

[Page de garde]

HEC MONTRÉAL

Gestion de la performance des directeurs généraux : proposition d'un système adapté au contexte des fédérations sportives québécoises

par
Charles Martel

Olivier Doucet
HEC Montréal
Directeur de recherche

Sciences de la gestion
(Spécialisation développement organisationnel)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Avril 2025
© Charles Martel, 2025



Comité d'éthique de la recherche

Le 11 février 2025

À l'attention de : Kalina Bacher-René

Cochercheurs : Frédéric Boucher, Charles Martel

Projet # : 2025-5901

Titre du projet : Les systèmes de performance organisationnelle dans les organisations sportives québécoises

Bonjour Kalina Bacher-René.

Pour donner suite à l'évaluation de votre formulaire F8 - Modification de projet, le CER de HEC Montréal vous informe de sa décision :

Les modifications ont été approuvées et notées au dossier. Le certificat actuel demeure valide jusqu'au prochain renouvellement.

Date d'approbation du projet : 27 mai 2024

Date d'échéance du certificat : 01 mai 2025

En vous remerciant cordialement,

Le CER de HEC Montréal

William Saint Fleur

Signed 2022-02-11 14:09:30

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

Le 27 mai 2024

À l'attention de : Kalina Bacher-René

Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche

Projet : 2025-5901

Titre du projet de recherche : Les systèmes de performance organisationnelle dans les organisations sportives québécoises

Bonjour Kalina Bacher-René,

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains par le CER de HEC Montréal.

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal est émis en date du 27 mai 2024. Prenez note que ce certificat est valide jusqu'au **01 mai 2025**.

Vous devrez obtenir le renouvellement de votre approbation éthique avant l'expiration de ce certificat à l'aide du formulaire *F7 - Renouvellement annuel*. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Si des modifications sont apportées à votre projet, vous devrez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet* et obtenir l'approbation du CER avant de mettre en œuvre ces modifications.

Notez qu'en vertu de la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains de HEC Montréal*, il est de la responsabilité des chercheurs d'assurer que leurs projets de recherche conservent une approbation éthique pour toute la durée des travaux de recherche et d'informer le CER de la fin de ceux-ci. De plus, toutes modifications significatives du projet doivent être transmises au CER avant leurs applications.

Lorsque votre projet est terminé, vous devrez remplir le formulaire *F9 - Fin de projet (ou F9a - Fin de projet étudiant sous l'égide d'un autre chercheur)*, selon le cas. **Les étudiants doivent remplir un formulaire F9 afin de recevoir l'attestation d'approbation éthique nécessaire au dépôt de leur thèse/mémoire/projet supervisé.**

Vous pouvez dès maintenant procéder à la collecte de données pour laquelle vous avez obtenu ce certificat.

Nous vous souhaitons bon succès dans la réalisation de votre recherche.

Le CER de HEC Montréal

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2025-5901

Titre du projet de recherche : Les systèmes de performance organisationnelle dans les organisations sportives québécoises

Chercheur principal : Kalina Bacher-René

Cochercheurs : Frédéric Boucher

Directeur/codirecteurs : Olivier Doucet, Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 27 mai 2024

Date d'entrée en vigueur du certificat : 27 mai 2024

Date d'échéance du certificat : 01 mai 2025



Maurice Lemelin
Président

CER de HEC Montréal

Signé le 2024-05-27 à 11:34

Résumé

À travers le mouvement de professionnalisation dans l'écosystème sportif, on voit poindre le besoin de mettre en place de bonnes pratiques de gestion de la performance des DG. Malheureusement, en plus d'être faiblement adoptées, les pratiques de gestion de la performance des DG d'organisations sportives s'appuient sur un faible corpus scientifique. Il est donc difficile de connaître quelles sont les pratiques d'évaluation efficaces en la matière.

Dans cette perspective, l'objectif de cette recherche consiste à analyser les connaissances et les pratiques actuelles pour émettre des propositions sur l'implantation d'outils de gestion de la performance adaptés aux DG des fédérations sportives québécoises. Plus spécifiquement, cette recherche exploratoire vise à recenser les éléments pertinents dans la littérature scientifique, puis de les valider par rapport aux pratiques présentes dans le milieu grâce à des entrevues effectuées avec neuf DG de fédérations sportives québécoises et huit membres de CA. À la suite de cela, l'analyse de six outils d'évaluation actuellement utilisés ou proposés dans le milieu sportif est effectuée afin de déterminer leur efficacité et leur pertinence.

Ce mémoire a plusieurs retombées, puisqu'il permet de combler un vide théorique au niveau de l'évaluation des dirigeants des OBNL sportifs. Bien que ce sujet soit spécifique, il s'agit d'un élément important qui permettra aux fédérations sportives québécoises de mettre en place de bonnes pratiques de gestion de la performance de leur DG basées sur des données reposant sur la recherche scientifique et dont la méthodologie est partagée, leur donnant des outils supplémentaires dans leur quête de professionnalisation.

Mots clés : performance individuelle, directeurs généraux, fédérations sportives, gouvernance, professionnalisation, évaluation, outils d'évaluation

Méthodes de recherche : méthodologie mixte, recherche qualitative exploratoire, entrevues semi-dirigées, recherche quantitative, collecte documentaire

Abstract

Through the professionalization movement in the Quebec's non-profit sports ecosystem, the need to establish good practices for managing the performance of CEOs has become apparent. Unfortunately, in addition to being weakly adopted, performance management practices for CEOs of NSOs are based on a limited scientific corpus. It is therefore difficult to determine which evaluation practices are effective.

In this context, the objective of this research is to analyze current knowledge and practices to propose the implementation of performance management tools tailored to particular needs of the CEOs of Quebec's NSOs. More specifically, this exploratory research aims to identify relevant elements in the scientific literature and to validate them against current practices through interviews conducted with nine CEOs and eight board members of Quebec's NSOs. Following this, an analysis of six evaluation tools currently used or made available is performed to determine their effectiveness and relevance.

This research has several outcomes, as it fills a theoretical gap in the evaluation of CEOs of NSOs. While this subject is specific, it is an important element that will enable Quebec NSOs to establish good performance management practices for their CEOs, based on scientifically grounded data and a shared methodology, providing them with additional tools in their quest for professionalization.

Keywords : individual performance, CEOs, NSOs, governance, professionalization, evaluation, evaluation tools

Research methods : mixed methodology, exploratory qualitative research, semi-structured interviews, quantitative research, documentary data collection

Table des matières

Résumé	vi
Abstract	vii
Table des matières	ix
Liste des tableaux et des figures	xiii
Liste des abréviations	xv
Remerciements	xvii
Introduction	19
Chapitre 1 Revue de la littérature	28
1.1 La gouvernance dans les fédérations sportives	29
1.1.1 Fonction stratégique du CA	30
1.1.2 Fonction exécutoire du DG	31
1.1.3 Communication et collaboration entre le CA et le DG	32
1.1.4 Principes de base de gouvernance utiles à la proposition d'un SGP	34
1.2 Principes de gestion de la performance	35
1.2.1 Comment : Modalités du processus dans son cycle complet	35
1.2.2 Pourquoi : Objectifs d'évaluation et finalités du système	39
1.2.3 Quoi : Critères qui seront choisis pour évaluer la performance	42
1.2.4 Qui : Évaluateurs potentiels	53
Chapitre 2 Propositions	57
2.1 Comment : Modalités du processus dans son cycle complet	57
2.2 Pourquoi : Objectifs d'évaluation et finalités du système	58
2.3 Quoi : Critères qui seront choisis pour évaluer la performance	58
2.4 Qui : Évaluateurs potentiels	59

Chapitre 3 Méthodologie	60
3.1 Méthodologie de recherche.....	60
3.2 Outils de collecte des données	61
3.3 Stratégie d'analyse des données.....	64
3.4 Éthique et confidentialité	66
3.5 Limites	67
Chapitre 4 Analyse des résultats	69
4.1 Comment : Modalités du processus dans son cycle complet.....	70
4.2 Pourquoi : Objectifs d'évaluation et finalités du système	73
4.3 Quoi : Critères qui seront choisis pour évaluer la performance.....	77
4.4 Qui : Évaluateurs potentiels.....	89
Chapitre 5 Discussion et recommandations	94
5.1 Comment : Modalités du processus dans son cycle complet.....	95
5.1.1 Le cycle annuel	95
5.1.2 La conversation en continu sur la performance	95
5.1.3 La lourdeur administrative	96
5.2 Pourquoi : Objectifs d'évaluation et finalités du système	98
5.2.1 Évaluer dans le but de développer	98
5.3 Quoi : Critères qui seront choisis pour évaluer la performance.....	101
5.3.1 Critères d'évaluation.....	101
5.3.2 Élaboration des objectifs.....	103
5.3.3 Propriétés d'un outil d'évaluation de qualité	104
5.3.4 Réalités opposées des fédérations	104
5.4 Qui : Évaluateurs potentiels	106
5.4.1 L'autoévaluation	106

5.4.2 Le sous-comité RH du CA	107
5.4.3 L'évaluation multisource	107
Conclusion	109
6.1 Contributions de la recherche.....	109
6.2 Limites de la recherche	110
6.3 Pistes de recherche future.....	112
Bibliographie.....	i
Annexe A : Formulaire d'évaluation Sports Québec (modèle A).....	vii
Annexe B : Formulaire d'évaluation Sports Québec (modèle B)	viii
Annexe C : Formulaire d'évaluation Fédération 05.....	ix
Annexe D : Formulaire d'évaluation Fédération 01	x
Annexe E : Formulaire d'évaluation Fédération 02	xi
Annexe F : Formulaire d'évaluation Fédération 06	xii
Annexe G : Formulaire d'évaluation Pôle Sports HEC Montréal.....	xiii

Liste des tableaux et des figures

Figure 1.1 - Modèle de Winand (2014).....	47
Figure 1.2 - Responsabilités d'une direction générale (Brunelle et Harbec, 2024).....	50
Tableau 3.1 Caractéristiques des répondants	63
Tableau 3.2 Codification des entrevues	66
Tableau 4.2 Comparaison des outils	83

Liste des abréviations

CRHA : Conseillers en ressources humaines agréés

CA : Conseil d'administration

DG : Directeur général

OBNL : Organisations à but non lucratif

PGP : Processus de gestion de la performance

SGP : Système de gestion de la performance

RH : Ressources humaines

Remerciements

Pour une raison que j'ignore, une citation de Jason Sudeikis (dans son personnage du sympathique Ted Lasso) a toujours résonné pour moi : « *Taking on a challenge is a lot like riding a horse, isn't it? If you're comfortable while you're doing it, you're probably doing it wrong* ». En fait, je dois dire que j'ai dernièrement compris pourquoi elle a tant d'effet sur moi : j'ai l'impression que j'ai passé les deux dernières années à dos de cheval. Heureusement, dans ce parcours, j'ai eu la chance d'avoir un entourage incroyable afin de me supporter.

Premièrement, un énorme merci aux gens du Pôle Sports pour leur aide. Un grand merci à Olivier, mon superviseur, qui grâce à son authenticité, sa franchise, son professionnalisme et son dévouement, me permet de regarder la dernière année et de me dire que ce n'était vraiment pas si pire que ça! Un merci particulier à Samuel pour sa confiance, dès le premier jour, et pour avoir orchestré ce beau projet.

Deuxièmement, je dois remercier ma famille et mes amis, à qui je n'ai pas pu octroyer le temps qu'ils auraient tous tellement mérité lors des deux dernières années. Merci pour le support moral, pour les encouragements, pour les petits plats préparés, pour l'aide avec les choses de la vie, pour les appels hebdomadaires et pour les moments de rire. Un merci spécial à mon bon ami Arthur qui m'a accompagné pour le meilleur et pour le pire.

Troisièmement, j'aimerais remercier les gens incroyables de Brother Canada. D'abord, merci à mes gestionnaires, Sophia et Milena, ainsi que mes collègues pour leur soutien, leur flexibilité, leur compréhension et leurs encouragements. Vous avez rendu ce parcours beaucoup moins tumultueux. Un énorme merci à Phil, qui après avoir vécu ce parcours, m'a donné le meilleur conseil pour affronter ce projet... et les autres qui suivront!

Finalement, mon dernier merci est à la personne qui a toujours pris le temps de m'écouter dans les moments difficiles, qui a redoublé d'effort dans les autres tâches quotidiennes afin que je me consacre au mémoire et qui m'a donné le réconfort, l'amour et l'encouragement nécessaires. Lily, tout ça est grâce à toi. Merci tellement.

Introduction

L'évaluation de la performance des individus au travail, qu'ils soient employés, gestionnaires, ou dirigeants, est une activité largement répandue et est cruciale pour les organisations. En 2015, le cycle annuel de gestion de la performance était appliqué dans 62% des entreprises, selon un sondage de l'ordre des CRHA (Gril, 2021). Elles y recourent pour différentes raisons, telles que pour effectuer des décisions équitables de rémunération à la performance (Leroux, 2007), pour le développement des employés (Leroux, 2007; Pulakos, 2004) ou même pour la motivation et la mobilisation des employés (Doucet *et al.*, 2020). Puisque le but d'une organisation est de performer au meilleur de sa capacité, la performance de ses individus est clé, d'où l'utilité de les évaluer afin d'atteindre une meilleure performance organisationnelle (Adler *et al.*, 2016).

La gestion de la performance « regroupe un ensemble d'activités cycliques visant à évaluer et gérer la performance des employés dans leur travail » (Doucet *et al.*, 2020). En effet, la gestion de la performance est souvent perçue comme étant la variété de types de tâches que les employés doivent réaliser, la manière de mesurer la performance dans leur emploi et la manière de créer et de mettre en place des systèmes pour renforcer les standards de performance (Smither et London, 2009). Il s'agit donc d'un processus continu d'identification, de mesure et de développement de la performance des individus qui requiert l'alignement de la performance des équipes avec les objectifs organisationnels (Aguinis, 2023). D'ailleurs, le processus de gestion de performance (en tant que système lié aux objectifs stratégiques de l'organisation) a connu un regain d'intérêt des chercheurs depuis quelques années (DeNisi et Murphy, 2017). Ainsi, alors qu'elle est encore souvent vue comme un outil de contrôle, la gestion de la performance doit plutôt constituer un outil stratégique (Aguinis et Pierce, 2008).

Actuellement, plusieurs organisations remettent en doute la manière dont ils gèrent la performance. Malgré l'importance de ce processus, divers sondages démontrent que les employés et gestionnaires sont souvent insatisfaits et qu'il est difficile d'évaluer la performance de manière juste et objective. Tel que le mentionnent Freyermuth et Lougee (2019), plus de 30% des grandes organisations vont abandonner les approches « one-size

fits all » de gestion de la performance afin de les remplacer par des pratiques favorisant l'atteinte de différents objectifs départementaux. Parallèlement, Deloitte (2017) montre que les organisations changent leur approche d'évaluation de la performance pour mettre l'emphase sur une rétroaction plus fréquente, un meilleur engagement et une plus grande transparence.

Ainsi, même si l'on peut contester l'efficacité de certaines pratiques de gestion de la performance, on continue de les appliquer, notamment parce que les organisations l'ont toujours fait et parce que tout le monde le fait (EY, 2019). Une explication possible est que les pratiques en vigueur dans plusieurs organisations semblent avoir été conçues surtout pour mesurer et pour suivre la performance, plutôt que de motiver les employés ou aider ceux-ci à s'améliorer (Gril, 2021). En effet, lorsque l'on pense à la gestion de la performance, la croyance populaire est qu'elle se restreint au fait de mesurer et d'évaluer la performance des différents acteurs. Pourtant, celle-ci est plus vaste que l'évaluation à elle seule; l'évaluation de la performance est seulement une étape d'un plus grand système : le système de gestion de la performance. En effet, la gestion de la performance prend la forme d'un système (SGP) qui inclue toutes les étapes du processus, telles que les activités d'évaluation, les politiques, les procédures et les interventions mises en place pour aider les employés à améliorer leur performance (DeNisi *et al.*, 2017). On parlera ainsi de pratiques et activités relatives à la gestion de la performance des employés, telles que la mise en place d'objectifs découlant du plan stratégique, de la rétroaction continue sur la performance, de l'évaluation multisource, et autres (Doucet *et al.*, 2020)...

Pour désigner les étapes se succédant dans le cycle annuel de gestion et d'évaluation de la performance, le terme processus de gestion de la performance (PGP) est davantage utilisé (Doucet *et al.*, 2020). Selon Doucet *et al.* (2020 : 186), les étapes types d'un tel processus de gestion de la performance sont de : 1- définir les attentes, 2- soutenir la performance, 3- évaluer la performance et 4- reconnaître et développer.

L'évaluation de la performance, elle, fait partie de l'étape du PGP visant à évaluer la performance, qui est la troisième étape de celui-ci (Doucet *et al.*, 2020). Lorsque l'on parle d'évaluation de la performance, on réfère à une activité formelle lors de laquelle les

employés sont évalués par différents évaluateurs qui apprécient la performance selon différentes dimensions préétablies et qui attribuent une cote de performance à ceux-ci. Ces scores sont souvent liés à plusieurs décisions (DeNisi *et al.*, 2017), notamment le développement et la rémunération variable des employés. On observe d'ailleurs un vent de changement dans les objectifs de la gestion de la performance, passant surtout d'un but de contrôle à celui de développer (EY, 2019).

Parallèlement à ces nombreuses transformations dans la gestion de la performance au sein des organisations à profit, on observe une recrudescence des besoins dans la gestion de la performance au sein des organisations à but non lucratif. En effet, les défis quant à l'évaluation de la performance du DG sont exacerbés dans ce secteur, puisque l'évaluation de la performance pose plusieurs difficultés et enjeux. C'est ce qui est démontré par les résultats du rapport *Leading with Intent* qui visait à évaluer les pratiques de gouvernance des OBNL aux États-Unis (BoardSource, 2021). Ceux-ci démontrent que l'évaluation de la performance des DG est une opportunité critique afin d'assurer un plus grand alignement entre les objectifs et les attentes des personnes et la performance des OBNL. Les résultats mettent également en lumière que seulement la moitié des DG ont eu une évaluation formelle et écrite de la performance dans la dernière année, tandis qu'un DG sur cinq a même mentionné qu'il n'avait jamais eu d'évaluation formelle de sa performance (BoardSource, 2021). En définitive, malgré l'importance de l'évaluation des DG soit primordiale pour assurer une organisation performante, cette activité semble relativement peu utilisée dans les OBNL. Il y a donc une grande place à l'amélioration.

Ainsi, selon le Texas Healthcare Trustees (s.d.), le CA devrait évaluer la performance du DG pour évaluer dans quelle mesure l'institution remplit sa mission, pour examiner et ajuster les objectifs de l'institution ainsi que pour soutenir le DG. Or, la littérature rapporte que certains administrateurs des organismes à but non lucratif ne veulent pas évaluer par crainte de changer la dynamique en se mettant dans une position d'évaluation, voire même de ruiner la relation (Martinet et Dauphin, 2022). De plus, il y a parfois des liens de proximité hors de la vie professionnelle entre ces administrateurs et la direction qui sont également impliqués dans les activités de l'organisation, ce qui rend le processus encore plus délicat (Anderson et Kleiner, 2003). L'un des mythes organisationnels, souligné par

ces auteurs, est que le seul rôle du CA est d'embaucher des gestionnaires compétents. Cela est expliqué par la mauvaise compréhension de certains administrateurs qui pensent qu'un bon travail de dotation fera en sorte que le DG sera performant dès le départ et, par conséquent, qu'il n'est pas nécessaire de l'évaluer. Évidemment, ce n'est pas du tout le cas. Bref, la gestion de la performance du DG est nécessaire, mais de nombreux freins et fausses croyances nuisent à la mise en place de celle-ci.

De plus, l'enquête de BoardSource (2021) a également mis en lumière que la qualité de l'évaluation est souvent manquante, alors que seulement 71% des répondants ont signifié que le processus a éclairé le DG sur l'appréciation de sa performance et que seulement 53% des répondants ont signifié que le processus a éclairé le DG sur les attentes de performance pour le futur. Si le CA désire retenir son DG sur le long terme, il doit s'assurer qu'il comprenne la valeur qu'il apporte à l'organisation grâce à de la rétroaction positive sur sa performance et une rémunération compétitive appropriée (BoardSource, 2021). Visiblement, comme tout autre employé, le DG a donc des besoins au niveau de la reconnaissance et au niveau de la rétroaction, afin de se faire rassurer sur la qualité de son travail ou sur les pistes d'amélioration au sein de son organisation. Les buts organisationnels ainsi que les buts des DG doivent donc être alignés (Aguinis *et al.*, 2008).

Ces enjeux sont toutefois accentués dans le contexte sportif et associatif, qui est d'ailleurs la situation ciblée dans le cadre de ce mémoire. En effet, en plus du contexte sportif particulier, le contexte associatif des fédérations sportives complique la mise en place de pratiques de gestion de la performance des DG. D'ailleurs, lorsque l'on parle de fédérations sportives au Québec, on parle d'une majorité de toutes petites organisations, mais aussi de plus grandes atteignant un peu plus de 25 employés (Soccer Québec, 2024). En effet, au Québec, 84 % des fédérations sportives ont 10 employés et moins et, de ce nombre, 52 % comptent cinq employés et moins (Brunelle et Harbec, 2024). Bref, ces organisations sont très différentes l'une de l'autre, mais également des organisations à but lucratif, puisque leur performance est tributaire d'une bonne gouvernance qui se traduit par une bonne relation entre les membres du CA et le DG. Cette relation doit être composée de confiance, du partage des informations ainsi que des décisions et des responsabilités (Hoye, 2006), mais également de franchise et de respect (Taylor, 2021).

Bref, en plus d'avoir une structure semblable, les fédérations sportives font face aux mêmes défis que tout autre type d'OBNL. Il y a donc un nombre grandissant de constats dans la littérature militant en faveur de l'implantation de la gestion de la performance à grande échelle dans ces organisations, malgré son faible degré d'adoption dans le milieu.

Par rapport à d'autres domaines de recherche en management du sport, la gestion de la performance a suscité moins d'intérêt de la part des chercheurs, ce qui fait que les connaissances dans ce domaine sont limitées, autant au niveau de la gestion de la performance organisationnelle qu'au niveau de la gestion de la contribution des employés (Hoye et Parent, 2016 : 177). Pourtant, lorsque bien réalisée, les études ont prouvé qu'elle provoquait une amélioration de la communication entre le DG et le CA, un engagement accru du CA, de meilleures chances de succès dans la réalisation de la mission de l'OBNL et une hausse de la satisfaction des parties prenantes (Taylor, 2021) et que lorsque ce processus est planifié et régulier, les DG sont plus satisfaits de leur emploi, ont un meilleur engagement organisationnel et ressentent plus de soutien (Mulvaney et Heaser, 2023). Cependant, selon Taylor et O'Sullivan (2009), malgré le fait que la performance des DG soit primordiale, très peu de moyens concrets sont donnés aux fédérations sportives afin de les soutenir et les développer. Pourtant, dans leur article sur les OBNL sportifs, Ferkins et al. (2010) incluent l'évaluation de la performance du DG dans les politiques de gouvernance visant le développement stratégique des organisations sportives à but non lucratif. Bref, une grande absence dans la littérature existe au niveau de l'évaluation de la performance des DG (Hoye, 2004).

Se pencher sur la performance des DG et leur évaluation est donc primordial afin d'avoir une organisation performante. Inversement, de mauvais outils et pratiques d'évaluation de la performance peuvent conduire à une utilisation inadéquate des ressources; ou pire, à des actions contrevenant aux objectifs stratégiques de l'organisation. C'est pourquoi la rigueur de l'évaluation des DG est primordiale. De plus, le DG d'un OBNL est le seul employé que le conseil d'administration embauche, gère ou même congédie (Gouvernement du Québec, 2024), cela doit donc se faire sur la base de bons outils de gestion afin que l'évaluation de la performance arrête d'être perçue comme un mal nécessaire; un processus difficile qui est mal opérationnalisé et mal reçu (MacLean, 2016

: 3). La mission d'un OBNL et son impact auprès des communautés sont trop importants pour se permettre de gaspiller des ressources (Saint-Exupéry, 2023).

En plus des nombreux avantages relatifs à la bonne gestion de la performance à l'interne, plusieurs forces externes poussent les organisations sportives à se doter de pratiques de bonne gestion de la performance. Une première force identifiée est le besoin de professionnalisation de ces organisations, défi mis en lumière par le « Survey on Board of Directors of Nonprofit Organizations » (Larcker *et al.*, 2015), qui indique que plusieurs organisations à but non lucratif manquent de structure de gouvernance formelle et de processus formels. Or, les efforts de professionnalisation auprès des organisations à but non lucratif passent nécessairement par l'évaluation de la performance du DG, ne serait-ce que pour bien évaluer la performance de ces personnes, mais aussi pour identifier leurs besoins de développement. En effet, « l'évaluation du rendement des DG apparaît comme un défi communément admis par les acteurs et rarement abordé par les chercheurs » (Sylla, 2017).

De plus, chaque organisation sportive désire rendre un meilleur service à la population et développer son sport (parfois au détriment des autres), mais avec une enveloppe budgétaire limitée partagée entre toutes les fédérations (Newell et Swan, 1995). Cela veut donc dire que chaque fédération « tire la couverture de son côté » et que celles-ci doivent être les plus performantes possibles aux yeux des différents programmes afin d'obtenir davantage de financement. En plus de cela, les fédérations sont souvent à la merci de ces programmes et basent leur croissance sur ceux-ci, ce qui crée une pression afin que les fédérations soient davantage efficaces et responsables. C'est cette imputabilité accrue, liée à ce besoin de performance organisationnelle, ajoutée au devoir de rendre un service à la communauté et de développer des athlètes de niveau élite, qui force les fédérations sportives à se professionnaliser (Ferkins, McDonald, *et al.*, 2010; Ferkins et Shilbury, 2010; Shilbury et Ferkins, 2011). Pour qu'une organisation sportive se professionnalise, elle doit absolument mettre en place des pratiques de gestion de la performance à valeur ajoutée, sinon elle risque de ne pas atteindre les standards d'encadrement, de normalisation et les cibles de qualité nécessaires pour assurer son efficacité et sa pérennité

(Brunelle et Legendre, 2021). La gestion de la performance du DG est donc un incontournable afin de se professionnaliser.

Il existe quelques outils d'évaluation des DG ici et là dans la pratique, mais on peut s'interroger sur la qualité et la rigueur de ceux-ci. C'est par exemple le cas pour Sports Québec qui fournit deux modèles d'évaluation de la performance du DG (Regroupement Loisir et Sport du Québec, 2020), mais ceux-ci ne semblent pas être appliqués au contexte organisationnel spécifique des organisations sportives fédérées à but non lucratif. De plus, la méthodologie de leur développement ou encore les sources scientifiques soutenant ces outils ne sont pas détaillées. Ces outils viennent confirmer les conclusions précédemment établies : il y a un besoin criant au niveau de la gestion de la performance des DG des fédérations sportives, mais les administrateurs ne savent pas comment l'évaluer de manière efficace et sur quels critères se repose. Ce besoin de professionnalisation et le manque de ressources et de compétences nécessaires afin de le faire peuvent nuire à la performance future des organisations sportives (Brunelle *et al.*, 2021). C'est donc dans ce contexte que la recherche actuelle s'inscrit; venant combler une absence de littérature qui s'imbrique dans le cadre d'analyse de la professionnalisation proposé par Brunelle *et al.* (2021).

La seconde force externe poussant les organisations sportives à se doter de pratiques de bonne gestion de la performance est le nouveau code de gouvernance s'appliquant aux fédérations sportives québécoises. Selon celui-ci :

Le poste de directrice générale ou de directeur général constitue l'une des fonctions les plus importantes de la gouvernance d'un OBNL. Celle-ci ou celui-ci agit comme premier collaborateur du conseil d'administration et constitue le principal canal de communication avec le personnel. Elle ou il est responsable du respect des politiques et de la mise en œuvre des décisions du conseil. (Gouvernement du Québec, 2024)

Pour ces raisons, le Gouvernement du Québec (2024) évoque que le CA devrait évaluer la performance des DG selon les attentes de performance envers lui et mettre en place des résultats mesurables dans la mise en œuvre du plan stratégique, mais également au niveau du respect et de l'application des politiques et de la conformité. Malheureusement, la

littérature sur l'évaluation de la performance des DG dans les organisations sportives à but non lucratif est trop mince pour s'y appuyer et ne permet pas, non plus, de bien cerner les critères de performance sur lesquels un DG a du contrôle.

En définitive, force est de constater que l'évaluation de la performance des DG d'organisations sportives est non seulement peu adoptée, mais que ces pratiques s'appuient sur un faible corpus scientifique. Il est donc difficile à ce stade de connaître quelles sont les pratiques d'évaluation efficaces de la performance des DG d'organisations sportives. C'est donc dans cette perspective que cette recherche exploratoire s'inscrit. Plus spécifiquement, celle-ci vise à recenser les éléments pertinents dans la littérature scientifique sur l'évaluation de la performance des DG sportifs, puis de les valider par rapport aux pratiques présentes dans le milieu afin d'émettre des propositions sur les éléments relatifs à l'implantation d'outils de gestion de la performance adaptés aux DG des fédérations sportives québécoises. Néanmoins, bien que l'objectif place une emphase sur l'outil d'évaluation, des propositions relatives aux autres éléments faisant partie du système de gestion de la performance plus globalement seront émises. Pour ce faire, des entrevues seront réalisées avec différents DG et membres des CA des fédérations sportives québécoises, afin d'avoir leur point de vue sur les différents éléments de la gestion de la performance des DG.

Dans les faits, **l'objectif de ce mémoire** consiste à créer un cadre d'analyse de gestion de la performance des DG, basé sur les quatre grandes questions fondamentales de la gestion de la performance, tel que suggéré par (Doucet *et al.*, 2020 : 27) : le *pourquoi* (objectifs et finalités du système), le *comment* (différentes modalités du processus dans son cycle complet), le *quoi* (critères qui seront choisis pour évaluer la performance) et le *qui* (choix des acteurs qui participeront à l'évaluation). L'objectif sera donc de tester le cadre proposé en regard des entrevues effectuées. Cela permettra de formuler des recommandations quant à l'implantation d'un outil d'évaluation de la performance des DG, sur lesquelles les fédérations sportives québécoises pourront se baser afin d'implanter, ou d'améliorer, leur propre outil de gestion de la performance. Cela les aidera assurément dans leur quête de professionnalisation, et assurera leur efficacité et leur pérennité, tel que proposé par (Brunelle *et al.*, 2021). De plus, ce cadre d'analyse sera utilisé pour évaluer les outils

d'évaluation de la performance des DG actuellement utilisés par différentes fédérations sportives ainsi que ceux proposés par Sports Québec. Ce mémoire aura donc plusieurs retombées, dont le fait de faire avancer les connaissances, et ainsi venir enrichir la littérature mince sur ce sujet en émettant des recommandations basées sur des données reposant sur la recherche scientifique et dont la méthodologie est partagée, ce qui permettra aux fédérations sportives québécoises de mettre en place de bonnes pratiques de gestion de la performance de leur DG.

Le mémoire sera donc divisé de la manière suivante : une recension de la littérature sera effectuée au niveau des principes de gouvernance et de gestion de la performance dans les OBNL, ce qui permettra de mettre sur pied des propositions (cadre de référence) sur la gestion de la performance des DG des fédérations sportives québécoises. Les entrevues et les formulaires d'évaluation de la performance (qui ont été partagés) seront analysés à la lumière de ce cadre, ce qui permettra d'émettre des recommandations quant à la mise en place d'un outil d'évaluation de la performance du DG, faisant partie d'un SGP, adapté pour les fédérations sportives québécoises.

Chapitre 1

Revue de la littérature

Le rôle particulier du DG dans le contexte des organisations sportives doit absolument être pris en compte dans les propositions relatives au SGP. Or, la revue de la littérature démontre que la littérature est trop peu étoffée afin d'émettre des propositions adaptées aux spécificités des organisations sportives. Pour cette raison, cette section de revue de la littérature sera élargie à ce qui se fait dans les autres types d'OBNL, mais également à ce qui se fait dans les organisations à profit, afin de pallier la faiblesse du corpus scientifique sur ce sujet spécifique. Ainsi, l'analyse des résultats permettra d'adapter les connaissances au contexte particulier des organisations sportives. Pour ce faire, la revue de la littérature est divisée en deux grandes sections.

La première section porte sur la compréhension du contexte particulier des organisations sportives et plus largement celui des OBNL. Les concepts tels que la fonction stratégique du CA, la fonction exécutoire du DG, la communication et la collaboration entre le CA et le DG, les responsabilités des fédérations sportives québécoises, le partage des responsabilités et les principes de base de gouvernance utiles à la gestion de la performance seront explorés. Cette section est importante puisque les OBNL fonctionnent de manière particulière, et il est alors primordial de bien comprendre leur contexte afin d'émettre des propositions contextualisées qui ajoutent réellement de la valeur à leurs pratiques organisationnelles. En effet, leur gouvernance diffère énormément des organisations à profit, tout comme le rôle du DG qui est tributaire des décisions stratégiques prises par le CA. Bref, cette section permettra d'établir les bases nécessaires afin d'émettre des propositions adaptées aux spécificités des fédérations sportives québécoises.

La seconde section porte sur la littérature sur la gestion de la performance et est divisée, comme prescrit par Doucet *et al.* (2020 : 27), selon les quatre grandes questions fondamentales en gestion de la performance : le *comment*, le *pourquoi*, le *quoi* et le *qui*.

1.1 La gouvernance dans les fédérations sportives

Puisque les fédérations sportives québécoises sont des OBNL, il est pertinent d'utiliser la littérature disponible sur les fédérations sportives (qui est assez mince), mais également de l'élargir à celle des OBNL. Cela permettra de, d'abord, comprendre la gouvernance au sein des fédérations sportives et, ensuite, de saisir les rôles de chacun des acteurs. Afin de bien contextualiser la suite de la recherche, il est primordial de comprendre le rôle des fédérations sportives dans l'écosystème sportif québécois. En effet, le PSFSQ, qui est le programme de soutien aux fédérations sportives québécoises du Gouvernement du Québec (2020), divise les responsabilités des fédérations sportives comme suit : être accessible à l'ensemble des citoyens, regrouper et servir tous les niveaux de toutes les structures d'encadrement de la pratique sportive organisée (allant de la découverte jusqu'au haut niveau), être les premiers responsables du développement de leur sport, d'assumer la régie de leur discipline, de diffuser de l'information sur la discipline sportive qu'elles régissent et en faire la promotion et de participer à la vie démocratique des organismes du sport auquel elles sont affiliées. Bref, celles-ci offrent un service varié à une population tout autant variée. Pour ce faire, des bonnes pratiques de gouvernances doivent être mises en place, et cela inclue le partage des responsabilités entre le CA et son DG. Afin d'illustrer ce concept, le Code de gouvernance des organismes à but non lucratif québécois de sport et de loisir du Gouvernement du Québec (2024) aborde le partage des responsabilités entre le CA et le DG comme suit :

Une gouvernance claire suppose, entre autres, un partage des responsabilités efficace entre les différents acteurs concernés, dont fait partie la directrice générale ou le directeur général. En étant clair, détaillé et connu de tous, ce partage précise les attentes envers chacune des personnes impliquées. Il stimule le climat de travail, de coopération et de collaboration et permet une meilleure qualité des échanges et des relations.
(Gouvernement du Québec, 2024)

Bref, alors que le CA a une fonction stratégique, le DG, lui, a une fonction davantage exécutoire. Cependant, bien que les deux parties travaillent ensemble fréquemment, une séparation claire entre les rôles est nécessaire (Taylor, 2021; Tessier, 2015).

1.1.1 Fonction stratégique du CA

Le CA est composé de membres bénévoles et votés (O'Boyle, 2015). Celui-ci a une fonction stratégique, comprenant la vision à long terme et la supervision du DG. Bien que le DG soit responsable d'atteindre les objectifs stratégiques, il est de la responsabilité du CA de lui donner les moyens afin de les atteindre en l'accompagnant dans ses objectifs, sans toutefois effectuer de la microgestion (Dostie, 2017; Ordre des administrateurs agréés, 2023). Pour ce faire, il est pertinent de se référer au modèle proposé par l'ordre des comptables professionnels agréés du Canada, qui a mis en place un guide sur la gouvernance des organismes sans but lucratif (Taylor, 2021). Dans cet ouvrage, l'auteur propose un modèle du travail d'un CA, qui est divisé en cinq composantes. Ce modèle permet au CA de :

Créer ou mettre au point un cadre de gouvernance qui les aidera à s'acquitter de leurs responsabilités, à rendre des comptes aux membres et autres tiers, et à départager leurs tâches de celles de la direction. Ils y trouveront également des questions qu'ils devraient poser pour s'assurer que le cadre de gouvernance et les processus connexes sont efficaces et adaptés aux besoins de l'OSBL. (Taylor, 2021)

La première composante est la compréhension des exigences et du contexte législatif, qui inclue tous les éléments relatifs à l'environnement externe de l'organisation. La seconde composante est la conception du cadre de gouvernance, qui inclue tout ce qui est relatif au travail réalisé par le CA et la manière dont il peut ajouter de la valeur. La troisième composante est la mise en œuvre du cadre de gouvernance, qui inclue la mission, les politiques, les règlements administratifs du conseil et les politiques organisationnelles.

La quatrième composante est l'établissement d'une saine dynamique au sein du conseil. Pour cette recherche, il s'agit de l'étape la plus intéressante. En effet, celle-ci est divisée en quatre sous sous-étapes. Les trois premières sous-étapes sont liées aux administrateurs, en évaluant notamment la performance du conseil, la performance de ses sous-comités et la performance des administrateurs. La quatrième étape est celle sur laquelle ce mémoire porte : il s'agit de l'évaluation de la performance du DG. En effet, la relation entre le CA et le DG est la plus importante, puisque d'un côté, le DG traduit les directives du CA en

actions concrètes et, de l'autre, c'est le DG qui est la principale source d'information sur la performance de l'organisme (Taylor, 2021).

La cinquième composante est le suivi, l'apprentissage et l'amélioration sur une base continue, qui demande que les attentes du CA soient réalistes, de faire appel à des organisations externes expertes en gouvernance, de privilégier la simplicité et de faire participer tous les membres du CA. Cela permet de s'assurer d'obtenir les résultats attendus et de s'améliorer continuellement.

Bref, selon ce modèle, le CA a un rôle de surveillance et de contrôle : il s'assure que les décisions soient prises dans le meilleur intérêt de l'organisation et il joue un rôle de support auprès du DG. En effet, le succès de l'organisation repose largement sur les épaules du CA, autant en tant qu'administrateur de l'organisation, mais également en tant que superviseur immédiat du DG (Ingram et O'Boyle, 2018). Selon le rapport de BoardSource (2021), le CA doit donc s'assurer que le DG a le support, la direction et la supervision nécessaires afin de gérer les employés de l'organisation de manière efficace. Pour cette raison, et durant toute la revue de la littérature, la fonction de gestionnaire du DG sera assumée par le CA.

1.1.2 Fonction exécutoire du DG

Selon Parent (2017), un bon DG doit croire en la mission de l'OBNL, s'y dévouer et s'y consacrer. Le DG est le gardien, le porte-étendard et le porte-parole de celle-ci. Selon l'auteur, celui-ci a également un rôle de leader mobilisateur important auprès des employés. Dans le Code de gouvernance des organismes à but non lucratif (OBNL) québécois de sport et de loisir, le Gouvernement du Québec (2024) mentionne que

La directrice générale ou le directeur général devrait siéger au conseil d'administration à titre d'observateur et de personne ressource. En aucun cas, elle ne devrait se substituer à la présidente ou au président lorsque celle-ci ou celui-ci est absent du conseil. Elle ou il devrait normalement avoir un droit de parole, mais jamais de droit de vote, et ne devrait donc pas occuper un poste d'administratrice ou d'administrateur. Elle ou il peut agir comme porte-parole de l'OBNL dans les limites convenues par le conseil. (Gouvernement du Québec, 2024)

Ferkins, McDonald, *et al.* (2010) mentionnent également que, la majorité du temps, le DG de la fédération participe au CA, mais n'a pas de droit de vote. Le DG doit donc avoir assez de pouvoir décisionnel et d'autonomie afin de prendre les décisions opérationnelles, sans toutefois empiéter sur les responsabilités du CA (Parent, 2017). D'ailleurs, selon Éducaloi (2019), le DG a plusieurs responsabilités, dont celles de remplir ses fonctions, de respecter les limites de ses pouvoirs, d'agir avec prudence, diligence, honnêteté et loyauté, de ne pas se placer dans une situation de conflit d'intérêt et de ne pas utiliser à son profit l'information qu'il obtient.

1.1.3 Communication et collaboration entre le CA et le DG

1.1.3.1 Collaboration

La performance organisationnelle des organisations sportives à but non lucratif est rehaussée dans les situations où le leadership est partagé entre le CA et les gestionnaires de l'organisation et lorsqu'il y a une confiance mutuelle entre les deux parties (Hoye et Cuskelly, 2003; Ordre des administrateurs agréés, 2023). Le travail conjoint est donc l'essence même d'une saine gouvernance (Ordre des administrateurs agréés, 2023). Le DG doit disposer des pouvoirs appropriés afin de pouvoir gérer l'organisme sur les plans politiques et pratiques, mais un rôle trop grand aura un impact négatif sur la relation entre les deux (Taylor, 2021). Bref, une distance doit exister afin de pouvoir porter un regard critique sur le travail du DG (Ordre des administrateurs agréés, 2023).

Puisqu'il s'occupe de la gestion quotidienne des activités, le DG développe une connaissance approfondie de l'organisation, ce qui peut lui conférer une position de force par rapport aux administrateurs bénévoles (Tessier, 2015). En effet, par son rôle et son implication au sein de l'organisation, le DG connaît la connait habituellement mieux que quiconque et a donc une grande influence sur celle-ci, mais il doit respecter la séparation des rôles, sans « se prendre pour le patron » (Tessier, 2015). Selon Taylor (2021), grâce à sa position de leader des affaires quotidiennes de l'organisation, le DG est le plus critique aux succès de l'organisation, mais il demeure l'employé du CA. Pour cette raison, il doit demeurer fidèle aux demandes que le CA lui prodigue, sinon il pourrait tomber dans l'insubordination. Son rôle doit donc respecter les limites établies, et le CA doit s'assurer qu'aucune ligne ne soit franchie. L'enjeu d'évaluation des DG est donc directement partie

prenante de la dynamique de gouvernance, surtout pour le CA qui a la responsabilité d'évaluer le DG (Sylla, 2017).

En revanche, la recherche de Hoye *et al.* (2003) a également démontré que le CA a besoin que son DG lui partage les informations opérationnelles. Si celui-ci contrôle certaines informations, cela a un impact sur la performance du CA. Bref, il est important de s'assurer de la clarté de l'étendue du rôle du DG, de communiquer ses principales responsabilités et les résultats qui sont attendus ainsi que les exigences du poste (Taylor, 2021). Une saine relation est également fondée sur une communication bilatérale cordiale, franche et respectueuse (Taylor, 2021).

Dans les faits, le DG a besoin de son CA, mais le CA a également besoin de son DG. Ils doivent cependant assurer leurs rôles et responsabilités sans empiéter sur ceux de l'autre partie.

1.1.3.2 Partage des responsabilités

Bien que, théoriquement, le CA et son DG doivent assurer leurs rôles et responsabilités sans empiéter sur ceux de l'autre partie, ce n'est pas toujours le cas dans la pratique. En effet, les rôles et responsabilités de chacun ne sont pas toujours clairs, ce qui nuit à la saine gouvernance des différents OBNL québécois (Tessier, 2015). Cela peut être expliqué par ce qui se passe depuis les dernières années, alors que l'arrivée d'employés rémunérés dédiés aux activités de l'organisation a mené à la redistribution de l'influence décisionnelle entre le CA et ses salariés. Cela est dû aux administrateurs qui sont bénévoles, et dont la plupart n'ont pas nécessairement le temps de se consacrer pleinement aux activités de l'organisation. À cause de cela, certains DG en ont profité afin de s'approprier le leadership des fédérations sportives (Hoye, 2006). Toutefois, selon Hoye (2004, 2006), la nature même des opérations des fédérations sportives à but non lucratif nécessite une collaboration entre les employés rémunérés et les bénévoles du CA. Cela s'effectue autant à l'intérieur des rencontres du CA (auxquelles le DG participe), mais également à l'extérieur des rencontres formelles (lorsqu'une collaboration accrue entre les employés et les bénévoles doit s'opérer), et notamment lors des sous-comités (lorsqu'il y a des sujets nécessitant une décision urgente ou des projets spécifiques).

Bref, bien que les responsabilités soient complémentaires entre le CA et le DG, elles ne sont pas substituables; elles doivent être bien délimitées, tout en permettant la collaboration. L'un des cas probants de cette séparation des responsabilités auprès des fédérations sportives est celui de Hockey Canada qui, lors de sa création provenant de la fusion de deux autres entités, a mis en place une structure « plane » puisque celle-ci permettait la prise de décision opérationnelle par le DG, selon les lignes directrices du CA (Stevens, 2001).

1.1.4 Principes de base de gouvernance utiles à la proposition d'un SGP

Afin de permettre le partage et le suivi des informations opérationnelles, le DG a une reddition de comptes à faire au CA (Dostie, 2017). Ce partage de l'information opérationnelle se fait principalement aux réunions du CA, qui sont réalisées au minimum quatre fois par année, et idéalement six fois par année. Parmi ces six fois, il devrait y avoir quatre CA réguliers, une rencontre stratégique et un CA suivant l'assemblée annuelle où les comités où les dirigeants sont nommés (Dostie, 2017). Ces rencontres sont un moment propice afin que le DG partage l'avancement de ses objectifs et pour le CA de lui donner une rétroaction sur ceux-ci. Ces rencontres devraient également permettre le suivi de la performance du DG.

De plus, il faut garder en tête que la séparation des rôles peut être floue, ou même ne pas être respectée, ce qui peut compliquer la mise en œuvre des activités de gestion de la performance. L'Ordre des administrateurs agréés (2023) propose donc de mettre en place un processus d'évaluation du DG qui se doit d'être formel, crédible et d'une grande transparence. Bref, afin de mettre en place un SGP adapté aux DG des fédérations québécoises, il est primordial de comprendre que l'évaluation du DG fait partie du travail du CA, que le DG a la responsabilité de mettre en place les objectifs qui lui sont fixés (découlant habituellement du plan stratégique) et que la communication et la collaboration sont au cœur de leur relation. Ces principes de base sur la gouvernance seront reflétés tout au long de la recherche.

1.2 Principes de gestion de la performance

Maintenant que les principes de gouvernance ont été définis, il est temps d'entrer dans le cœur du sujet : la gestion de la performance. Tel que précédemment expliqué, on peut diviser l'ensemble des composantes d'un SGP, ainsi que les décisions quant aux pratiques à implanter, à travers quatre grandes questions fondamentales (Doucet *et al.*, 2020 : 27). Cependant, la littérature sur ce sujet est mince pour les OBNL (et encore plus spécifiquement pour les organisations sportives à but non lucratif). Donc, lorsque disponibles, les éléments relatifs à la performance des DG en contexte d'OBNL (et même d'OBNL sportifs) seront présentés au sein de ce chapitre de revue de la littérature. En revanche, par manque de profondeur au sein de la littérature, celle-ci sera élargie (à certains endroits) aux organisations à but lucratif. Bref, afin de jeter les bases d'un SGP adapté aux DG des fédérations sportives québécoises, une revue plus poussée de la littérature sera effectuée autour des quatre questions fondamentales : le *comment* (les modalités du processus dans son cycle complet), le *pourquoi* (les objectifs d'évaluation et les finalités du système), le *quoi* (les critères qui seront choisis pour évaluer la performance) et le *qui* (les évaluateurs potentiels).

1.2.1 *Comment : Modalités du processus dans son cycle complet*

Le « comment » réfère aux étapes du processus de gestion de la performance, débutant en début d'année avec la mise en place des objectifs et se terminant par l'évaluation de la performance du DG, ainsi que les décisions en découlant. Bien que le SGP doit être contextualisé, il existe :

[un] système type [qui] consiste en un cycle annuel de gestion et d'évaluation qui comporte le plus souvent une à trois rencontres entre le gestionnaire et son employé. À cette occasion, le gestionnaire effectue l'évaluation des comportements, il fixe des objectifs de performance et il peut aussi proposer des outils pour aider l'employé à atteindre ses cibles. Cette démarche est souvent associée à une forme de rémunération à la performance, par exemple une augmentation de salaire ou des bonus. Cela dit, les recherches démontrent que ces pratiques traditionnelles comportent plusieurs limites. (Doucet, 2021, cité dans Gril, 2021)

L'étape d'évaluation de la performance, de son côté, réfère à l'entretien formel et annuel entre l'employé et son gestionnaire, qui se déroule à la fin du processus. Habituellement, avant l'entretien, l'employé réalise une autoévaluation sur les critères de performance préalablement définis et ceux-ci sont analysés durant la rencontre. En effet, le gestionnaire a l'occasion, lors de cette rencontre, de faire le point sur les résultats atteints et aux efforts qui ont été déployés, d'échanger sur les points forts de l'employé, sur ses faiblesses, sur ses zones de développement et sur l'intérêt de l'employé à se développer (Doucet *et al.*, 2020).

Cependant, selon EY (2019), plusieurs critiques mettent en lumière les limites de la gestion traditionnelle de la performance. Son processus est habituellement lourd, ce qui crée une frustration auprès des gestionnaires qui ont l'impression de passer trop de temps à regarder ce qui s'est fait dans le passé au lieu de regarder vers le futur. En plus de cela, l'évaluation est rarement représentative de l'entièreté de l'année, puisqu'on accorde souvent une importance plus élevée aux évènements récents, sans se souvenir des évènements qui se sont passés en début d'année (Carpentier, 2024, cité dans Goyer, 2024). Cette frustration provient souvent du fait que la gestion de la performance est souvent mise en place dans un objectif bureaucratique (on le fait, car on nous a demandé de le faire) et non dans un objectif stratégique (on le fait, car on voit la valeur que cela va amener à l'employé et à l'organisation). Cette situation ne permet pas de créer l'engagement, de favoriser l'autonomie et d'aligner la performance sur les valeurs de l'organisation. En plus de cela, le système traditionnel est habituellement trop rigide et ne permet pas la flexibilité lorsque les changements surviennent. Finalement, l'une des critiques principales est que le système traditionnel est seulement axé sur les résultats, alors que le parcours afin d'atteindre ces résultats est tout aussi important. Bref, celui-ci semble rarement ajouter de la valeur et semble être une obligation annuelle qui agace les gestionnaires. Par ailleurs, l'une des grandes difficultés pour les OBNL est le contexte spécial où les évaluateurs (le CA) ont un accès limité aux activités quotidiennes de leur employé (le DG) puisqu'ils sont des bénévoles qui ont un temps limité (et souvent à l'extérieur des heures normales où la fédération fonctionne) à y consacrer. Dans ce cas de figure, Pulakos (2004) propose de se concentrer sur des comportements ou des résultats

visibles et de recueillir des informations auprès d'autres personnes qui ont des opportunités d'observer la performance.

1.2.1.1 Sentiment de sécurité

Une entrevue de Ferkins et Shilbury (2009), auprès de la gouvernance des organisations sportives à but non lucratif, met en lumière que les DG désirent également mettre de l'avant toutes les choses qu'ils ont réalisées dans le passé et de ne pas seulement se concentrer sur le futur. Ceux-ci ont besoin d'être rassurés sur le fait qu'ils font un bon travail et leur besoin de sentiment de sécurité nécessite qu'ils aient l'opportunité de partager leur avis sur les différents aspects de la performance. Lors de l'évaluation de la performance, il faudra donc s'assurer qu'ils aient l'espace et le temps afin de le faire; rappelons-nous que ce sont souvent des gens passionnés par leur métier et fortement impliqués dans leur sport (Hoye *et al.*, 2015), qui ont également besoin de reconnaissance (BoardSource, 2021).

1.2.1.2 Lourdeur administrative

Un sondage de la Commission de la Productivité du Gouvernement de l'Australie (2010) a mis en lumière un enjeu de taille : les OBNL se font mettre de plus en plus de pression afin d'être davantage efficaces, ce qui a augmenté la demande en temps et énergie aux employés, ce qui réduit leur efficacité. Donc, une gestion de la performance efficace ne devra pas constituer une trop grande lourdeur administrative afin d'être un outil de succès pour les fédérations sportives, et non une obligation chronophage supplémentaire.

1.2.1.3 Biais d'évaluation

L'une des problématiques de l'évaluation de la performance dans les organisations à but lucratif, mais qui semble également s'appliquer en contexte à but non lucratif, réside dans la perception d'injustice causée par les biais de subjectivité des évaluateurs, qui peuvent être mitigés par l'utilisation d'outils et de données davantage quantitatives afin d'évaluer les employés (Sharma et Sharma, 2017). De plus, l'évaluation multisource aide grandement à diminuer les biais d'évaluation en permettant le partage d'opinions provenant de sources variées (Brutus, Fleenor et London, 1998; Campion, Campion et Campion, 2015).

1.2.1.4 Communication et rétroaction

La communication entre le DG et le CA est renforcée lorsqu'une gestion de la performance efficace est mise en place. Celle-ci est critique afin que le DG mène une organisation de manière efficace. En effet, grâce à cette communication, les attentes au niveau de la performance du DG sont plus claires (Anderson *et al.*, 2003). Cependant, bien que fournir de la rétroaction et être partie prenante du processus de gestion de la performance est une composante clé du travail de gestionnaires, de nombreux gestionnaires ne sont pas à l'aise de le faire (Cardy, 2015). Cela semble également être vrai avec les membres du CA qui ne semblent pas toujours être à l'aise d'évaluer la performance du DG, même s'il s'agit de leur responsabilité. Pour qu'une évaluation soit acceptée au niveau de la fidélité et de la validité, ce qui permet aux changements d'opérer, il faut que l'évaluateur et l'évalué arrivent à une sorte de consensus quant à la valeur actuelle de l'employé et sur les points d'amélioration (Bergeron, 1977). Pour Pulakos (2004), la rétroaction doit être constante au cours de la période d'évaluation et lorsque quelque chose d'exceptionnel arrive ou qu'une performance inefficace est observée. Les gestionnaires doivent donner une rétroaction constructive, candide et le plus près de l'action possible, mais les employés doivent également chercher la rétroaction afin de comprendre comment ils performent. Ils doivent également être réceptifs et ouverts à la rétroaction reçue.

Toujours selon Pulakos (2004), à chaque fois que le CA et le DG se rencontrent, l'évolution des objectifs devrait être discutée. De cette manière, une mauvaise performance pourrait être rapidement recadrée avant de nuire à l'atteinte des objectifs, et du même coup à la performance organisationnelle. Cette rétroaction devrait donc viser le changement afin de rediriger l'employé vers la performance désirée. Pour Doucet *et al.* (2020 : 140-141), une rétroaction orientée vers le changement a plusieurs critères qui devront être englobés. En effet, elle doit être empathique, accompagnée de trucs et de conseils (stratégies d'amélioration), orientée vers un choix de solutions, contenir des objectifs clairs et atteignables, éviter les énoncés orientés vers la personne et être transmise de façon respectueuse.

1.2.1.5 Adaptation et évaluation

Chaque organisation a sa culture distincte et la gestion de la performance du DG doit être adaptée aux besoins de l'organisation (Anderson *et al.*, 2003). À la fin du processus, l'organisation devrait récolter des données sur l'utilité du processus, la justice et l'exactitude perçues ainsi que sur les réactions des participants afin de pouvoir cibler les besoins des participants (Iqbal, Akbar et Budhwar, 2015).

1.2.1.6 Conversations en continu sur la performance

L'une des nouvelles tendances en matière de gestion de la performance, relevée par Lapalme (2021), est la conversation en continu sur la performance. En effet, celle-ci est constituée d'échanges fréquents entre l'employé et son gestionnaire, qui a la possibilité de lui donner plus de rétroaction de manière plus rapide, ce qui lui permet de savoir ce qu'il doit améliorer en temps réel. Bien qu'il n'y ait pas de fréquence et de durée prescrite, l'enquête de Sutton et Wigert (2019) a démontré que la rétroaction octroyée de manière hebdomadaire a un impact sur l'utilité perçue par les employés (5.2 fois plus utile), l'engagement au travail (2.7 fois plus) et la motivation à faire un travail exceptionnel (3.2 fois plus). De plus, cela permet d'éviter la rencontre stressante d'évaluation annuelle de la performance de l'année entière (Goyer, 2024; Lapalme, 2021, cité dans Gril, 2021). L'une des conditions essentielles pour qu'une rétroaction soit efficace est de faire en sorte qu'elle soit spécifique et aussi immédiate que possible, elle perd donc de la valeur si la performance est seulement abordée lors des rencontres annuelles sur la performance (Lapalme, 2021, cité dans Gril, 2021). Cette évaluation de la performance se doit donc de faire partie d'une plus grande conversation en continu sur la performance (Carpentier, 2024, cité dans Goyer, 2024).

1.2.2 Pourquoi : Objectifs d'évaluation et finalités du système

Probablement le concept le plus central au système de gestion de la performance, la question du « pourquoi » renvoie aux objectifs d'utilisation du SGP. Selon MacLean (2016), plusieurs raisons devraient pousser les organisations sportives à évaluer la performance de leurs employés, telles que le fait que le succès de l'organisation dérive de la performance et de la qualité de son personnel et qu'il soit impossible de gérer une organisation sans connaître la performance dans le travail des différents individus.

Cependant, la raison la plus importante est que les employés méritent de savoir s'ils effectuent un bon travail ou non et ils méritent une rétroaction fréquente et constructive sur la manière d'améliorer leur performance et d'avoir du succès dans leur travail. Pour cette raison, les employés devraient être au cœur de la réflexion autour de l'implantation du SGP, et que l'objectif de celui-ci devrait être de « coacher » les DG.

La manière de ce faire, cependant, peut varier selon les organisations. Cependant, Pulakos (2004) mentionne qu'un SGP qui essaie de remplir trop d'objectifs a de fortes chances de devenir rapidement obsolète par manque de poids et de focus. Elle ajoute qu'un tel système devrait se concentrer soit sur la prise de décisions de gestion des ressources humaines (p.ex. rémunération, promotion, transferts, affectation aux tâches, réduction des effectifs) ou sur le développement des employés (p.ex. formation, mentorat, coaching). En effet, bien que ces deux objectifs puissent cohabiter, les pratiques qui y sont associées peuvent se nuire entre elles (Pulakos, 2004). Selon Taylor *et al.* (2009), une organisation peut mettre en place le meilleur système, mais s'il est mal utilisé ou que ses objectifs ne sont pas clairs, celui-ci perd de son utilité et de son efficacité.

En effet, la gestion de la performance n'est pas un « one size fits all » que l'on peut appliquer à toutes les organisations, celui-ci doit être contextualisé aux objectifs visés (Doucet *et al.*, 2020; Doucet, 2021, cité dans Gril, 2021). Dans ces SGP, la mise en place d'objectifs, la rétroaction, la formation et les récompenses doivent être alignées avec les objectifs stratégiques de l'organisation, avec le but ultime d'améliorer la performance organisationnelle (Aguinis *et al.*, 2008). Bref, lors de la mise en place du SGP, ses composantes doivent être réfléchies de manière à refléter l'objectif de l'évaluation de la performance : soit les décisions de gestion ou soit le développement.

En effet, selon EY (2019), dans un SGP ayant les décisions de gestion comme objectif principal, les conversations annuelles, les objectifs organisationnels en cascade, la rétroaction provenant des gestionnaires, les cotes d'évaluation, le classement de la performance et la gestion des employés doivent faire partie des activités de gestion au cœur du système. En contrepartie, si l'objectif principal est le développement, les objectifs individuels autofixés, le coaching de supervision, la rétroaction à 360 degrés, les

conversations fréquentes ainsi que le retrait des cotes d'évaluation devraient être au cœur des activités de gestion de la performance.

Pour Leroux (2007), il y a également deux grandes écoles de pensée lors de l'implémentation de la gestion de la performance. En effet, d'un côté, il doit y avoir un lien entre performance et rémunération, puisqu'il est primordial d'assurer une gestion équitable et objective de la rémunération. D'un autre côté, certains pensent que le fait que la performance et la rémunération cohabitent diminue la valeur de l'aspect développement et motivation du collaborateur. Selon l'auteur, peu de gens vont avouer leurs faiblesses lorsque cela entraîne une répercussion sur leur rémunération (les employés vont tenter de paraître parfaits afin de maximiser leur rémunération). Si les deux ne sont pas liés, les employés devraient être en mesure d'être plus ouverts sur leurs opportunités d'amélioration et de développement, ce qui favorisera les échanges avec le supérieur immédiat autour du développement de l'individu, ce qui augmentera la motivation ainsi que la rétention.

1.2.2.1 Rémunération

La plupart du temps, le SGP est mis en place afin de lier la performance à la rémunération. En effet, dans l'enquête réalisée par Shilbury (2011), auprès des organisations sportives à but non lucratif, l'un des répondants mentionne qu'il est nécessaire de récompenser les DG afin qu'ils soient davantage responsabilisés; puisque lorsque l'on paie les gens, il y a plus de chances qu'ils réalisent mieux leur travail.

De plus, une étude auprès des organisations à but lucratif mentionne que près de 90% des compagnies relieraient les décisions de rémunération aux cotes de performance (Murphy, 2020). Selon Conger, Finegold et Lawler (1997), lorsqu'il y a un système formel, il est plus difficile de trouver des excuses pour expliquer une mauvaise performance, ce qui résulte en une plus grande responsabilisation envers les résultats. La performance aurait donc avantage à être lié à la rémunération du DG.

En revanche, plusieurs auteurs sont contre l'idée de lier la gestion de la performance et rémunération pour les DG. Selon Ferkins *et al.* (2009), le DG doit fournir la bonne information sur les opérations de la fédération au CA. Si la rémunération est liée à ces

critères d'évaluation, celui-ci pourrait tenter de cacher de l'information opérationnelle importante au CA afin de ne pas être pénalisé. Kramer et Santerre (2010), dans une étude sur la performance de DG des hôpitaux à but non lucratif, démontrent également qu'un SGP lié à la rémunération dans un contexte non lucratif peut mener à des comportements nocifs, ayant à l'encontre de la mission de l'organisation. En effet, les résultats de leur enquête suggèrent que les performances économiques prennent alors le dessus sur les activités liées à la mission de l'organisation.

1.2.2.2 Développement

Plusieurs employés des organisations à profit se plaignent que leur SGP ne permet pas d'obtenir une rétroaction utile et d'établir des attentes claires (Pulakos et Ryan, 2011), d'où l'importance de mettre en place un SGP efficace. En effet, avec cet outil, le DG serait en mesure de maximiser ses forces et minimiser ses faiblesses, permettant à l'organisation de capitaliser sur ce qu'il fait de mieux et ainsi améliorer son succès (Anderson *et al.*, 2003). Pour plusieurs CA, le développement du DG est donc la raison pour laquelle la gestion de la performance est mise en place. En effet, à cause de sa position, celui-ci reçoit trop rarement de la rétroaction. Un processus formel de gestion de la performance permettrait donc d'améliorer le niveau, la candeur et le détail de la rétroaction que celui-ci reçoit (Conger *et al.*, 1997).

De plus, le SGP permet de clarifier les objectifs que le DG devrait tenter d'accomplir au courant de l'année. En effet, en spécifiant des cibles stratégiques à atteindre au début de chaque année, le DG et le CA ont une meilleure visibilité sur les objectifs stratégiques de l'organisation, ce qui laisse peu de place à la mauvaise interprétation des objectifs et, cela peut même permettre au CA de déterminer rapidement si le DG sous-performe par rapport à ceux-ci (Conger *et al.*, 1997). Plusieurs drapeaux rouges quant à la performance d'un DG devraient être mis en lumière, le plus tôt possible, par une gestion de la performance bien mise en place.

1.2.3 Quoi : Critères qui seront choisis pour évaluer la performance

Le « quoi » réfère aux critères d'évaluation de la performance ainsi que tout le contenu se retrouvant dans le formulaire d'évaluation. D'après EY (2019), les tendances récentes

dans les pratiques de gestion de la performance démontrent que les organisations sont à la recherche de solutions qui permettent la mise en place d'un processus plus efficace, basé sur une stratégie claire, permettant la discussion sur la contribution individuelle des employés et sur le développement professionnel plutôt que sur le fait d'évaluer et de classer les employés. Celui-ci devrait donc permettre une approche plus agile dans les activités clés de la gestion de la performance, tels que la participation aux objectifs, la gestion et le coaching, l'évaluation de la performance, les récompenses et la reconnaissance, ainsi que sur la rétroaction fréquente.

Cependant, celui-ci doit être en mesure de s'assurer que les priorités organisationnelles sont effectivement atteintes. En effet, l'objectif de la mesure de la performance du DG est de s'assurer que celui-ci mette en place le plan stratégique (Hoye *et al.*, 2023). De plus, la pensée populaire est que le rôle du DG se limite à être tributaire du plan stratégique, et donc de la performance organisationnelle; qui est historiquement, dans les organisations à but lucratif, la capacité à réaliser des profits ou à faire augmenter la valeur de l'action. Donc, lors de l'évaluation du DG, les différentes organisations sportives ont tendance à soit éviter l'exercice complètement, ou de mesurer seulement les résultats. En effet, la culture sportive mesure traditionnellement la performance selon un système binaire (victoire ou défaite), et cela se traduit dans l'évaluation de la performance alors qu'on évalue si l'objectif a été atteint ou non. Or, dans certains cas, le plus important n'est pas de gagner (ou d'atteindre un résultat), mais plutôt la manière dont on gagne, puisque cela aura davantage d'impact sur une performance future (MacLean, 2016). Cette culture sportive se traduit également lors du choix des critères d'évaluation de la performance. En effet, la mauvaise croyance populaire est que l'objectif du DG est de générer le plus de revenus possibles, et que celui-ci devrait donc être évalué sur son habileté à remplir cette mission, ce qui serait un indicateur suffisamment précis afin d'évaluer la performance d'un DG (Anderson *et al.*, 2003). Cela se reflète par le choix des critères d'évaluation de rendement de plusieurs organisations; de trois à quatre indicateurs purement financiers auxquels sont souvent rattachés des bonus ou des augmentations salariales (Kaufman, 2008). En effet, plus on monte la hiérarchie, plus on a tendance à seulement évaluer les résultats, mais il y a une grande portion de ces résultats que les DG ne contrôlent pas. La mauvaise compréhension de l'évaluation de ces dirigeants résulte

donc souvent d'une mauvaise compréhension de la performance de l'organisation, puisque celle-ci est beaucoup plus vaste que les critères de santé économique à court terme, et devrait donc inclure davantage de critères diversifiés sur lesquels le DG a un contrôle.

Visiblement, lorsque vient le temps d'évaluer les DG d'OBNL, les administrateurs ne semblent pas savoir sur quels critères se baser, ce qui contribue à l'absence d'évaluation ou à des pratiques de gestion de performance peu adaptées au contexte des fédérations sportives, ce qui crée des comportements dysfonctionnels ou allant à l'encontre des objectifs organisationnels. Dans les faits, le côté altruiste d'un OBNL est à la source de sa culture, alors que le côté financier (bien qu'important), ne l'est pas. Cette mission, qui est la raison d'être de l'organisation, doit donc être reflétée dans le choix des critères d'évaluation de la performance du DG (Deloitte, 2014; Shilbury, 2001).

Par ailleurs, tous les critères de performance organisationnelle ne font pas nécessairement de bons critères de performance individuelle. Il est néanmoins pertinent de s'en inspirer et de les adapter en fonction de l'impact qu'à le DG sur leur variation. Puisque le DG n'a pas un contrôle sur son environnement, on considère maintenant davantage ce qu'il se passe dans l'environnement externe (Ferreira et Otley, 2009), en plus d'inclure des dimensions non financières de la performance (Doucet *et al.*, 2020) lors de l'évaluation. Par exemple, une fédération peut avoir comme objectif d'augmenter son membrariat, sauf que le DG n'a pas un contrôle sur la variation de cet indicateur (en effet, il peut être influencé par des éléments externes, tels que la popularité et la notoriété du sport, par ce que les clubs mettent en place, par la complexité du processus d'inscriptions, etc.). Donc on devrait privilégier l'évaluation de certains éléments plus spécifiques, qui sont davantage attribuables aux actions d'une seule personne lors de son évaluation. Par exemple, on pourra évaluer le résultat de certaines actions plus spécifiques comme le fait de développer davantage le volet récréatif, d'innover dans les règlements pour rendre le jeu plus simple, de concevoir une campagne de communication, ou autre élément sur lequel le DG est imputable des actions. Pour ces raisons, nous ferons un détour par la performance organisationnelle afin de comprendre sur quels critères les DG pourraient être évalués.

1.2.3.1 Dimensions clés de la performance organisationnelle

Ayant statué que la littérature sur la gestion de la performance des DG dans les fédérations sportives est trop mince pour s'y appuyer, il paraît pertinent de faire le lien avec la performance organisationnelle des fédérations sportives, pour y identifier l'apport des DG dans celle-ci et afin de mieux positionner les rôles et responsabilités de ces derniers.

En effet, lorsqu'on parle de la performance des DG, on tombe rapidement dans la performance organisationnelle où les aspects spécifiques au dirigeant deviennent un peu noyés à travers les priorités de l'organisation. C'est d'ailleurs ce que l'on voit dans les recherches académiques qui se sont penchées presque exclusivement sur la performance des CA afin d'assurer que l'efficacité organisationnelle soit maximisée (Taylor *et al.*, 2009). Par exemple, les travaux de O'Boyle (2015; 2013) dans les fédérations sportives australiennes et néozélandaises ont fait avancer la compréhension de la performance des fédérations sportives européennes et nord-américaines. Bien que tributaires d'une partie de ceux-ci, les DG n'ont pas un contrôle complet sur les résultats organisationnels et leurs efforts ne sont pas directement reflétés dans les résultats, puisque plusieurs forces de l'environnement entrent en jeu et font varier l'atteinte de ceux-ci (Winand *et al.*, 2014). Bref, même si les DG ont une performance exceptionnelle, il n'est pas garanti que l'organisation aura également une bonne performance, car ils n'ont pas le contrôle complet sur tous les aspects de la performance de l'organisation. Il paraît alors primordial d'isoler leur contribution individuelle.

Toutefois, gérer la performance organisationnelle est un prérequis fondamental afin d'assurer le succès des organisations sportives à but non lucratif (Bayle & Robinson, 2007). En ce sens, il y a un lien naturel que l'on peut faire dans la littérature en positionnant les DG en tant que leaders de la fédération, et donc en partie responsable de la performance organisationnelle (Gril, 2018), puisqu'ils sont les porteurs des actions quotidiennes visant à atteindre les objectifs du plan stratégique (Gouvernement du Québec, 2024).

Lobone Lloyd, Winand et Robinson (2018) émettent également quatre grands constats par rapport aux organisations sportives à but non lucratif. Ces constats sont reflétés dans leur

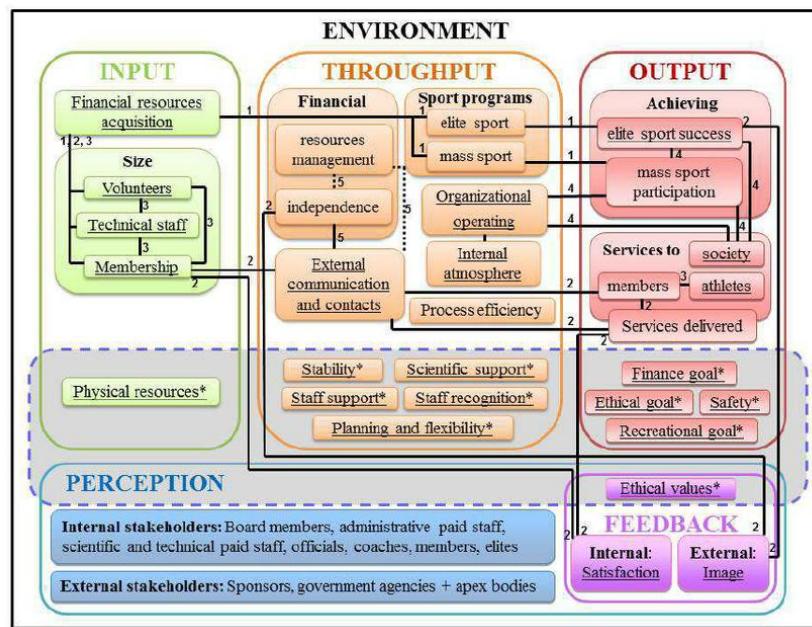
manière d'opérer, ainsi que dans l'unicité de leurs besoins en gestion de la performance. En effet, les organisations sportives à but non lucratif sont régulées au travers d'organisations sportives continentales et internationales auxquelles ils sont affiliés, elles tentent d'atteindre plusieurs objectifs qui reflètent les multiples attentes des multiples parties prenantes, elles sont gouvernées par des bénévoles qui sont responsables des salariés et elles se rapportent aux différents clubs, équipes et individus qui forment leurs membres. L'une des difficultés est que toutes ces parties prenantes (et même chaque administrateur) ont des intérêts différents, ce qui peut rendre la tâche difficile aux DG lorsque vient le temps de prioriser les actions à entreprendre (Anderson *et al.*, 2003). Puisque les fédérations sportives doivent promouvoir le bien public (en opposition à la création de profits pour un petit groupe d'individus), les fédérations doivent mettre en place les bons objectifs stratégiques afin que les ressources soient effectivement distribuées dans la population cible selon les priorités stratégiques, et avec un certain équilibre entre la dualité de la promotion de la pratique sportive au niveau amateur et du développement élite des athlètes (Hoye *et al.*, 2015). La performance diffère également selon la population que les organisations sportives desservent, selon leurs capacités financières, selon leur marché, selon leur niveau de personnel et selon leur grosseur (Grasse, Davis et Ihrke, 2014). Bref, l'unicité de ces fédérations ainsi que la complexité de leurs différents contextes ont un effet sur la définition de la performance de chacune d'entre elles.

1.2.3.2 Modèle de Winand

Bien que la littérature soit claire sur le fait que les DG sont responsables de tenir le CA au fait des opérations afin qu'ils puissent prendre des décisions éclairées, dans les fédérations sportives, la distinction entre les orientations stratégiques et les opérations est moins claire que ce que permet d'en conclure la littérature; les deux s'entrecroisent souvent. Bien que le CA doit tenir le DG au courant des opérations et qu'il soit responsable de décider les orientations stratégiques (Ferkins, McDonald, *et al.*, 2010), une étude réalisée par Ferkins et Shilbury (2009) met en lumière que lorsque le CA n'a pas d'orientations stratégiques, il est impossible d'évaluer le DG sur les tactiques qu'il utilise afin d'atteindre celles-ci. À cet effet, le nouveau code de gouvernance (Gouvernement du

Québec, 2024) demande justement aux fédérations sportives de se doter d'un plan stratégique et aux CA d'évaluer leur DG. Cependant, celui-ci ne fait aucun lien entre la performance organisationnelle et la performance du DG. La question est donc : dans quelle mesure le DG a un impact sur cette performance organisationnelle? Dans plusieurs des cas, il n'a aucun ou peu d'impact sur ces critères (tel que l'augmentation du membrariat, la performance des athlètes, etc.) Afin de répondre à cette question, il est pertinent de se référer au modèle de Winand *et al.* (2014), dans lequel 22 macrodimensions de la performance des organisations sportives à but non lucratif sont classées en quatre catégories.

Figure 1.1 - Modèle de Winand (2014)



Premièrement, les intrants sont constitués de dimensions de performance, comme le nombre de membres, le nombre de bénévoles, le nombre de membres de l'équipe technique (entraîneurs et scientifiques) et l'acquisition de ressources financières. Deuxièmement, les processus sont relatifs à l'atmosphère interne, les opérations de l'organisation, l'efficience des processus, les communications externes et les contacts, l'indépendance financière, la gestion des ressources financières, les programmes de sport élite et les programmes de sport « de masse » (également appelés « amateurs » au long de la recherche). Troisièmement, les extrants regroupent des dimensions comme le succès

dans le sport élite, l'atteinte d'un grand nombre de participants dans le sport amateur, les services à la société, les services aux membres, les services aux athlètes élites et les services rendus. Enfin, la satisfaction et la rétroaction des acteurs incluent l'image externe (notoriété) auprès des commanditaires, des agences gouvernementales et des instances décisionnelles stratégiques ainsi que la satisfaction interne des administrateurs, du personnel (employés rémunérés, personnel technique et scientifique) des arbitres, des entraîneurs, des membres et aux athlètes de haut niveau).

Selon Winand *et al.* (2011), les DG jouent un rôle crucial dans la performance organisationnelle des fédérations sportives, puisque l'implication du personnel rémunéré dans les processus décisionnels, ainsi que le leadership du DG et sa capacité à innover sont des facteurs déterminants afin d'atteindre une haute performance organisationnelle. Bref, la performance des DG s'inscrit davantage dans la partie « processus » du modèle. D'ailleurs, pour les fédérations sportives, un leadership fort peut être un avantage compétitif, surtout dans les marchés très compétitifs (Frawley, Favaloro et Schulenkorf, 2018). Il est donc évident que l'évaluation des DG sur les intrants ou sur les extrants de la fédération est injuste, mais que l'évaluation sur la mise en place des différents processus semble adéquate.

1.2.3.3 Dimensions clés de la performance des DG

Puisque les DG n'ont pas nécessairement le contrôle complet sur les résultats des initiatives, il paraît également primordial de l'évaluer sur l'atteinte des objectifs, mais également sur des comportements, attitudes, ou compétences. C'est d'ailleurs ce qu'a réalisé Arrow Electronics, qui a révisé le processus de gestion de la performance du DG afin d'adresser cinq dimensions clés de sa performance : le leadership, la stratégie, la gestion des personnes, les indicateurs opérationnels et les relations avec les parties prenantes (Kaufman, 2008). De son côté, le Texas Healthcare Trustees (s.d.) précise que la gestion de la performance du DG est critique au succès organisationnel et est une opportunité de le mettre sur la même page que le CA, mettre en lumière les zones d'amélioration, et de donner la possibilité de souligner les forces et les accomplissements de son DG. Pour eux, le CA devrait mesurer certains éléments de la performance du DG dont sa vision et la capacité à la partager, les relations avec le conseil d'administration, le

développement et l'exécution de la stratégie, la performance sur les objectifs de l'entreprise, les relations avec les diverses parties prenantes internes et externes et l'allocation des ressources financières, physiques et humaines. Cependant, le fait d'établir des critères spécifiques au DG est complexe, puisque les critères doivent être flexibles et évoluer selon les circonstances du travail. Cela est un défi majeur pour les membres du CA qui n'ont pas nécessairement le temps ainsi que les capacités afin de le faire (Hoye *et al.*, 2016).

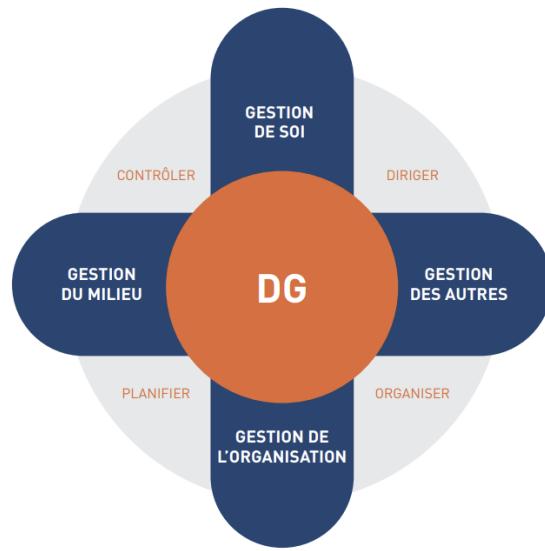
Les dirigeants des fédérations sportives doivent également créer un climat d'échange favorable entre les bénévoles et les employés rémunérés, en les impliquant dans les décisions et en supportant leur créativité et leur enthousiasme à développer de nouvelles idées (Scheerder, 2013). Dans les faits, l'un des rôles clés du DG est de s'assurer que tous travaillent tous vers un objectif commun (Parent, Naraine et Hoye, 2018).

En plus de leur capacité à atteindre les objectifs qui leur sont assignés, les DG doivent également démontrer les comportements de gestion qui sont appropriés, et qui ont un impact sur leur performance. Or, le Pôle Sports de HEC Montréal a mis sur pied un cadre de référence sur le métier de DG sportif (voir figure 1.2). Il s'agit d'un outil permettant « [d'identifier] clairement les compétences, les connaissances et les aptitudes de gestion clés requises pour exceller dans ce rôle » (Brunelle *et al.*, 2024). Selon les auteurs, cet outil est susceptible d'aider la gestion de la performance des DG des fédérations sportives québécoises, en offrant des critères clairs et des objectifs précis sur leurs habiletés de gestion. Un outil tel que celui-ci est primordial dans la recherche, puisqu'il met en lumière les éléments comportementaux qu'un DG de fédération sportive québécoise devrait avoir, donc nécessairement sur lesquelles il devrait être évalué.

Ce cadre met en lumière quatre grandes familles de compétences qui regroupent treize compétences clés « pour assurer une direction générale efficace et durable » (Brunelle *et al.*, 2024). Ces grandes familles sont la gestion du milieu (écosystème du sport, éthique et gestion du changement et de l'innovation), la gestion de l'organisation (équilibre d'intervention, pensée stratégique et maîtrise des logiques d'affaires), la gestion des autres (bienveillance, collaboration, cohésion et mobilisation) et la gestion de soi (intelligence

émotionnelle, résilience et courage managérial). Le partage de la méthodologie et des sources consultées permet de s'assurer de la qualité et de la rigueur de l'outil. Bref, en plus de l'atteinte de résultats et d'objectifs, la gestion efficace des différents rôles et responsabilité des DG de fédération est primordiale.

Figure 1.2 - Responsabilités d'une direction générale (Brunelle et Harbec, 2024)



1.2.3.4 Propriétés d'un outil d'évaluation de qualité

Pour évaluer la performance des DG, il est nécessaire d'avoir le bon outil. Or, selon Doucet *et al.* (2020 : 73), un bon formulaire d'évaluation de la performance devrait contenir les informations générales, les objectifs et/ou critères de performance, le suivi des objectifs développementaux et le plan de développement, les commentaires des employés ainsi que les signatures.

En plus des critères d'un bon formulaire, Doucet *et al.* (2020 : 74-76) mentionnent que certains attributs permettent de maximiser l'efficacité d'un formulaire d'évaluation de la performance.

Le premier attribut est que celui-ci devrait présenter des critères de qualité. Ces critères doivent être pertinents, valides, fidèles et discriminants. Cela augmentera la confiance des évalués envers le système ainsi que leur sentiment de justice. Le système sera également

davantage crédible aux yeux des utilisateurs, puisqu'il sera bien construit, à l'aide de critères précis.

Le second attribut est que le formulaire doit être exhaustif, mais non redondant. En effet, celui-ci doit présenter assez de critères afin d'évaluer tous les éléments de la performance, mais sans toutefois être répétitif. Par ailleurs, selon les auteurs, les évaluateurs n'apprécient pas les formulaires comportant uniquement quelques éléments généraux de performance, car cela ne permet pas de donner une évaluation sur toutes les facettes de la performance de l'évalué. De plus, si celui-ci est trop long, les évaluateurs auront tendance à éviter l'évaluation, ou à même la bâcler.

Le troisième attribut est que celui-ci doit être facile d'utilisation, c'est-à-dire qu'il doit être simple autant dans la formulation des critères, dans l'utilisation d'ancres bien définies et d'instructions claires ne portant pas à confusion. Un formulaire trop compliqué à le même effet qu'un formulaire redondant, c'est-à-dire que les évaluateurs seront moins motivés à l'utiliser.

Le quatrième attribut est la capacité de l'outil à offrir de la rétroaction à l'aide d'espaces pour que l'évaluateur offre ses commentaires. Cette rétroaction permet d'offrir des pistes d'amélioration structurées afin que l'évalué puisse améliorer sa performance.

Le dernier attribut est que l'outil doit être rentable, c'est-à-dire que les bénéfices de l'amélioration de la performance surpassent les coûts d'administration de celui-ci.

1.2.3.5 Fixation et modification des objectifs

Puisque l'environnement externe a un impact sur la capacité des DG à accomplir leurs objectifs, une certaine flexibilité est nécessaire afin d'adapter ou de modifier les objectifs. D'abord, il est primordial de comprendre comment ces objectifs sont fixés en premier lieu. Dans son nouveau code de la gouvernance, le Gouvernement du Québec (2024) mentionne que les objectifs des DG devraient découler de la stratégie de la fédération (qui lui devrait les découler au sein de son équipe), et que le plan stratégique devrait être mis en place par les administrateurs. Toujours selon le Gouvernement du Québec (2024), le

plan stratégique est donc l'outil que l'organisation utilise afin de choisir les objectifs stratégiques, et nécessairement, les objectifs des DG devraient en découler.

Bien que cela semble contraire au nouveau code de gouvernance, il semble plus efficace que les DG participent à l'élaboration des objectifs du plan stratégique, et ainsi à l'élaboration de leurs propres objectifs. Ceci est proposé par Tziner et Latham (1989) qui mentionnent qu'une rétroaction suivie de la fixation des objectifs résulte en une satisfaction au travail et un engagement envers l'organisation plus élevés qu'une rétroaction seule. Pulakos (2004) mentionne également qu'il est important que les employés participent à l'établissement des objectifs pour une plus grande acceptation de ceux-ci et une plus grande motivation à les atteindre. La fixation commune des objectifs est un concept très intéressant, puisque lorsque les objectifs sont fixés par une seule partie, ils semblent être de moins grande qualité; les employés s'étant fait assigner des objectifs plus faciles vont avoir tendance à choisir eux-mêmes des objectifs plus difficiles, alors que les employés s'étant fait assigner des objectifs plus difficiles vont avoir tendance à choisir eux-mêmes des objectifs plus faciles (Locke *et al.*, 1984). De plus, la fixation d'objectifs à plusieurs aspects positifs. Celle-ci améliore la performance, permet une plus grande clarté et offre une direction, améliore la motivation et augmente la productivité (Latham, 2004). Cela vient donc renforcer l'idée que les DG devraient participer à l'élaboration de leurs objectifs (et donc, de ceux du plan stratégique). Il est également important que les gestionnaires communiquent leur intérêt à assister les employés dans l'accomplissement des objectifs en leur offrant les ressources nécessaires, en les alignant avec ceux-ci et en enlevant les obstacles pouvant les empêcher d'atteindre leurs objectifs. Ces objectifs stratégiques devraient donc être établis de façon commune entre les administrateurs bénévoles et la permanence, représentée par le DG.

Pulakos (2004) propose également des lignes directrices afin d'établir des objectifs de performance efficaces, précisant que ceux-ci doivent définir les résultats à atteindre, ils doivent avoir un lien direct avec les objectifs de l'organisation, ils doivent être difficiles (mais réalisables) pour motiver la performance et être fixés dans un maximum de trois sphères de performance. En effet, tenter d'atteindre trop d'objectifs différents à la fois entravera le succès. De plus, si les objectifs fixés sont injustes, arbitraires ou

inatteignables, cela peut entraîner de l'insatisfaction et de mauvaises performances. Par exemple, si les objectifs sont difficiles et sont fixés sans contrôles de qualité, la quantité peut prévaloir sur la qualité (Latham et Locke, 1979). Cela vient renforcer l'idée que le CA et le DG devraient travailler de pair afin de fixer les objectifs.

Pulakos (2004) propose également d'effectuer des modifications aux objectifs lorsque des situations spéciales arrivent. Dans le cas des fédérations sportives, si un évènement survient et requiert une réorientation stratégique, les objectifs du DG devraient être également modifiés.

1.2.4 Qui : Évaluateurs potentiels

Le « qui » réfère aux évaluateurs potentiels du DG. Ces évaluateurs potentiels peuvent être les membres du CA (ses superviseurs), les employés de la fédération (ses subordonnés), les membres de la fédération (ses clients), ses partenaires, etc., ainsi que lui-même, sous forme d'autoévaluation.

1.2.4.1 Le CA

D'un point de vue législatif, le CA a la responsabilité de gérer l'organisme au quotidien, et il embauche la plupart du temps un DG qui a les compétences et les connaissances nécessaires afin d'assurer la fonction de direction de l'organisme (Éducaloi, s.d.). Dans l'exigence 9.4 du Code de gouvernance des organismes à but non lucratif québécois de sport et de loisir, il est mentionné que « le conseil d'administration fixe des objectifs et évalue, au moins une fois par année, la directrice générale ou le directeur général » (Gouvernement du Québec, 2024). Puisque les fédérations sont soumises à cette exigence en lien avec une saine pratique de gestion, le CA doit donc être considéré comme l'évaluateur du CA.

D'un côté davantage stratégique, plusieurs auteurs sont également d'accord que le CA doit être responsable de l'évaluation du DG (Anderson *et al.*, 2003; Sylla, 2017). Le président du conseil d'administration a également un gros impact puisque plus il est lui-même performant, plus le DG sera performant (Harrison et Murray, 2012; Taylor *et al.*, 2009). De plus, plus la confiance est grande entre le CA et le DG, plus la perception de leadership partagé est renforcée (Taylor *et al.*, 2009). Cela renforce l'idée que le CA est

le mieux placé pour évaluer le directeur général, puisque sa propre performance a un impact sur celui-ci. De plus, puisque le CA est responsable de l'embauche, de la supervision, de l'évaluation et, au besoin, du congédiement du DG, il est évident qu'il doit avoir un rôle important dans l'évaluation de celui-ci (Anderson *et al.*, 2003). En plus de tout cela, puisque le DG a la responsabilité de mettre en œuvre les objectifs stratégiques qui sont décidés (notamment) par le CA, la responsabilité de l'évaluation du DG revient entre les mains du CA (Mulvaney *et al.*, 2023). Quatre éléments impactent cependant la relation entre le CA et le président; le leadership du CA, la confiance, le contrôle des informations disponibles au CA et la responsabilité pour la performance du CA (Hoye *et al.*, 2003).

Cependant, il faut dénoter que ces membres du CA sont des bénévoles. Hoye *et al.* (2003) mentionnent que les bénévoles sportifs diffèrent des autres bénévoles, puisqu'ils sont souvent dans leur fonction à cause d'un intérêt personnel : celui du sport en question. Ces bénévoles sont divisés en deux catégories : ceux qui le font pour le plaisir et ceux qui le font à des fins professionnelles (Ruoranen *et al.*, 2018). Il y a donc toute la composante de plaisir à pratiquer un sport qui est également retrouvée dans le plaisir à s'y impliquer, relevant de la nature des fédérations sportives et des mêmes motivations intrinsèques (l'inclusion, le développement de réseaux et le développement d'habiletés) que recherchent les bénévoles (Shilbury *et al.*, 2011). Il faut donc prendre en compte que les bénévoles des CA n'ont pas nécessairement les compétences nécessaires ou le temps requis pour effectuer une évaluation de qualité. De plus, demander aux membres des conseils d'administration de réaliser des formations pour pallier à ce manque de compétences peut être un défi, puisqu'ils ont habituellement moins de temps à octroyer à la fédération qu'un employé rémunéré (Ingram *et al.*, 2018). Toutefois, la formation des gestionnaires, afin qu'ils soient en capacité et motivés à utiliser le SGP, est nécessaire afin d'avoir un résultat positif (Pulakos, 2004). Il faut donc voir dans quelle mesure le CA a les compétences et les motivations pour bien le faire...

Heureusement, au Québec, la professionnalisation des fédérations sportives oblige une représentation des diverses compétences dans les conseils d'administration (Gouvernement du Québec, 2024). Donc, les membres responsables de l'évaluation du

DG devraient théoriquement avoir des compétences en gestion des ressources humaines. C'est d'ailleurs la raison pourquoi plusieurs fédérations sportives ont un sous-comité RH au sein de leur CA.

1.2.4.2 Sous-comité RH

Selon le code de gouvernance des organismes à but non lucratif québécois de sport et de loisir,

Le comité des ressources humaines assiste le conseil d'administration en ce qui a trait à l'embauche, à l'évaluation, à la rémunération et à la planification de la relève pour la direction générale (et pour la haute direction, s'il y a lieu). Il assiste également le conseil d'administration en ce qui a trait à la mise en place et à l'application, par la direction générale, de politiques judicieuses dans le domaine des ressources humaines pour l'ensemble de l'organisme (acquisition de talents; rétention, formation et perfectionnement du personnel; gestion de la relève; rémunération et gestion du rendement). Le comité des ressources humaines devrait être mixte pour favoriser la diversification des points de vue et de l'expérience, en plus de rendre le processus d'embauche et d'évaluation le plus objectif possible. (Gouvernement du Québec, 2024)

Le processus de gestion de la performance du DG est donc une tâche appartenant au sous-comité RH, qui s'assure que des administrateurs bénévoles ayant les compétences et l'expérience nécessaires en RH soient en mesure de gérer ce côté de l'organisation.

1.2.4.3 Évaluation 360

L'évaluation à 360 degrés a plusieurs bénéfices, dont de permettre une vue d'ensemble de la performance grâce aux perspectives multiples, d'obtenir des zones de développement ciblées et en accord par plusieurs collaborateurs, de réduire les biais d'évaluation, et en fin de compte, d'améliorer la performance (Brutus *et al.*, 1998; Campion *et al.*, 2015). Le gestionnaire devrait être responsable de collecter et de combiner l'information, en jugeant de sa crédibilité et de sa qualité, et de la valider avec le reste de l'information disponible, puisque les autres personnes sondées n'ont pas nécessairement les qualifications, la perspective ou la motivation de faire des évaluations exactes et

efficaces (Pulakos *et al.*, 2011). Le fait d'avoir l'opinion de plusieurs sources autour du DG permettra de bien comprendre la performance avec toutes les parties prenantes, ce qui ne serait pas nécessairement réalisé si le CA évaluait le DG seul (Conger *et al.*, 1997). C'est d'ailleurs ce qu'a relevé l'un des directeurs d'école ayant répondu à l'étude d'Easton (2008) en se disant insatisfait de son évaluation, puisque les enseignants, les directeurs et les citoyens auraient fort probablement eu une opinion différente si on leur avait demandé. Bref, si proposée, cette responsabilité de gestion du processus d'évaluation multisource devrait découler de la responsabilité du CA (du sous-comité RH), car il est le mieux placé pour aller recueillir l'information.

1.2.4.4 Autoévaluation

Roberts et Pavlak (1996), dans leur étude sur la gestion de la performance dans les gouvernements municipaux, démontrent également que l'implication des employés dans la mise en place du SGP est un moyen de s'assurer d'une compréhension accrue des requis de l'emploi et qu'il y ait un consensus sur quels éléments de la performance devraient être mesurés. Cette participation suscite l'engagement en transmettant le message que l'opinion des employés est importante pour l'organisation. Il devrait donc y avoir une autoévaluation par les employés sur les critères qu'ils connaissent déjà, permettant une meilleure identification des problèmes de performance, et permettant une entrevue de gestion de la performance plus consensuelle, moins sur la défensive et augmentant le sentiment de justice, l'acceptation et la confiance envers celui-ci (Roberts *et al.*, 1996).

Chapitre 2

Propositions

Dans ce chapitre, nous élaborons des propositions quant à ce qui devrait se retrouver dans les outils de gestion de la performance des DG des fédérations sportives québécoises, si l'on veut que ceux-ci aient une valeur ajoutée. Ces propositions sont basées sur les bonnes pratiques de gestion de la performance dans le contexte des OBNL et des organisations à profit qui ont été recensées dans les différentes sections de la revue de la littérature. Celles-ci seront plus tard validées (ou infirmées) lors de l'analyse des résultats, en analysant les entrevues effectuées ainsi que les outils qui nous ont été partagés. La structure de cette section suit encore les recommandations de Doucet *et al.* (2020 : 27), qui sépare les éléments d'un bon SGP en quatre grandes questions fondamentales. Les différentes pratiques de gestion de la performance relevées lors de la revue de la littérature permettront également de diviser les propositions en sous-sections.

2.1 Comment : Modalités du processus dans son cycle complet

P1.1 : La première proposition est que le cycle d'évaluation devrait s'effectuer sur un an. Minimalement, une rencontre afin d'établir les objectifs et de partager les critères d'évaluation devrait se faire en début de cycle et une autre rencontre d'évaluation de la performance devrait se faire à la fin du cycle (Pulakos, 2004).

P1.2 : La littérature propose d'avoir une conversation en continu sur la performance entre un employé et son gestionnaire. Or, le DG rencontre les membres du CA qu'à quelques reprises durant l'année. Puisque l'on sait que l'une des conditions essentielles pour qu'une rétroaction soit efficace est de faire en sorte qu'elle soit spécifique et aussi immédiate que possible, le DG et son CA devraient avoir des rencontres fréquentes où la performance est abordée. Bref, chaque rencontre entre le DG et le CA devrait être une occasion de faire le point sur les objectifs de performance (Dostie, 2017).

P1.3 : Finalement, puisque les membres du CA sont des bénévoles et ont un temps limité à consacrer aux activités de la fédération, les différentes étapes du SGP ne devraient pas constituer une lourdeur administrative supplémentaire (Commission de la Productivité du

Gouvernement de l'Australie, 2010). De plus, si le formulaire est trop lourd, les évaluateurs vont être moins motivés à l'utiliser, auront tendance à éviter l'évaluation, ou à la bâcler (Doucet *et al.*, 2020 : 74-76).

2.2 Pourquoi : Objectifs d'évaluation et finalités du système

P2.1 : Puisque la majorité des DG ne sont pas motivés par la rémunération (Anagnostopoulos, Winand et Papadimitriou, 2016; Pellegrini *et al.*, 2020), un SGP basé sur des augmentations salariales ou des bonus aurait moins de valeur. Dans ce cas, l'objectif du SGP proposé devrait être le développement et le fait de s'assurer d'atteindre les objectifs stratégiques de la fédération. Puisque l'on vise le développement, on devrait privilégier des discussions sur les forces et faiblesses des DG. Bref, la proposition est de dissocier le SGP des éléments monétaires, tels que le bonus et l'augmentation salariale, et donc d'avoir le développement comme objectif de l'outil.

2.3 Quoi : Critères qui seront choisis pour évaluer la performance

P3.1 : Bien que la littérature ne soit pas assez solide pour émettre une proposition exhaustive sur quoi (quels critères) les DG devraient être évalués, certains éléments peuvent tout de même être relevés. En effet, ceux-ci devraient être évalués sur l'atteinte des objectifs découlant du plan stratégique sur lesquels ils ont un contrôle (Gouvernement du Québec, 2024), mais également sur les compétences comportementales de gestion du DG des différentes facettes de la fédération (Brunelle *et al.*, 2024).

P3.2 : À cause de son implication et de sa connaissance accrue de l'organisation (Taylor, 2021), le DG devrait désirer être impliqué dans l'élaboration de ses objectifs (Latham, 2004). En effet, ils devraient fixer leurs objectifs en collaboration avec le CA, et non seulement être tributaires des objectifs choisis seulement par les administrateurs (Tziner *et al.*, 1989). Bref, pour ce faire, les DG devraient participer à l'élaboration du plan stratégique avec la collaboration du CA. Les objectifs devraient également être modifiés si un changement dans l'environnement de la fédération vient faire évoluer le contexte de gestion (Pulakos, 2004).

P3.3 : L'outil avec lequel les DG seront évalués devrait présenter des critères de qualité, être exhaustif (mais non redondant), être facile d'utilisation, offrir de la rétroaction et être rentable (Doucet *et al.*, 2020 : 74-76).

2.4 Qui : Évaluateurs potentiels

P4.1 : Afin d'être en mesure de mieux partager sa vision de sa performance et de mieux se préparer à la rencontre d'évaluation (Roberts *et al.*, 1996), la proposition est que le DG devrait compléter un formulaire d'autoévaluation avant la rencontre formelle d'évaluation.

P4.2 : Puisqu'il a le rôle de superviseur et est imputable des décisions relatives à la gestion du DG (Gouvernement du Québec, 2024), la proposition est que le CA, et plus particulièrement le sous-comité RH, devrait être responsable de l'évaluation de la performance du DG.

P4.3 : Par ailleurs, puisque le DG travaille en collaboration avec ses employés, avec ses partenaires, avec le CA et avec plusieurs parties prenantes, il devrait se faire évaluer par toutes ces sources afin de permettre un portrait exhaustif de sa performance (Brutus *et al.*, 1998; Campion *et al.*, 2015; Pulakos *et al.*, 2011).

Chapitre 3

Méthodologie

3.1 Méthodologie de recherche

Cette recherche est effectuée à l'aide d'une méthodologie de recherche mixte. L'approche constructiviste est employée, dans laquelle des données qualitatives exploratoires sont recueillies grâce à des entrevues semi-dirigées visant à faire émerger les différents concepts relatifs à la gestion de la performance. Une analyse documentaire sur les outils actuellement utilisés par les différentes fédérations sportives est également réalisée.

Cette méthodologie, bien qu'elle comporte certaines limites (qui seront expliquées davantage au courant de la cinquième section de ce chapitre), permet d'accomplir l'objectif de faire émerger les concepts relatifs aux quatre grandes questions fondamentales sur l'évaluation de la performance et de les appliquer au contexte des organisations sportives. Étant donné la mince littérature sur le sujet, cela permettra d'émettre des recommandations quant à l'implantation d'un outil de gestion de la performance dans les fédérations sportives québécoises.

En premier temps, l'avantage des entrevues semi-dirigées est qu'elles sont très utiles lorsqu'on est à la recherche d'interprétation de la réalité des acteurs tel que dans ce cas, alors qu'on tente de comprendre la réalité des DG et des membres du CA afin d'avoir leur opinion sur la gestion de la performance. Cependant, certains inconvénients sont également présents, tels que les biais du chercheur et des sujets, l'identification des répondants ainsi que la contrainte de temps (Gauthier et Bourgeois, 2020).

En second temps, l'avantage de la collecte documentaire est que celle-ci permet de recueillir les outils qui sont présentement utilisés, et donc de mieux comprendre ce qui nous est décrit. Cependant, cela comprend également certaines limites, telles que l'accès aux documents et la pertinence de ceux-ci (Gauthier *et al.*, 2020).

En troisième temps, l'avantage d'un devis mixte, en opposition à une seule méthode, est que celui-ci permet de mieux trianguler les données, c'est-à-dire de valider les résultats

recueillis à l'aide de trois méthodes ou plus (Gauthier *et al.*, 2020). Dans ce cas, la revue de la littérature, l'analyse des entrevues semi-dirigées et l'analyse des outils permet de bien trianguler nos résultats.

3.2 Échantillons et collecte des données

Au niveau des échantillons et de la collecte de données, cette recherche est effectuée à l'aide de données secondaires provenant d'entrevues préalablement réalisées dans le cadre d'un projet plus large (recherche complémentaire auprès de la même population). Pour ce faire, vingt fédérations sportives québécoises ont été approchées afin de participer à l'enquête, selon un échantillonnage non probabiliste : elles ont été sélectionnées selon la grosseur de la fédération, le nombre de membres, le statut olympique du sport et selon le mode de pratique (sport collectif ou individuel). Donc, neuf DG et huit membres de CA, pour un total de dix-sept répondants, provenant de neuf des vingt (45%) fédérations sportives sélectionnées, ont accepté de participer à la recherche et ont été interrogés lors d'entrevues semi-dirigées.

Avant d'entrer plus loin dans la description de l'échantillon, il est important de comprendre le contexte particulier des fédérations sportives québécoises puisque celles-ci sont des organisations uniques, évoluant dans des conditions opérationnelles très particulières. En effet, il s'agit d'OBNL dont la mission première est de développer leur discipline sportive (par opposition à la recherche de profits) qui remplissent une double mission : elles doivent développer des athlètes de haut niveau (volet élite) tout en rendant le sport accessible pour tous (volet récréatif).

Malgré le fait que les profits ne soient pas au sein de leurs priorités stratégiques, les activités des fédérations sportives se fient sur les subventions qui leur sont disponibles afin de couvrir les dépenses liées à leur double mission. Or, les fédérations sportives sont très majoritairement sous-financées puisqu'elles dépendent des subventions gouvernementales qui sont habituellement insuffisantes, imprévisibles (et dont le calcul est très difficile à comprendre) et soumises à de lourdes redditions de comptes afin de financer leurs opérations, mais également afin de couvrir leurs dépenses administratives (dont les salaires des employés). Bref, le manque de revenus oblige certaines fédérations

à fonctionner à effectif réduit. Afin de combler ces lacunes de financement, les fédérations doivent donc générer certains revenus supplémentaires de manière autonome. Elles le font notamment par les cotisations des membres et par les différents revenus liés à leurs opérations (tournois, levées de fonds, activités, vente de produits, etc.). Bref, les fédérations sportives doivent naviguer au sein d'un paradoxe : elles doivent faire beaucoup avec peu de moyens, et le manque de moyens les empêche d'en faire davantage.

En plus d'être des organisations différentes en soi, les fédérations sportives sont également différentes l'unes de l'autres. En effet, leur grosseur varie, leur membrariat varie et les différentes subventions auxquelles elles ont accès varient. Par exemple, une fédération travaillant avec une population vivant avec un handicap, œuvrant avec des animaux ou ayant des athlètes admissibles aux jeux olympiques a accès à davantage de subventions. Bref, la popularité du sport ainsi que son contexte sportif font que les fédérations sportives ont plus ou moins de moyens, ce qui à un impact sur leur capacité à mettre en œuvre des initiatives visant le développement de la fédération, et donc du sport qu'elles représentent.

Au niveau de l'échantillon de données, l'échantillonnage non probabiliste a permis de s'assurer que les fédérations sélectionnées (et ayant accepté de participer) soient très variées, notamment au niveau de leur nombre d'employés, de leur membrariat ainsi que leur mode de pratique. En effet, 45% des fédérations ont moins de 5 employés, 45% en ont entre 5 et 10, et 10% (une seule) en a plus de 20. De plus, 45% des fédérations comptent moins de 10 000 membres, alors que 33% en comptent entre 10 000 et 50 000 et que seulement 22% en comptent plus de 50 000. Enfin, 56% des fédérations représentent des sports collectifs alors que 44% représentent des sports individuels. Le seul élément peu diversifié est dû au fait que seulement 10% des fédérations ne représentent pas un sport admissible aux jeux olympiques. Ces différences entre fédérations sont mises en évidence dans le tableau 3.1. Bref, bien qu'elles soient diversifiées en termes de grosseur, de membrariat et de mode de pratique, la majorité des fédérations représentées demeurent de petites organisations comptant moins de 10 employés et moins de 10 000 membres, et qui doivent accomplir une double mission avec peu de ressources.

Tableau 3.1 Caractéristiques des répondants

Fédération	Employés	Membres	Statut olympique	Mode de pratique
01	Plus de 20	Plus de 50 000	Oui	Collectif
02	10-20	Plus de 50 000	Oui	Individuel
03	Moins de 10	10 000 – 50 000	Non	Collectif
05	10-20	10 000 – 50 000	Oui	Individuel
06	Moins de 10	Moins de 10 000	Oui	Individuel
07	Moins de 10	Moins de 10 000	Oui	Collectif
08	10-20	Moins de 10 000	Oui	Collectif
09	Moins de 10	Moins de 10 000	Oui	Collectif
12	10-20	10 000 – 50 000	Oui	Individuel

Au niveau de la collecte de données, les répondants ont été rencontrés individuellement, sur une durée moyenne d'environ une heure, afin de recueillir leur opinion sur la performance organisationnelle des fédérations sportives, ainsi que sur la gestion de la performance des DG. Trois grandes questions sur l'évaluation de la performance du DG ont été posées lors des entrevues. En effet, la première portait sur l'état actuel de l'évaluation de la performance selon les quatre grandes questions fondamentales. La seconde question portait sur leur satisfaction quant au processus et sur la manière dont il facilite ou soutient (selon le rôle du répondant) la performance. La dernière question portait sur les suggestions qu'ils auraient afin d'améliorer le processus.

Une collecte documentaire a également été effectuée. En effet, lorsque disponible et selon la volonté des participants, il a été demandé de partager l'outil (le formulaire d'évaluation

de la performance) utilisé au sein de la fédération, à des fins d'analyse et de comparaison. Cela a permis de recueillir quatre formulaires provenant de fédérations différentes.

3.3 Stratégie d'analyse des données

Au niveau de la stratégie d'analyse des données, celle-ci s'est effectuée en plusieurs étapes. La première étape fut d'utiliser *Sonix.Ai*, un logiciel spécialisé en transcription de fichiers audios (dans ce cas-ci, l'enregistrement des entrevues) afin d'avoir les verbatims des entrevues par écrit. À la suite de cela, une réécoute fut effectuée afin de s'assurer de la correspondance entre la transcription et ce qui a effectivement été dit lors des entrevues. Les transcriptions ont ensuite été anonymisées afin de diminuer la présence de biais d'évaluation et afin de protéger l'identité des participants.

Ensuite, la partie sur la performance organisationnelle fut effacée afin de seulement conserver la partie des entrevues portant sur l'évaluation de la performance individuelle des DG. Cette partie a été analysée (codifiée) de manière rigoureuse et systématique à l'aide d'*Atlas TI*, un logiciel spécialisé permettant le découpage du texte selon différents codes. Ceux-ci provenaient de la revue de la littérature et ont émergé dans les réponses des participants. Ce logiciel a permis d'assurer la fiabilité ainsi que la validité des résultats. Puisque le cadre d'analyse utilisé afin de codifier les transcriptions était très général, l'approche constructiviste a été employée afin de faire émerger les différentes catégories de données (ainsi que les constats qui sont liés) lors du découpage, et ainsi de relier les différents concepts. Ces codes, qui seront davantage expliqués au sein des prochains paragraphes, sont représentés dans le tableau 3.1.

Bref, le découpage a été effectué selon les trois questions posées aux répondants par rapport à la gestion de la performance des DG : soit l'état actuel des pratiques d'évaluation de la performance du DG, la satisfaction quant aux pratiques de gestion de la performance du DG ainsi que les suggestions d'amélioration au processus.

Au sein de la première question, les quatre grandes questions fondamentales de la gestion de la performance (le *pourquoi*, le *comment*, le *quois* et le *qui*) ont été utilisées en tant que codes primaires afin de découper les entrevues. À partir de celles-ci, d'autres sous-codes

ont émergé. En effet, alors que le *pourquoi* et le *quoi* n'ont pas eu besoin d'être divisés en sous-questions puisqu'il s'agissait de questions plus précises, le *comment* a dû être divisé en quatre sous-catégories ayant émergé lors du découpage (la description du processus, est-ce qu'il y a cascade d'objectifs, à quel moment le processus est-il effectué et la manière dont la rétroaction est donnée au DG) alors que le *qui* a été divisé en quatre sous-catégories ayant également émergé lors du découpage (qui sont les évaluateurs potentiels, comment s'effectue l'autoévaluation, comment s'effectue l'évaluation multisource ainsi que s'il y a manque de compétences ou de capacités afin de bien évaluer).

Au sein de la seconde question, qui avait trait à la satisfaction quant au processus, quatre sous-codes ont émergé. En effet, les éléments apportant de la satisfaction envers le processus, les faiblesses du système, les forces du système ainsi que les difficultés encourues lors de l'évaluation ont émergé lors du découpage.

Finalement, au sein de la dernière question, qui avait trait aux suggestions afin d'améliorer le processus, les améliorations devant être effectuées au processus, les opportunités relatives à la gestion de la performance dans la fédération ainsi que les zones de vigilance ont émergé lors du découpage.

Ensuite, au niveau de l'analyse documentaire, le contenu des outils qui nous ont été partagés a été comparé à l'un des formulaires d'évaluation de la performance des DG de fédérations sportives, qui sont rendus disponibles par Sports Québec (Regroupement Loisir et Sport du Québec, 2020) et au formulaire mis sur pied par le Pôle Sports de HEC Montréal. Cela a également permis d'effectuer une triangulation des résultats (résultats de la littérature, ceux des entrevues et ceux de la collecte documentaire) et ainsi augmenter la fiabilité de la recherche. Au niveau de la validité, l'utilisation de plusieurs sources (dix-sept) occupant différents rôles (DG ou CA) au sein de fédérations sportives différentes (neuf) permet de diminuer la présence de biais au niveau de l'opinion des répondants, mais également au niveau de l'analyse des données.

Tableau 3.2 Codification des entrevues

Code utilisé	Fréquence
Question 1 : État actuel de l'évaluation de la performance	
Comment : Modalités du processus	89
Processus	40
Cascade d'objectifs	26
Quand	15
Rétroaction	8
Pourquoi : Objectifs d'évaluation	41
Quoi : Critères d'évaluation	36
Qui : Choix des évaluateurs	59
Évaluateurs potentiels	20
Autoévaluation	10
Évaluation multisource	13
Manque de compétences ou de capacités du CA	16
Question 2 : Satisfaction quant au processus	
Satisfaction	29
Faiblesses	16
Forces	9
Difficultés	50
Question 3 : Suggestions afin d'améliorer le processus	
Améliorations	22
Opportunités	19
Zones de vigilance	27

3.4 Éthique et confidentialité

Au niveau de l'éthique, des démarches auprès du CER ont été effectuées afin d'assurer la confidentialité des participants et du traitement des données. Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité du projet de recherche à la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal a été émis. Pour

obtenir ce certificat, une description détaillée du projet incluant les objectifs du mémoire ainsi que la méthodologie employée a été soumise, afin de s'assurer que la mesure de protection de l'identité des participants était préservée, que les précautions nécessaires aient été prises afin de protéger les données sensibles et que toutes normes d'éthique dans la recherche étaient respectées.

De plus, au niveau de l'éthique de la recherche, Gauthier *et al.* (2020) abordent le principe de ne pas nuire aux sujets. Pour ce faire, plusieurs critères doivent être respectés. En effet, il faut demander le consentement libre et éclairé des participants, ce qui a été effectué, et a été assuré par la participation volontaire aux entrevues. De plus, l'anonymat et la confidentialité ont été préservés tout au long de la recherche, notamment en anonymisant les données avant de les analyser. La suppression des entrevues après leur transcription a également permis de minimiser les risques au niveau de la confidentialité et de l'anonymat.

3.5 Limites

Cependant, cette analyse comporte certaines limites. En effet, bien que les mesures précédemment mentionnées aient été prises afin d'anonymiser les données et de les coder de manière systématique et rigoureuse, il est impossible de complètement éliminer les biais du chercheur. Gauthier *et al.* (2020) mentionnent que, dans une recherche telle que celle-ci, certains biais sont retrouvés, tels que les biais du chercheur, les biais des sujets, l'identification des répondants et la contrainte du temps.

Au niveau des répondants, bien que toutes les tailles de fédérations aient été couvertes (bon échantillonnage), le fait d'en rencontrer seulement neuf n'a fort probablement pas permis de recueillir toutes les opinions et les suggestions sur l'évaluation de la performance. En effet, selon Hennink et Kaiser (2022), la saturation des données se retrouve entre neuf et dix-sept entrevues lors des études. Or, la population étudiée se divise en deux dans cette recherche : les DG et les membres du CA. Bien que neuf DG aient été rencontrés, seulement huit membres du CA ont été rencontrés, ce qui permet de supposer que la taille d'échantillon est suffisante, mais qui ne permet pas de conclure que toutes les opinions ont été retrouvées. Cependant, le fait que les membres des deux

populations sont relativement homogènes, puisqu'ils ont des caractéristiques démographiques semblables, des expériences similaires dans le monde sportif et, car ils avaient tous l'intérêt à participer à la recherche, permet de conclure qu'un grand échantillon n'est pas nécessaire afin d'atteindre la saturation (Hennink *et al.*, 2022).

Sinon, le fait d'avoir réservé une heure avec chacun d'entre eux a permis de bien creuser le sujet (la contrainte de temps ne fut pas un facteur). Cependant, il pourrait y avoir eu des biais au niveau des personnes sondées puisque les DG avaient intérêt à mettre de l'avant leur force au niveau des critères puisque les recommandations découlant de cette recherche seront partagées à leur CA, et donc seront possiblement les critères sur lesquels leur évaluation découlera.

La dernière limite provient des documents récoltés afin d'être analysés. En effet, le fait que seulement quatre fédérations acceptent de le partager a réduit considérablement l'échantillon récolté, donc il est fort probable que celle-ci ne représente pas toute la panoplie des outils utilisés par celles-ci. Cependant, la triangulation avec les entrevues et la littérature permet de mettre en lumière les aspects qui n'ont pas nécessairement été couverts et, ainsi, de les inclure dans les recommandations. En effet,

[la triangulation] permet d'accéder à une tout autre dimension à partir de points de vue qui sont nécessairement différents, différemment situés, ce qui offre une troisième vision du phénomène à l'étude, une nouvelle profondeur, tout en favorisant la rigueur en recherche et l'amélioration des connaissances. (Horincq Detournay, Guillemette et Luckerhoff, 2023)

Bref, grâce à une recherche exploratoire réalisée grâce à des entrevues semi-dirigées et à la collecte documentaire, de grands constats ont émergé au sein des quatre grandes questions de la gestion de la performance, ce qui a permis d'émettre de recommandations quant à l'implantation d'un SGP adapté au contexte unique des fédérations sportives québécoises. Malgré les limites de la méthodologie, l'anonymisation et la protection de l'identification des participants, la codification rigoureuse et systématique ainsi que la triangulation des résultats permettent d'assurer que la méthodologie soit assez solide afin que les recommandations puissent s'y reposer.

Chapitre 4

Analyse des résultats

Au sein des neuf fédérations analysées, huit avaient certaines activités d'évaluation de performance mises en place alors que seulement une n'avait rien de mis en place. Lors de l'analyse des résultats, un constat général sur le processus de gestion de la performance a émergé : comme l'a mentionné Doucet (2021), cité dans Gril (2021), il existe effectivement un système « type » de gestion de la performance qui est défini par certaines tendances quant à l'évaluation de la performance et qui semble partagé par la plupart des fédérations. Cela dit, les recherches démontrent que ces pratiques traditionnelles comportent plusieurs limites.

Les sections qui suivent seront donc divisées selon les quatre grandes questions fondamentales présentées dans la revue de la littérature. On y retrouvera également les différents concepts ayant émergé de la revue de la littérature. De plus, lorsque pertinentes, les différences dans les propos entre les DG et les membres du CA seront relevées.

4.1 Comment : Modalités du processus dans son cycle complet

Le SGP de la grande majorité des fédérations sportives (7/8) est effectué sur un cycle d'un an. Les entrevues ont permis de réaliser qu'aucun processus n'est parfait et qu'ils sont souvent critiqués pour différentes raisons. Notamment, trois DG sur neuf sont d'avis que le formulaire avec lequel ils sont évalués est peu pertinent et efficace, alors que trois autres DG mentionnent qu'il n'y a pas de processus formel ou que celui-ci n'est pas systématiquement réalisé chaque année. C'est d'ailleurs mis de l'avant par P16 qui mentionne « [qu'il] a un processus formel, mais qu'il n'est pas systématiquement réalisé à chaque année, ce qui résulte en une évaluation trop large, qui n'est pas assez systématique, et qui ne dirige pas les comportements vers les objectifs stratégiques ».

De plus, quatre DG déclarent que les membres des CA n'ont pas nécessairement les bons outils et processus mis en place, ce qui fait que la gestion de la performance est peu ou pas structurée. Alors qu'un DG parle de formulaires « sur le coin de la table », inspiré par ce qui se faisait dans les compagnies d'assurance et des grosses entreprises, un autre juge que le document reçu de la part du CA n'était pas pertinent, car il évaluait des aspects tels que la raisonnableté et la bonté.

La présentation de cette section de résultats porte sur les éléments qui ont été recensés lors de la revue de la littérature et qui ont également émergé lors des différentes entrevues. Ainsi, le sentiment de sécurité n'est pas présenté puisqu'il n'a pas été discuté par les participants.

4.1.1 Communication en continu sur la performance et rétroaction

Une plus grande fréquence de rencontres entre le DG et les membres du CA semble suggérée par les deux parties, surtout afin de discuter des progrès et d'effectuer les modifications nécessaires. La communication constante entre le président du CA et le DG permet de donner de la rétroaction beaucoup plus fréquente, constructive et orientée vers le développement. C'est d'ailleurs un point qui a été mentionné par trois DG mentionnant qu'ils collaborent fréquemment avec leur président, notamment P06 qui mentionne que « cette collaboration-là, avec le président, fait la différence, puis la présidence et la direction générale doivent vraiment travailler en équipe ». Deux membres du CA ont

également relevé la communication, mais celle-ci est plus orientée sur le fait de discuter des éléments de la performance qui n'auraient pas été atteints. Notamment, l'un de ceux-ci a un point de contact de planifié à chaque semaine avec son DG où il en profite pour faire un compte-rendu de la performance du DG (comment il traite les dossiers courants, où sont ses lacunes, etc.) et ramène l'information au reste du CA. Pour le CA, « c'est l'occasion de discuter des choses qu'on ne voudrait pas discuter, en sa présence [du DG], donc c'est une façon de s'assurer également qu'on puisse se dire les choses au conseil et [d'avoir] la discipline de parler au directeur général de ce qui s'est discuté au huis clos ». Ensuite, cela permet au CA de donner une rétroaction au DG. Aucun DG ou membre du CA n'a exprimé son désaccord sur le fait qu'ils devraient communiquer constamment avec l'autre partie, mais ils n'ont pas nécessairement le temps et la capacité de le faire.

4.1.2 Lourdeur administrative

Quatre DG ont relevé que les formulaires d'évaluation sont actuellement trop chargés, ce qui rend le processus lourd et semble être davantage un fardeau administratif effectué pour satisfaire les exigences comme processus stratégique. D'ailleurs, pour P12, « [l'évaluation de la performance] change rien dans [son] travail, ça rajoute une lourdeur administrative et puis, en même temps, c'est une attente de gouvernance, fait que [ils] le [font] ». Ces DG suggèrent qu'un formulaire plus simple et moins long à remplir aurait davantage d'impact.

4.1.3 Biais d'évaluation

Deux membres de CA ont soulevé le point de la proximité entre les évaluateurs et le DG, ce qui pourrait biaiser la neutralité de l'évaluation. Pour P16, il y a du « copinage » entre les membres du CA qui évaluent le DG et celui-ci, puisqu'ils sont des amis à l'extérieur de la fédération. « Alors, si on veut être transparent, ben ouais, faudrait que ça soit fait à l'externe, tu sais, pas avec les copains-copines de son entourage » (P16). Les deux membres de CA ayant relevé cet aspect suggèrent de se faire accompagner à l'externe (p.ex. une firme de consultation) afin de s'assurer que l'évaluation ne soit pas biaisée par la présence d'affinités ou l'incapacité de se distancer afin de bien évaluer.

4.1.4 Analyse des modalités du processus dans son cycle complet

Bref, le besoin exprimé par les DG et membres du CA afin d'avoir accès à de meilleurs outils adaptés à leurs besoins, moins lourds (plus simples et moins long à remplir), afin d'évaluer la performance semble être un point clé de la section. De plus, la communication constante entre les deux parties est relevée de part et d'autre, mais les objectifs de celle-ci paraissent différents. En effet, les DG semblent désirer obtenir une rétroaction afin de se développer alors que les membres du CA semblent désirer communiquer pour contrôler la performance.

4.2 Pourquoi : Objectifs d'évaluation et finalités du système

Dans quatre fédérations, le SGP est mis en place pour des raisons stratégiques alors que pour les cinq autres, les motifs sont flous et servent principalement à se conformer au nouveau code de gouvernance. Cela est d'ailleurs représenté par les objectifs d'évaluation et la finalité des différents systèmes. En effet, il a été établi par Pulakos (2004) que le système devrait se concentrer soit sur la prise de décisions de gestion des ressources humaines (p.ex. rémunération, promotion, transferts, affectation aux tâches, réduction des effectifs) ou sur le développement des employés (p.ex. formation, mentorat, coaching).

4.2.1 Objectif de décisions de gestion des ressources humaines

Actuellement, sept fédérations sur les huit ayant déjà mis en place des pratiques de gestion de la performance de leur DG relient la rémunération à la gestion de la performance. Trois fédérations ont précisé qu'il s'agit d'un bonus annuel, alors qu'une seule a mentionné une augmentation salariale; les trois autres n'ayant pas précisé de quel type de rémunération il s'agit. Or, alors que les membres du CA semblent davantage vouloir un SGP très structuré afin d'assurer le suivi des objectifs et les décisions liées à la rémunération, l'un des constats marquants est que certains DG ne savent pas dans quel objectif le SGP est mis en place. En effet, quatre DG savent que la rémunération découle de leur évaluation de la performance, mais ne semblent pas savoir s'il s'agit d'un bonus ou d'une augmentation salariale. Cela peut sembler symptomatique du fait que plusieurs DG ne sont pas motivés par l'argent (Anagnostopoulos *et al.*, 2016; Pellegrini *et al.*, 2020), mais ce n'est pas totalement vrai. En effet, il y a tout de même deux DG ayant relevé désirer une meilleure rétribution pour les efforts réalisés, dont un qui apprécie qu'il y ait une reconnaissance (notamment monétaire) reliée à l'exercice. Cependant, la rémunération ne semble pas être l'objectif privilégié pour les sept autres DG, notamment l'un qui déclare que lier la performance à la rémunération (augmentation salariale) pose préjudice à sa capacité d'accomplir les objectifs de l'année suivante, puisqu'il a moins d'argent de disponible en mentionnant à son CA que « c'était le fun, l'augmentation, mais soyez conscient des finances. On n'est pas hyper en santé. Fait que vous m'augmentez de 10 %, mais vous me rendez la tâche plus difficile parce qu'il me manque de l'argent » (P09).

À l'opposé, la rémunération semble être clé au niveau des membres du CA. En effet, six participants ont explicitement déclaré que l'atteinte des objectifs doit avoir un effet soit sur un bonus ou sur une augmentation salariale. Cela se traduit par un membre du CA qui désire s'assurer que les rôles de direction, selon la description de poste, soit bien effectués afin d'octroyer la totalité du bonus et de réviser les conditions de travail. Un autre membre déclare même qu'il aimerait utiliser le SGP afin d'instaurer de la rémunération incitative selon l'atteinte des objectifs, afin d'augmenter la performance organisationnelle. Un autre membre du CA, est plus divisé et mentionne « mais on essaie que ce ne soit pas 100 % lié [à la rémunération] parce que [le DG] pourrait avoir une année extraordinaire, mais qu'on n'ait pas les moyens financiers parce que, ça va, mais ce n'est pas extraordinaire. Donc on essaie que [...] ça ne soit pas 100 % lié pour pas, pour pas que, justement, s'il y a une année qu'on lui dit ben t'as vraiment bien travaillé, mais on est désolé, on n'a pas d'argent, que ça soit pas mal pris. Puis inversement, il pourrait avoir une année qu'on a énormément d'inflation, quand il a eu une performance ordinaire, mais qu'on va quand même essayer d'avoir une augmentation parce qu'on ne veut pas le perdre. Tu sais, c'est ça, c'est lié, mais pas 100 %, je dirais » (P15).

4.2.2 Objectif de développement

Les discussions ouvrant sur les opportunités de développement semblent davantage préconisées par les DG alors que cela ne semble pas être le cas pour les membres des CA. En effet, huit DG ont mentionné désirer que le développement soit permis par le SGP, qu'ils aient l'opportunité d'avoir une conversation avec leur évaluateur afin d'expliquer leur performance, de recevoir de la rétroaction de celui-ci et que cela permette la progression et le développement. C'est d'ailleurs représenté par deux DG qui ressentent le besoin de se faire rassurer (de se sentir supporté), de permettre le développement et de voir « jusqu'à quel point aussi ils sont appréciés par leurs pairs, puis par l'environnement ». Pour un autre DG, la rencontre finale du processus est une opportunité d'avoir de la rétroaction, et de se faire expliquer pourquoi le CA pourrait conclure que les objectifs n'ont pas été accomplis.

Cependant, l'aspect de développement a seulement été relevé par trois membres du CA pour qui l'atteinte ou non des objectifs du plan stratégique peut ouvrir sur des formations

ou autres activités de développement. Pour eux, cela semble surtout être une façon de corriger des lacunes, et non de miser sur les forces et le développement futur du DG. En effet, P04 explique que « le comité aussi, va se pencher [sur] les bons coups [qu'ils ont] remarqué dans l'année, et les situations qui ont peut-être été des défis, mais que [l'objectif est] l'alignement avec le plan stratégique, [...] pour s'assurer d'une saine gestion, en termes du bureau, mais aussi pour une bonification. Il y a une bonification qui est qui est associée au rendement du DG ». Bref, alors que les DG désirent que le SGP permette le développement, les membres du CA voient davantage cela comme un moyen de voir les faiblesses et ainsi développer pour redresser la performance.

4.2.3 Volonté des DG de se faire évaluer

Il paraît pertinent de relever que même si les processus sont imparfaits et parfois frustrants, les DG ont un réel désir d'être évalués, de même que ces pratiques soient formalisées et améliorées. Cela met en lumière la pertinence de cette recherche.

Il y a donc un grand écart entre la situation actuelle et la situation désirée. Alors que l'un des DG apprécie l'exercice, car cela « force à faire une introspection peut être plus détaillé » (P01) et que « tu viens te faire mettre le visage un peu sur tes points faibles » (P01), un autre mentionne que « que le CA a une conscience et souhaite m'accompagner et est là pour moi, puis veut me supporter là-dedans, puis veut me diriger » (P08) et qu'il est d'avis qu'il n'est « pas bon d'être laissé complètement à nous-même et puis d'avoir aucune rétroaction, aucun feedback » (P08). Selon deux autres DG, l'opportunité que les deux parties présentent leur vision respective et effectuent des commentaires sur les objectifs est très appréciée. Pour eux, l'objectif principal est de provoquer le plus de discussions possible. Bref, plusieurs DG voient le fait de se faire évaluer comme un privilège.

4.2.4 Analyse des objectifs d'évaluation et finalités du système

Bref, il semble y avoir un manque d'alignement entre les DG et les membres du CA sur la question du « pourquoi ». Ceci semble être symptomatique du fait que seulement quatre fédérations sont d'accord sur le fait que le processus de gestion de la performance soit mis en place dans un objectif pleinement stratégique, alors que, dans les autres fédérations il

est soit mis en place pour se conformer au nouveau code de gouvernance, ou les acteurs ne croient pas qu'il y ait une réelle volonté ou capacité afin qu'il soit mis en place pour des raisons stratégiques. Dans les faits, les DG désirent avoir des discussions ouvertes et transparentes sur leur performance... il reste donc à donner les outils nécessaires au CA afin qu'ils soient en mesure de le faire.

4.3 Quoi : Critères qui seront choisis pour évaluer la performance

La section portant sur les critères d'évaluation de la performance est divisée en quatre parties. Les deux premières sont relatives aux objectifs découlant du plan stratégique (Hoye et al., 2023) : l'une inclue les concepts relatifs à la modification des objectifs en cours d'année alors que la seconde est relative à la mise en place des objectifs. Les deux dernières parties se situent au niveau des critères de performance (Doucet et al., 2020) : l'une porte sur les dimensions clés de la performance qui ont été mentionnées par les participants lors des entrevues alors que l'autre porte sur le contenu des outils d'évaluation qui ont été analysés.

4.3.1 Modification des objectifs

Bien que ceux-ci soient définis en début d'année, aucune fédération n'a de rencontre de mi-année afin de permettre la modification de ces objectifs. Malgré cela, trois DG désirent faire le point sur les objectifs à la mi-année et un membre de CA déclare que cela sera effectué dans le futur. Cela est d'autant plus important que les fédérations semblent particulièrement vulnérables à leurs environnements internes et externes qui peuvent évoluer en cours d'année et entraîner des bouleversements importants.

L'environnement externe a donc eu un gros impact sur les activités de la fédération pour trois DG ayant mentionné avoir passé l'année occupés à résoudre des problèmes et qu'ils n'étaient pas du tout dans un état d'esprit stratégique. Par exemple, l'un a passé la dernière année à être « un pompier, [qui est] rentré pour éteindre des feux » (P09), ce qui fait que son temps pour le développement de la fédération a été très limité. Par exemple, il déclare que « vous ne pouvez pas me mettre de chiffres [de KPI], c'est sûr et certain » et que « on n'est pas maître encore, on n'est même pas en stabilité, tu sais. Vous allez vous comparer à quoi? Pis si vous vous comparez à avant la pandémie, ben moi je m'en vais parce qu'on a perdu 33 % des membres » (P09). Cela a notamment eu un impact sur les subventions qu'ils reçoivent.

L'environnement interne a également un énorme impact sur les activités de la fédération. En effet, deux organisations ont subi des mouvements de personnel importants dans l'équipe ou auprès du CA. Ces changements dans l'environnement interne ont eu pour

effet de changer les objectifs ainsi que les tâches de chacun. Cette instabilité met un frein aux capacités stratégiques des fédérations qui, encore une fois, doivent prioriser la gestion quotidienne de l'organisation et n'ont pas nécessairement le temps d'être stratégique.

Donc, puisque les fédérations sont à la merci des éléments de leur environnement, les urgences et la survie même de l'organisme deviennent souvent les priorités et conséquemment, les pratiques stratégiques (incluant la gestion de la performance) de ressources humaines sont délaissées. Ceci semble expliquer, en partie, pourquoi le processus de gestion de la performance n'est pas toujours respecté.

4.3.2 Participation aux objectifs

Au niveau de l'élaboration des objectifs, ceux-ci découlent du plan stratégique dans la majorité des fédérations (6/8). Dans les quatre fédérations où le SGP est mis en place pour des raisons stratégiques, autant les DG que les membres du CA soulignent l'importance de la participation au choix des objectifs, qui devraient découler du plan stratégique. De ces quatre DG choisissent eux-mêmes leurs objectifs, dans l'un des cas ceux-ci découlent du plan stratégique auquel il a participé, dans un autre cas le DG a dû demander d'ajouter des objectifs (car ceux choisis par le CA n'étaient pertinents), dans un autre cas le DG les a élaborés lui-même à la suite de sa planification stratégique (le conseil n'a pas ressenti le besoin de les valider) et dans le dernier cas, le CA a demandé au DG d'établir ses propres objectifs en cours d'année. Cependant, ce dernier préférerait établir des objectifs (stratégiques, comportementaux et de développement) conjointement avec le CA. À l'opposé, un autre DG préférerait qu'il n'y ait pas de critères d'évaluation et seulement des objectifs.

Dans les autres fédérations où il n'y a pas de SGP en place, il y a moins d'accord sur cet aspect, puisque certains membres du CA sont d'avis qu'ils devraient eux-mêmes décider des objectifs du DG qui, lui, a le rôle de les mettre en œuvre. Pour trois membres du CA, le constat est que le DG devrait être évalué sur ses tâches de dirigeant et que ses objectifs devraient être ceux du plan stratégique. En effet, l'un mentionne que son DG devrait se dire « Voici les trois ou quatre objectifs que je vais me donner cette année, sur lesquels je vais mettre plus d'énergie. Puis ce n'est pas juste dans mon to-do, c'est des affaires qui

vont permettre d'élever [...] mon jeu d'un cran » (P04). Un autre membre de CA déclare que l'objectif principal du SGP soit de s'assurer que le DG accomplisse ses rôles et responsabilités. Pour un autre, le CA doit décider des objectifs et le DG doit avoir la capacité de les mettre en œuvre même s'il est en désaccord, et cela devrait être capturé. Bref, la dynamique de participation aux objectifs semble être plutôt éloignée. Alors que les membres du CA désirent s'assurer que les DG accomplissent leurs tâches et mettent en place les objectifs du plan stratégique, les DG désirent participer à l'élaboration de leurs propres objectifs, donc à l'élaboration du plan stratégique.

4.3.3 Dimensions clés de la performance

Les DG s'accordent pour dire que l'évaluation de la performance doit inclure à la fois des critères quantitatifs ainsi que des critères qualitatifs, mais qu'ils doivent avoir le contrôle complet sur les variations de l'indicateur. De plus, dans l'outil, les DG désirent avoir l'espace nécessaire afin de pouvoir expliquer les variations, afin d'expliquer pourquoi les indicateurs ont plus ou moins varié. En effet, six DG craignent que le CA ne fasse pas l'effort nécessaire afin de bien isoler leur contribution aux variations des indicateurs sélectionnés, et qu'ils soient donc évalués sur les indicateurs de performance organisationnelle se retrouvant dans le plan stratégique de la fédération. Cela est a été précédemment démontré par P09 qui craint que le CA utilise le membrariat comme KPI et qu'il le compare avec les données prépandémiques sans essayer de comprendre l'influence de l'environnement externe. C'est également le cas d'un DG qui explique que le CA a voulu utiliser la variation du nombre de formations suivies par les entraîneurs comme critères, sans considérer que « il y a trois ans, il y a eu un gros boom à cause qu'on a changé le système, mais on n'aura pas d'augmentation comparé à cette année là où on a demandé à tous les entraîneurs de se former. Donc, on ne peut pas, ce n'est pas un bon critère. Donc là, il y a eu beaucoup de va-et-vient comme ça entre le conseil d'administration et nous, par rapport aux objectifs qui ne fonctionnaient pas vraiment avec le contexte de notre fédération » (P03).

Un autre DG abonde dans le même sens et craint que le CA mette en place des KPI populaires dans les organisations à profit, ou encore qu'ils comparent ces KPI avec les données historiques prépandémiques. Ce point est également représenté par un autre DG

qui mentionne que leurs « objectifs sont sur une performance qui est plus qualitative de la fédération; sur la satisfaction, sur le développement du sport, tandis qu'eux [le CA], c'est plus quantitatif » (P03). Ce DG mentionne également que, selon leur CA, les chiffres semblent être une preuve de leurs compétences. Cela semble être symptomatique de l'élan de professionnalisation de cette fédération qui s'est muni davantage de professionnels administratifs au sein de leur CA, ce qui a mené à une perte de connaissance du contexte en OBNL et du milieu sportif, ce qui fait que l'évaluation de la performance est basée sur des critères très corporatifs et non adaptés à leur contexte. Pour un DG, cela peut être problématique puisque c'est difficile de choisir des chiffres ou des données découlant du plan stratégique. Il l'illustre en mentionnant que « Okay, tu sais, on avait dit 80 %, ben t'es à 75%. Ben non, tu n'as pas réussi. Ben là, attends un peu, c'est plus que ça [...] s'il y a une rigidité, je trouve que ça peut être un danger » (P08).

Cinq DG ont également abordé la difficulté que le CA a à isoler leur contribution à la performance de celle de l'organisation. En effet, l'un déclare qu'il fait partie d'une « organisation de services, [et qu'il] contrôle très peu de choses » et que ce dont le CA s'attend de lui est plutôt abstrait, alors qu'un autre déplore que son mandat manque de clarté. En effet, le rôle de DG est un rôle particulier au sein des fédérations sportives québécoises, qui doivent notamment jongler entre le côté administratif de la fédération ainsi que la « réalité très, très spéciale du côté sportif ». D'ailleurs, un membre du CA amène le point que certaines fédérations ne savent pas trop quoi évaluer, donc ils évaluent plusieurs indicateurs très larges au lieu de se concentrer sur les indicateurs qui ont davantage de valeur pour la fédération, et sur lesquels le DG a réellement un impact. Un DG décrit même son rôle comme étant un « Jack of all trades », alors que son homologue qualifie son emploi de « débile » puisqu'il dit que les responsabilités sont très vastes, que « la job va dans tous les sens » et que personne d'autre ne voudrait la réaliser.

L'analyse des résultats a également démontré que plusieurs indicateurs quantitatifs actuellement évalués ne sont pas toujours pertinents :

- **Membrariat** : Selon un DG, le nombre de membres a augmenté dans sa fédération, mais c'est probablement peu relié à sa performance individuelle. En effet, il a très peu de contrôle sur cet aspect, puisque tout ce qui a trait aux inscriptions relève

des responsabilités des associations locales. Un autre DG est en désaccord avec le fait d'évaluer le membrariat, car la pandémie a fait diminuer son nombre de membres de beaucoup, et il n'a pas de contrôle sur cette métrique. Bref, à moins d'être en mesure d'isoler la contribution du DG à la variation du nombre de membres (ce qui paraît extrêmement difficile), le membrariat ne semble pas être un bon critère d'évaluation.

- Nombre de formations aux entraîneurs : Un DG déplore que le nombre de formations suivies par les entraîneurs fût comparé aux données historiques alors qu'il y a eu une année où tous les entraîneurs ont obligatoirement dû se former, et qu'il n'a aucun contrôle sur la diminution du nombre de formations qui s'en est suivie. Bref, on voit qu'il y a un manque de capacité à isoler la performance du DG sur ce type de critères qui ne semblent pas efficaces pour évaluer sa performance individuelle.
- Notoriété : Un DG est actuellement évalué sur l'augmentation ou la diminution de la notoriété externe de la fédération et deux autres sont évalués selon la manière dont les situations à haut risque réputationnel et légal pour la fédération sont gérées. Ce même DG est également évalué sur la gestion des conflits qui, pour lui, fait partie de la réputation interne de la fédération. Il lui semble primordial qu'un DG ait des habiletés afin de naviguer sur un fil très mince, de gérer des situations où il y a très peu de marge d'erreur. Cela requiert de grandes habiletés communicationnelles, mais également des habiletés politiques. Il n'est pas le seul, puisqu'un autre DG a également comme critère d'évaluation le nombre de plaintes reçues.

De plus, pour deux DG et un membre de CA, la gestion du budget est indissociable des grandes responsabilités d'un DG alors qu'un DG mentionne qu'il est dans les souhaits de l'organisation d'avoir des sondages de satisfaction des membres. Cependant, cela ne paraît pas être un bon indicateur, car c'est peu en lien avec le contrôle du DG. Bref, ces critères semblent être souvent utilisés, car ils sont faciles à mesurer, mais ne sont pas nécessairement représentatifs d'un DG performant, donc il est impossible de considérer ces critères comme performants.

Une autre thématique qui a été mise de l'avant par quatre membres du CA est d'utiliser l'accomplissement des tâches et responsabilités présentées dans la description du poste en tant que critère de performance. En effet, selon eux, le fait que le DG effectue son travail est ce qui est le plus important. D'ailleurs, l'une des fédérations a basé le formulaire d'évaluation de son DG sur une recherche scientifique sur le cadre de compétences du métier de DG sportif réalisé par Brunelle *et al.* (2024). Ce cadre propose une représentation des compétences qu'un DG doit maîtriser afin d'avoir du succès dans son rôle, donc dans l'accomplissement de ses tâches. Ceci constitue une bonne chose puisque tous les critères précédents étaient non pertinents.

De plus, pour trois membres du CA, l'objectif semble d'utiliser des indicateurs financiers, tels que le respect du budget et la capacité à obtenir des subventions pour évaluer le DG, ce qui peut être pertinent dans la mesure où le DG a un contrôle sur l'obtention de celles-ci et que cela fasse partie des objectifs stratégiques de l'organisation. D'autres indicateurs, tels que la qualification aux grandes compétitions sportives (un membre du CA), la relation avec les membres (deux membres du CA), la gestion du personnel (un membre du CA) et la qualité de la communication avec le CA (deux membres du CA) sont également utilisés.

4.3.4 Analyse des outils récoltés

Comme mentionné au sein de la méthodologie, nous voulions, au-delà des propos des participants, analyser des éléments davantage tangibles pour atteindre notre objectif d'émettre des recommandations quant à la gestion de la performance des DG. Pour cela, nous avons cherché à récolter différents outils d'évaluation de la performance des DG. De ceux-ci, deux proviennent de Sports Québec, quatre d'entre eux sont présentement utilisés par les différentes fédérations sportives et un autre est proposé par le Pôle Sports de HEC Montréal. Cependant, seulement six des sept outils d'évaluation récoltés seront analysés, puisque l'un des deux outils proposés par Sports Québec (bien qu'identifié comme un outil par l'entité) est davantage un référentiel de compétences. Ces formulaires seront comparés selon les caractéristiques d'un bon formulaire qui ont été recensées au sein de la littérature. Tous ces outils sont disponibles en entier dans les annexes A à G. Le tableau ci-dessous synthétise chacune de ces caractéristiques.

Tableau 4.3 Comparaison des outils

Caractéristiques	Modèle B Sports Québec	Outil Fédération 05	Outil Fédération 01	Outil Fédération 02	Outil Fédération 06	Outil Pôle Sport
Méthodes d'évaluation	Évaluation par compétences	Comportements ancrés	Évaluation par compétences	Comportements ancrés et évaluation par objectifs	Évaluation par objectifs	Évaluation par compétences et évaluation par objectifs
Nombre de critères	5	10	6	30	23	14
Type de critères	Compétences, divisées en comportements	Compétences, divisées en comportements	Compétences, divisées en comportements	Comportements et objectifs : organisation, opération,	Objectifs : organisation, opérations et comportements	Valeurs, objectifs et compétences
Ancres	5	5	5	5	6	3
Informations générales de l'employé		✓		✓	✓	✓
Espace pour autoévaluation	✓		✓	✓	✓	✓
Espace pour commentaires évaluateur	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Espace pour commentaires évalué	✓		✓	✓	✓	✓
Signatures	✓	✓	✓		✓	✓
Contributions et réalisations de l'année		✓	✓			✓
Objets de développement		✓	✓			✓

Lorsqu'on analyse les outils à la lumière des caractéristiques du tableau, on voit que l'outil qui semble le plus complet est celui du Pôle Sports de HEC Montréal. L'outil utilisé par la Fédération 01 utilise le modèle de sports Québec (modèle B), auquel elle a ajouté une compétence supplémentaire (l'orientation membre). Ces compétences sont divisées entre cinq et sept comportements, soit ceux proposés par Sports Québec (auxquels la fédération a ajouté un comportement supplémentaire).

L'analyse des formulaires a également mis en lumière que les outils mettent l'emphase sur l'un ou l'autre des types de critères: ils sont soit mis en place pour évaluer des objectifs comportementaux (compétences) ou pour atteindre des objectifs qui paraissent clés aux yeux du CA. En effet, alors que les outils des Fédérations 01 et 05 sont basés sur les outils de Sports Québec, ils mettent surtout l'emphase sur les comportements observés durant

l'année, tout comme celui du Pôle Sport. À l'opposé, ceux des Fédérations 02 et 06 ont été mis sur pied par des consultants externes et sont basés sur plusieurs petits objectifs catégorisés différemment. De plus, malgré l'importance que le CA attribue au fait que les objectifs du DG découlent du plan stratégique, seulement la Fédération 05 semble le mettre en pratique dans son formulaire. Bref, au niveau des types de documents, deux outils évaluent les compétences, un évalue les comportements ancrés et un évalue l'atteinte des objectifs. Deux autres outils ont une approche davantage mixte, tel que l'outil de la Fédération 02 qui évalue par comportements ancrés et par évaluation par objectifs et l'outil du Pôle Sports qui évalue par des compétences et par des objectifs. Or, les deux outils qui semblent être les plus performants (Pôle Sports et Fédération 01) semblent évaluer les compétences, ce qui pourrait suggérer qu'il s'agit de la meilleure méthode d'évaluation. Cette approche est plus qu'une simple évaluation, mais bien une « approche de gestion qui intègre l'ensemble des fonctions RH » (Doucet *et al.*, 2020 : 62), ce qui valide le point que la gestion de la performance devrait être discutée continuellement tout au long de l'année et être mise en place pour des raisons stratégiques.

Au niveau du nombre d'ancres utilisé, quatre fédérations en utilisent cinq, alors que la Fédération 06 en utilise plus (six) et que le Pôle Sports en utilise considérablement moins (trois). Le fait que cinq ancrés soient utilisées par la majorité des outils permet de conclure que ce nombre semble être le plus pertinent.

Le contenu des outils sera comparé dans les prochaines sections, selon les différents critères proposés par Doucet *et al.* (2020 : 73) mentionnant que les propriétés d'un bon formulaire sont qu'il doit présenter des critères de qualité, être exhaustif mais non redondant, être facile d'utilisation, offrir de la rétroaction et être rentable. Puisqu'il est difficile d'évaluer la facilité d'évaluation sans utiliser l'outil lors d'une évaluation et puisqu'on n'a pas accès aux données financières, ces deux critères ne seront évalués; on se consacrera plutôt sur les propriétés ayant trait aux objectifs et aux critères de performance.

4.3.4.1 Critères de qualité

Puisqu'aucun formulaire n'aborde les critères quantitatifs d'évaluation, le constat est que, même si les objectifs quantitatifs priment pour les membres du CA, aucun formulaire ne semble les inclure. Par exemple, une fédération parle d'augmenter la visibilité sans même la chiffrer et tente tout de même de l'évaluer. Il y a donc une déconnexion entre les objectifs du CA et les outils mis sur pied.

Au niveau des critères, l'outil le plus performant est celui du Pôle Sports. Cependant, les outils des Fédérations 01 et 05, basés sur les formulaires d'évaluation de Sports Québec, couvrent également les éléments faisant partie du cadre de référence du Pôle Sports. Cependant, ils n'offrent pas un niveau de détail aussi grand que ce dernier, en plus de présenter d'autres éléments superflus. Les formulaires des Fédérations 02 et 06, puisqu'ils comportent trop d'objectifs (dont plusieurs auxquels le DG n'a pas le contrôle complet) ne permettent pas de déclarer qu'ils sont composés de critères de qualité.

Au niveau des critères qualitatifs, chaque outil semble évaluer différents comportements :

- Le leadership, la stratégie de l'entreprise, la gestion des opérations et la gestion d'équipe se retrouvent dans tous les outils. On peut donc considérer qu'ils sont des critères de qualité à la vue des formulaires, puisque le DG a un contrôle complet sur ces aspects.
- Les relations avec le CA, l'orientation envers les membres, la gestion du budget et l'évaluation des comportements se retrouvent dans trois outils sur quatre. On peut donc également considérer qu'ils sont des critères de qualité à la vue des formulaires, puisque le DG a un contrôle complet sur ces aspects.
- Les relations externes et la gestion des risques se retrouvent dans deux outils sur quatre. Malgré la possibilité qu'ils soient des critères de qualité, on ne peut considérer qu'ils en sont à la vue des formulaires. Il serait intéressant d'isoler le rôle du DG dans ces critères afin de pouvoir mesurer son apport.
- D'autres items tels que la disponibilité, les connaissances techniques, la motivation, le jugement, la planification, la loyauté, le respect des règles et la croissance de la fédération sont également retrouvés au sein des outils. On ne peut

donc considérer qu'ils sont des critères de qualité à la vue des formulaires. Certains d'entre eux pourraient cependant être considérés comme des valeurs et ainsi mesurer l'adhésion à celles-ci, dans le cas que cela soit pertinent pour les fédérations.

4.3.4.2 Critères exhaustifs, mais non redondants

Alors que les outils des Fédérations 01 et 05 et du Pôle Sports mesurent entre six et quinze critères, ceux des Fédérations 02 et 06 en mesurent entre vingt-quatre et trente. Évidemment, certains critères semblent redondants. Par exemple, la Fédération 02 évalue la capacité à partager son temps entre les dossiers et la gestion du temps avec deux critères distincts. De même, la Fédération 06 mesure le développement du sport et la réalisation de démonstrations sportives avec deux critères différents. Bref, une quinzaine de critères semble amplement suffisant afin d'être exhaustif, alors qu'un formulaire en comprenant plus de vingt critères s'avère à être trop lourd et redondant. Pour cette raison, les formulaires des Fédérations 01 et 05 et du Pôle Sport, donc les formulaires basés sur des objectifs comportementaux, semblent être les plus performants au regard de l'exhaustivité des critères. Les objectifs opérationnels et organisationnels ne devraient donc pas faire partie des critères d'évaluation.

4.3.4.3 Offrir de la rétroaction

Tous les outils offrent un espace afin que l'évaluateur y appose ses commentaires. De plus, une section permettant de relever les contributions et les réalisations de l'année du DG se retrouve dans deux outils sur quatre (Fédérations 01 et 05) ainsi que dans celui du Pôle Sport. Les Fédérations 02 et 06 et le modèle A de Sports Québec sont toujours à la remorque, puisqu'ils n'offrent pas d'espace afin que le DG puisse mettre de l'avant ses réalisations et contributions. Aucun outil ne réserve un espace pour l'évaluation multisource, bien que chacun ait des critères qui semblent difficiles à évaluer par un évaluateur qui n'a pas un accès immédiat et quotidien à la performance du DG (le CA).

Au niveau du suivi des objectifs opérationnels et organisationnels, les outils des Fédérations 02 et 06 sont plus performants, car ils ont un espace réservé pour cela, alors que les autres n'en ont pas. Donc, les Fédérations 01 et 05 et le Pôle Sports devraient

ajouter un espace réservé aux objectifs découlant du plan d'action afin d'assurer le suivi de l'atteinte des objectifs octroyés au DG.

4.3.4.4 Efficacité des formulaires

Le constat qui semble le plus pertinent est que les outils utilisés par les quatre fédérations sportives sont très différents les uns des autres. Puisque les critères de performance qu'ils contiennent semblent être de meilleure qualité, qu'il y a absence de redondance, qu'ils permettant la rétroaction et qu'il y a un espace réservé pour les objectifs de développement, les formulaires des Fédérations 01 et 05 semblent davantage performants que ceux de leurs homologues. Ceci est intéressant puisque ceux faits par les consultants externes semblent être de moins bonne qualité que ceux qui sont basés sur les outils de Sports Québec. Un autre constat intéressant est que, pour avoir un outil davantage performant, les Fédérations 01 et 05 ont dû adapter les formulaires de Sports Québec à leur réalité et à leurs besoins. Bien qu'ils semblent être composés de critères de qualité, les formulaires de Sports Québec ne semblent pas efficaces, car ils comportent plusieurs lacunes. Cela vient corroborer notre hypothèse que ceux-ci ne sont pas nécessairement basés sur la littérature scientifique, et leur méthodologie n'est pas partagée afin de nous permettre de juger de la validité de ceux-ci.

Évidemment, l'outil le plus complet demeure celui du Pôle Sports qui contient tous les éléments d'un bon formulaire en plus de présenter des critères de qualité et de bien expliquer (dans sa partie *contexte*) comment évaluer le DG et les éléments à considérer lors de celle-ci. Bien que celui-ci puisse encore être amélioré, il s'agit d'un outil solide sur lequel les fédérations peuvent se baser. Cependant, dans sa partie *contexte*, l'auteur ne semble pas expliquer comment s'assurer de mettre en place de bons objectifs découlant du plan stratégique, ce qui semble actuellement être la plus grande difficulté des membres des différents CA.

4.3.5 Processus de choix des critères d'évaluation

Bref, afin de conclure cette section sur le *quoi*, qui visait à analyser les entretiens et les outils utilisés, ce qui ressort est que deux visions semblent s'opposer au sein des critères. En effet, il y a deux idées générales du CA, qui semblent découler de la vision du rôle du

DG. En effet, certains CA voient le DG comme étant simple exécutoire de leurs décisions, et mesurent donc la capacité à remplir les exigences du poste ainsi que des indicateurs purement quantitatifs afin de mesurer sa performance. Dans ce cas, il n'y a pas de participation aux objectifs. De l'autre côté, certains CA semblent voir le rôle de DG comme davantage stratégique, et ont tendance à l'impliquer dans les objectifs stratégiques, qui deviennent en certaine partie ses propres objectifs. Dans ce cas, ils désirent comprendre le contexte entourant les indicateurs et l'impact du DG sur ceux-ci. Le fait de voir le SGP comme étant stratégique a donc un impact sur la manière dont le CA gère toutes les étapes du processus, alors que le fait de le voir comme une conformité au nouveau code de gouvernance amène les fédérations à le faire par obligation, et de ne pas impliquer leur DG ou d'essayer de comprendre davantage sa réalité.

De plus, les membres des différents CA ne semblent pas être en mesure de choisir des critères et des objectifs pertinents. Ils utilisent par exemple des critères financiers, car ils sont faciles à mesurer ou utilisent des critères sur lesquels le DG a peu ou pas de contrôle, ce qui crée de la frustration. Les membres du CA désirent évaluer le fait que le travail du DG soit bien effectué, mais cela semble être difficile. Au niveau des outils utilisés par les fédérations, les objectifs semblent varier soit pour évaluer les comportements ou pour atteindre des objectifs mis en place par le CA. L'utilisation d'un outil basé sur la recherche scientifique et adapté au contexte, tel que celui du Pôle Sports de HEC, permettrait certainement de pallier ces lacunes.

4.4 Qui : Évaluateurs potentiels

Le CA joue un rôle central dans l'évaluation du DG, et il est l'entité qui en est imputable. Cependant, les membres du CA sont des bénévoles et sont traditionnellement des passionnés du sport, mais qui n'ont pas nécessairement le temps de se consacrer pleinement aux activités de l'organisation (Hoye, 2006). Cela amène des difficultés, telles que la séparation des rôles avec ceux du DG, la capacité d'observation et d'évaluation, ou encore les compétences d'évaluation. Les sections suivantes sont donc divisées selon les sources d'évaluation qui pourraient potentiellement évaluer le DG, et la pertinence qu'ils soient désignés en tant qu'évaluateur.

4.4.1 Le CA

Le processus de gestion de la performance est présentement géré par les membres du sous-comité RH dans six fédérations et le sera bientôt dans une autre fédération, alors que c'est le CA au complet qui gère les pratiques dans une autre fédération. Cependant, il y a eu un vent de changement visible avec le nouveau système de gouvernance, ce qui a été mis en lumière par l'un des DG. Auparavant, c'était le président du CA qui avait la charge de l'évaluation de la performance du DG, mais cela a changé depuis la mise en place du sous-comité RH. D'ailleurs, dans les six fédérations où les pratiques sont gérées par le sous-comité RH, les administrateurs ont des compétences en RH. Les entrevues ont cependant démontré qu'une trop grande distance entre le DG et le CA est tout aussi problématique qu'une trop grande proximité, tel que représentée dans les paragraphes suivants.

4.4.1.1 Séparation des rôles

Bien que trois DG mentionnent que la proximité entre le DG et le CA est riche sur la proximité relationnelle, ce qui permet des échanges propices, cela a un impact significatif sur la séparation des rôles. En effet, cinq DG abondent dans le sens inverse en mentionnant que le CA et le DG sont tellement proches que la délimitation des rôles de chacun manque de clarté. En effet, « les membres du CA, pour beaucoup d'entre eux, sont excessivement impliqués dans le sport » (P14). Pour cette raison, ces membres de CA se retrouvent à participer dans les opérations, et ne demeurent pas seulement dans la sphère stratégique de la fédération. Selon ces cinq DG, pour cette raison, la séparation des rôles n'est pas

toujours si claire. En effet, cela a un impact non négligeable. Par exemple, à certains moments, il y a des questionnements à savoir qui doit s'occuper des différents dossiers, puisque les rôles ne sont pas bien délimités. D'autres fois, il y a une incompréhension de ce qui devrait être partagé et à quel moment. D'autres fois, à cause de l'implication de certains membres du CA dans les activités quotidiennes de la fédération, ils peuvent perdre leur distance nécessaire afin d'évaluer de manière critique. Bref, des membres de CA trop près des opérations pose préjudice au bon fonctionnement de la fédération.

4.4.1.2 Capacité d'évaluation

Trois DG sont sceptiques quant à la compréhension du CA de ce qu'il se passe dans la Fédération et dans la vie professionnelle du DG, et conséquemment à évaluer son travail. Par exemple, dans l'un des cas, "le CA voit seulement le DG en action « cinq fois par année, plus dans les comités » (P12), alors que dans un autre cas, le DG « trouve ça dur pour [le CA] d'évaluer et sur quelle base évaluer. [Il] espère qu'ils vont surtout faire confiance à l'autoévaluation puis [le] challenger un peu là-dessus » (P08). lui, il est primordial d'avoir un pouls général en se faisant évaluer par les employés et les clubs, car ils sont « plus aptes à juger du travail du DG que le CA qui ne voit pas nécessairement, dans le quotidien là » (P08). Visiblement, pour lui, le CA est beaucoup trop loin du DG pour bien l'évaluer. Par ailleurs, l'un des membres du CA trouve que les pratiques de gestion de la performance, « c'est influencé par les personnes qui vont être présentes » (P11), par les personnes en poste, que les membres du CA ne s'impliquent pas toujours à la hauteur de ce qu'ils devraient et qu'il n'y a aucune ligne directrice ou processus. Puisque cela complexifie le tout, il voit la pertinence de se faire accompagner par l'externe afin de mettre en place les bons outils. Pour trois autres membres du CA, il est clair qu'il y a place à l'amélioration, alors que l'un déclare qu'ils sont « très satisfaits du processus d'évaluation avec les ressources [disponibles] » (P10). Bref, l'objectif ne semble pas toujours d'avoir le meilleur système possible, mais plutôt un bon système qui ne demande pas trop de ressources.

4.4.1.3 Compétences d'évaluation

Bien que l'un des DG soit satisfait de l'arrivée de professionnels RH dans le CA qui ont rendus le processus « beaucoup plus formel, beaucoup plus sérieux » (P01), cinq DG

déplorent que plusieurs CA n'ont pas présentement les compétences et l'expertise suffisante de ce que devrait être l'évaluation afin de bien gérer la performance du DG. En effet, un DG déclare que « [les membres du CA] ne se sentent pas outillés pour m'évaluer. [...] Ils ne savent pas sur quoi m'évaluer. Ils ne savent pas ce que je fais. » (P05). Pour un autre DG, « [il n'y a pas] une vision, un objectif clair pour [le CA] en ce moment dans l'évaluation de la direction générale » (P03), à cause du manque d'expérience des membres du CA qui ne comprennent pas la structure particulière d'une fédération sportive. Pour un autre DG, il y a « beaucoup d'administratif autour de [la gestion de la performance] parce que les [membres du CA] ne se sentent pas en contrôle » (P12). Ce même constat est relevé par un membre du CA qui déclare qu'il y a un flou autour de l'évaluation et que les critères actuellement utilisés ne semblent pas refléter un DG performant. Selon lui, lorsque la note finale est calculée, elle n'est pas représentative de la performance dans l'année, car cela n'a pas pris en compte certains éléments qui sont arrivés. Bref, même si cela tend à changer avec l'arrivée du nouveau code de gouvernance, les CA ne semblent pas tous avoir les compétences nécessaires afin de bien évaluer leur DG.

4.4.1.4 Gestion réactive du CA

Cinq DG déplorent également une tendance davantage réactive que proactive. En effet, le CA semble souvent réagir aux problèmes lorsqu'ils surviennent (au lieu de tenter de les éviter de manière proactive), et cela se reflète au niveau de l'évaluation de la performance. Par exemple, dans une fédération, « [le CA a] trouvé quelque chose pour [...] pallier le fait qu'il n'y avait rien, ils ont quand même pondé une petite évaluation rapide » (P08). Dans deux autres fédérations, le DG a dû demander à être évalué, alors que, dans une autre, le DG n'a toujours pas d'objectifs annuels de fixés malgré le fait qu'il en ait demandé à trois reprises. Trois DG mentionnent également que le processus manque de clarté, alors que l'un d'entre eux n'était pas au courant de tous les objectifs sur lesquels il allait être évalué et qu'un autre a envoyé ses objectifs annuels au CA sans jamais avoir de retour. L'un de ceux-ci explique ce manque de proactivité par le fait que le CA évalue seulement la performance du DG puisque « c'est une attente de gouvernance » (P12). De l'autre côté, l'un des membres du CA déclare d'ailleurs qu'ils veulent mettre en place

« un processus plus clair d'évaluation, probablement avec un formulaire un peu plus clair » (P15).

4.4.2 Autoévaluation

À la fin de l'année, une autoévaluation par le DG est effectuée dans les huit fédérations ayant des pratiques de gestion de la performance en place. Cette pratique est suivie d'une rencontre formelle d'évaluation de la performance pour sept d'entre elles. Cette autoévaluation donne l'opportunité au CA et au DG de réfléchir et de discuter de la performance de l'année passée, mais également au DG « d'apporter ses propres observations, ses commentaires et les points sur lesquels il souhaite travailler » (P04). Cette autoévaluation est effectuée sur les mêmes critères que les critères d'évaluation, « c'est intégré, [...] il y a la] colonne d'autoévaluation, il y a la colonne du CA, puis il y a la colonne employés » (P12).

4.4.3 Autres sources d'évaluation

Bien que seulement deux fédérations aient une pratique formelle d'évaluation multisource, trois des DG mentionnent vouloir être évalués par plusieurs sources. D'ailleurs, deux d'entre eux mentionnent qu'ils ont toujours été d'avis que les employés devraient les évaluer, et un autre va plus loin en ajoutant qu'il est important de prendre le pouls plus général et que « les clubs d'une fédération sont encore plus aptes à juger du travail du DG que le CA qui ne [le] voit pas nécessairement [au] quotidien ». L'opinion est partagée par quatre membres du CA dont deux l'ont déjà mis en place. D'ailleurs, l'un de ces DG a, dans son évaluation, certains critères qui ne sont pas évalués par le CA, mais seulement par les employés. En effet, les membres du CA puisqu'ils considèrent que les employés sont mieux placés pour évaluer certains critères qu'eux, puisqu'ils observent le DG dans ses tâches au quotidien. Ils ont donc une proximité permettant d'apposer un meilleur jugement. Un autre membre aimerait mettre en place des pratiques formelles afin d'aller chercher l'opinion des employés et un autre aimerait qu'une firme externe soit responsable de toute l'évaluation, car il considère que la proximité et le « copinage » entre les membres du CA et le DG ne permettent pas toujours d'offrir une rétroaction honnête.

Cependant, trois membres du CA relèvent que, à cause de la proximité entre le CA et le DG, le fait d'aller à l'externe n'est pas nécessaire. En effet, l'un mentionne que les employés sont sondés de manière informelle puisque la communication est constante, et que cela leur permet d'obtenir l'information nécessaire afin d'être à même de constater certains enjeux ou certains défis. Un autre mentionne que, puisque la fédération est petite et que le CA est impliqué dans le milieu sportif, celui-ci a une connaissance suffisante de la performance du DG, donc il n'est pas nécessaire de sonder les employés. Une autre fédération est composée de seulement deux membres dans la permanence, donc le fait de demander l'opinion des employés ne semble pas pertinent et nécessaire et ne permet pas de donner une rétroaction anonyme.

4.4.3 Analyse des évaluateurs potentiels

Bref, une trop grande distance ou une trop grande proximité entre le DG et son CA sont problématiques lorsque vient le temps d'évaluer le DG. De plus, le manque d'outils, de compétences ou de capacités vient également nuire à la qualité de l'évaluation. Alors que l'autoévaluation semble être une pratique incontournable, les avis sont partagés sur le sujet de l'évaluation multisource, dont les différents membres du CA qui ont une opinion assez polarisée sur le sujet. Cependant, les DG s'étant prononcés sur le sujet semblent désirer se faire évaluer par d'autres acteurs.

Chapitre 5

Discussion et recommandations

L'objectif de ce mémoire consistait à créer un cadre d'analyse de gestion de la performance des DG, basé sur les quatre grandes questions fondamentales de la gestion de la performance, et de tester le cadre proposé vis-à-vis les entrevues effectuées. La section suivante vise donc à valider ou infirmer les propositions qui ont été précédemment émises, ce qui permettra d'émettre des recommandations quant à l'implantation d'un outil de gestion de la performance des DG.

D'ailleurs, la revue de la littérature a permis de mettre en lumière que les DG désirent être évalués et avoir des discussions ouvertes et transparentes sur leur performance, mais que les membres du CA n'ont pas nécessairement les capacités, les compétences ou les outils pour le faire. Bref, une amélioration des processus est nécessaire dans les fédérations sportives puisque, comme mentionné tout au long de la recherche, autant qu'une gestion de la performance efficace peut représenter un avantage stratégique, une mauvaise gestion de la performance peut à l'inverse entraîner des effets négatifs. C'est d'ailleurs ce qu'il se passe dans une fédération où le DG a déclaré que, si le CA ne s'améliorait pas dans sa manière de gérer la performance, il quittera.

Afin de pallier cela, la recherche actuelle permet de formuler quelques recommandations pour les fédérations sportives désirant mettre en place un outil d'évaluation de la performance de son DG qui est adapté au contexte particulier des fédérations sportives québécoises. Les sections qui suivent seront encore une fois divisées selon les quatre grandes questions fondamentales et selon les propositions précédemment émises. Afin de se rappeler des propositions émises lors du Chapitre 2, celles-ci se retrouveront en encadré.

5.1 Comment : Modalités du processus dans son cycle complet

L'analyse des résultats a révélé trois points importants quant aux modalités du processus. Ces points ont permis de valider les trois propositions qui avaient émises à la suite de la revue de la littérature ainsi que d'ajouter certains éléments supplémentaires. Cela permet donc de confirmer que la littérature sur les OBNL et les organisations à profit peut s'appliquer aux fédérations sportives, mais également qu'un grand effort de compréhension du contexte particulier des fédérations doit être effectué afin d'émettre des recommandations applicables dans le contexte.

5.1.1 *Le cycle annuel*

P1.1 : La première proposition est que le cycle d'évaluation devrait s'effectuer sur un an. Minimamente, une rencontre afin d'établir les objectifs et de partager les critères d'évaluation devrait se faire en début de cycle et une autre rencontre d'évaluation de la performance devrait se faire à la fin du cycle.

Cette proposition semble être supportée par les résultats récoltés. En effet, les deux parties sont d'accord sur le fait que le cycle devrait être effectué annuellement. Donc, nous recommandons que le SGP soit effectué sur une base annuelle, avec une rencontre en début d'année afin de mettre en place les objectifs et une rencontre d'évaluation de la performance qui devrait se faire à la fin de l'année. Cependant, un élément qui n'était pas proposé, mais qui est recommandé est la présence d'une rencontre obligatoire à mi-année afin de faire le point sur les objectifs et de les modifier au besoin.

5.1.2 *La conversation en continu sur la performance*

P1.2 : La littérature propose d'avoir une conversation en continu sur la performance entre un employé et son gestionnaire. Or, le DG rencontre les membres du CA qu'à quelques reprises durant l'année. Puisque l'on sait que l'une des conditions essentielles pour qu'une rétroaction soit efficace est de faire en sorte qu'elle soit spécifique et aussi immédiate que possible, le DG et son CA devraient avoir des rencontres fréquentes où la performance est abordée. Bref, chaque rencontre entre le DG et le CA devrait être une occasion de faire le point sur les objectifs de performance.

Cette seconde proposition se situait au niveau de l'importance de la communication en continu entre le DG et le CA. En effet, celle-ci est validée puisque l'importance de la communication constante au sein des fédérations sportives a été martelée autant par les DG que par les membres de CA. Cependant, bien qu'il y ait souvent une proximité et une collaboration entre les membres du CA et le DG, la performance du DG aurait avantage à être abordée plus souvent dans les discussions autant formelles qu'informelles. Donc, la recommandation est que chaque rencontre soit une occasion de faire le point sur les objectifs de performance, ce qui permettra au CA de donner, et au DG de recevoir, une rétroaction sur la performance beaucoup plus rapidement. Cette rétroaction devrait être effectuée non seulement sur ce qui n'a pas été atteint ou devrait être amélioré, mais aussi sur les bons coups et les succès du DG. En effet, cela est une occasion de reconnaissance et de soutien du DG qui viendra combler le besoin que certains DG ont mentionné : c'est-à-dire de se faire rassurer et de se faire confirmer qu'ils effectuent un bon travail. En plus d'assurer le partage des informations nécessaires au bon fonctionnement de la fédération, cela permettra également d'augmenter l'engagement du DG ainsi que sa motivation à effectuer un travail de qualité. Finalement, cette recommandation vient également supporter l'idée que la rétroaction perd de la valeur si la performance est seulement abordée lors des rencontres annuelles sur la performance, et qu'il est donc primordial qu'elle soit le plus fréquente possible, tout en comprenant que le CA ne soit pas en contact avec son DG au quotidien.

5.1.3 La lourdeur administrative

P1.3 : Finalement, puisque les membres du CA sont des bénévoles et ont un temps limité à consacrer aux activités de la fédération, les différentes étapes du SGP ne devraient pas constituer une lourdeur administrative supplémentaire. De plus, si le formulaire est trop lourd, les évaluateurs vont être moins motivés à l'utiliser, auront tendance à éviter l'évaluation, ou à la bâcler.

La troisième proposition, bien qu'elle semble être une évidence, est clé afin que le formulaire d'évaluation soit utilisé, que l'activité soit d'évaluation soit réalisée dans un objectif stratégique (et non seulement un exercice de conformité obligatoire) et que les évaluateurs demeurent motivés à réaliser l'exercice. En effet, l'analyse des résultats a mis

en lumière que, dans certains cas, l'évaluation de la performance était un exercice lourd et fastidieux, ce qui amenait une démotivation lorsque le temps de l'évaluation arrivait. Pire encore, dans certains cas, même si l'évaluation est annuelle, certaines fédérations ne suivaient pas la cadence assidûment, puisque cela demandait trop de temps et d'énergie. L'analyse documentaire a également corroboré ce point puisqu'il a été démontré que, dans certains cas, beaucoup trop d'éléments étaient évalués et que certains critères d'évaluation étaient répétitifs ou n'étaient pas représentatifs d'un DG performant. Bref, nous recommandons de s'assurer que le processus demeure simple, facile d'utilisation et qu'il soit mis sur pied de manière stratégique afin qu'il ne soit pas un fardeau administratif supplémentaire, mais bien un système ajoutant de la valeur à l'organisation. Pour ce faire, les critères de Doucet *et al.* (2020 : 73) sur les propriétés d'un outil d'évaluation de qualité (présenter des critères de qualité, être exhaustif, mais non redondant, être facile d'utilisation, être en mesure d'offrir de la rétroaction et être rentable) devraient absolument être respectés dans la mise en place de l'outil d'évaluation de la performance.

Bref, les recommandations quant aux modalités du processus sont que celui-ci soit effectué annuellement. De plus, il devrait contenir au moins une rencontre en début d'année, une à la mi-année et une à la fin de l'année. Finalement, il est primordial de s'assurer que chaque rencontre entre le DG et le CA soit une occasion de faire le point sur la performance du DG et que le processus soit le moins lourd possible, en s'assurant que le formulaire d'évaluation respecte les propriétés d'un outil d'évaluation de qualité.

5.2 Pourquoi : Objectifs d'évaluation et finalités du système

L'analyse des résultats a révélé trois grands points importants quant aux objectifs d'évaluation et finalités du système : il y a une certaine gêne chez les DG du fait que l'argent qui leur est octroyé n'est pas utilisé afin d'accomplir leur mission, auprès de leur clientèle. Cependant, la rémunération est souvent liée à la performance, car c'est ce qui est facile et ce qui est fait dans les organisations à profit, et que les DG ont une réelle volonté de se développer.

5.2.1 Évaluer dans le but de développer

P2.1 : Puisque la majorité des DG ne sont pas motivés par la rémunération, un SGP basé sur des augmentations salariales ou des bonus aurait moins de valeur. Dans ce cas, l'objectif du SGP proposé devrait être le développement et le fait de s'assurer d'atteindre les objectifs stratégiques de la fédération. Puisque l'on vise le développement, on devrait privilégier des discussions sur les forces et faiblesses des DG. Bref, la proposition est de dissocier le SGP des éléments monétaires, tels que le bonus et l'augmentation salariale, et donc d'avoir le développement comme objectif de l'outil.

5.2.1.1 Les DG et la rémunération variable

Bien que l'analyse des résultats ait permis de valider la proposition actuelle, celle-ci a mis en perspective un élément qui n'était pas anticipé, c'est que les DG ont une certaine gêne quant au fait de recevoir un bonus ou une augmentation salariale. En effet, certains d'entre eux ont déclaré qu'une hausse de leur rémunération leur porterait même préjudice. Ceci a du sens puisque l'argent octroyé au DG n'est pas rendu disponible aux activités de la fédération. En effet, au sein d'un budget qui est déjà serré, une diminution des capitaux disponibles peut empêcher la fédération d'offrir d'éventuels services, ce qui vient nuire à la capacité du DG de mieux performer l'année suivante. Ceci est d'ailleurs validé par Saint-Exupéry (2023) qui mentionne que les revenus générés par un OBNL sont souvent réinvestis au sein de celui-ci afin d'atteindre les objectifs de sa mission, qui est de servir le bien public. Pour cette raison, la recommandation de dissocier l'évaluation de la performance des DG ainsi que les avantages pécuniaires fait du sens. En plus du fait que la rémunération incitative supporte peu la motivation et la performance, le DG peut tenter

de cacher de l'information opérationnelle importante au CA afin de ne pas être pénalisé (Ferkins *et al.*, 2009) et peut même mener à des comportements contraires à la mission de l'organisation puisque les performances économiques prennent le dessus sur les activités liées à la mission de l'organisation (Kramer *et al.*, 2010).

5.2.2 L'impact du manque de recherches sur les SGP des DG des OBNL

Un autre élément mis en lumière par les différents membres du CA a permis de valider la problématique qui sous-tend cette recherche : que le manque d'outils basés sur la recherche scientifique et adaptés au contexte particulier aux fédérations sportives québécoises nuit à l'efficacité des différentes pratiques d'évaluation du DG. En effet, certains membres du CA ont expliqué qu'ils s'étaient inspirés de ce qui était fait ailleurs afin de mettre en place leur propre SGP. Un certain membre a même déclaré avoir utilisé le système qui avait été mis sur pied par un ami qui évolue dans le secteur des assurances. Or, le contexte organisationnel des compagnies d'assurances ne peut être plus différent que celui des fédérations sportives. En effet, alors que tout le côté financier est primordial dans les compagnies d'assurances, il ne l'est pas dans les OBNL sportifs; à l'opposé, le côté service à la population qui prime dans les OBNL sportifs n'est pas du tout présent dans les compagnies d'assurances. Bref, le manque de ressources adaptées aux fédérations sportives québécoises, qui a été décrié au niveau de la revue de la littérature, a effectivement eu un impact sur la capacité des CA à mettre en place des pratiques de gestion de la performance du DG à valeur ajoutée. Ce n'est d'ailleurs pas une problématique propre aux OBNL sportifs, mais également à plusieurs autres types d'OBNL. Effectivement, bien souvent, lorsque les membres du CA proviennent des organisations privées à but lucratif, ils tentent de mettre en place un système d'évaluation basé sur les revenus, comme ils ont l'habitude de voir au sein de leurs organisations respectives (Foster et Bradach, 2005). La recommandation est donc d'utiliser des ressources adaptées au contexte particulier des fédérations sportives québécoises lors de l'évaluation de la performance du DG.

5.2.3 Développement du DG

Comme mentionné précédemment, alors que les DG désirent que le SGP permette le développement de leurs compétences, le CA semble préconiser un processus plus formel

permettant la prise de décisions en lien avec la gestion des ressources humaines. Or, la littérature mentionne qu'un processus peut difficilement servir ces deux objectifs en même temps. D'ailleurs, seulement quatre fédérations sont actuellement d'accord sur le fait que le processus de gestion de la performance soit mis en place dans un objectif pleinement stratégique. Dans un contexte où l'analyse des résultats confirme la proposition découlant de la littérature, c'est-à-dire que les DG désirent avoir des discussions ouvertes et transparentes sur leur performance, il est primordial que le fait d'évaluer à des fins de conformité laisse place au fait d'évaluer dans un objectif davantage stratégique; dans le but de développer. Ceci est en lien avec les demandes des DG recensées lors de l'analyse des résultats qui souhaitent que le SGP ouvre à des opportunités de développement, ce qui permettra un plus grand engagement et une meilleure rétention.

Bref, les recommandations quant aux objectifs d'évaluation et aux finalités du système sont de dissocier l'argent du SGP, de se fier sur des outils scientifiques et basés sur le contexte particulier des fédérations sportives afin d'évaluer le DG et d'évaluer dans le but de développer les compétences du DG.

5.3 Quoi : Critères qui seront choisis pour évaluer la performance

L'analyse des résultats a révélé cinq points importants quant aux critères qui seront choisis pour évaluer la performance, dont un ne faisant pas partie des propositions précédemment formulées et qui a émergé de l'analyse des résultats. En effet, l'analyse des résultats démontrait que les membres de CA ne savaient pas sur quels critères évaluer leur DG et cela était démontré par l'utilisation de critères que nous avons jugés comme étant non pertinents. À l'opposé, les DG ne savaient pas non plus sur quoi ils devraient être évalués, mais savaient sur quoi ils ne devraient pas l'être. Pour cette raison, il a été possible de diviser l'évaluation en deux parties : sur l'atteinte des objectifs et sur les comportements clés de gestion. De plus, des concepts tels que la participation à l'élaboration du plan stratégique et les réalités opposées de certaines fédérations ont émergé, alors que le concept de propriétés d'un outil d'évaluation de qualité qui a été relevé dans le *comment* a été validé.

5.3.1 Critères d'évaluation

P3.1 : Bien que la littérature ne soit pas assez solide pour émettre une proposition exhaustive sur quoi (quels critères) les DG devraient être évalués, certains éléments peuvent tout de même être relevés. En effet, ceux-ci devraient être évalués sur l'atteinte des objectifs découlant du plan stratégique sur lesquels ils ont un contrôle, mais également sur les compétences comportementales de gestion du DG des différentes facettes de la fédération.

La proposition que deux types de critères soient mesurés a été validée par les répondants. En effet, l'importance de l'atteinte des objectifs découlant du plan stratégique a été martelée par les différents membres de CA alors que les deux parties croient en l'importance d'évaluer les compétences de gestion, qui a été majoritairement décrite comme le fait que le DG accomplisse ses tâches.

5.3.1.1 Atteinte des objectifs découlant du plan stratégique

L'analyse des résultats a confirmé ce que la littérature prônait : il faut faire attention afin de ne pas considérer le DG comme seul porte-étendard de la performance de son

organisation, car il n'a pas un contrôle complet sur chacune des dimensions de cette performance. Pour rappel, le modèle de Winand *et al.* (2014) explique que chaque fédération transforme ses intrants (ses ressources) en extrants (résultats mesurables permettant de définir si une fédération est performante ou non) grâce à ses processus (gérés par le DG). Pour cette raison, il paraît maladroit de seulement évaluer le DG sur l'atteinte des objectifs du plan stratégique, qui est un extrant sur lequel le DG n'a pas toujours le contrôle. Il semble donc facile de conclure que le DG ne devrait pas être évalué sur l'atteinte des extrants du plan stratégique. Or, le DG a, dans certains cas, le contrôle complet sur certains extrants du plan stratégique (p.ex. si l'un des objectifs est de revoir les orientations ou bien de faire évoluer la culture organisationnelle, le DG est le seul responsable de ces aspects). Bref, deux idées sous-tendent l'idée d'évaluer l'atteinte des objectifs : il faut préciser des objectifs stratégiques qui ne sont pas seulement en lien avec les extrants et il faut choisir des indicateurs sur lesquels le DG a du contrôle.

Visiblement, le DG a tout de même un rôle dans cette performance organisationnelle, mais au niveau des processus. La difficulté est donc d'isoler son apport afin de bien l'évaluer. Par exemple, alors que l'augmentation du membrariat (extrant) n'est pas un critère avec lequel on devrait évaluer le DG (puisque il n'a pas le contrôle complet sur celui-ci), le DG a tout de même un rôle dans les processus visant à augmenter cet indicateur. Bref, il est primordial de diviser ce résultat en initiatives concrètes que le DG doit mener à terme (qui, elles, devraient avoir un impact sur les résultats) et ce sont ces initiatives que l'on aura avantage à évaluer. De cette manière, si le DG fait tout ce qu'il a en son possible pour mener à terme ses initiatives, mais que, pour une raison externe, l'indicateur n'augmente pas, le DG ne sera pas pénalisé. Pour cette raison, la recommandation est que le CA devrait évaluer l'atteinte des objectifs du plan stratégique si le DG a un contrôle complet sur celui-ci, ou la réalisation et l'atteinte des actions (processus) menant à l'atteinte de ces objectifs organisationnels s'il n'a pas le contrôle complet sur l'indicateur. La recommandation abonde dans le même sens que le Texas Healthcare Trustees (s.d.), qui a conclu que les objectifs devraient posséder certaines caractéristiques : ils doivent être observables, pouvoir être mesurés, être liés au poste et au plan stratégique, pouvoir être contrôlés par le DG, être pratiques et être simples sans être ambigus.

5.3.1.2 *Évaluation des comportements clés de gestion*

L’analyse des résultats a démontré qu’il semble y avoir de l’intérêt afin d’évaluer le DG selon l’accomplissement de ses tâches et de ses comportements de gestion. Cependant, il semble difficile de s’appuyer sur cela dans la mesure où les rôles, les tâches et les responsabilités des DG sont souvent flous. Pour cette raison, nous recommandons de clarifier les principaux rôles et compétences comportementales de gestion des DG en s’inspirant d’un cadre de compétences existant et basé sur la recherche scientifique. À cet effet, il sera pertinent d’utiliser le cadre de référence sur le métier de DG sportif mis sur pied par le Pôle Sports de HEC Montréal (Brunelle *et al.*, 2024) et qui a précédemment été présenté. Nous recommandons donc que les membres du CA utilisent les indicateurs de performance (comportements de gestion qu’un DG devrait posséder) se retrouvant dans cet outil, car ils représentent les comportements essentiels permettant d’atteindre les objectifs stratégiques de l’organisation. Ils consistent donc la partie des processus du modèle de Winand *et al.* (2014), qui permettront d’atteindre les résultats organisationnels souhaités par le CA. Cependant, il paraît inutile d’évaluer tous ces aspects, car certains seront plus pertinents que d’autres selon le contexte. Le CA devrait donc sélectionner ceux qui sont le plus adaptés au contexte de gestion du DG. Sinon, le processus deviendrait trop lourd, ce qui viendrait nuire à l’efficacité de l’outil.

5.3.2 *Élaboration des objectifs*

P3.2 : À cause de son implication et de sa connaissance accrue de l’organisation, le DG devrait désirer être impliqué dans l’élaboration de ses objectifs. En effet, ils devraient fixer leurs objectifs en collaboration avec le CA, et non seulement être tributaires des objectifs choisis seulement par les administrateurs. Bref, pour ce faire, les DG devraient participer à l’élaboration du plan stratégique avec la collaboration du CA. Les objectifs devraient également être modifiés si un changement dans l’environnement de la fédération vient faire évoluer le contexte de gestion.

Les résultats valident que les DG désirent participer à l’élaboration de leurs propres objectifs. En effet, les DG semblent voir une valeur ajoutée à participer à l’élaboration de leurs propres objectifs, qu’ils vont ensuite mettre en place au courant de l’année. Il est

important que les employés participent à l'établissement des objectifs pour une plus grande acceptation et une plus grande motivation (Pulakos, 2004), en plus d'offrir une direction commune et d'améliorer la productivité (Latham, 2004). En effet, la revue de la littérature a démontré que les objectifs sont de plus grande qualité lorsqu'ils sont fixés de manière conjointe. Or, puisqu'il a précédemment été établi que les objectifs devraient découler du plan stratégique, et que l'on vient d'établir que les DG devraient participer à l'élaboration de leurs objectifs, les DG devraient donc nécessairement participer à l'élaboration du plan stratégique, tel que proposé précédemment. Cette recommandation permettrait donc aux DG de participer à la direction stratégique dans laquelle la fédération se dirige, d'être davantage motivés et ainsi de mieux guider les employés dans l'atteinte des résultats se retrouvant dans le plan stratégique.

5.3.3 Propriétés d'un outil d'évaluation de qualité

P3.3 : L'outil avec lequel les DG seront évalués devrait présenter des critères de qualité, être exhaustif (mais non redondant), être facile d'utilisation, offrir de la rétroaction et être rentable.

Afin de diminuer la lourdeur administrative et de s'assurer que les évaluateurs soient motivés à utiliser l'outil et qu'ils ne bâclent pas l'évaluation, il a été démontré lors de la section 5.1.3 *La lourdeur administrative* que les critères de Doucet *et al.* (2020 : 73) sur les propriétés d'un outil d'évaluation de qualité devraient absolument être respectés dans la mise en place de l'outil d'évaluation de la performance

5.3.4 Réalités opposées des fédérations

De plus, les entrevues ont fait émerger un constat qui se retrouvait dans la revue de la littérature, mais qui n'avait pas été formulé en tant que proposition, c'est que les fédérations vivent des réalités opposées; certaines vivent plutôt dans l'ombre, alors que d'autres sont super médiatisées; certaines sont syndiquées, alors que d'autres ne le sont pas. Pour cette raison-là, les critères d'évaluation de la performance organisationnelle devraient différer de fédération en fédération. Il paraît donc impertinent de proposer un outil d'évaluation du DG applicable à toutes les fédérations sportives. Pour contrer cette problématique, nous recommandons que les membres des CA des différentes fédérations

s'inspirent des recommandations découlant de cette recherche afin de mettre en place leur propre outil correspondant à la réalité unique de leur fédération.

Bref, les recommandations quant aux critères d'évaluation sont d'évaluer l'atteinte des objectifs du plan stratégique si le DG a un contrôle complet sur ceux-ci, ou d'évaluer la réalisation et l'atteinte des actions s'il n'a pas le contrôle complet, d'évaluer les compétences comportementales de gestion du DG en se basant sur un modèle préétabli, que le DG participe à l'élaboration du plan stratégique et que les différentes fédérations s'inspirent des recommandations découlant de cette recherche afin de mettre en place un outil correspondant à leur réalité unique.

5.4 Qui : Évaluateurs potentiels

L'analyse des résultats a révélé trois points importants quant aux évaluateurs potentiels. Bien que le CA soit imputable de l'évaluation du DG, d'autres sources d'évaluation peuvent être intéressantes à explorer, notamment afin de diminuer les biais. En effet, l'analyse des résultats a mis en lumière qu'à cause de la proximité entre le CA et le DG, les évaluateurs peuvent perdre leur distance nécessaire afin d'évaluer de manière critique, ou même qu'ils peuvent ne pas se sentir à l'aise de le faire, ce qui les pousse à éviter ou à bâcler l'évaluation.

5.4.1 L'autoévaluation

P4.1 : Afin d'être en mesure de mieux partager sa vision de sa performance et de mieux se préparer à la rencontre d'évaluation, la proposition est que le DG devrait compléter un formulaire d'autoévaluation avant la rencontre formelle d'évaluation.

Cette proposition a été validée de part et d'autre lors de l'analyse des résultats. En effet, pour satisfaire le besoin de mettre en contexte sa performance, en plus de lui permettre de donner son opinion sur les différents critères de compétences, le DG devrait toujours avoir la possibilité de s'autoévaluer ainsi que d'expliquer pourquoi certains objectifs ont été, ou n'ont pas été, atteints. Puisque cette autoévaluation est déjà bien implantée dans la plupart des fédérations, la recommandation est donc de continuer cette pratique, mais de la formaliser. En effet, le DG devrait dument remplir son autoévaluation avant la rencontre d'évaluation de la performance du DG. De plus, les membres du CA présents à la rencontre d'évaluation devraient prendre connaissance de l'autoévaluation effectuée avant la rencontre afin de s'y préparer. Les membres du CA devraient également prendre en compte le point de vue du DG avant d'apposer un jugement sur sa performance. Puisque le CA n'a pas nécessairement une vue sur tout ce que le DG effectue à cause de sa nature bénévole, il est recommandé que celui-ci tente de récolter l'information auquel il n'est pas au courant auprès des autres membres du CA, des employés, ou autres sources, afin de pouvoir donner une rétroaction qui est plus riche et qui prend en considération le contexte entourant l'évolution de l'indicateur, mais également les commentaires que le DG a partagés.

5.4.2 Le sous-comité RH du CA

P4.2 : Puisqu'il a le rôle de superviseur et est imputable des décisions relatives à la gestion du DG, la proposition est que le CA, et plus particulièrement le sous-comité RH, devrait être responsable de l'évaluation de la performance du DG.

Les membres du sous-comité RH du CA devraient être, autant selon la littérature que selon les répondants, les évaluateurs désignés. Cependant, il a été démontré que le CA n'a pas nécessairement les compétences ou les capacités afin de bien évaluer le DG. En effet, dans un contexte où l'implication des membres du CA est bénévole, cela diminue le temps à consacrer à la fédération, donc le temps à consacrer à l'évaluation du DG. Pour pallier cette réalité, nous nous basons sur les recommandations de Pulakos (2004) qui, dans ce cas de figure, propose de se concentrer sur des comportements ou résultats visibles et de recueillir des informations auprès d'autres personnes qui ont des opportunités d'observer la performance.

De plus, deux membres du CA ont suggéré de se faire accompagner par une firme de consultation externe afin de s'assurer que l'évaluation ne soit pas biaisée par la présence d'affinités ou l'incapacité de se distancer afin de bien évaluer. Bien que l'avenue d'embaucher un consultant externe ne soit pas retenue en raison de l'importance que l'argent soit utilisé afin d'accomplir la mission de l'organisation, et le manque de réussite à bien comprendre le contexte particulier des fédérations des deux firmes de consultation qui ont mis en place un formulaire d'évaluation du DG, le concept de la multiplicité des points de vue et des sources d'évaluation est intéressant. En effet, l'idée de mettre l'évaluation du DG entre les mains d'un membre neutre d'une autre organisation ou d'un administrateur neutre spécialisé en RH pourrait diminuer la présence des biais créés par les affinités au sein de la fédération, sans que ça coute plus cher.

5.4.3 L'évaluation multisource

P4.3 : Par ailleurs, puisque le DG travaille en collaboration avec ses employés, avec ses partenaires, avec le CA et avec plusieurs parties prenantes, il devrait se faire évaluer par toutes ces sources afin de permettre un portrait exhaustif de sa performance.

Puisque le CA n'a pas nécessairement la visibilité sur tout ce que le DG fait, il semble plus que nécessaire de sonder ceux avec qui le DG est en contact au quotidien, soit les employés. Pour ce faire, l'évaluation du DG par ses subordonnés directs est recommandée. Cependant, ceux-ci n'auront probablement pas une opinion sur tous les critères d'évaluation du DG (p.ex., ils n'ont peut-être pas toute la visibilité sur les compétences de vision stratégique). Afin d'éviter l'inconfort et les enjeux qui pourraient découler d'une évaluation ascendante formelle pour le DG et pour les employés, et étant donné l'opinion très polarisée des membres de CA sur le sujet de l'évaluation multisource, cette avenue n'est pas retenue. Donc, la recommandation abonnera dans le sens d'une consultation informelle pour recueillir de la rétroaction auprès des employés au niveau des compétences de gestion de l'organisation et de la gestion des autres. Cela viendra également diminuer l'enjeu des biais d'évaluation pouvant se présenter dû à la relation entre le DG et le CA qui a été précédemment abordé. À la vue de la visibilité que les membres ont du travail du DG, ils ne semblent pas en mesure de bien isoler l'apport de celui-ci sur la performance organisationnelle ni d'évaluer les processus mis en place. Pour cette raison, cette avenue n'est également pas retenue.

Bref, les recommandations quant aux évaluateurs potentiels sont de donner l'espace au DG afin d'effectuer une autoévaluation, que l'évaluateur soit le sous-comité RH du CA ou une autre source externe s'il y a présence de liens d'affinités entre ceux-ci et le DG et de sonder les employés de manière informelle sur la performance du DG.

Conclusion

L'objectif de cette recherche était d'émettre des propositions par rapport à l'implantation d'un outil, faisant partie d'un SGP, adapté pour les DG des fédérations sportives québécoises. Puisque l'évaluation de la performance des DG d'organisations sportives est peu adoptée et qu'elle s'appuie sur un faible corpus scientifique, il était primordial de recenser d'abord les éléments pertinents dans la littérature scientifique sur l'évaluation de la performance des DG sportifs, puis de les valider par rapport aux pratiques présentes dans le milieu. Ceci a été réalisé grâce à des entrevues avec différents DG (neuf) et membres de CA (huit) provenant de différentes fédérations sportives québécoises (neuf), afin d'avoir leur point de vue sur les différents éléments de la gestion de la performance des DG.

6.1 Contributions de la recherche

La recherche actuelle a contribué à l'avancement des connaissances et à l'enrichissement de la littérature sur ce sujet. En effet, le manque de données scientifiques sur la gestion de la performance des DG dans un contexte sportif et non lucratif ne permettait pas aux différentes fédérations de s'y appuyer afin de mettre en place des outils de gestion de la performance de qualité. Cette recherche a donc permis de créer un cadre d'analyse de gestion de la performance des DG (propositions), basé sur les quatre grandes questions fondamentales de la gestion de la performance, et d'émettre des recommandations pour chacune de ces questions.

Cette recherche permettra également de faciliter la professionnalisation des fédérations sportives québécoises en leur donnant accès à un outil supplémentaire afin d'atteindre les standards individuels d'encadrement, de normalisation et les cibles de qualité nécessaires afin de se professionnaliser, et ainsi assurer leur efficacité et leur pérennité, tel que proposé par Brunelle *et al.* (2021). D'ailleurs, cette recherche permet de confirmer l'intérêt que les DG ont de se faire évaluer, puisque cela permet notamment l'introspection, le sentiment de sécurité, la rétroaction ainsi que l'amélioration de la performance organisationnelle.

Cette recherche met également en lumière des lacunes au niveau de la gouvernance et du partage des responsabilités au sein des fédérations sportives. En effet, la séparation des rôles au sein des fédérations sportives semble floue, alors qu'il n'y a pas de séparation claire entre le rôle du DG et celui du CA au sein de certaines d'entre elles. Selon les fédérations, certains DG se mêlent des décisions stratégiques qui devraient être prises par le CA, alors que dans d'autres organisations, le CA est impliqué dans les opérations. De plus, il a été démontré qu'il n'y a pas toujours de processus formel de gestion de la performance, que celui-ci n'est pas systématiquement réalisé chaque année, qu'il manque d'outils solides appuyés par les recherches scientifiques, que plusieurs fédérations mettent en place une gestion de la performance pour atteindre les standards demandés par le nouveau code de gouvernance (et pour recevoir les subventions liées) plutôt que par objectif stratégique.

Par ailleurs, il y a parfois présence d'affinités empêchant l'évaluation neutre, juste et non biaisée. Or, si c'est le cas pour la gestion de la performance, cela pourrait également être le cas pour plusieurs autres éléments de gestion des fédérations sportives, ce qui est inquiétant puisque cela nuirait aux efforts de professionnalisation du secteur.

6.2 Limites de la recherche

Aucune recherche n'est parfaite, et celle-ci n'en est pas exempte. En effet, certaines limites à cette recherche sont présentes. La première limite est présente au niveau du choix d'échantillonnage non probabiliste. En effet, les participants ont été sélectionnés en fonction de la grosseur de leur fédération et de leur volonté à participer à la recherche. Cette population peut donc comporter certains biais. Pour cette raison, il est impossible de généraliser les résultats à l'entièreté de la population, puisqu'ils ne sont pas nécessairement représentatifs de celle-ci. Puisque cette recherche a été effectuée auprès d'un petit échantillon (neuf DG et huit membres du CA, provenant de neuf fédérations sportives se retrouvant au Québec), les constats ne peuvent donc pas être appliqués au sein de toutes les organisations sportives québécoises. En effet, certaines de ces organisations ne sont pas des OBNL. Ces constats ne peuvent également être appliqués aux organisations sportives se retrouvant hors du Québec puisque le contexte externe diffère trop (les subventions varient, les codes de gouvernances varient, tout comme les

axes de performance sur lesquelles les organisations sont évaluées). Cependant, à défaut d'avoir un très grand échantillon, celui-ci était assez varié afin que toutes les grosseurs de fédérations soient représentées, et que les grands constats soient donc applicables aux fédérations sportives québécoises.

La seconde limite se retrouve au niveau de la maturité du niveau de connaissance des différents répondants. En effet, cela a pu faire varier les résultats, puisque les répondants n'ont pas disposé de beaucoup de temps afin de réfléchir aux questions avant d'y répondre. Par le fait même, la plupart des participants n'a pas eu le temps de préalablement réfléchir à la manière dont ils devraient être évalués et sur quels critères. L'arrivée récente de la gestion de la performance au sein des fédérations sportives pourrait expliquer ce manque de connaissance et de maturité.

La troisième limite se situe au niveau du contexte particulier des fédérations sportives québécoises. En effet, plusieurs freins pourraient empêcher celles-ci d'utiliser les recommandations découlant dans la recherche actuelle, tels que le contexte particulier des fédérations sportives, le fait que les administrateurs soient bénévoles et que leur temps à octroyer soit limité, ainsi que leur fragilité face à l'environnement externe. Afin de mettre en place un outil d'évaluation de la performance de qualité découlant de cette recherche, les membres du CA doivent être en mesure de transformer les recommandations émises en pratique de gestion. Or, la recherche actuelle a démontré que ces administrateurs n'ont pas toujours les capacités ainsi que les compétences nécessaires afin de le faire. Cependant, la plupart de ceux-ci ont la volonté de s'améliorer. Cela a d'ailleurs été démontré par le fait que plusieurs membres de CA aient demandé de recevoir ce mémoire lorsque finalisé, puisque les recommandations les intéressent fortement.

La dernière limite se situe au niveau du nouveau code de gouvernance implémenté par le Gouvernement du Québec. En effet, les fédérations sportives doivent s'y conformer si elles veulent maximiser la quantité d'argent qu'elles reçoivent et ainsi, assurer leur développement (ou parfois même leur survie). Or, certaines demandes de ce code de gouvernance quant à la gestion de la performance du DG sont contraires aux recommandations découlant de cette recherche. Pour cette raison, plusieurs membres du

CA voient les pratiques de gestion de la performance comme des pratiques administratives visant la conformité et non comme des pratiques stratégiques qui améliorent la performance du DG. Pour cette raison, il est possible que les recommandations émises ne soient pas implémentées dans certaines fédérations et que les frustrations vécues par les DG qui ont été recensées demeurent.

6.3 Pistes de recherche future

Cette recherche sur la gestion de la performance des DG des fédérations sportives pourrait également ouvrir sur d'autres études sur le même sujet, ou même sur des sujets connexes.

En effet, cette recherche, en tant que recherche exploratoire, permet l'ouverture à une recherche utilisant la même méthodologie, mais avec un échantillon plus grand pour couvrir l'ensemble de la population. Effectivement, une recherche avec plus de participants, qui ont différents niveaux de connaissance de la gestion de la performance, différents antécédents professionnels et représentant différentes fédérations, avec différentes missions, pourrait permettre de couvrir davantage les distinctions entre les fédérations sportives.

De plus, il serait également possible d'effectuer cette même recherche, mais au sein d'organisations sportives à but lucratif. En effet, bien que certaines recommandations demeuraient pertinentes au niveau de la gestion de la performance du DG, leur contexte financier viendrait changer le contexte organisationnel, la définition de leur performance organisationnelle, et donc les critères d'évaluation. Il serait intéressant de comparer si ces organisations sportives ressemblent davantage à des organisations à but lucratif « normales » ou aux organisations sportives à but non lucratif.

Sinon, la même recherche, mais avec des répondants plus instruits sur le sujet, et qui ont eu le temps de se préparer avant de répondre aux questions (de s'instruire et d'y réfléchir), pourrait enrichir les résultats. En effet, à quelques reprises, les participants semblaient réfléchir lorsque la question leur était posée, ou même demander un certain temps afin de donner leur réponse. Dans d'autres cas, certains répondants membres de CA n'étaient pas au courant de la manière dont la gestion de la performance était réalisée, puisque ce n'était

pas leur responsabilité. Pour cette raison, une recherche future passant en entrevue le président du CA ainsi que les membres du sous-comité RH, qui ont eu le temps de se préparer, pourrait enrichir les résultats en provoquant plus de débats et de discussions sur les quatre questions fondamentales.

Une autre recherche pourrait venir limiter une problématique recensée. En effet, bien que cette recherche émette des recommandations pertinentes, aucun changement ne sera opéré sans la collaboration et le désir d'amélioration des fédérations sportives, qui passe par les capacités et les compétences des administrateurs. Pour cela, il faudra d'abord que les fédérations s'assurent de se munir d'administrateurs spécialisés en RH, comme demandé par le code de gouvernance, et que dans l'impossibilité, il faudra minimalement leur offrir des formations sur la gestion de la performance. Pour cette raison, la mise en place de formations aux membres des CA pourrait permettre de limiter les lacunes ainsi que les mauvaises pratiques de gestion de la performance du DG qui ont été recensées tout au long de cette recherche. Ce type de formation ne semble pas exister présentement, ou du moins n'a pas été mentionné par les différents intervenants ou par la littérature. Pour cela, il serait pertinent qu'un accompagnement par des experts connaissant bien le sujet ainsi que le domaine soit disponible afin d'épauler les CA dans cette tâche ardue.

Finalement, une recherche sur les critères de performance organisationnelle visant à modifier les critères sur lesquelles les fédérations reçoivent leurs subventions pourrait être intéressante afin de pallier la difficulté des membres du CA de vouloir mettre en place des pratiques de gestion de la performance du DG qui se veulent stratégiques, mais qui permettent tout de même de se conformer aux exigences du code de gouvernance.

Bref, malgré la présence de limites, la recherche actuelle saura certainement aider les membres de CA des fédérations sportives québécoises lors de l'implantation, ou de l'amélioration, du système de gestion de la performance du DG. Cette recherche permet d'effectuer un pas supplémentaire vers la professionnalisation du secteur sportif québécois et se situe en réponse à un besoin criant découlant de l'absence de littérature sur le sujet.

Bibliographie

- Adler, Seymour, Michael Campion, Alan Colquitt, Amy Grubb, Kevin Murphy, Rob Ollander-Krane, *et al.* (2016). « Getting rid of performance ratings: Genius or folly? A debate », *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 9, no 2, p. 219-252.
- Aguinis, H. (2023). *Performance management*, Chicago Business Press, SAGE Publications.
- Aguinis, Herman et Charles A. Pierce (2008). « Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 29, no 1, p. 139-145.
- Anagnostopoulos, Christos, Mathieu Winand et Dimitra Papadimitriou (2016). « Passion in the workplace: Empirical insights from team sport organisations », *European Sport Management Quarterly*, vol. 16, no 4, p. 385-412.
- Anderson, Brooke et Brian H. Kleiner (2003). « How to evaluate the performance of chief executive officers effectively: Mrn », *Management Research News*, vol. 26, no 2-4, p. 3-11.
- Bergeron, Jean-Louis (1977). « L'évaluation du rendement : Perceptions de l'employé, de son supérieur et de ses collègues », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 32, no 4, p. 603-620.
- BoardSource (2021). *Boardsource index of nonprofit board practices*. Récupéré de https://leadingwithintent.org/wp-content/uploads/2021/06/2021-Leading-with-Intent-Report.pdf?utm_referrer=https%3A%2F%2Fleadingwithintent.org%2F
- Brunelle, Eric et Geneviève Harbec (2024). *Cadre de référence : Métier dg sportif*.
- Brunelle, Eric et Richard Legendre (2021). *La professionalisation au service de l'industrie sportive québécois : Constats et recommandations*. Récupéré de https://espacedg.hec.ca/wp-content/uploads/2024/01/Espace-DG_Rapport-professionnalisation.pdf
- Brutus, Stephane, John W. Fleenor et Manuel London (1998). « Does 360-degree feedback work in different industries? A between-industry comparison of the reliability and validity of multi-source performance ratings », *The Journal of Management Development*, vol. 17, no 3, p. 177-190.
- Campion, Michael C., Emily D. Campion et Michael A. Campion (2015). « Improvements in performance management through the use of 360 feedback », *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 8, no 1, p. 85-93.
- Cardy, Robert L. (2015). « Informal and formal performance management: Both are needed », *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 8, no 1, p. 108-111.
- Commission de la Productivité du Gouvernement de l'Australie (2010). *Contribution of the not-for-profit sector*, 504 p. Récupéré de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1586630
- Conger, Jay A., David Finegold et Edward E. Lawler (1997). « Ceo performance appraisal », *USC Marshall Center for Effective Organizations*.
- Deloitte (2014). *Performance evaluation of boards and directors*. Récupéré de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/risk/Corporate%20Governance/in-cg-performance-evaluation-of-boards-and-directors-noexp.pdf>

- Deloitte (2017). *Continuous performance management: Playing a winning hand*. Récupéré de <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/redesigning-performance-management.html>
- DeNisi, Angelo S. et Kevin R. Murphy (2017). « Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? », *Journal of Applied Psychology*, vol. 102, no 3, p. 421-433.
- Dostie, Lisane (2017). « Survol des principaux rôles et devoirs d'un conseil d'administration (c.A.) d'obnl », *Gouvernance*, no 2024-11-08. <https://www.adma.qc.ca/outils/articles/gouvernance/survol-des-principaux-roles-et-devoirs-dun-conseil-dadminstration-c.a-dobnl/>
- Doucet, Olivier, Marie-Ève Lapalme, Denis Morin et Chloé Fortin-Bergeron (2020). *Gérer la performance des employés au travail*, Editions JFD.
- Easton, Jennifer (2008). « Board splits over director's performance evaluation », *The Tennessean*.
- Éducaloi (2019). « Osbl : Administrateurs et directeur général... Qui fait quoi? », vol. 7, no 1. <https://sportslaval.qc.ca/wp-content/uploads/2021/04/Lecture-7-OSBL-administrateurs-et-directeur-general.pdf>
- Éducaloi. (s.d.). Osbl : Le poste de direction générale, *La loi, vos droits*. <https://educaloi.qc.ca/capsules/osbl-poste-direction-generale/#:~:text=Dans%20un%20organisme%20sans%20but,par%20le%20conseil%20d%27administration>
- EY (2019). *The balancing act of people performance management*. Récupéré de [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-people-performance-management-research/\\$FILE/EY-people-performance-management-research.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-people-performance-management-research/$FILE/EY-people-performance-management-research.pdf)
- Ferkins, Lesley, Gael McDonald et David Shilbury (2010). « A model for improving board performance: The case of a national sport organisation », *Journal of Management and Organization*, vol. 16, no 4, p. 601-621.
- Ferkins, Lesley et David Shilbury (2010). « Developing board strategic capability in sport organisations: The national-regional governing relationship », *Sport Management Review*, vol. 13, no 3, p. 235-254.
- Ferkins, Lesley, David Shilbury et Gael McDonald (2009). « Board involvement in strategy: Advancing the governance of sport organizations », *Journal of Sport Management*, vol. 23, p. 245-277.
- Ferreira, Aldónio et David Otley (2009). « The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis », *Management Accounting Research*, vol. 20, no 4, p. 263-282.
- Foster, William et Jeffrey L. Bradach (2005). « Should nonprofits seek profits? », *Harvard Business Review*.
- Frawley, Stephen, Daniel Favaloro et Nico Schulenkorf (2018). « Experience-based leadership development and professional sport organizations », *Journal of Sport Management*, vol. 32, no 2, p. 123.
- Freyermuth, Jeff et Melanie Lougee (2019). *Real-time performance management needs continuous learning*, Gartner, 9 p.
- Gauthier, B. et I. Bourgeois (2020). *Recherche sociale, 6e édition: De la problématique à la collecte des données*, Presses de l'Université du Québec.

- Gouvernement du Québec (2020). *Programme de soutien aux fédérations sportives québécoises (psfsq)*. Récupéré de <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/4121344>
- Goyer, Maude (2024). « Évaluation annuelle, les pièges à éviter », *La Presse*.
- Grasse, Nathan, Trenton Davis et Douglas Ihrke (2014). « Understanding the compensation of nonprofit executive directors: Examining the influence of performance and organizational characteristics », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 24, no 3, p. 377.
- Gril, Emmanuelle (2018). « Les habiletés incontournables pour siéger à un conseil d'administration ». Récupéré le 2024/10/12 de <https://www.adma.qc.ca/outils/articles/gouvernance/habilites-incontournables-pour-sieger-a-un-ca/>
- Gril, Emmanuelle (2021). « Vu d'ici... évaluation et gestion de la performance : Vers un rôle d'accompagnateur ».
- Harrison, Yvonne D. et Vic Murray (2012). « Perspectives on the leadership of chairs of nonprofit organization boards of directors: A grounded theory mixed-method study », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 22, no 4, p. 411.
- Hennink, Monique et Bonnie N. Kaiser (2022). « Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests », *Social Science & Medicine*, vol. 292, p. 114523.
- Horincq Detournay, Rosine, François Guillemette et Jason Luckhoff (2023). « Clarification conceptuelle de la méthode de triangulation en recherche qualitative », *Enjeux et société*, vol. 10, no 2, p. 75-92.
- Hoye, Russell (2004). *Leader-member exchanges and board performance of voluntary sport organizations*, vol. 15,
- Hoye, Russell (2006). « Leadership within australian voluntary sport organization boards », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 16, p. 297-313.
- Hoye, Russell et Graham Cuskelly (2003). « Board–executive relationships within voluntary sport organisations », *Sport Management Review*, vol. 6, no 1, p. 53-74.
- Hoye, Russell et Milena M. Parent (2016). *The sage handbook of sport management*, SAGE Publications Ltd, SAGE.
- Hoye, Russell, Milena M. Parent, Ashley Thompson, Erik L. Lachance, Michael L. Naraine, Marijke Taks, *et al.* (2023). « Decision-making processes used by canadian national sport organization boards: Differences between design archetypes », *Journal of Sport Management*, vol. 37, no 6, p. 440-451.
- Hoye, Russell, Aaron C.T. Smith, Matthew Nicholson et Bob Stewart (2015). *Sport management: Principles and applications*, vol. 4,
- Ingram, Kat et Ian O'Boyle (2018). « Sport governance in australia: Questions of board structure and performance », *World Leisure Journal*, vol. 60, no 2, p. 156-172.
- Iqbal, Muhammad Zahid, Saeed Akbar et Pawan Budhwar (2015). « Effectiveness of performance appraisal: An integrated framework », *International Journal of Management Reviews*, vol. 17, no 4, p. 510-533.
- Kaufman, Stephen P. (2008). « Evaluating the ceo », *Harvard Business Review*.

- Kramer, Jeffrey et Rexford E. Santerre (2010). « Not-for-profit hospital ceo performance and pay: Some evidence from connecticut: The journal of health care organization, provision, and financing », *Inquiry*, vol. 47, no 3, p. 242-251.
- Larcker, David F., William Meehan III, Nicholas E. Donatiello et Brian Tayan (2015). *2015 survey on board of directors of nonprofit organizations*, Stanford Business School of Graduates. Récupéré de <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/publications/2015-survey-board-directors-nonprofit-organizations#:~:text=Over%20a%20quarter%20of%20nonprofit,or%20engaged%20in%20their%20work>.
- Latham, Gary P. (2004). « The motivational benefits of goal-setting », *The Academy of Management Executive*, vol. 18, no 4, p. 126-129.
- Latham, Gary P. et Edwin A. Locke (1979). « Goal setting-a motivational technique that works », *Organizational Dynamics*, vol. 8, no 2, p. 68.
- Leroux, Sylvie (2007). « Gestion de la performance : Pour optimiser le capital humain? », *Effectif*, vol. 10, no 1. <https://ordrechra.org/ressources/TBD/2007/03/gestion-de-la-performance-pour-optimiser-le-capital-humain>
- Lobone Lloyd, Kasale, Mathieu Winand et Leigh Robinson (2018). « Performance management of national sports organisations: A holistic theoretical model », *Sport, Business and Management*, vol. 8, no 5, p. 469-491.
- Locke, Edwin A., Elizabeth Frederick, Elizabeth Buckner et Philip Bobko (1984). « Effect of previously assigned goals on self-set goals and performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, no 4, p. 694.
- MacLean, Joanne (2016). *Performance appraisal for sport and recreation managers*, Human Kinetics Pub., Inc.
- Martinet, Luc et François Dauphin (2022). « Évaluer le c.A. Et les administrateurs ? Oui, mais comment ? », vol. 2025, no 02-19-2025. <https://igopp.org/evaluer-le-conseil-et-les-administrateurs-oui-mais-comment/>
- Mulvaney, Michael A. et Jared Heaser (2023). « Executive-level performance appraisals in local government: Appraisal frequency and job attitudes of executives », *Public Organization Review*, vol. 23, no 4, p. 1399-1415.
- Newell, Sue et Jacky Swan (1995). « The diffusion of innovations in sport organizations: An evaluative framework », *Journal of Sport Management*, vol. 9, no 3, p. 317-337.
- O'Boyle, Ian (2015). « Developing a performance management framework for a national sport organisation », *Sport Management Review*, vol. 18, no 2, p. 308.
- O'Boyle, Ian et David Hassan (2013). « Organizational performance management: Examining the practical utility of the performance prism », *Organization Development Journal*, vol. 31, no 3, p. 51-58.
- Ordre des administrateurs agréés (2023). « Relations entre le c.A. Et la direction générale : Une nécessaire harmonie », no 2024-11-08. <https://www.adma.qc.ca/outils/articles/gouvernance/relations-entre-le-ca-et-la-direction-generale-une-necessaire-harmonie/>
- Parent, Milena, Michael Naraine et Russell Hoye (2018). « A new era for governance structures and processes in canadian national sport organizations », *Journal of Sport Management*, vol. 32, p. 1-12.

- Parent, Stéphane (2017). « Qu'est-ce qu'une directrice générale d'obnl? ». <https://www.espaceobnl.ca/fr/news-container/quest-ce-quune-directrice-generale-dobnl>
- Pellegrini, Massimiliano M., Riccardo Rialti, Giacomo Marzi et Andrea Caputo (2020). « Sport entrepreneurship: A synthesis of existing literature and future perspectives », *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 16, no 3, p. 795-826.
- Pulakos, Elaine D. (2004). « Performance management : A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems », *SHRM Foundation*.
- Pulakos, Elaine D. et S. O'Leary Ryan (2011). « Why is performance management broken? », *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 4, no 2, p. 146-164.
- Québec, Gouvernement du (2024). *Code de gouvernance organismes à but non lucratif (obnl) québécois de sport et de loisir*. Récupéré de https://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/loisir-sport/Code_gouvernance_OBNL.PDF
- Québec, Soccer (2024). *Employé.Es & contacts*. https://www.soccerquebec.org/fr/page/la_federation/employee_contacts.html
- Regroupement Loisir et Sport du Québec (2020). *Guide de politiques sur la gouvernance d'un obnl*. Récupéré de https://www.sportsquebec.com/wp-content/uploads/2022/10/RLSQ_Guide_Politiques_gouvernance_Final.pdf
- Roberts, Gary E. et Thomas Pavlak (1996). « Municipal government personnel professionals and performance appraisal: Is there a consensus on the characteristics of an effective appraisal system? », *Public Personnel Management*, vol. 25, no 3, p. 379.
- Ruoranen, Kaisa, Josephine Clausen, Siegfried Nagel, Grazia Lang, Christoffer Klenk, David Giauque, et al. (2018). « Causes for professionalization in national sport federations in switzerland: A multiple-case study », *Current Issues in Sport Science*, vol. 3.
- Saint-Exupéry, Gilles de (2023). « Créer votre organisme à but non lucratif en 5 étapes », *Espace OBNL*.
- Sharma, Anshu et Tanuja Sharma (2017). « Hr analytics and performance appraisal system: A conceptual framework for employee performance improvement », *Management Research Review*, vol. 40, no 6, p. 684-697.
- Shilbury, David (2001). « Examining board member roles, functions and influence. A study of victorian sporting organisations », *International Journal of Sport Management*, vol. 2, p. 253-281.
- Shilbury, David et Lesley Ferkins (2011). « Professionalisation, sport governance and strategic capability », *Managing Leisure*, vol. 16, p. 108-127.
- Smither, James W. et Manuel London (2009). *Performance management: Putting research into action*, Wiley.
- Stevens, Julie Anne (2001). *The canadian hockey association merger: An analysis of institutional change* [Ph.D.], Canada -- Alberta, CA, University of Alberta (Canada).
- Sutton, Robert et Ben Wigert (2019). « More harm than good: The truth about performance reviews », *Workplace*.

<https://www.gallup.com/workplace/249332/harm-good-truth-performance-reviews.aspx>

- Sylla, Myriam (2017). *Les pratiques d'évaluation du rendement de la direction générale dans les entreprises d'économie sociale*.
- Taylor, Don (2021). *Gouvernance des organismes sans but lucratif : Questions à poser*, CPA Canada. Récupéré de <https://www.cpacanada.ca/fr-/media/site/operational/rg-research-guidance-and-support/docs/02548-rg-gouvernance-osbl-questions-a-poser.pdf?rev=f9724f99085e47efb66580e9a2049bf0>
- Taylor, Marc et Noel O'Sullivan (2009). « How should national governing bodies of sport be governed in the uk? An exploratory study of board structure », *Corporate Governance : An International Review*, vol. 17, no 6, p. 681-693.
- Tessier, Philippe-André (2015). « Gouvernance des obnl : Quand l'employé se prend pour le patron ». <https://carrefourrh.org/ressources/relations-travail/2015/01/gouvernance-des-obnl-quand-l-employe-se-prend-pour-le-patron>
- Texas Healthcare Trustees (s.d.). « Evaluating ceo performance », *Boardroom Brief Newsletter*, vol. 2024. <https://www.tht.org/publications-reports/boardroom-brief/evaluating-ceo-performance/>
- Tziner, Aharon et Gary P. Latham (1989). « The effects of appraisal instrument, feedback and goal-setting on worker satisfaction and commitment », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 10, no 2, p. 145.
- Winand, Mathieu, Benoît Rihoux, David Qualizza et Thierry Zintz (2011). « Combinations of key determinants of performance in sport governing bodies », *Sport, Business and Management*, vol. 1, no 3, p. 234-251.
- Winand, Mathieu, Steven Vos, Manu Claessens, Erik Thibaut et Jeroen Scheerder (2014). « A unified model of non-profit sport organizations performance: Perspectives from the literature », *Managing Leisure*, vol. 19, no 2.

Annexe A :

Formulaire d'évaluation Sports Québec (modèle A)

a) Planification

C'est de prendre le temps de regarder la situation, d'établir des priorités, d'élaborer des plans d'action, des objectifs en début d'année et des programmes de travail, de fixer des échéanciers en tenant compte des contraintes, de déterminer l'utilisation de son temps et d'assurer et prévoir les modes et les dates de contrôle.

b) Organisation

C'est de faire le point périodiquement sur l'état des travaux en cours et d'en faire part à son supérieur, de recueillir l'information nécessaire, d'assurer et vérifier les résultats obtenus, d'identifier les causes des écarts, d'apporter les correctifs appropriés et de respecter les délais.

c) Comportement et travail d'équipe

C'est la façon dont la personne s'harmonise avec l'ensemble des conditions qui encadrent son travail et l'effort démontré pour rehausser cette harmonie avec les situations qui se présentent. C'est de donner ses opinions selon le cas, de proposer des modes de fonctionnement de groupe, de faire appel aux autres, de se rallier à l'opinion générale et d'agir dans le sens des décisions de l'équipe.

d) Leadership

C'est la capacité de la personne pour guider, orienter et motiver les autres. C'est d'exprimer ses attentes et projets, c'est d'agir sans attendre les autres, de s'informer et d'expérimenter, c'est de prendre les moyens d'atteindre les résultats.

e) Relations humaines

C'est la façon dont la personne conduit ses relations internes et externes et qui sont indispensables à l'accomplissement du travail. C'est de communiquer, d'échanger avec les autres, d'agir en conformité avec ses propos. C'est de choisir le moment et les mots appropriés afin de faire accepter à l'autre ses remarques sans le contraindre.

f) Communications orales et écrites

La communication orale est l'habileté à transmettre et à recevoir un message oral de façon à être compris par les autres et à être attentif au message de son interlocuteur. C'est d'être attentif à son interlocuteur, de poser des questions, de structurer ses messages et d'aller droit au but. C'est de se situer par rapport aux demandes et réactions des autres.

La communication écrite est l'habileté à saisir rapidement les informations pertinentes d'un texte écrit et à transmettre un message écrit de façon claire et précise. C'est de rédiger un texte précis et complet et d'assurer un service à la clientèle.

g) Motivation

C'est l'intérêt et l'enthousiasme manifestés qui se traduisent par un profond désir de se parfaire et de se réaliser dans son travail. C'est de proposer des solutions nouvelles, de tenir compte des contraintes existantes, d'expérimenter et de procéder à des essais.

h) Jugement

C'est l'analyse et le raisonnement que doit démontrer la personne dans l'évaluation des situations pour prendre des décisions logiques en fonction des résultats à atteindre. C'est d'accepter ses erreurs et ses succès, c'est d'accepter les suggestions et les refus des autres, c'est

d'accepter de changer d'idée et d'abdiquer, c'est d'adapter son vocabulaire à son interlocuteur, c'est d'ajuster ses comportements en fonction des situations et d'accepter de modifier ses décisions lors d'informations nouvelles.

i) Connaissances administratives et techniques

C'est le degré de maîtrise des éléments techniques et administratifs qu'exige la nature du travail pour que la personne puisse évoluer avec assurance. C'est de maîtriser les informations et les outils de profession, c'est de connaître et de respecter la mission et les objectifs généraux de la corporation, c'est d'appliquer les politiques, les procédures et les normes de la corporation, c'est de tenir compte du fonctionnement des autres départements et de démontrer un sentiment d'appartenance à son organisation et à ses valeurs.

j) Disponibilité

C'est le degré d'implication personnelle lorsque sa contribution est requise à des activités qui sortent du cadre et de l'horaire normal de ses attributions : tout en faisant preuve de souplesse. C'est de voir à ce que son calendrier soit préparé, planifié, connu et remis.

Annexe B :

Formulaire d'évaluation Sports Québec (modèle B)

<p>1. Stratégie de l'entreprise</p> <p>a. Possède une vision claire de la planification stratégique et la communique pour la réaliser ; b. Analyse les forces, les faiblesses, les menaces et les occasions en vue d'en dégager les impacts pour son organisme ; c. Accorde suffisamment de temps aux stratégies de la corporation par rapport aux priorités organisationnelles ; d. Comprend les enjeux stratégiques et anticipe l'impact futur des décisions prises aujourd'hui ; e. Concristise dans l'action les objectifs et en assure la réalisation ; f. Possède une vision globale à long terme.</p>	<input type="checkbox"/> Auto-évaluation 185 <input type="checkbox"/> Évaluation 185	<p>5. Gestion efficiente des opérations</p> <p>a. Met en place des indicateurs de performance efficaces ; b. Élabore, révise et implante des normes et politiques appropriées au fonctionnement interne ; c. Atteint un équilibre budgétaire ; d. S'assure du meilleur contrôle possible pour les dépenses ; e. Maintient l'intérêt et la participation autour des grands projets.</p>	<input type="checkbox"/> Auto-évaluation 185 <input type="checkbox"/> Évaluation 185
<p>2. Leadership et mobilisation</p> <p>a. Suscite l'engagement et l'enthousiasme envers des orientations, projets et comportements attendus ; b. Anticipe les résistances possibles et mets en place des conditions de succès pour faciliter l'implantation ; c. Crée une synergie organisationnelle qui influence positivement l'ensemble de la corporation (cadres supérieurs, professionnels, employés) ; d. Gère de façon proactive les relations avec le syndicat (s'il y a lieu) ; e. Reconnaît et valorise les compétences de l'ensemble des personnes sous sa responsabilité ; f. S'entoure de ressources à fort potentiel, et effectue les changements s'il y a lieu.</p>	<input type="checkbox"/> Auto-évaluation 185 <input type="checkbox"/> Évaluation 185	<p>6. Auto-développement</p> <p>a. Est capable d'introspection ; b. Accueille les commentaires et les idées des autres ; c. Est capable de communiquer efficacement ; d. Cherche à parfaire ses connaissances.</p>	<input type="checkbox"/> Auto-évaluation 185 <input type="checkbox"/> Évaluation 185
<p>Commentaires :</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>			
		<i>Signature du président</i>	<i>Date</i>
		<i>Signature du directeur général</i>	<i>Date</i>
<p>3. Partenariats et développement</p> <p>a. Développe et entretient des relations profitables et constructives, basées sur la concertation et la collaboration auprès des membres ; b. Établit de bonnes relations permanentes avec les ministères impliqués ; c. Cible de nouveaux membres en fonction des services qu'il est possible d'offrir ; d. Instaure une culture organisationnelle maximisant le service et l'écoute ; e. Se préoccupe de la qualité des services ; f. Fait preuve de créativité et d'innovation en proposant des idées nouvelles et des solutions créatrices.</p>			
<p>4. Conseil d'administration et comités du CA</p> <p>a. Donne suite aux priorités exprimées par le CA pour l'année en cours ; b. Présente toute documentation de façon complète et transparente ; c. Partage ses opinions avec ouverture et honnêteté ; d. Développe un niveau de confiance et de bonnes relations interpersonnelles avec les administrateurs ; e. S'assure et statue avec le Président du CA, les différents mandats des comités statutaires ; f. Prépare avec le Président, l'ordre du jour pour les réunions du Conseil d'administration.</p>		<input type="checkbox"/> Auto-évaluation 185 <input type="checkbox"/> Évaluation 185	

Annexe C : Formulaire d'évaluation Fédération 05

APPRÉCIATION DE RENDEMENT DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Nom de l'employé(e) :	
Période d'évaluation :	
Date de l'évaluation :	
Objectifs spécifiés à l'employé(e) lors de la dernière évaluation (s'il y a lieu)	
Contributions et/ou réalisations	
Facteurs d'évaluation du rendement / période probatoire	
1) Planification	Prend le temps de : <ul style="list-style-type: none"> - Regarder la situation ; - Établir des priorités ; - Élaborer des plans d'action, des objectifs en début d'année et des programmes de travail ; - Fixer des échéanciers en tenant compte des contraintes ; - Déterminer l'utilisation de son temps ; - Assurer et prévoir les modes et les dates de contrôle.
2) Organisation	- Fait le point périodiquement sur l'état des travaux en cours et en fait part à son supérieur ; - Recueille l'information nécessaire ; - Assure et vérifie les résultats obtenus ; - Identifie les causes des écarts, apporte les correctifs appropriés et de respecte les délais.
3) Comportement et travail d'équipe	- S'entoure avec l'ensemble des conditions qui encadrent son travail ; - Démontre l'effort pour rehausser cette harmonie avec les situations qui se présentent ; - Donne ses opinions selon le cas ; - Propose des modes de fonctionnement de groupe : fait appel aux autres, se ralle à l'opinion générale et agit dans le sens des décisions de l'équipe.
4) Leadership	- A la capacité de guider, orienter et motiver les autres ; - Exprime ses attentes et projets ; - Agit sans attendre les autres ; - S'informe ; - Expérimente et prend les moyens pour atteindre les résultats.
5) Relations humaines	

	1	2	3	4	5	
Planification	<input type="checkbox"/>					
Commentaires :						
Organisation	<input type="checkbox"/>					
Commentaires :						
Comportement et travail d'équipe	<input type="checkbox"/>					
Commentaires :						
Leadership	<input type="checkbox"/>					
Commentaires :						
Relations humaines	<input type="checkbox"/>					
Commentaires :						
Communications orales et écrites	<input type="checkbox"/>					
Commentaires :						
Motivation	<input type="checkbox"/>					
Commentaires :						
Jugement	<input type="checkbox"/>					
Commentaires :						
Connaissances administratives et techniques	<input type="checkbox"/>					
Commentaires :						
Disponibilité	<input type="checkbox"/>					
Commentaires :						
EVALUATION GLOBALE	1	2	3	4	5	
Commentaire du supérieur immédiat :	<input type="checkbox"/>					
Commentaires :						
						LES FORCES DE L'EMPLOYÉ(E)
						PRÉVISION DE PERFECTIONNEMENT / FORMATION
						INTERÉTS PROFESSIONNELS DE L'EMPLOYÉ(E)
						OBJECTIFS SPÉCIFIQUES A ATTEINDRE POUR LA PROCHAINE PÉRIODE D'EVALUATION (s'il y a lieu)
						EN SIGNANT CE FORMULAIRE D'APPRÉCIATION DE RENDEMENT, LES DEUX PARTIES RECONNAÎTENT QU'ELLES ONT LU LE CONTENU DU FORMULAIRE ET QU'ELLES EN ONT DISCUITÉ.
						Nom du supérieur immédiat : _____
						Fonction : _____
						Signature : _____ Date : _____
						Nom de l'employé(e) : _____
						Fonction : _____
						Signature : _____ Date : _____

Annexe D : Formulaire d'évaluation Fédération 01

Février 2024	
Auto-évaluation	Evaluation
1 à 5	1 à 5
1. Stratégie de l'entreprise	
a. Possède une vision claire de la planification stratégique et la communique pour la réaliser;	
b. Analyse les forces, les faiblesses, les menaces et les occasions en vue d'en dégager les impacts pour son organisme;	
c. Accorde suffisamment de temps aux stratégies de la Fédération par rapport aux priorités organisationnelles ;	
d. Comprend les enjeux stratégiques et anticipe l'impact futur des décisions prises aujourd'hui;	
e. Concretise dans l'action les objectifs et en assure la réalisation;	
f. Possède une vision globale à long terme.	
g. Anticipe les changements, les tendances pour planifier l'avenir.	
Auto-évaluation	Evaluation
1 à 5	1 à 5
2. Leadership et mobilisation	
a. Succède l'engagement et l'enthousiasme envers des orientations, projets et comportements attendus;	
b. Anticipe les résistances possibles et met en place des conditions de succès pour faciliter l'implantation;	
c. Crée une synergie organisationnelle qui influence positivement l'ensemble de l'organisation (cadres supérieurs, professionnels, employés);	
d. Gère de façon proactive les relations avec le syndicat;	
e. Recommande régulièrement l'admission de nouvelles personnes sous sa responsabilité;	
f. Gére de manière efficace l'ensemble de ses personnes à forte potentiel et effectue les changements s'il y a lieu ;	
g. Sait communiquer la vision, les orientations et les objectifs organisationnels.	
Auto-évaluation	Evaluation
1 à 5	1 à 5
3. Partenariats et développement	
a. Développe et entretient des relations profitables et constructives, basées sur la concertation et la collaboration auprès des membres ;	
b. Établit de bonnes relations permanentes avec les ministères impliqués;	
c. Cible de nouveaux membres en fonction des services qu'il est possible d'offrir;	
d. Développe de négociations qui sont gagnant-gagnant ;	
e. Mène à terme des projets nouveaux et stimulants;	
f. Fait preuve de créativité et d'innovation en proposant des idées nouvelles et des solutions créatrices ;	
g. Met de l'avant une approche proactive orientée vers l'action.	
Auto-évaluation	Evaluation
1 à 5	1 à 5
4. Conseil d'administration et comités du CA	
a. Donne suite aux priorités exprimées par le CA pour l'année en cours;	
b. Présente toute documentation de façon claire et transparente;	
c. Permet ses membres d'avoir accès aux documents et à l'information;	
d. Développe un niveau de confiance et de bonnes relations interpersonnelles avec les administrateurs;	
e. S'assure et statue avec le Président du CA, les différents mandats des comités statutaires;	
f. Prépare avec le Président, l'ordre du jour pour les réunions du Conseil d'administration;	
g. Fait un plan d'action annuel en lien avec les objectifs et la planification stratégique.	
Auto-évaluation	Evaluation
1 à 5	1 à 5

Fédération 01		
Auto-évaluation et Évaluation du Président Directeur Général 2023-2024		
	Auto-évaluation 1/5	Évaluation 1/5
des opérations		
des indicateurs de performance efficaces ;		
et implante des normes et politiques appropriées au fonctionnement interne ;		
équilibre budgétaire ou dégagement de surplus ;		
assure la bonne gestion des dépenses ;		
réfère et la participation autour des grands projets ;		
assure le suivi et le suivi et l'évaluation des risques pour la Fédération ;		
assure les standards de qualité de présence au travail, de productivité.		
bre		
caractéristiques et enjeux des membres ;		
assure une qualité de dialogue et d'écoute ;		
assure la qualité des services et de l'accompagnement ;		
assure la sécurité et attente de la clientèle (membre) et potentielle ;		
approche axée sur la participation des usagers.		
ant du comité :		
autre est qu'il aborde l'auto-dev comme une compétence		
ur aux attentes		
les		
les		

Fédération 01

Ce qui mérite d'être particulièrement souligné :

1. **What is the primary purpose of the study?**

Objets de développement :

1. **What is the primary purpose of the study?**

Objets d'amélioration :

1. **What is the primary purpose of the study?**

Commentaires du directeur général :

1. **What is the primary purpose of the study?**

Président du Conseil d'administration

Directeur général

Date :

Date :

Annexe E :

Formulaire d'évaluation Fédération 02

Définitions des comportements et des attitudes

Esprit d'analyse et de synthèse	Analysier les résultats et les écarts afin de formuler des solutions appropriées et les mettre en application.
Débrouillardise	Habilier à résoudre les problèmes qui surviennent
Rigueur et qualité du travail	S'assurer que le travail effectué est conforme aux normes exigées. Être attentif aux détails, compléter son travail avec précision et un minimum d'erreurs ; viser l'excellence.
Esprit d'équipe	Faciliter l'arrimage entre les équipes de travail et les fonctions de l'entreprise. Contribuer au développement et au maintien d'un climat de travail stimulant axé sur l'échange, la collaboration, la concertation et l'entraide.
Initiative / Sens des responsabilités	Prendre en charge son rôle et son développement. Se responsabiliser face aux résultats de ses décisions. Proposer des améliorations dans le cadre de son travail.
Polyvalence	Avoir la capacité d'accomplir une multitude de tâches.
Intégrité	Rester fidèle, transparent et en accord avec ses valeurs tout en étant imputable de ses actes.
Flexibilité / Adaptation aux changements	Faire preuve d'ouverture et afficher une attitude positive. Reconnaître les exigences d'une situation et modifier au besoin ses priorités et façons de faire. Accepter les changements et adopter un comportement approprié en fonction de ceux-ci.
Assiduité / Ponctualité	Assurer une présence régulière et se présenter à l'heure convenue au travail.
Esprit méthodique	Établir des priorités et se fixer des objectifs.

Évaluation des objectifs organisationnels

		Employé	Évaluateur
Objectif organisationnel :	Sentiment de loyauté et engagement		
Objectif personnalisé :			
Commentaires Employé :			
Commentaires Évaluateur :			
Objectif organisationnel :	Respect des règles et des procédures internes		
Objectif personnalisé :			
Commentaires Employé :			
Commentaires Évaluateur :			
Objectif organisationnel :	Maîtrise du poste (tâches courantes et formation continue)		
Objectif personnalisé :			
Commentaires Employé :			
Commentaires Évaluateur :			

Évaluation finale

	Pondération	Résultat(s) obtenu(s)	Évaluation finale
Évaluation des comportements et des attitudes	20.00%		
Évaluation des objectifs organisationnels	40.00%		
Évaluation des objectifs opérationnels	40.00%		
Total	100%		

Évaluation des comportements et des attitudes

	Employé	Évaluateur	Commentaires Employé	Commentaires Évaluateur
Esprit d'analyse et de synthèse				
Débrouillardise				

Rigueur et qualité du travail

Esprit d'équipe

Initiative / Sens des responsabilités

Polyvalence

Annexe F :

Formulaire d'évaluation Fédération 06

Questionnaires d'évaluation et d'autoévaluation du rendement de la Direction générale					
Cochez la case correspondante :	Évaluation		Auto-évaluation		
Identification du répondant¹					
Nom :					
Courriel :					
Téléphone :					
Date :					
Évaluation					
Nom de la personne évaluée :					
Période de l'évaluation :					

L'évaluation du rendement vise à

- Permettre à l'organisation de cibler les besoins individuels de formation.
- Permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs.
- Établir une communication formelle avec la personne évaluée.

Marche à suivre

Ce questionnaire a été réalisé à partir du Plan stratégique 2018-2023 de l'Association québécoise des sports pour paralytiques cérébraux (AQSPC).

- Cochez une seule boîte la cote correspondante à votre appréciation pour chacun des éléments demandés.
- Fournissez des commentaires courts et pertinents si nécessaire, pour appuyer votre évaluation.
- Demeurez objectif et factuel dans votre évaluation.
- Enregistrez le document complété en ajoutant vos initiales dans le titre, à la fin.

I. Évaluation des objectifs organisationnels						
Pour chacune des questions, vous devez fournir une appréciation à partir de l'échelle de A à D.						
Objectif : Règles de gouvernance						
1. Adopter et intégrer les règles de gouvernance aux opérations.						
	Dépasse largement les attentes	Dépasse les attentes	Répond complètement aux attentes	Répond aux attentes, améliorations souhaitées	Besoin d'amélioration, sous surveillance	Ne répond pas aux attentes
Échelle d'évaluation	A	B+	B	C+	C	D
Votre réponse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commentaires :						
23. Flexibilité et adaptation aux changements : Faire preuve d'ouverture et afficher une attitude positive. Reconnaître les exigences d'une situation et modifier au besoin ses priorités et façons de faire. Accepter les changements et adopter un comportement approprié en fonction de ceux-ci.						
Échelle d'évaluation	A	B+	B	Répond complètement aux attentes	Répond aux attentes, améliorations souhaitées	Besoin d'amélioration, sous surveillance
Votre réponse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commentaires :						
24. Esprit d'analyse et de synthèse : Analyser les résultats et les écarts afin de formuler des solutions appropriées et les mettre en application.						
Échelle d'évaluation	A	B+	B	Répond complètement aux attentes	Répond aux attentes, améliorations souhaitées	Besoin d'amélioration, sous surveillance
Votre réponse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Commentaires :						
En cochant cette case, vous confirmez avoir complété le questionnaire vous-même. <input checked="" type="checkbox"/>						
Date : J/M/A						
Signature (nom en lettres moulées)						

Annexe G :

Formulaire d'évaluation Pôle Sports HEC Montréal

► Exemple de guide d'évaluation⁴

Nom de la personne candidate :

Nom de la personne évaluée :

Nom du/des responsable(s) de l'évaluation :

Section 2 – Valeurs

Définition des niveaux d'adhésion

Adhésion : La direction adhère aux valeurs de l'organisation.

Exemplaire : La direction adopte une conduite exemplaire en fonction des valeurs de l'organisation.

Ambassadeur : La direction incarne de façon exceptionnelle les valeurs de l'organisation et assume un leadership reconnu.

Elle est une véritable ambassadrice engagée de l'organisation.

► Valeur organisationnelle ► Définition de la valeur ► Niveau d'adhésion

Section 1 – Réalisations

Au cours de la dernière année, quelles ont été les grandes réalisations/contributions dont vous êtes le plus fier(ère)?

L'objectif de cette section est d'amener la personne évaluée à dénicher ce qui l'a rendue fière au cours de la période.

Commentaires sur les objectifs :

Section 4 – Compétences

► Compétences clés	► Niveau d'atteinte (%)	► Commentaires
Gestion de soi		
Déployer un leadership authentique		
Démontrer de l'intelligence émotionnelle		
Gérer l'énergie et exercer la résilience		
Faire preuve de courage manageriel		
Gestion des autres		
Exercer un leadership bienveillant		
Favoriser la cohésion d'équipe et la collaboration		
Susciter la motivation et la mobilisation		
Accompagner les individus dans le changement		
Gestion de l'organisation		
Maintenir son équilibre d'intervention		
Déployer une pensée stratégique et optimiser la coopération		
Maîtriser différentes logiques d'affaires		
Gestion du milieu		
Maîtriser et optimiser l'écosystème du sport		
Développer et appliquer une sensibilité éthique		
Promouvoir l'innovation		

Section 5 – Développement continu

► À remplir uniquement par la DIRECTION

Quelles compétences clés souhaitez-vous approfondir et développer dans votre travail au cours de la prochaine année ?

En lien avec vos aspirations, quelles sont les activités que vous souhaiteriez entreprendre au cours de la prochaine année ?

► À remplir uniquement par le CONSEIL D'ADMINISTRATION

En fonction des objectifs de développement que la direction s'est fixée, quel support sommes-nous prêts à offrir à titre de conseil d'administration ?

Commentaires sur les compétences :

Discussion et plan d'action

Partagez vos réflexions et convenez du plan d'action qui sera mis en place pour réaliser les objectifs de développement.

Commentaires généraux

►►► Signature de la direction générale :

►►► Signature du président du conseil d'administration :

