par les paradoxes. *Revue française de gestion*, 1(262), 19-36.
- Cuénoud, T., Moreau, C. et Mertens, S. (2013). Les spécificités managériales dans les entreprises sociales : une démarche européenne par la gestion des compétences. *Revue internationale de l'économie sociale*, (329), 80-91.
- D'Amours, M. (2002). Économie sociale au Québec : Vers un clivage entre entreprise collective et action communautaire. Dossier – Économie sociale et État : Reconnaissance ou instrumentalisation ? *Revue internationale de l'économie sociale*, (284), 31-44.
- Davister, C. (2007). *La gestion des ressources humaines en économie sociale*. Montréal : UQAM, Cahier du CRISES – Collection Études théoriques – no. ET0706, 120 p. Récupéré le 9 février 2017 de <http://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/ET0706.pdf>
- Davister, C. (2010). La gestion des ressources humaines. Dans S. Mertens (dir.), *La gestion des entreprises sociales* (p.287-366). Bruxelles : Edi.pro.
- Defourny, J. (1992). Le secteur de l'économie sociale en Belgique. Dans J. Defourny et J.-L. Monzon Campos (dir.), *Economie Sociale. The Third Sector* (p.225-256). Bruxelles : De Boeck Supérieur
- Doucet, O. (2016). L'abandon de l'évaluation annuelle de performance: mode passagère ou approche novatrice?. *Gestion*, 41(2), 36-38.
- Doucet, O. et Gosselin, A. (2009). Gérer la performance des employés. Dans A. Bourhis et D. Chênevert (dir.), *À vos marques, prêts, gérez ! La GRH pour gestionnaires* (p. 241-279). St-Laurent : ERPI.
- Everaere, C. (2011). Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale. *Revue française de gestion*, (8), 15-33.
- Everaere, C. et Valéau, P. (2012). Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Dans E. Bayle et J.-C. Dupuis (dir.), *La GRH dans les organisations de l'économie sociale et solidaire* (1^{re} éd., p.109-155). Bruxelles : De Boeck Supérieur.

- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de la recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives* (3^e éd.). Montréal : Chenelière Éducation.
- Foucher, R. (2007). Mesurer les compétences, le rendement et la performance : Clarification des termes et proposition d'un modèle intégrateur. Dans S. St-Onge et V. Haines (dir.), *Gestion des performances au travail : bilan des connaissances* (p. 53-95). Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- Gauthier, B. (2009). *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (5^e éd.). Sillery : Presse de l'Université du Québec.
- Glaser, B. G. et Strauss, A. L. (1968). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. London : Weidenfeld and Nicolson.
- Gosselin, A. et Murphy K. R. (1994). L'échec de l'évaluation de la performance. *Gestion*, 19(3), 17-28.
- Harris, M. M. et Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 41(1), 43-62.
- Herman, R. D. et Heimovics, R. D. (1990). The effective nonprofit executive : Leader of the board. *Nonprofit Management and Leadership*, 1(2), 167-180.
- Kondrasuk, J.N., Crowell, E., Dillon, K., Kilzer, S. et Teeley, J. (2008, octobre). *Appraising Performance Appraisal : The Problems*. 16th International Conference of the Association on Employment Practices and Principles. Communication, Chicago, ILL, 2-4 octobre 2008. The Association on Employment Practices and Principles. Récupéré le 8 février 2017 de https://www.researchgate.net/profile/GeraldFerris/publication/225849940_Accountability_and_Extra-Role_Behavior/links/54d8da4f0cf25013d0403859/Accountability-and-Extra-Role-Behavior.pdf
- Labie, M. (2005). Économie sociale, non-profit, tiers secteur : À la recherche d'un cadre de gouvernance adéquat. Dans A. Finet (dir.), *Gouvernement d'entreprise* (p.101-124). Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- Landy, F. J. et Farr, J. L. (1980). Performance rating. *Psychological Bulletin*, 87(1), 72-107.
- LeRoux, K. et Langer, J. (2016). What Nonprofit Executives Want and What They Get from Board Members. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(2), 147-164.
- Lévesque, B. (2011). *L'institutionnalisation des services québécois de garde à la petite enfance à partir de l'économie social : Un processus qui s'échelonne sur*

plusieurs décennies. Montréal : UQAM, Cahier du CRISES – Collection Études théoriques no ET1105, 51p. Récupéré le 15 mars 2017 de <https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudestheoriques/CRISESET1105.pdf>

Levy, P. E. et Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal : A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30(6), 881-905.

L'Heureux, M. (2008). Transformer l'évaluation de performance en une démarche de développement individuel du personnel et des bénévoles. *Revue internationale de soins palliatifs*, 23(4), 141-143.

Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, California : Sage Publications.

Loi sur l'économie sociale. (2013) R.L.R.Q. c E-1.1.1

Loi sur les services éducatifs à l'enfance. (2005) L. R. Q. c S-4.1.1

Loi sur les centres de la petite enfance et autres services de garde à l'enfance. (2005). L. R. Q. c C-8.2

Longenecker, C. O. et Gioia, D. A. (1992). The executive appraisal paradox. *The Executive*, 6(2), 18-28.

Miller-Millesen, J. L. (2003). Understanding the behavior of nonprofit boards of directors: A theory-based approach. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(4), 521-547.

Ministère de la Famille. [s. d.]. *Centres de la petite enfance et garderies*. Récupéré le 12 janvier 2017 de <https://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/services-de-garde/cpe-garderies/Pages/index.aspx>

Ministère de la Famille. [s.d.]. *Centres de la petite enfance, garderies et services de garde en milieu familial*. Récupéré le 25 janvier de <https://geoegl.msp.gouv.qc.ca/mfa/recherche-region.php>

Ministère de la Famille. *Rapport - Situation des services de garde* [s.d.]. Récupéré le 2 avril 2017 de <https://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/services-de-garde/portrait/profil-utilisateurs/Pages/index.aspx>

Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation. Gouvernement du Québec (2015). *Plan d'action gouvernemental en économie sociale 2015-2020*. Récupéré le

12 mars 2017 de https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/administratives/plans_action/plan_action_economie_sociale_2015-2020.pdf

- Moreau, D. B. (2006). Bénévolat et fédération sportive, de l'association à l'entreprise. Dans X. Engels, M. Hély, A. Peyrin et H. Trouvé (dir.), *De l'intérêt général à l'utilité sociale? La reconfiguration de l'action publique entre Etat, associations et participation citoyenne* (p. 147-162). Paris : L'Harmattan.
- Morin D., St-Onge S. et Vandenberghe C. (2007). *Perspectives théoriques associées à l'étude du processus d'évaluation des performances*. Dans S. St-Onge et V. Haines (dir.), *Gestion des performances au travail : Bilan des connaissances* (p.151-213). Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- Murphy, K. R. et Cleveland, J. N. (1991). *Performance appraisal: An organizational perspective*. Needham Heights, MA : Allyn & Bacon.
- OCDE (2014). « Focus - Inégalités et croissance – décembre 2014 ». Récupéré le 09 février 2017 de <https://www.oecd.org/fr/els/soc/Focus-Inegalites-et-croissance-2014.pdf>
- Règlement sur les services de garde éducatifs à l'enfance*. (2006). L. R. Q. c S-4.1.1, r. 2.
- Rijpens, S. (2010). La gouvernance dans les entreprises sociales. Dans S. Mertens (dir.), *La gestion des entreprises sociales* (p. 219-285). Liège : Edi.Pro.
- Roberts, J. et Stiles, P. (1999). The relationship between chairmen and chief executives : Competitive or complementary roles? *Long Range Planning*, 32(1), 36-48.
- Royer, I. et Zarlowski, P. (2007). Echantillon(s). Dans R.-A Thiétart (coord.), *Méthodes de Recherche en management* (4^e éd., p. 219-253). Paris : Dunod.
- Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier et I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (5^e éd., p. 337-360). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Sekaran, U. (2003). The Research process. Dans *Research Methods for Business : A Skill Building Approach* (4^e éd., p.116-139). New York : John Wiley & Sons Inc.
- Selden, S. et Sowa, J. E. (2011). Performance management and appraisal in human service organizations : Management and staff perspectives. *Public Personnel Management*, 40(3), 251-264.

- Spear, R., Cornforth, C. et Aiken, M. (2009). The governance challenges of social enterprises : Evidence from a UK empirical study. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80(2), 247-273.
- Steelman, L. A., Levy, P. E. et Snell, A. F. (2004). The Feedback Environment Scale: Construct definition, Measurement, and Validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64, 165-184.
- St-Onge, S. (2012). *Gestion de la performance*. Montréal, QC : Chenelière Éducation.
- St-Onge, S. et Haines, V. (2007). *Gestion des performances au travail : Bilan des connaissances*. Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- St-Onge, S. et Magnan, M. (2007). La gestion des performances des organisations et des personnes Dans S. St-Onge et V. Haines (dir.), *Gestion des performances au travail : Bilan des connaissances* (p.15-52). Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- Sundaramurthy, C. et Lewis, M. (2003). Control and collaboration : Paradoxes of governance. *Academy of management review*, 28(3), 397-415.
- Taskin, L. et Dietrich, A. (2016). *Management humain : Pour une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- Valéau, P. (2013). La fonction RH dans les associations : Les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation. *Revue internationale de l'économie sociale* (328), 76-94.
- Whiting, H. J., Kline, T. J. et Sulsky, L. M. (2008). The performance appraisal congruency scale : An assessment of person-environment fit. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(3), 223-236.
- Young, G. J., Stedham, Y. et Beekun, R. I. (2000). Boards of directors and the adoption of a CEO performance evaluation process : Agency – and Institutional – Theory Perspectives. *Journal of Management Studies* 37(2), 277-296.