

**CES DOCUMENTS SONT FOURNIS À TITRE DE GUIDE. VOUS DEVREZ LES ADAPTER AUX BESOINS PARTICULIERS DE VOTRE MUNICIPALITÉ.**

**OUTILS SERVANT À LIER L'ÉVALUATION DU DG AU PLAN STRATÉGIQUE**

Beaucoup des répondants de l'enquête 2014 de l'ACAM sur l'état actuel de la gestion du rendement au Canada ont envoyé des formulaires types et des modèles de documents qu'ils utilisent pour évaluer le rendement. Voici des exemples des meilleures pratiques en usage dans le domaine municipal canadien.

***Définition : Plan stratégique***

En règle générale, le plan stratégique s'établit sur trois à cinq années et vient appuyer la vision à long terme d'un plan municipal, ou plan de durabilité, portant sur 25 ans. L'élaboration du plan stratégique oriente les nouveaux élus municipaux, dont le mandat est habituellement de quatre ans. L'établissement du plan stratégique sert de fondement à l'évaluation du rendement du directeur général de l'administration, mais il serait idéal qu'il précède son embauche.

1	Ville de Mississauga – Évaluation du rendement des CADRES SUPÉRIEURS – 2015, Partie II .....	1
2	Comox Valley – Formulaire d'évaluation du rendement .....	10
3	Ville de Moose Jaw – Examen des compétences .....	16

**1 Ville de Mississauga - Évaluation du rendement des cadres supérieurs - 2015, Partie II**

**ÉVALUER LA PERSONNE D'APRÈS LES RÉSULTATS CLÉS LIÉS AUX PRIORITÉS STRATÉGIQUES**

Les **résultats clés** doivent correspondre aux priorités stratégiques du cycle de rendement. Ils devraient être fondés sur les accomplissements et décrire ceux qui sont réalisables dans le cycle. Il est recommandé d'examiner 3 à 5 résultats par cycle de rendement. Des **mesures de rendement** efficaces devraient :

- décrire comment savoir que le résultat a été atteint;
- définir les normes de quantité ou qualité des degrés attendus d'accomplissement;
- énoncer des données servant à déterminer si les buts ont été atteints et à quel point réussis;
- comporter des « corrélations » avec les activités des autres départements, services ou divisions et les commentaires nécessaires pour constater l'atteinte des résultats dans la perspective globale de l'organisation, ce qui exige de la communication avec les autres parties prenantes.

**Types de mesures de rendement à prendre en considération :**

- **Efficacité/efficience** – proposition d'un ratio intrants-extrants (p. ex., coût par résultat produit)

- **Efficacité réelle** – mesure dans laquelle les objectifs sont atteints (p. ex., augmentation de l'autosuffisance en réduisant la dépendance des clients d'un programme donné de 5 %)
- **Extrant** – la quantité de quoi que ce soit produit dans un temps donné (p. ex., évaluation et examen de X cas spéciaux par mois)
- **Intrant** – la quantité de ressources (argent, personnel, temps) utilisée pour produire un résultat (p. ex., plafonnement à 500 000 \$ des dépenses destinées au projet Y)
- **Aboutissement** – l'effet recherché plutôt que simplement produit (p. ex., les personnes handicapées vivent dans la collectivité et gagnent en autonomie)
- **Service à la clientèle** – à quel point les besoins ou attentes des bénéficiaires d'un service sont-ils satisfaits du degré de service et de la qualité du service reçu (p. ex., les répondants à un sondage se disent généralement « satisfaits » ou mieux)

**Résultats clés :**

Les effets ou résultats à atteindre. Pour les employés en développement, les résultats devraient se limiter à un ou deux et être réalisables par un rendement satisfaisant. Pour les employés complètement fonctionnels, les résultats devraient être audacieux et stimulants, conçus pour inciter au dépassement de soi (leur nombre dépendra de la portée du résultat et du classement hiérarchique du poste. En tout, de 2 à 5.)

**Priorité stratégique :**

Chaque résultat énoncé devrait correspondre à une priorité stratégique.

**Mesures du rendement :**

Décrire comment on sait que les résultats sont atteints. Définir les normes qualitatives ou quantitatives exprimant le degré de réussite d'un objectif. Des données permettant de déterminer si les résultats ont été atteints et à quel point.

**Mesures obtenues :**

Évaluation des accomplissements par rapport aux mesures du rendement à la fin du cycle.

**Résultats clés : Engagement envers la qualité de vie des résidents :**

- Conjointement avec le maire et le conseil municipal, définir la vision d'avenir, les plans, buts et objectifs de la Ville de Mississauga.
- Agir en permanence pour conserver et améliorer la qualité de vie des résidents au moyen d'une planification et d'une gestion efficaces des services, programmes et fonctions de la municipalité.

**Priorité stratégique : Prestation des services existants, mise en œuvre du plan stratégique, entretien de l'infrastructure**

**Mesures du rendement :**

- S'assurer que les moyens pris et les résultats atteints soient cohérents avec les valeurs et le milieu de vie que souhaitent les résidents.
- Viser un degré de satisfaction des services municipaux « satisfaisant » ou mieux.
- Poursuivre l'utilisation de la technologie pour miser davantage sur le libre-service des résidents et les services et renseignements en ligne et mobiles cellulaires.
- Appuyer le conseil municipal dans l'élaboration de plans et de projets visant à promouvoir l'intérêt de la communauté et à agir en conséquence.
- Réagir efficacement aux situations changeantes et adapter les plans sans compromettre les objectifs globaux.
- Servir d'ambassadeur efficace de la municipalité en prenant la parole à des conférences et événements communautaires, au besoin.
- Veiller au bon déroulement des projets stratégiques clés et des plans directeurs (Lakeview, Port Credit, Downtown, Dundas, etc.) et respecter les échéances. Pour 2015, en particulier :
  - Faire progresser le SLR (système léger sur rail) en partenariat avec le gouvernement provincial, Brampton et Metrolinx, et être prêt à réagir rapidement advenant une annonce de financement;
  - Atteindre les cibles dans l'installation du SAGC (système avancé de gestion de la circulation ou ATMS);
  - Terminer le projet et la communication pour la conversion du taux pour les eaux de pluie;
  - Réussir les jeux PanAm/Parapan et les initiatives touristiques connexes;
  - Porter une attention particulière aux échéances du processus de planification et de budgétisation pour suivre les préoccupations du conseil municipal.

### Mesures obtenues :

Pondération	Zone de rendement
50 % du total des résultats clés. Chaque résultat clé est évalué individuellement.	Noter chaque résultat clé selon la zone de rendement appropriée. Consulter la partie 2 des lignes directrices sur la notation (document séparé)

### Résultats clés : Excellence en facilitation des politiques :

- Faciliter les buts et objectifs du conseil en aidant à élaborer des initiatives stratégiques qui serviront le mieux l'intérêt de la communauté.
- Veiller à remplir les exigences de diligence raisonnable avant de procéder aux communications relatives aux grands projets stratégiques inscrits dans le plan opérationnel.

### Priorité stratégique : Miser sur l'amélioration continue pour hausser la valeur des services par rapport aux sommes investies

### Mesures du rendement :

- Faire en sorte que le conseil dispose d'information complète et exacte et de recommandations précises pour la planification et l'évaluation des initiatives stratégiques.
- Évaluer les politiques municipales et les programmes et services qui en découlent et repérer les changements, suppressions ou ajouts à apporter en vue d'améliorer les résultats et la réputation de la ville.
- Comprendre l'interdépendance de l'administration et des partenaires clés de la communauté et favoriser la coopération et le consensus entre divers groupes et au sein de ceux-ci pour les amener à définir des buts communs pour mieux servir la population.
- Savoir reconnaître les questions émergentes et la nécessité d'apporter des changements et d'y réagir de la bonne manière au bon moment.
- Veiller à ce que le conseil soit bien informé des politiques en vigueur et de leurs effets (résultats, retombées, etc.).
- Agir en tant que facilitateur pour définir et gérer d'excellentes relations avec la municipalité régionale de Peel, le gouvernement provincial, l'Association of Municipal Organizations (AMO), la Fédération canadienne des municipalités et d'autres directions du gouvernement ainsi que le secteur public en général.
- Appuyer le maire et les conseillers dans la défense des intérêts municipaux pendant la campagne électorale fédérale de 2015.

#### **Mesures obtenues :**

---

Pondération	Zone de rendement
50 % du total des résultats clés. Chaque résultat clé est évalué individuellement.	Noter chaque résultat clé selon la zone de rendement appropriée. Consulter la partie 2 des lignes directrices sur la notation (document séparé)

#### **Résultats clés : Établir la confiance dans les relations entre le conseil et le personnel :**

- Entretenir une relation ouverte, franche et dynamique avec le conseil et appuyer le conseil dans l'atteinte de ses buts et objectifs.
- Coordonner et faciliter la circulation de l'information entre l'administration et le conseil et ses comités.

#### **Priorité stratégique : Demeurer un employeur de choix (accent sur le leadership)**

##### **Mesures du rendement :**

- Aider le conseil à résoudre des problèmes administratifs afin de lui éviter des interventions superflues.
- Exécuter les directives du conseil dans sa globalité plutôt que des membres individuels.
- Être courtois, sincère et positif dans ses attitudes et ses réactions envers les citoyens et le conseil.

- Démontrer une disposition à être utile et à réagir promptement et efficacement aux demandes du conseil et des autres intervenants.
- Se montrer réceptif aux critiques constructives et aux conseils.
- Produire des rapports d'étape ou de situation périodiques faisant état des progrès accomplis en regard des objectifs du conseil.
- Tenir des réunions trimestrielles avec le personnel du chef de l'administration et les adjoints administratifs du conseil au sujet du protocole de communication.
- Garder un œil sur la gestion des talents et la planification de la relève pour se préparer à réagir au nombre croissant d'employés admissibles à la retraite.
- En 2015, mener un sondage sur la mobilisation des employés pour évaluer le moral et la satisfaction du personnel et réagir efficacement aux questions et problèmes relevés par le sondage.
- Organiser une conférence réussie sur le leadership et des possibilités de perfectionnement afin de conserver un degré élevé de leadership au sein de l'organisation.

### Mesures obtenues :

Pondération	Zone de rendement
50 % du total des résultats clés. Chaque résultat clé est évalué individuellement.	Noter chaque résultat clé selon la zone de rendement appropriée. Consulter la partie 2 des lignes directrices sur la notation (document séparé)

### Résultats clés : Mise en œuvre du plan opérationnel adopté pour 2015

#### Priorité stratégique : Donner les services qui conviennent; investir dans l'infrastructure

##### Mesures du rendement :

- Apporter des améliorations dans le rendement de l'organisation en mettant en place des outils tels que LEAN et une formation en innovation.
- Améliorer l'évaluation des résultats du plan opérationnel et l'exactitude des mesures du rendement.
- Promouvoir la discipline et la responsabilité financières.
- Continuer de préconiser des économies annuelles de 1 % dans des coûts opérationnels lors de la préparation du budget (après l'avoir fait pendant plusieurs années, cet exercice devient plus difficile sans nuire au service).
- S'assurer de la mise en place et du suivi de procédures adéquates pour l'établissement des priorités du budget d'immobilisations, le financement de l'infrastructure névralgique et le repérage des manques de financement.
- Veiller à ce que la municipalité soit dans une position lui permettant d'accéder à tous les programmes de financement public auxquels elle est admissible.

- Collaborer avec le conseil pour faire mener un examen indépendant des services par un tiers (si le conseil l'approuve).
- Pour 2015, veiller à ce que des conventions collectives négociées respectent les limites approuvées du conseil et éviter tout conflit de travail superflu.

**Mesures obtenues :**

---

**Pondération**

50 % du total des résultats clés. Chaque résultat clé est évalué individuellement.

**Zone de rendement**

Noter chaque résultat clé selon la zone de rendement appropriée. Consulter la partie 2 des lignes directrices sur la notation (document séparé)

## **PARTIE III – PLANIFICATION DU DÉVELOPPEMENT**

PLANIFICATION DU DÉVELOPPEMENT – Les domaines qui exigent de l'attention peuvent être choisis parmi les comportements de leadership ou les examens des résultats clés

### **Nature du perfectionnement 1**

Domaine à améliorer (tâche, compétence ou comportement) :

Demeurer au fait des tendances actuelles

Mesure de réussite :

Action ou activité (études, formation en milieu de travail, encadrement) :

Assister à des conférences et ateliers tels que ceux de l'ACAM et de l'AMO et surveiller les tendances et possibilités

Ressources : (humaines, financières)

Échéancier :

Annuelle

Résultats du plan de perfectionnement :

## **PARTIE IV – ÉVALUATION D'ENSEMBLE DU RENDEMENT**

*Tenir compte des notes attribuées aux compétences clés en leadership et aux résultats clés pour faire une synthèse dans une évaluation du rendement global. Voir les lignes directrices en matière d'évaluation. Sélectionner :*

Dépasse les attentes

Entièrement satisfaisant

Généralement satisfaisant / Besoin de certaines améliorations

Insatisfaisant

### **PLANIFICATION DE LA CARRIÈRE**

- Les personnes intéressées par une possibilité de carrière peuvent remplir cette section.
- Indiquer l'échelon ou le poste suivant que pourrait avoir l'employé ou la possibilité ou activité de perfectionnement qui préparerait l'employé à de futures affectations.
- Il peut s'agir d'habiletés, de compétences, de capacités ou de connaissances.

## **PARTIE V – POLITIQUES ET PROCÉDURES DE L'ORGANISATION**

Il est important que les employés sachent ce qu'on attend d'eux. Les politiques suivantes correspondent au but de la municipalité d'assurer un climat de respect mutuel et servent à préciser les attentes en ce qui a trait au comportement général de l'employé dans l'exercice responsable et professionnel de ses fonctions.

### **Les politiques générales de la municipalité :**

- Norme de comportement
- Milieu de travail respectueux
- Violence en milieu de travail
- Conflit d'intérêts
- Accès et utilisation acceptable des ressources TI

### **Les politiques et procédures en matière d'emploi :**

Les politiques administratives se veulent des principes directeurs qui favorisent la prise de décision cohérente. Elles énoncent les exigences spécifiques que doit suivre le personnel. En passant en revue les politiques administratives indiquées ci-dessous, vous veillez à les comprendre et à vous conformer aux politiques et procédures qui régissent votre domaine d'activités ou s'appliquent précisément à votre emploi.



**Attestation :**

J'ai lu et je comprends les politiques générales de la municipalité.

J'ai lu et je comprends les politiques en matière d'emploi énoncées ci-dessus et leur application à mon travail.

**PARTIE VI – COMMENTAIRES ET SIGNATURES**

**COMMENTAIRES DE L'EMPLOYÉ :**

**Commentaires du maire et des conseillers :**

Signature de l'employé :

Date

Signature du maire :

Date

## 2 Comox Valley - Formulaire d'évaluation du rendement

---

Période d'évaluation : 1<sup>er</sup> avril 20XX au 31 mars 20XX

Commencer ici

### CONSIGNES QUANT AUX FACTEURS PRIS EN COMPTE DANS L'ÉVALUATION DU RENDEMENT

Évaluez chaque facteur selon votre perception du rendement du DG pendant la dernière année. Dans la mesure du possible, notez des commentaires ou des exemples descriptifs.

### CRITÈRES DE NOTATION

1. Exceptionnel
2. Supérieur à la norme
3. Normal (satisfaisant)
4. Inférieur à la norme

#### 1. Aide au conseil pour comprendre son rôle de gouvernance?

- a. Préparer un programme d'orientation et la documentation appropriée pour un nouveau conseil
- b. Déterminer les besoins ou priorités de ce conseil
- c. S'engager envers l'égalité de traitement, la courtoisie, l'aide à donner
- d. Donner des conseils sur les domaines de conflits possibles ou les questions pécuniaires
- e. Chercher à bâtir une relation fondée sur le respect, la confiance et l'intégrité
- f. Veiller à ce que les membres du conseil aient accès aux programmes de formation pertinents
- g. Se montrer attentif à la rétroaction et aux commentaires reçus de membres du conseil
- h. Communiquer des opinions, des avis et des recommandations qui aideront le conseil municipal dans ses responsabilités de gouvernance
- i. Faire part au conseil des sujets de préoccupation qui se répercutent sur sa relation avec l'administration
- j. Surveiller les aspects juridiques des problèmes et informer le conseil des exigences juridiques et législatives à respecter
- k. Assurer un accès facile à l'information utile sur les politiques
- l. Respecter les limites qui conviennent; assurer un traitement égal
- m. Contrôler la qualité des avis, opinions et recommandations visant la suite des choses

- n. Entretenir des communications ouvertes et franches avec le conseil; présenter des points de vue raisonnables et professionnels d'une manière directe, mais agréable

<b>COTE :</b>	
---------------	--

<b>COMMENTAIRES :</b>	

**2. Développement d'une bonne relation avec la présidence**

- a. Rencontrer le nouveau président dès son élection
- b. Connaître les préoccupations du président; répondre à ses attentes et s'adapter à son mode de fonctionnement et à ses besoins
- c. Clarifier la nature apolitique de la relation (et l'absence de liens personnels avec le président sortant)
- d. Repérer les domaines possibles de chevauchement et créer des stratégies pour l'éviter
- e. Veiller à ce que le président soit prêt pour ses interventions ou discours
- f. Tenir en permanence des séances d'information et des réunions selon un calendrier

<b>COTE :</b>	
---------------	--

<b>COMMENTAIRES :</b>	

**3. Conseils et leadership en matière de politiques dans questions ou des dossiers clés :**

- a. Aider à repérer les principaux problèmes; offrir des conseils stratégiques pour y réagir
- b. Veiller à ce que les membres du conseil et ceux de l'administration soient également conscients de l'importance d'élaborer des politiques
- c. Fournir au conseil de l'orientation, des opinions, des recommandations de qualité au sujet des problèmes notés
- d. Coordonner et ébaucher des prises de position en matière stratégiques
- e. Faire preuve de leadership administratif dans la prise de décisions (p. ex., esprit de décision et qualité des décisions)

- f. Aviser le conseil de l'importance de la planification stratégique en tant qu'outil de leadership; aider le conseil à organiser ou concevoir une séance de planification stratégique
- g. Mettre en œuvre les politiques adoptées et en surveiller les répercussions
- h. Revoir ou surveiller les contrôles financiers, les rapports de vérification, le plan opérationnel et le budget

<b>COTE :</b>	
---------------	--

<b>COMMENTAIRES :</b>	

**4. Gestion financière**

- a. Veiller à l'établissement d'un processus complet, inclusif et transparent de planification opérationnelle et de budgétisation
- b. Veiller à ce que le conseil donne une orientation à l'administration quant à l'élaboration des plans et des budgets
- c. Donner des renseignements et conseils exacts et complets sur l'état actuel des finances du district régional de Comox Valley
- d. Aviser le conseil sur l'état des changements exigés par le vérificateur externe; donner suite promptement aux recommandations résultant de la vérification

<b>COTE :</b>	
---------------	--

<b>COMMENTAIRES :</b>	

**5. Leadership de l'équipe administrative :**

- a. Assurer un leadership permanent et cohérent aux chefs des services et, par leur entremise, à l'ensemble de l'administration
- b. Communiquer efficacement et périodiquement; donner, de façon continue, de l'orientation et des directives
- c. Prendre des décisions administratives en respectant les contraintes des règlements (ou arrêtés) et des politiques

- d. Inculquer la volonté d'être les meilleurs et prêcher par l'exemple
- e. Déléguer des pouvoirs et habiliter dans une mesure raisonnable
- f. Superviser les subordonnés directs en fonction des attentes précisées
- g. Appliquer des mesures disciplinaires et corriger promptement des comportements
- h. Veiller à ce que l'organisation ait un solide plan de communications
- i. Faire participer les cadres supérieurs à l'élaboration des buts et priorités du district régional de Comox Valley; prévoir un forum ou une plateforme pour que le conseil et les cadres puissent échanger et discuter au sujet du plan stratégique du district.

<b>COTE :</b>	
---------------	--

<b>COMMENTAIRES :</b>	

**6. Exécution de toutes les obligations législatives et réglementaires :**

- a. Déterminer les changements à apporter à la structure de l'organisation
- b. Évaluer continuellement les besoins du système; rechercher les conseils des cadres supérieurs pour ce processus
- c. Élaborer une méthode de recrutement et sélection stratégique à l'échelle de l'organisation
- d. Adopter une approche planifiée de la formation et du perfectionnement
- e. Assister aux conférences, cours et ateliers appropriés pour donner l'exemple
- f. Établir des formules de mentorat pour les autres personnes ayant un rôle de supervision
- g. Remplir toutes les exigences requises par la loi et les règlements ou arrêtés

<b>COTE :</b>	
---------------	--

<b>COMMENTAIRES :</b>	

**7. Équilibre des diverses exigences de la part des administrateurs des divisions électorales et des centres urbains**

- a. Veiller à ce que les administrateurs des divisions électorales aient accès aux cadres appropriés pour solutionner leurs besoins et obligations
- b. Rencontrer périodiquement les administrateurs des divisions électorales; fournir des conseils aux réunions périodiques prévues au calendrier
- c. Rencontrer les dirigeants administratifs des centres urbains pour discuter des questions d'intérêt
- d. Donner des conseils au président pour préparer ses réunions avec les administrateurs

<b>COTE :</b>	
---------------	--

<b>COMMENTAIRES :</b>	

**8. Établissement de relations régionales :**

- a. Dégager une image positive dans le district régional de Comox Valley en tant que principal porte-parole administratif et leader
- b. Veiller à ce que les membres du conseil et le président aient accès à de bons conseils quant à la manière de faire participer le public (plan de communication avec la communauté)
- c. Garder le contact avec les autres leaders administratifs de la région et d'autres dirigeants administratifs clés de la province
- d. Établir une relation positive et constructive avec les médias
- e. Veiller à l'élaboration d'un protocole administratif visant à entretenir des relations courtoises avec le public

<b>COTE :</b>	
---------------	--

<b>COMMENTAIRES :</b>	

Formulaire rempli par l'administrateur :

---

Signature

**Remettre au plus tard le (date)** à l'attention de :

Président XXXX XXXX

a/s 600 Comox Road, Courtenay, BC V9N 3P6

Courriel :

**PERSONNEL ET CONFIDENTIEL**

### 3 Ville de Moose Jaw - Examen des compétences

## Évaluation du rendement basé sur les compétences

---

Nom de l'employé

Titre du poste

Directeur municipal

Service/Département

Superviseur

Période d'évaluation

### Directives

Les critères de cette évaluation devraient rendre compte du rendement général de l'employé en ce qui concerne les tâches et les attentes énoncées dans la description de poste ou de travail.

Dans chaque section du formulaire, noter l'employé en fonction du tableau suivant. Veiller à ajouter des commentaires, réflexions et observations qui sont importants ou pertinents pour la personne et le processus d'évaluation.

- |   |  |
|---|--|
| 1 | <b>INACCEPTABLE</b><br>Ne parvient jamais à remplir les tâches et attentes du poste; rendement visiblement inférieur aux exigences de l'organisation; amélioration immédiate nécessaire pour conserver son emploi. |
| 2 | <b>BESOIN D'AMÉLIORATION</b><br>Occasionnellement, ne remplit pas les tâches et attentes du poste; amélioration considérable nécessaire pour remplir les exigences du poste.                                       |
| 3 | <b>SATISFAIT AUX ATTENTES</b><br>Remplit les tâches du poste de manière satisfaisante selon la description de l'emploi, en contexte normal de direction et de supervision.   |
| 4 | <b>DÉPASSE LES ATTENTES</b><br>Dépasse souvent les attentes de l'emploi; atteint invariablement les buts et objectifs; accomplit parfois des tâches au-delà de l'exercice de ses fonctions.                        |



## Notation de la compétence

### **Responsabilité**

#### Définition

S'approprier les tâches et se tient responsable de la qualité et de la production en temps voulu du travail. Suivre les lignes directrices de l'organisation, les normes professionnelles, les règles et principes. Faire constamment preuve de fiabilité et d'intégrité.

- Remplit les exigences de son poste en toute fiabilité et dans le respect des délais.
- Examine et assume des responsabilités supplémentaires.
- Trouve l'équilibre entre les engagements envers l'organisation, envers l'équipe et sur le plan personnel.
- Assume et prend la responsabilité des obligations et erreurs de l'équipe.
- Respecte la confidentialité à l'égard des personnes, de l'équipe et de l'organisation.
- Évalue et respecte des exigences complexes qui appuient la direction de l'organisation.
- Démontre un grand souci de la confidentialité pour les affaires de l'organisation et respecte la sensibilité de l'information.
- Démontre un souci de la qualité de l'organisation en reconnaissant les erreurs critiques dans les processus et pratiques.
- Obtient et évalue l'information, les ressources et la formation nécessaires pour remplir les exigences de l'organisation.
- Veille au respect des obligations de l'organisation par rapport aux lignes directrices, normes professionnelles, règlements et principes de l'organisation.

<b>Inacceptable</b>	<b>1</b>
<b>Besoin d'amélioration</b>	<b>2</b>
<b>Respecte les attentes</b>	<b>3</b>
<b>Dépasse les attentes</b>	<b>4</b>

Commentaires :

## **Adaptabilité**

### Définition

S'adapter et réagir aux situations changeantes, aux priorités, technologies et exigences. Envisager la nouvelle information en étant disposé à modifier ses opinions et comportements. Faire preuve de polyvalence, de raisonnement et d'esprit d'innovation devant le changement. Facilité à collaborer dans des situations diverses avec diverses personnes.

- Réagit positivement aux besoins et conditions en évolution.
- Adapte continuellement ses comportements et méthodes pour réagir à des situations spécifiques.
- Appuie l'organisation en adaptant les plans, buts, objectifs, projets et approches à long terme aux besoins des situations changeantes.
- Reconnaît les situations potentielles et réagit au moyen de solutions, de tactiques ou d'approches servant à atténuer, contrer ou éliminer les problèmes.
- Planifie et amorce des changements complexes pour améliorer l'organisation.
- Planifie stratégiquement des buts et changements à long terme et les met en œuvre pour veiller à ce que l'organisation soit en mesure de réagir à une gamme variée de besoins et de situations.
- Tient compte des avantages, des coûts et des impacts pour l'ensemble de l'organisation.
- Modifie les priorités et stratégies pour réagir aux possibilités ou risques émergents.

<b>Inacceptable</b>	<b>1</b>
<b>Besoin d'amélioration</b>	<b>2</b>
<b>Respecte les attentes</b>	<b>3</b>
<b>Dépasse les attentes</b>	<b>4</b>

Commentaires :

## **Pensée analytique**

### Définition

Application systématique du raisonnement logique pour traiter des problèmes ou situations afin d'arriver à une solution ou à un résultat approprié. Tenir compte des divers aspects et éléments du problème, élaborer des étapes ordonnées pour réagir à la situation et établir des priorités et échéanciers rationnels.

- Réagit aux divergences et aux éléments problèmes d'une situation et y remédie.
- Tient compte continuellement des éléments d'une situation pour déterminer une solution appropriée.
- Examine les pratiques antérieures et recueille des renseignements nouveaux qui permettent des choix judicieux.
- Étudie les situations et examine les faits pour élaborer des étapes claires et des hypothèses fiables.
- Évalue, interprète et analyse de l'information critique et complexe.

<b>Inacceptable</b>	<b>1</b>
<b>Besoin d'amélioration</b>	<b>2</b>
<b>Respecte les attentes</b>	<b>3</b>
<b>Dépasse les attentes</b>	<b>4</b>

Commentaires :

## **Communication**

### Définition

Exprimer et transmettre l'information de manière cohérente et claire au moyen de techniques d'écoute active pour bien comprendre les commentaires donnés, résumer l'information pour différents publics afin de mobiliser les gens et d'accroître la compréhension.

### **Mesures clés**

- Écoute et communique efficacement.
- Veille à ce que les communications répondent aux besoins des groupes différents et soient comprises correctement.
- Communique efficacement avec diverses personnes et divers groupes en tenant compte des exigences de la compréhension verbale et écrite.
- Adapte la communication selon le public cible ou les besoins de la situation.
- Examine et diffuse l'information critique et importante de manière à faire ressortir et comprendre les principaux points.
- Communique stratégiquement pour obtenir le maximum de résultats.

<b>Inacceptable</b>	<b>1</b>
<b>Besoin d'amélioration</b>	<b>2</b>
<b>Respecte les attentes</b>	<b>3</b>
<b>Dépasse les attentes</b>	<b>4</b>

Commentaires :

## **Prise de décision**

### Définition

Prendre des décisions concrètes, éclairées et réfléchies qui profitent à l'ensemble de l'organisation. Pouvoir prendre des décisions rapides et efficaces même quand les données et les détails sont limités. Lorsque des décisions défavorables qui pourraient avoir des conséquences négatives doivent être prises, en examiner les impacts et les conséquences possibles pour veiller à ce que la décision convienne à la situation.

### **Mesures clés**

- Réagit aux responsabilités du travail et des situations en prenant des décisions courantes attendues de son poste.
- Peut adapter le processus décisionnel en fonction des circonstances ou en présence de renseignements imprécis ou nébuleux.
- Prend des décisions sur-le-champ dans l'intérêt de l'organisation malgré le manque d'information, et ce, même si les décisions peuvent être perçues défavorables.
- Explique la justification des décisions stratégiques qui ont un effet sur le contexte de travail.
- Prend des décisions stratégiques dans l'intérêt de l'organisation avec une vision claire des effets et des implications actuels et futurs.
- Harmonise ses décisions avec la mission, la vision, les valeurs et l'orientation future de l'organisation.

**Inacceptable** **1**

**Besoin d'amélioration** **2**

**Respecte les attentes** **3**

**Dépasse les attentes** **4**

Commentaires :

## **Leadership**

### Définition

Afficher un comportement professionnel et positif même dans des conditions changeantes ou incertaines.

Bien collaborer avec toutes sortes de gens pour les encadrer, leur apporter du soutien, de l'encouragement et de l'orientation. Mobiliser les autres pour réaliser les buts et stratégies de l'organisation.

### **Mesures clés**

- Réagit positivement aux besoins et conditions en évolution.
- Prône et entraîne la mobilisation interne.
- Mise sur les forces du milieu de travail et minimise les faiblesses internes au moyen de la formation et du perfectionnement.
- Tient compte à la fois des besoins de l'organisation et des besoins individuels pour créer des solutions qui mèneront au rendement optimal et à la réussite.
- Repère les forces et les faiblesses des autres et module leurs tâches en conséquence.
- Reconnaît les aspects à améliorer chez lui-même et les autres et voit à les améliorer au moyen de ressources internes et externes.
- Apporte reconnaissance et encouragement à l'équipe et à d'autres intervenants de l'organisation.
- Prend la défense de l'organisation autant à l'interne qu'à l'externe et donne l'exemple d'un comportement exceptionnel.

**Inacceptable** **1**

**Besoin d'amélioration** **2**

**Respecte les attentes** **3**

**Dépasse les attentes** **4**

Commentaires :

## **Négociation**

### Définition

Obtenir l'appui autour de lui pour des idées, propositions et solutions, aider les autres à comprendre des initiatives complexes et des situations délicates pour résoudre des mésententes et des conflits; négocier des marchés et des compromis au profit de l'organisation; tenir compte et considérer d'autres opinions sans fléchir face aux orientations, aux buts et aux objectifs.

### **Mesures clés**

- Réagit au conflit directement et utilise des faits pour gagner du soutien.
- Tient compte du public visé pour adapter l'approche qui recevra du soutien.
- Intègre les besoins et les initiatives de l'organisation pour élaborer des solutions qui donnent de l'élan.
- Reste objectif et neutre, éclaircit les problèmes et préoccupations de tous les camps pour instaurer la collaboration et l'atteinte d'une solution.
- S'aperçoit quand les parties refusent le compromis et adapte son approche en conséquence pour régler la situation.
- Établit la confiance et s'acquiert de solides appuis pour faire progresser des objectifs et élaborer des solutions gagnant-gagnant.

<b>Inacceptable</b>	<b>1</b>
<b>Besoin d'amélioration</b>	<b>2</b>
<b>Respecte les attentes</b>	<b>3</b>
<b>Dépasse les attentes</b>	<b>4</b>

Commentaires :

## **Conscience de l'organisation et du contexte**

### Définition

Faire preuve d'engagement envers la vision de l'organisation et ses buts stratégiques en agissant conformément aux attentes de l'organisation et en fonction de sa compréhension intime du contexte interne. Utiliser sa connaissance du contexte organisationnel et opérationnel pour résoudre les problèmes et concevoir des objectifs et des stratégies; se conformer aux politiques, aux procédures et aux méthodes de l'organisation.

### **Mesures clés**

- Réagit de manière appropriée aux activités de l'organisation avec une compréhension bien fondée de la mission, de la vision et des valeurs.
- Harmonise immanquablement sa position avec les objectifs globaux de l'organisation.
- Comprend les responsabilités rattachées à son poste et celles de l'équipe ainsi que les rapports et impacts possibles entre les équipes ou groupes internes et prend les mesures nécessaires pour accroître la cohésion.
- Fait concorder le contexte interne et l'orientation générale de l'organisation.
- Veille à ce que les gestes posés répondent à la fois aux besoins internes et externes en veillant à harmoniser les politiques, procédures et méthodes de l'organisation avec les lois et les règles externes et la législation en général.
- Communique la manière dont la vision et les buts établis de l'organisation concordent avec les objectifs, projets et responsabilités des équipes ou groupes internes.

<b>Inacceptable</b>	<b>1</b>
<b>Besoin d'amélioration</b>	<b>2</b>
<b>Respecte les attentes</b>	<b>3</b>
<b>Dépasse les attentes</b>	<b>4</b>

Commentaires :



## **Planification et organisation**

### Définition

Estimer correctement la durée et la difficulté des tâches et des projets dans l'établissement des buts, objectifs et plans de travail pour les réaliser.

### **Mesures clés**

- Répond aux besoins de la situation, du service ou du département et de l'organisation en gérant efficacement les priorités et les responsabilités.
- Adapte constamment les priorités et les responsabilités aux besoins changeants.
- Évalue l'avancement des tâches, responsabilités et projets d'après l'échéancier établi afin de respecter les délais.
- Reconnaît les préoccupations ou possibilités potentielles et apporte les ajustements nécessaires en réaction aux besoins changeants.
- Gère des priorités multiples et définit des échéances et des ressources raisonnables et réalisables.
- Élabore et supervise des plans multiples pour les groupes et équipes internes, prévoit les risques et prend les mesures appropriées.
- Analyse les risques possibles pour les équipes ou groupes et y réagit en mettant l'accent sur la réduction ou l'élimination des problèmes perçus.
- Met en œuvre des plans clairs, gérables et réalisables en tenant compte des attentes actuelles et futures des individus, des groupes et des équipes.
- Élabore et supervise la mise en œuvre de plans stratégiques qui influent sur l'ensemble de l'organisation.

<b>Inacceptable</b>	<b>1</b>
<b>Besoin d'amélioration</b>	<b>2</b>
<b>Respecte les attentes</b>	<b>3</b>
<b>Dépasse les attentes</b>	<b>4</b>

Commentaires :

## Résolution de problèmes

### Définition

La capacité de décomposer une situation en plus petits éléments afin de repérer les difficultés et de déterminer les relations de cause à effet.

L'utilisation de méthodes logiques et analytiques pour arriver à une solution réaliste.

### Mesures clés

- Réagit aux problèmes en offrant des solutions respectant les limites des responsabilités que lui confère son poste et fait participer les autres au besoin.
- Aborde le problème de différents points de vue, élabore des solutions multiples et adapte l'approche en fonction du lieu et du moment.
- Analyse des problèmes complexes en vue d'élaborer des approches ou des solutions avant-gardistes et des pratiques exemplaires.
- Flaire les obstacles et envisage les étapes suivantes et les solutions possibles.
- Se tient au fait des meilleures pratiques et des mesures recommandées en vue de repérer de nouvelles approches et méthodes pouvant améliorer la recherche de solutions.
- Élabore des solutions qui tiennent compte de facteurs internes et externes en focalisant néanmoins sur les objectifs à long terme de l'organisation.

**Inacceptable** 1

**Besoin d'amélioration** 2

**Respecte les attentes** 3

**Dépasse les attentes** 4

Commentaires :

## **Gestion des ressources et des finances**

### Définition

Utilisation efficace des ressources humaines, des fournitures, des produits, des matières et autres selon une approche prospective qui tient compte des fonds disponibles et limités.

### **Mesures clés**

- Contrôle et limite l'utilisation des ressources internes.
- Comprend les limites de temps des autres et en est tout à fait conscient; limite les questions et les conversations aux besoins essentiels du poste.
- Analyse les fonctions du poste pour déterminer les pratiques de gaspillage qui pourraient être améliorées et rendues plus efficaces.
- Base ses décisions sur les ressources et les moyens financiers de l'organisation.
- Suit toutes les procédures de contrôle interne, exprime ses préoccupations et respecte les politiques, procédures et pratiques concernant les ressources, le temps et les finances.
- Veille à ce que les équipes et groupes internes respectent les ressources disponibles et les limites financières.
- Surveille les budgets de l'organisation et des services ou départements pour en assurer la conformité et donne aux cadres supérieurs de la rétroaction en plus de leur suggérer des solutions de rechange pour la réduction des coûts.
- Élabore et maintient un système de contrôle interne qui protège les fonds et les biens de l'organisation.
- Surveille les éléments de passif, les revenus et les dépenses de l'ensemble de l'organisation et en rend compte; révisé et réaménage les budgets et les engagements en fonction des besoins changeants.

<b>Inacceptable</b>	<b>1</b>
<b>Besoin d'amélioration</b>	<b>2</b>
<b>Respecte les attentes</b>	<b>3</b>
<b>Dépasse les attentes</b>	<b>4</b>

Commentaires :

## **Détermination (ou souci des résultats)**

### Définition

La capacité de se concentrer sur les résultats recherchés et les moyens de les atteindre en respectant ou dépassant les normes par rapport au rendement antérieur, aux buts et objectifs ainsi que le rendement et les réalisations des autres.

- Travaille en se souciant du détail en ce qui concerne les objectifs de rendement de l'organisation et des services ou départements.
- S'efforce constamment d'atteindre ou de dépasser les buts et objectifs de l'organisation et des services ou départements.
- Assume pleinement les tâches qu'on lui confie et cherche toujours à les terminer à temps.
- Adapte le rendement et les buts pour aider à faire progresser les projets; offre son aide pour veiller à l'exécution efficace de chacune des tâches.
- Veille à ce que les buts individuels et ceux des autres soient conformes aux exigences du poste et de l'organisation.
- Se tient responsable et tient les autres responsables d'atteindre réellement les buts, ou même les dépasser, de l'organisation et du service ou du département.
- Donne l'exemple ou encadre les autres pour donner des résultats positifs.
- Se fixe des buts stimulants et cherche à les atteindre et à les dépasser; tient les autres responsables de leurs propres buts et objectifs.

<b>Inacceptable</b>	<b>1</b>
<b>Besoin d'amélioration</b>	<b>2</b>
<b>Respecte les attentes</b>	<b>3</b>
<b>Dépasse les attentes</b>	<b>4</b>

Commentaires :

## **Souci du service au client**

### Définition

Fournir un service supérieur aux clients internes et externes.

- Réagit aux besoins du client et aux demandes internes.
- Donne suite aux engagements et répond promptement aux demandes de renseignements, aux courriels et aux plaintes.
- Cherche constamment à répondre ou à combler les besoins du client et de l'organisation.
- Dépasse les attentes normales du client et de l'organisation en offrant une valeur ajoutée.
- Établit et entretient des relations avec des groupes internes et externes qui pourraient améliorer la prestation des services de l'organisation et la satisfaction du client.
- Analyse et anticipe les besoins organisationnels à long terme du client en acquérant une perception claire des stratégies organisationnelles et opérationnelles du client.
- Établit de solides relations de collaboration mutuellement profitables avec les clients et les organismes partenaires.
- Repère les clients futurs ou éventuels et élabore des stratégies pour attirer leur clientèle.

<b>Inacceptable</b>	<b>1</b>
<b>Besoin d'amélioration</b>	<b>2</b>
<b>Respecte les attentes</b>	<b>3</b>
<b>Dépasse les attentes</b>	<b>4</b>

Commentaires :

## **Pensée stratégique**

### Définition

Analyser et interpréter l'orientation stratégique de l'organisation pour bien saisir la vision, la mission, les valeurs et les objectifs et utiliser ces renseignements pour établir les responsabilités, les tâches, buts et activités. Réfléchir aux antécédents et aux pratiques et processus de l'organisation pour déterminer la bonne marche à suivre. Analyser le contexte interne et externe pour bien cerner les possibilités, les défis et les risques actuels et futurs.

- Comprend clairement les objectifs de l'organisation et aligne son poste sur les exigences stratégiques qui en découlent.
- Recueille et analyse des renseignements portant sur l'organisation en se basant sur les antécédents et les connaissances antérieures.
- Fait correspondre le contexte interne et les objectifs et stratégies d'ensemble de l'organisation.
- Mobilise ses collègues de travail et l'équipe à l'égard des objectifs et des stratégies de l'organisation; crée une cohésion entre les postes et les équipes en communiquant l'importance des rôles et des tâches.

<b>Inacceptable</b>	<b>1</b>
<b>Besoin d'amélioration</b>	<b>2</b>
<b>Respecte les attentes</b>	<b>3</b>
<b>Dépasse les attentes</b>	<b>4</b>

Commentaires :

## **Travail d'équipe**

### Définition

Collaborer efficacement avec les autres pour atteindre un but commun. Participer activement aux activités du groupe en vue de favoriser un climat d'équipe positif et productif.

- Participe aux activités des équipes ou groupes; offre son aide aux membres de l'équipe.
- Échange des idées, préoccupations et solutions avec l'équipe.
- Encourage les autres à participer aux activités de l'équipe et veille à ce que les équipes travaillent efficacement.
- Repère les membres de l'équipe qui ne participent pas et utilise l'encouragement ou la délégation de responsabilités pour les amener à participer.
- Tient compte des forces, des aptitudes, des capacités et des faiblesses des membres de l'équipe pour assigner des tâches et des responsabilités qui correspondent à chacun.
- Encourage les membres de l'équipe à travailler ensemble de manière à faire évoluer les forces et faiblesses par le mentorat ou l'encadrement.
- Accorde beaucoup de mérite au travail d'équipe et établit des valeurs et des objectifs qui favorisent la cohésion.

<b>Inacceptable</b>	<b>1</b>
<b>Besoin d'amélioration</b>	<b>2</b>
<b>Respecte les attentes</b>	<b>3</b>
<b>Dépasse les attentes</b>	<b>4</b>

Commentaires :