ÉVALUATION DE LA PEROFMANCE DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE POUR LA PÉRIODE 2017-2018

Pour décision

Prière de noter : Les documents du Conseil ont un caractère purement délibératif et, conformément à la politique de transparence du GPE, ne constituent pas des documents publics aussi longtemps que le Conseil ne les a pas étudiés en réunion.

1. OBJECTIF STRATEGIQUE

1.1 Le présent rapport a pour objet de proposer au Conseil d'administration de fournir au directeur général (DG) du Secrétariat du Partenariat mondial pour l'éducation (GPE) une évaluation de sa performance annuelle, notamment pour la période 2017-2018, en vue de le soumettre à l'approbation à la réunion du Conseil de juin 2017.

Résumé des délibérations du Comité de gouvernance et d'éthique (GEC)

Le GEC s'est réuni le 11 avril 2017 en vue d'examiner et discuter du processus proposé pour l'évaluation de la performance de la directrice générale.

Les membres de GEC ont exprimé globalement un avis favorable vis-à-vis de l'évaluation de la performance de la directrice générale, tout en notant l'importance de mettre en place un mécanisme annuel permettant l'évaluation de la directrice générale par le Conseil d'administration. Les membres du comité ont souligné la nécessité d'assurer la cohérence entre les priorités de l'organisation et celles de la directrice générale.

Le Comité a suggéré d'inclure des renseignements supplémentaires dans le rapport et d'apporter quelques améliorations au questionnaire afin de le compléter et a recommandé que la possibilité soit donnée de fournir si nécessaire à la présidente du Conseil un soutien supplémentaire par voie contractuelle pour les tâches confidentielles de recueil des commentaires et des données. Ces modifications sont reflétées dans le rapport du Conseil.

Le GEC a recommandé l'approbation par la Conseil de la proposition relative au processus de l'évaluation de la performance de la directrice générale lors de sa réunion de juin.

2. RÉSUMÉ ANALYTIQUE

2.1 Bien que la directrice générale du GPE participe actuellement à un système d'examen de la performance de la Banque mondiale qui donne lieu régulièrement à la communication de rapports et à des évaluations à 360 degrés, dans le cadre de la politique de management de la Banque mondiale, les membres du Conseil et les suppléants ont très peu d'occasions d'émettre des commentaires sur le rendement professionnel de la directrice générale.

2.2 Aussi, le présent rapport propose-t-il un processus d'évaluation de la performance qui aidera la directrice générale à améliorer ses performances et permettra aux membres du Conseil et aux autres parties prenantes d'avoir une plus grande confiance dans les interventions et les prises de décisions du GPE.

2.3 Le processus sera géré par la présidente du Conseil. Les résultats de l'enquête d'évaluation de la performance, de même que l'auto-évaluation de la directrice générale, seront examinés par le Comité de gouvernance et d'éthique et communiqués au Conseil en réunion directive.

3. DÉCISION RECOMMANDÉE

3.1 Le Comité de gouvernance et d'éthique recommande au Conseil d'administration d'approuver la décision suivante :

BOD/2017/06-XX-<u>Évaluation de la performance de la directrice générale</u> : Le Conseil d'administration :

1. prie le Comité de gouvernance et d'éthique de lancer le processus d'évaluation de la performance de la directrice générale présentés dans le document BOD/2017/06 DOC 10 ;
2. approuve les rôles et responsabilités proposés pour la conduite de l'évaluation de la performance de la directrice générale tels que présentés dans le document BOD/2017/06 DOC 10 Annexe 2 ;
3. approuve le questionnaire d'enquête proposé présenté dans le document BOD/2017/06 DOC 10 Annexe 4 ;
4. Pour le cycle 2017-2018, le processus sera lancé par la soumission par la directrice générale et par la présidente du Conseil d'administration des objectifs de performance individuelle de la directrice générale pour 2017-2018 au Conseil, pour approbation en réunion directive, lors de la réunion du Conseil d'administration de juin 2018.

4. CONTEXTE GÉNÉRAL

4.1 Bien que la directrice générale du GPE participe actuellement, dans le cadre de la politique de management de la Banque mondiale, à un système d'examen de la performance de la Banque mondiale qui donne lieu régulièrement à la communication de rapports et à des évaluations à 360 degrés, les membres du Conseil/suppléants ou les présidents de comité ont très peu d'occasions d'émettre des commentaires sur la performance de la directrice générale au service du Conseil. L'Annexe 1 décrit le processus actuel de gestion de la performance de la Banque mondiale.

4.2 Après en avoir discuté avec le Comité de gouvernance, de l'éthique et des finances en novembre 2016, le Secrétariat a été chargé de tracer les grandes lignes d'un processus destiné à permettre au Conseil d'évaluer la performance de la directrice générale du Secrétariat.

4.3 Le souci d'éviter une répétition du processus obligatoire d'évaluation de la performance de la Banque mondiale a été exprimé avec force. Dans le même temps, il a été reconnu qu'un aspect essentiel des tâches de la directrice générale – précisément ses responsabilités vis-à-vis du Conseil - n'est pas pris en compte dans le processus d'évaluation de la performance de la Banque mondiale, de sorte que la directrice générale ne reçoit aucun commentaire permettant d'améliorer ses résultats concernant cet aspect.

4.4 Dans l'élaboration du processus, le Secrétariat a estimé que l'observation générale et le consensus qui se dégagent sont que la gestion du processus d'évaluation de la performance de la directrice générale soit confiée au président du Conseil et que les modalités concrètes autorisent une certaine souplesse au lieu de se limiter à des processus rigides et documentés qui pourraient autrement mettre à mal un processus de direction qui se veut hardi et dynamique. Celui-ci peut se révéler vaste et coûteux en temps - à la fois pour la présidente du Conseil et pour directeur général.

4.5 Le Secrétariat a examiné différents modèles et ce faisant, il a consulté la documentation disponible ainsi que plusieurs modèles d'évaluation de la performance de directeurs généraux. Les processus fondés essentiellement sur les commentaires du Conseil tels que ceux appliqués par la Banque mondiale et Gavi ont retenu particulièrement l'attention. Le modèle proposé est conforme à ces deux modèles, tout en tenant compte des différences de structures de gouvernance avec le GEP. Deux modèles sont communément utilisés en ce qui concerne l'entité chargée de recueillir les données de l'évaluation : le recours aux services d'un consultant extérieur, qui a l'avantage de garantir la confidentialité des informations ou l'utilisation des ressources internes qui demande moins de ressources. La plupart des organisations préfèrent recourir à un consultant extérieur pour appuyer la présidente du Conseil, eu égard au caractère confidentiel des discussions. Cette prérogative revient au président du Conseil. Un budget limité a été dégagé afin de financer une consultation externe pour appuyer la collecte des données et le recueil des évaluations individuelles en vue d'aider la présidente du Conseil dans sa tâche en cas de besoin.

Pour l'exécution des tâches courantes, des membres du personnel du Secrétariat seront identifiés pour appuyer la présidente du Conseil si cela s'avère nécessaire.

4.6 Le Secrétariat a également pris en compte le consensus général selon lequel le processus devrait caler de près la performance de l'organisation sur celle de la directrice générale. Dans les critères d'évaluation de la performance, la non réalisation d'un objectif ne devrait pas nécessairement être interprétée comme un signe de mauvais rendement, d'où le processus itératif préconisé dans les étapes décrites dans la présente note adressée au Comité de la gouvernance et de l'éthique. L'objectif d'un processus efficace d'évaluation de la directrice générale est de construire un « dialogue » entre la directrice générale et le Conseil pour la définition des objectifs et des aspirations de l'organisation.

4.7 Il convient de réexaminer le processus de temps à autre ou lorsque l'organisation ou l'environnement dans lequel elle opère ont connu un changement significatif.

4.8 La proposition énoncée dans le présent rapport a été élaborée en consultation avec la présidente du conseil et la directrice générale.

4.9 Enfin, cette proposition est conforme à la Charte du GPE relative aux rôles respectifs de la présidente (4.3.2) et de la directrice générale/Conseil d'administration (4.4.6) en ce qui concerne l'examen des performances.

5. ANALYSE GLOBALE

Principes directeurs relatifs à l'évaluation de la performance de la directrice générale

5.1 Le processus d'évaluation de la performance de la directrice générale doit être dynamique et offrir une certaine flexibilité quant à la façon dont il est exécuté chaque année. Un processus d'évaluation efficace vise à s'assurer que la performance de la directrice générale est conforme aux objectifs stratégiques de haut niveau fixés à l'organisation, et non pas à gérer ses prises de décisions quotidiennes, de sorte qu'il demeure un puissant facteur de renforcement de l'autorité et des moyens d'action de la directrice générale.

5.2 Le processus d'évaluation de la directrice générale devrait reposer sur les principaux principes de fonctionnement suivants :

- Il doit être mené dans un esprit de collégialité et chaque participant devrait faire preuve d'un haut degré de confidentialité et de discrétion.
- Les membres du Conseil/suppléants sont invités à évaluer la performance de la directrice générale à titre individuel et non au nom de leur groupe constitutif.
- Quand bien même l'évaluation pourrait prendre un ton critique sur certains aspects, il ne devrait pas revêtir un caractère antagonique. C'est un processus dans lequel la directrice

générale est un partenaire dans un dialogue conduit avec un esprit constructif et de collaboration.

- Les délibérations des membres du Conseil/suppléants sur cette question devraient demeurer au sein du Conseil et ne doivent être partagées en aucune circonstance avec aucun des groupes constitutifs.
- Les résultats attendus de la directrice générale doivent correspondre à la stratégie du GPE et envisagés dans le cadre des objectifs fixés à l'ensemble de l'organisation. Les objectifs de performance sont habituellement intégrés au cycle de planification stratégique du Conseil afin de laisser suffisamment de champ au directeur général pour gérer son temps de façon stratégique dans la conduite d'une organisation comme le GPE, dans un environnement où les priorités changent parfois rapidement.
- La présidente du Conseil est le « meneur » du processus.

Processus d'évaluation de la performance de la directrice générale et délais recommandés

5.3 Étape 1 - Définir les résultats attendus : Avril-juin

a. Avant la dernière réunion du GPE pour l'année civile, la présidente du Conseil et la directrice générale se réunissent pour discuter des objectifs de performance individuels en utilisant comme base la stratégie 2016-2020 du GPE qui prévoit :
   i. des critères objectifs et la négociation d'indicateurs de performance clés, à savoir :
      - des objectifs à long terme mesurés par rapport à la stratégie 2016-2020 ;
      - des objectifs à court terme mesurés par rapport au plan d'activité annuel ;
   ii. des critères subjectifs se rapportant aux qualités de leadership et de gestion déterminés à partir des objectifs personnels et professionnels de la directrice générale.

b. La présidente du Conseil peut rencontrer ou convoquer individuellement des membres du Comité de gouvernance et d'éthique afin de recueillir leur opinion sur les critères ou les aspects pouvant être intégrés dans les objectifs de performance de la directrice générale.

   Note soumise pour examen : cette étape intervient généralement avant la discussion entre la présidente du Conseil et la directrice générale destinée à définir formellement les résultats attendus.

c. Lors de la réunion du Comité de gouvernance et d'éthique en avril, la présidente du Conseil présente au Conseil les objectifs de performance individuel négociés avec la directrice générale pour discussion. Le processus d'examen comprend les étapes suivantes :
   - une séance avec la directrice générale pour discuter de ces objectifs ;
   - ensuite, une séance à huis clos où la présidente du Conseil négocie et arrête

définitivement les objectifs de performance pour l'exercice suivant.

- Cette séance peut se tenir par communication téléphonique.

Note soumise pour examen : la directrice générale devrait participer à la discussion sur les critères et indicateurs finaux et les approuver. En cas de blocage, il peut s'avérer nécessaire que la présidente du Conseil reprenne le processus jusqu'à ce qu'un accord soit conclu et la directrice générale doit être impliqué à toutes les étapes.

5.4 Étape 2 - Information du Conseil : Juin

Eu égard à la nature de la structure du GPE et à son modèle de gouvernance, la présidente du Conseil présente au Conseil d'administration un aperçu général des objectifs de performance convenus avec la directrice générale et confirmés avec le Comité de gouvernance et d'éthique lors d'une séance à huis clos avec l'ensemble du Conseil en juin. La possibilité est donnée aux membres du Conseil et aux suppléants de débattre des priorités proposées lors de la réunion directive.

5.5 Étape 3 - Suivi et rétro-information : Juillet-mars

a. Au cours de l'exercice financier, la présidente du Conseil et la directrice générale se réunissent de temps à autre pour discuter de la performance de la directrice générale et des progrès accomplis par rapport aux critères établis. Ces réunions peuvent se tenir selon un calendrier préétabli, par exemple chaque trimestre, en personne ou par téléphone ou de façon informelle lorsque les circonstances s'y prêtent. Ces échanges périodiques ne devraient pas être un processus fastidieux, mais un processus qui est conçu pour apporter une plus-value et qui favorise un dialogue constructif par le biais d'avis et de conseils. Le processus fait l'objet d'un accord direct entre la présidente du Conseil et la directrice générale quant à la procédure convenant le mieux à chacune des parties.

b. Au besoin, la présidente du Conseil donne oralement aux membres du conseil le point des discussions menées avec la directrice générale au cours de la période précédente. Cela peut donner lieu à une discussion entre le Comité de gouvernance et d'éthique et la directrice générale et/ou à une séance à huis clos, le cas échéant.

5.6 Étape 4 - Période précédant l'évaluation de la performance pour l'ensemble de l'exercice et examen des critères pour l'exercice suivant : Mars-juin

a. Cette période est la plus complexe car elle doit mettre en cohérence quatre processus différents devant déboucher sur les discussions lors de la dernière réunion du Comité de gouvernance et d'éthique et à la remise d'un rapport de haut niveau au Conseil d'administration :

- collecte des données (mars) pour faciliter l'examen de la performance de la directrice générale pour la période ;
- les membres du conseil/suppléants fournissent leurs commentaires en remplissant le questionnaire d'enquête pour l'évaluation de la performance de la directrice générale joint à l'annexe 4.

  Note soumise pour examen : en dehors des résultats de l'enquête, les autres données pourraient inclure les résultats et les données actuels de l'organisation, évitant ainsi au président du Conseil d'avoir à collecter une quantité considérable de données.

- Discussions entre la présidente du Conseil et la directrice générale pour l'examen de l'autoévaluation réalisée par la directrice générale. La présidente du Conseil peut également choisir de rencontrer individuellement les membres du Comité de gouvernance et d'éthique ainsi que les présidents et quelques membres des comités afin de recueillir leur sentiment au-delà de la discussion générale qui aura lieu à huis clos avec le Comité de gouvernance et d'éthique au mois d'avril.
- Élaboration par la directrice générale de critères de performance pour l'année civile suivante, en concertation avec la présidente du Conseil, en répétant le processus décrit au paragraphe 5.1 ci-dessus (avril-juin)

b. Ces quatre étapes débouchent sur des discussions lors de la réunion de printemps du Comité de gouvernance et d'éthique et reprennent le processus décrit précisément au paragraphe 5.1 :
   - discussion entre la présidente du Conseil et la directrice générale et accord avec le Comité de gouvernance et d'éthique sur la performance de la directrice générale au cours de l'exercice écoulé ;
   - négociation entre la présidente du Conseil et la directrice générale sur les critères de performance pour l'exercice suivant et signature avec le Comité de gouvernance et d'éthique ;
   - Durant ce processus, la possibilité doit être donnée au directeur général de donner son avis sur la performance du Conseil, des comités et sur tout ensemble de problèmes qui méritent d'être corrigés, abordés ou réglés.

c. La présidente du Conseil présente ensuite un aperçu de haut niveau lors d'une séance à huis clos au Conseil à la réunion de juin.

d. Voir l'explication illustrée de l'ensemble de ce processus à l'annexe 3.

6. RÉPERCUSSIONS SUR LES RESSOURCES DU SECRÉTARIAT ET ANALYSE DES RISQUES

6.1 Des ressources financières supplémentaires limitées seront peut-être nécessaires pour aider au recrutement d'un consultant externe en vue d'appuyer la présidente du Conseil dans la collecte des données et les consultations, le cas échéant. Un budget de plus de 25 000 dollars a été dégagé, au cas où.

7. ÉTAPES PROCHAINES

7.1 Un document final sera présenté au Conseil pour examen en juin 2017.

7.2 Une fois le processus approuvé par le Conseil, la présidente du Conseil lancera le processus en présentant les objectifs de performance individuelle de la directrice générale pour l'exercice 2017-2018 lors de la réunion du Conseil de juin en session directive.

7.3 Le premier rapport d'évaluation de la performance de la directrice générale sera présenté au Conseil lors de la réunion du Conseil de juin 2018 en session directive.

8. PRIÈRE S'ADRESSER À : Ruth Dantzer (mdantzer@globalpartnership.org) ou Christine Guetin pour de plus amples renseignements.

9. ANNEXES/RÉFÉRENCE(S) BIBLIOGRAPHIQUE(S) ET GLOSSAIRE

Annexe 1 – Principales caractéristiques du système de gestion des performances de la Banque mondiale
Annexe 2 - Évaluation de la directrice générale : Rôles et responsabilités
Annexe 3 - Exemple de cycle d'évaluation de la performance de la directrice générale
Annexe 4 - Évaluation de la performance de la directrice générale pour l'exercice 2017 : Questionnaire d'enquête destiné aux membres du Conseil/suppléants

ANNEX 1-: Principales caractéristiques du système de gestion des performances de la Banque mondiale

La Banque mondiale applique à l'ensemble de son personnel un vaste système de gestion de la performance, qui donne lieu à la définition annuelle des priorités individuelles ainsi qu'à des réunions régulières avec les responsables pour recueillir leur sentiment concernant les progrès accomplis vers l'atteinte des objectifs prioritaires identifiés.

En outre, les processus Managerial 360 et Corporate 360 sont destinés à permettre le perfectionnement des cadres supérieurs. L'exercice d'évaluation à 360 degrés vise à évaluer et à identifier chez les participants les points forts et les aspects à améliorer.

Managerial 360

- Participants :
  - cadres dirigeants étiquetés ; cadres intermédiaires non étiquetés (G2+/GG+) **ayant 6 ou plus** de subordonnés directs, animés par des HRBP ;
- catégories de personnes interrogées : cadre(s) dirigeant(s), subordonnés directs, clients internes, homologues, autres ;
- le formulaire relèvera 5 compétences managériales du Groupe de la Banque mondiale, et 2 questions écrites.

  Compétences managériales :
  - Le courage de vos convictions
  - Diriger l'équipe avec le souci du résultat
  - Influencer au-delà des frontières
  - Promouvoir l'ouverture aux idées nouvelles
  - Faire éclore les talents du futur

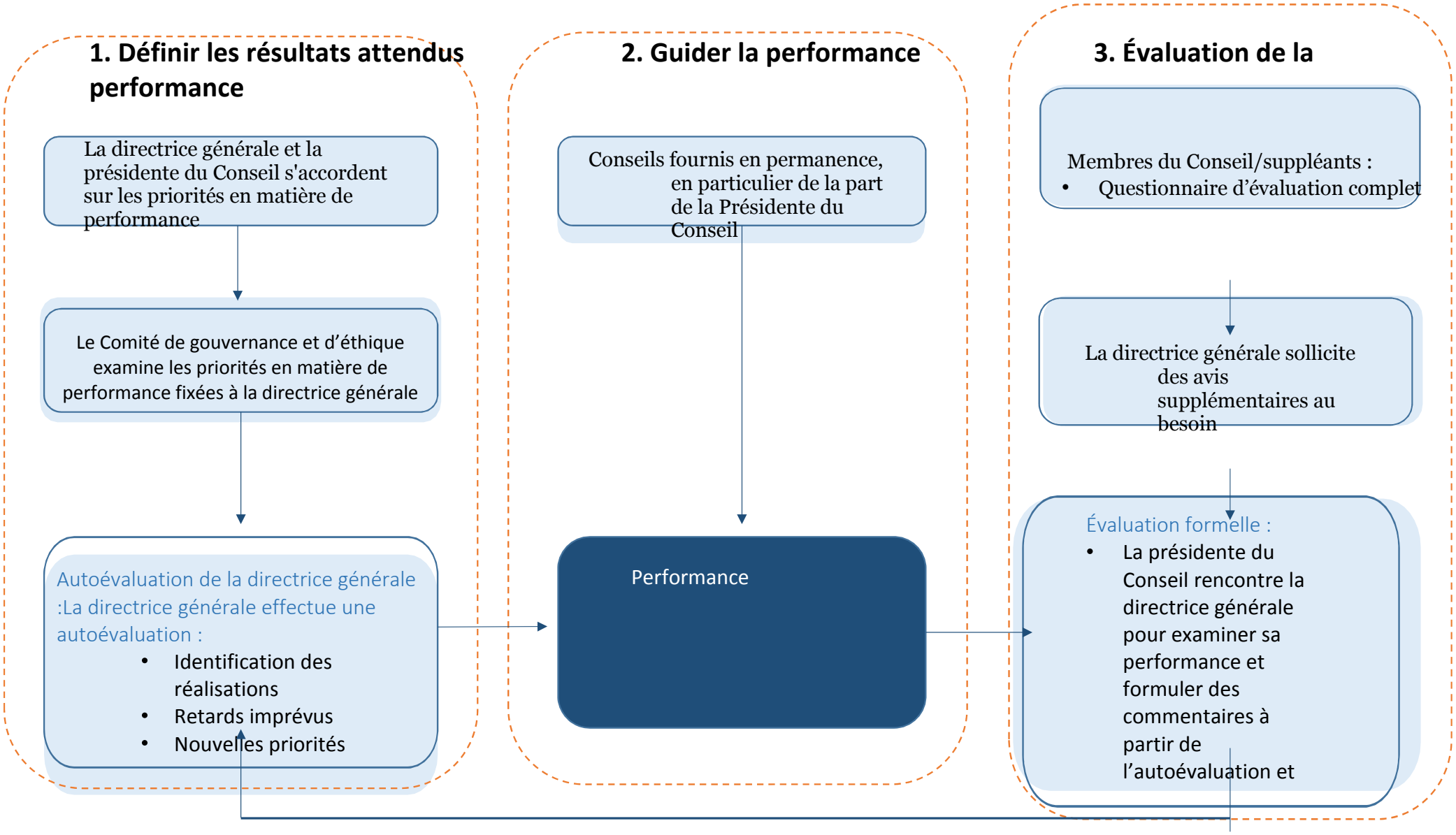
- Exploitation des résultats :
  Les résultats de l'exercice Managerial 360 serviront à évaluer les potentialités des cadres et les compétences à développer pour assurer le perfectionnement des cadres. Cette évaluation ne sera pas liée à l'évaluation de fin d'année du participant.

Le système de gestion de la performance de la Banque mondiale utilise le même exercice que le GPE et, par conséquent, les deux processus se dérouleront concomitamment.

ANNEXE 2 - ÉVALUATION DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE : RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Rôles	Responsabilités
Président du Conseil	✓ Établit la codirection du processus avec la directrice générale ✓ Gère le processus d'évaluation de la directrice générale pour le compte du Comité de gouvernance et d'éthique
Directeur général	✓ Cogère le processus d'évaluation avec la présidente du Conseil ✓ Fournit ses commentaires sur les objectifs et les paramètres d'évaluation de la fiche de suivi ; rédige les objectifs de performance de la directrice générale ; discute avec la présidente du Conseil ✓ Effectue son autoévaluation en regard des objectifs de performance ✓ Participe à l'examen de fin d'exercice et aux discussions continues sur la performance avec la présidente du Conseil
Comité de gouvernance et d'éthique	✓ Fournir des commentaires sur l'approche d'évaluation, les objectifs et les indicateurs de performance de la directrice générale ✓ Fournir des commentaires sur les résultats préliminaires de l'évaluation ✓ Garantir un processus transparent qui apporte une valeur ajoutée
Conseil d'administration du GPE	✓ La présidente du Conseil doit solliciter les avis de différents membres du Conseil/suppléants avant l'évaluation à travers l'Enquête d'évaluation de la performance de la directrice générale ✓ La présidente du Conseil doit remettre au Conseil un rapport de haut niveau sur la performance de la directrice générale
Consultant	✓ Collabore avec la présidente du Conseil pour recueillir des données et des avis

ANNEXE 3 - EXEMPLE DE CYCLE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE



Annexe 4 - ÉVALUATION DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE POUR L'EXERCICE 2017

Questionnaire d'enquête destiné aux membres du Conseil/suppléants

Utilisez cette échelle dans votre réponse :
1 = Pas du tout d'accord ; 2 =Pas d'accord ; 3 =Indécis ; 4 =D'accord ; 5 = Tout à fait d'accord, s.o = sans objet

1. LEADERSHIP : LA DIRECTRICE GÉNÉRALE….

	Note					
1.1. A clairement défini l'objet ou la mission de l'organisation.	1	2	3	4	5	s.o
1.2. A attiré une équipe de direction hautement performance dotée des connaissances, des compétences, de l'énergie et de la passion nécessaires pour traduire la mission et la vision dans les faits.	1	2	3	4	5	s.o
1.3. Conduit un processus de planification qui définit des objectifs annuels, des stratégies et des plans d'action qui cadrent avec la vision et la mission.	1	2	3	4	5	s.o
1.4. Conduit un processus de gestion de la performance qui garantit l'obligation de rendre compte à tous les échelons de l'organisation et apporte au besoin des corrections aux objectifs et stratégies à mi-parcours.	1	2	3	4	5	s.o
1.5. Prend toujours des décisions permettant à l'organisation de mieux atteindre ses objectifs.	1	2	3	4	5	s.o
1.6. Fait régulièrement preuve de créativité pour identifier de nouvelles possibilités et résoudre les problèmes auxquels l'organisation est confrontée.	1	2	3	4	5	s.o
1.7. Communique efficacement avec les parties prenantes internes et externes pour renforcer leur adhésion à la mission, à la vision, aux buts et à l'orientation adoptés par l'organisation.	1	2	3	4	5	s.o

2. DIRECTION : LA DIRECTRICE GÉNÉRALE….

	Résumé des résultats					
2.1. A mis en place une structure d'organisation efficace qui permet à la direction de concentrer son attention sur les principales fonctions nécessaires pour permettre à l'organisation de remplir sa mission.	1	2	3	4	5	s.o
2.2 Délègue efficacement les tâches aux membres de l'équipe de direction et aux autres membres du personnel.	1	2	3	4	5	s.o
2.3. Énonce clairement les priorités et s'assure que l'attention et la responsabilité se concentrent sur les priorités de l'organisation.	1	2	3	4	5	s.o
2.4. Sollicite les avis des parties prenantes de l'organisation, y compris ceux des employés à tous les échelons afin d'orienter la direction et le fonctionnement de l'organisation.	1	2	3	4	5	s.o
2.5 Transmet régulièrement un message cohérent à toutes les parties prenantes concernant la vision, la mission et les priorités de l'organisation.	1	2	3	4	5	s.o
2.6. Définit des politiques claires pour guider le comportement de l'organisation et de ses employés.	1	2	3	4	5	s.o

3. COLLABORATION AVEC LE CONSEIL : LA DIRECTRICE GÉNÉRALE….

	Résumé des résultats					
3,1. Comprend les pratiques de gouvernance prescrites par l'organisation et appuie le Conseil dans ses fonctions de gouvernance en lui fournissant les informations nécessaires et en autorisant l'accès au personnel.	1	2	3	4	5	s.o
3.2. A une relation de travail solide avec la présidente du Conseil.	1	2	3	4	5	s.o
3.3. A une relation de travail solide avec les membres du Conseil/suppléants.	1	2	3	4	5	s.o
3.4. Tient le Conseil régulièrement informé des projets, des performances, des	1	2	3	4	5	s.o

problèmes et des opportunités.						
3.5. Veille à ce que le Conseil reçoive les informations destinées aux parties prenantes extérieures avant qu'elles ne leur soient communiquées.	1	2	3	4	5	s.o
3.6. Aide le Conseil d'administration et l'organisation à identifier les principales stratégies et priorités opérationnelles.	1	2	3	4	5	s.o
3.7. Exécute les instructions données par le Conseil.	1	2	3	4	5	s.o

4. GESTION FINANCIÈRE : LA DIRECTRICE GÉNÉRALE….

	Note					
4.1. A une connaissance solide et à jour de la situation financière de l'organisation et prend les décisions sur l'affectation des ressources avec le souci de la meilleure rentabilité possible pour l'organisation.	1	2	3	4	5	s. o
4.2. Est soutenu par un directeur financier ou autre responsable financier compétent et qualifié qui assume la charge quotidienne de la gestion et du contrôle des finances de l'organisation.	1	2	3	4	5	s.o
4.4. S'assure que le système de contrôles internes de l'organisation et ses processus de gestion des risques sont adaptés.	1	2	3	4	5	s.o

RÉALISATIONS / ASPECTS A AMELIORER:

Dressez (i) la liste des principales réalisations de la directrice générale au cours de l'année écoulée, puis identifiez les qualités/compétences que la directrice générale a démontrées pour y parvenir, et tous aspects à amériolier pour la directrice générale, et identifier (si pertinent et applicable) toutes compétences /caractéristiques que la directrice générale devrait développer pour y remédier.

Réalisations/ Aspects à améliorer	***Qualités/Compétences***

Date :	
Nom :	
Signature :	