

1. Médiocre
2. En deçà des attentes
3. Répond aux attentes

4. Dépasse les attentes
5. Rendement remarquable



CI-DESSOUS, UN MODÈLE DE CE DOCUMENT REMPLI À TITRE DE RAPPORT FINAL D'ÉVALUATION PAR LES DIRIGEANTS ÉLUS QUAND ILS FONT L'ÉVALUATION DU RENDEMENT DU OU DE LA DG (AVEC LES COMMENTAIRES DE CETTE PERSONNE). LES DIRIGEANTS ÉLUS ET LE OU LA DG DEVRAIENT DÉCIDER, DÈS LE DÉBUT DU PROCESSUS, AUTOUR DE QUELLES COMPÉTENCES SE FERA L'ÉVALUATION. CE MODÈLE EST FOURNI À TITRE DE GUIDE. VOUS DEVREZ L'ADAPTER AUX BESOINS PARTICULIERS DE VOTRE MUNICIPALITÉ.

ÉVALUATION DU RENDEMENT PAR LE OU LA DG, LE MAIRE ET LES CONSEILLERS

MODÈLE 1.6B : AUTRES CRITÈRES D'ÉVALUATION DU RENDEMENT

Comme c'était le cas pour le modèle 1.6A : Évaluation du rendement, celui-ci est basé sur les pratiques de gestion efficace en administration locale de l'International City/County Management Association (ICMA). Les mêmes titres des éléments évalués reviennent ici, bien que les critères d'évaluation utilisés pour chacun diffèrent.

Au moyen de notre sondage mené auprès des membres de l'ACAM, nous avons rassemblé des documents illustrant des pratiques exemplaires de partout au Canada. Les autres critères d'évaluation du rendement sont extraits de ces documents et présentés sous un format semblable aux titres des éléments utilisés dans le modèle 1.6A.

Lorsque vous composerez votre trousse d'outils pour l'évaluation du rendement des directeurs généraux, vous pourrez choisir d'ajouter certaines de ces compétences à l'évaluation.

1 EFFICACITÉ RÉELLE DU PERSONNEL

DOTATION

- 4 Recrute et retient du personnel compétent pour les postes de cadres.
- 4 Applique une supervision appropriée pour améliorer les domaines où le rendement est inférieur aux normes.
- 4 S'assure de disposer d'information exacte et utile au sujet des relations avec les employés.
- 4 Gère professionnellement le régime de rémunération et d'avantages sociaux.
- 4 Fait la promotion des possibilités de formation et de perfectionnement pour tous les employés peu importe leur rôle ou fonction dans l'organisation.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
Nous sommes très satisfaits du personnel municipal. Nous avons quelques préoccupations avec quelques cadres, mais nous pourrions en discuter en privé.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $20 \div 5 = 4$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Je crois que nous avons du personnel très dévoué et je tente de trouver le bon équilibre entre déléguer et superviser. J'ai conscience que certains gestionnaires profiteraient de plus de mentorat en perspicacité politique.

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. Médiocre | 4. Dépasse les attentes |
| 2. En deçà des attentes | 5. Rendement remarquable |
| 3. Répond aux attentes | |

SUPERVISION

- 4 Encourage les chefs de service ou de division à prendre les décisions qui relèvent de leur compétence, avec un minimum d'intervention de la part de la direction générale, si ce n'est pour exercer un contrôle général et communiquer l'information nécessaire et suffisante.
- 4 Inculque la confiance et le sens de l'initiative chez ses subordonnés au moyen de mesures de contrôle favorables plutôt que restrictives et d'une surveillance générale (de haut niveau) de leurs activités.
- 4 Établit et entretient une relation décontractée et amicale avec le personnel et la main-d'œuvre en général, sans compromettre la dignité professionnelle de la fonction de directeur général.
- 4 Veille à la stabilité et à l'amélioration du rendement du personnel en s'assurant que tous les membres du personnel sont évalués au moins une fois par année, qu'ils ont des buts et objectifs clairs, que leurs progrès sont surveillés périodiquement et qu'ils reçoivent de la rétroaction appropriée.
- 4 Encourage le travail d'équipe, l'innovation et la résolution efficace de problèmes.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 Comme dans la section précédente, nous sommes contents de votre manière de gérer le groupe de direction.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $20 \div 5 = 4$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Il est important que le conseil manifeste aussi du soutien et de l'encouragement aux cadres supérieurs.

2 FACILITATION DE L'ASPECT POLITIQUE

RELATIONS AVEC LE CONSEIL MUNICIPAL

- 4 Présente promptement tous les enjeux et problèmes au conseil municipal.
- 4 Facilite la gouvernance par le conseil municipal, la prise de décisions et le travail des comités.
- 4 Prend l'initiative d'aviser le conseil municipal des questions sortant de l'ordinaire.
- 4 Respecte la limite entre les champs d'autorité respectifs du conseil et du DG.
- 4 Définit et établit les partenariats opérationnels officiels faisant ressortir les avantages mutuels et les résultats souhaités.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 Nous sommes contents des efforts que vous faites pour appuyer le conseil et répondre à nos besoins. Nous avons beaucoup de respect pour vos capacités.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $20 \div 5 = 4$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

J'apprécie ces commentaires. C'est important que nous ayons une relation de sécurité et de confiance parce que je dois parfois vous donner des conseils que vous préféreriez ne pas entendre.

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. Médiocre | 4. Dépasse les attentes |
| 2. En deçà des attentes | 5. Rendement remarquable |
| 3. Répond aux attentes | |

PERSPICACITÉ POLITIQUE

- 4 Suggère aux instances dirigeantes des solutions de rechange réalisables en vue des changements à apporter sur le plan législatif ou stratégique lorsqu'une politique en vigueur n'est plus pratique.
- 4 Représente correctement l'orientation du conseil municipal et guide le travail des cadres supérieurs de manière à appuyer l'orientation du conseil.
- 4 Prévoit les effets possibles des décisions sur le contexte politique ou stratégique.
- 3 Apprend aux autres à tenir compte des implications politiques dans les processus décisionnels.
- 4 Aborde et communique les questions et facteurs clés ayant une incidence, en prenant soin d'en expliquer les effets sur l'organisation.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 En général, le conseil est satisfait de vous et de la plupart des cadres. Nous croyons que quelques-uns pourraient recevoir plus de mentorat de votre part au sujet du travail dans un contexte politique.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $19 \div 5 = 3.8$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

La perspicacité politique vient avec l'expérience et le mentorat. Donnez-moi un peu de temps pour travailler avec certains des plus nouveaux membres du groupe. Je m'occuperai personnellement d'améliorer leurs compétences dans ce domaine. L'ACAM a une excellente ressource nommée Trousse d'outils en perspicacité politique qui est excellente pour les DG, les gestionnaires principaux et les élus. Elle se trouve à <http://politicalacumen.camacam.ca/?lang=fr> et elle offre de très bons outils pour tout le monde.

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

- 3 Dirige la municipalité et formule un plan clair qui énonce la vision, la mission et le plan stratégique du conseil municipal, en s'assurant de leur compréhension et de leur acceptation ainsi que de leur application cohérente efficace.
- 3 Dirige d'après une évaluation suivie du contexte, des tendances émergentes, des défis et des possibilités.
- 3 Met au point des programmes et services qui convergent vers la réalisation de la vision et des initiatives stratégiques adoptées par le conseil municipal.
- 3 Possède les habiletés stratégiques servant à anticiper les possibilités, à saisir les occasions et à surmonter les difficultés.
- 3 Obtient et répartit les ressources d'une manière cohérente avec les objectifs stratégiques.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :

Bien que nous soyons conscients d'avoir un plan stratégique, le conseil n'a pas toujours une idée claire de ce que c'est, du rapport entre les budgets et le plan stratégique et ne sait pas toujours si nous atteignons les résultats.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $15 \div 5 = 3$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

J'admets que nous nous dispersons parfois, cependant, lorsque nous convenons (le personnel et le conseil) d'une voie à suivre, il nous faudrait résister à la tentation de dévier de ce plan.

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. Médiocre | 4. Dépasse les attentes |
| 2. En deçà des attentes | 5. Rendement remarquable |
| 3. Répond aux attentes | |

ATTEINTE DES BUTS

- 4 Participe à l'élaboration des priorités annuelles avec le conseil municipal et les cadres supérieurs; repère de nouvelles initiatives pour le conseil à envisager.
- 4 Veille à l'établissement d'un mandat clair pour réaliser certains objectifs au nom du conseil municipal.
- 4 A de la facilité à travailler en collégialité avec les cadres supérieurs pour définir et réaliser les priorités du conseil; oriente le personnel dans la planification opérationnelle de leur service ou département.
- 4 Mobilise les autres pour réaliser les buts et stratégies de l'organisation.
- 4 Négocie des ententes et des compromis dans l'intérêt de l'organisation et tient compte et considère d'autres opinions sans fléchir face aux orientations, aux buts et aux objectifs.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 Nous sommes satisfaits de vos efforts sur ce plan, mais nous aimerions avoir des mises à jour périodiques à propos des progrès réalisés dans l'atteinte de nos buts. Nous aimons le travail que vous faites en nous réunissant pour discuter de l'orientation de la municipalité.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $18 \div 5 = 3.6$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Je crois sincèrement que nous devrions élaborer conjointement nos buts entre le conseil et les cadres supérieurs. Nous croyons que vous pourriez renforcer vos relations avec les leaders communautaires de manière à y intégrer nos discussions.

NÉGOCIATION

- 5 Réagit au conflit directement et utilise des faits pour obtenir un appui.
- 4 Recherche la justice et l'équité dans les décisions, mais reste sur ses positions quand la situation le justifie.
- 4 Gagne la confiance et des appuis solides pour faire avancer des objectifs et élaborer des solutions gagnant-gagnant.
- 5 Reste objectif et neutre, éclaire les problèmes et les préoccupations des parties pour faciliter la collaboration et la recherche de solutions.
- 5 Sait reconnaître le refus du compromis et adapte son approche pour trouver une issue.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 Nous reconnaissons votre force dans ce domaine. Vous vous montrez toujours ferme mais juste.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $23 \div 5 = 4.6$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Merci. Je m'en tiendrai aux faits et je laisserai les émotions de côté.

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. Médiocre | 4. Dépasse les attentes |
| 2. En deçà des attentes | 5. Rendement remarquable |
| 3. Répond aux attentes | |

EXCELLENCE EN FACILITATION DES POLITIQUES

- 4 Réagit au conflit directement et utilise des faits pour obtenir un appui.
- 4 Recherche la justice et l'équité dans les décisions, mais reste sur ses positions quand la situation le justifie.
- 4 Gagne la confiance et des appuis solides pour faire avancer des objectifs et élaborer des solutions gagnant-gagnant.
- 4 Reste objectif et neutre, éclaire les problèmes et les préoccupations des parties pour faciliter la collaboration et la recherche de solutions.
- 4 Sait reconnaître le refus du compromis et adapte son approche pour trouver une issue.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
Comme dans la section précédente, nous croyons que vous faites un bon travail dans votre façon de traiter les conflits, les désaccords et les problèmes. Nous avons toujours l'impression que vous êtes équitable.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $20 \div 5 = 4$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Encore une fois, j'aime suivre nos processus et prendre des décisions fondées sur des faits.

3 COMPÉTENCE ET PLANIFICATION FONCTIONNELLES ET OPÉRATIONNELLES

COMPÉTENCES TECHNIQUES ET PROFESSIONNELLES

- 4 Garde ses connaissances techniques à jour.
- 4 S'occupe personnellement de son perfectionnement professionnel et de sa formation.
- 4 Utilise des approches exemplaires pour effectuer la recherche et en rendre compte.
- 4 Affiche un sens de l'organisation efficace et constant.
- 4 Utilise efficacement son esprit d'analyse, de déduction et d'application.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
Le conseil est en faveur de votre participation à des occasions de perfectionnement professionnel et à de nouvelles possibilités d'apprentissage. Nous savons que c'est dans l'intérêt de l'organisation.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $20 \div 5 = 4$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Je vous remercie de l'appui du conseil à ma participation à ces conférences régionales, provinciales et nationales.

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. Médiocre | 4. Dépasse les attentes |
| 2. En deçà des attentes | 5. Rendement remarquable |
| 3. Répond aux attentes | |

MISE EN ŒUVRE DU PLAN OPÉRATIONNEL ADOPTÉ

- 4 Rehausse le rendement de l'organisation au moyen d'une formation à l'innovation.
- 4 Améliore l'évaluation des résultats du plan opérationnel et l'exactitude des mesures du rendement.
- 4 Préconise la discipline et la responsabilité financières.
- 4 S'assure 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
- 4 Veille à ce que la municipalité soit dans une position lui permettant d'accéder à tous les programmes de financement public auxquels elle est admissible.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 Nous appuyons votre travail pour rendre le personnel responsable de son rendement et rechercher de nouvelles formations utiles. Nous aimons le fait que vous vous efforcez d'élaborer de nouveaux indicateurs de rendement clés pour l'organisation. Comme nous en avons déjà discuté, nous croyons qu'il faudrait une nouvelle stratégie de relations gouvernementales pour réussir à obtenir du financement des autres ordres de gouvernement.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $20 \div 5 = 4$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Changer la culture d'une organisation prend du temps et je remercie le conseil d'appuyer les changements que je fais.

APPORT AU CHANGEMENT

- 4 Élabore de nouvelles méthodes ou techniques de travail pour exécuter les tâches assignées de manière plus efficace ou productive.
- 4 S'adapte volontiers aux nouveaux concepts ou aux nouvelles procédures.
- 4 N'hésite pas à modifier les responsabilités et méthodes courantes pour s'adapter aux besoins de la situation ou pour donner le meilleur service possible.
- 4 Fait preuve de leadership dans la mise en œuvre de changements et prodigue des conseils en tant qu'agent du changement.
- 4 Ajuste les activités et la mesure des résultats lorsque surviennent des problèmes ou des écarts par rapport au plan d'action.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 Le conseil est content des efforts que vous faites pour changer des choses dans l'organisation. Pendant trop longtemps, nous avons accepté le statu quo et n'avons pas été assez progressistes. Continuez ce beau travail!

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $20 \div 5 = 4$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Encore une fois. Merci de votre appui. Je sais que le personnel ne peut pas bouger aussi vite que le conseil le voudrait, mais nous faisons de notre mieux.

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. Médiocre | 4. Dépasse les attentes |
| 2. En deçà des attentes | 5. Rendement remarquable |
| 3. Répond aux attentes | |

4 GESTION ADDITIONNELLE DE LA PRESTATION DES SERVICES

COMMUNIQUE ET ÉTABLIT DES RELATIONS

- 4 Communique des idées complexes de manière intéressante et persuasive.
- 3 Facilite l'intégration interservices et s'en fait le défenseur en plus d'élaborer des partenariats qui misent sur la collaboration.
- 3 Entretient un réseau solide de contacts professionnels aux avantages mutuels.
- 4 Sait voir les problèmes opérationnels dans une perspective globale de l'organisation.
- 4 Cherche activement à éliminer les obstacles entre les divisions et sections.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 Nous trouvons que vous maîtrisez bien la communication et de la facilitation. Cependant, nous voyons un peu de friction avec certains chefs de service qui ne semblent pas être solidaires de l'organisation.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $18 \div 5 = 3.6$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Je vais remédier aux problèmes avec certains cadres qui ne semblent pas valoriser l'importance de la coopération et de la collaboration en équipe. Il se pourrait que des changements soient nécessaires.

SOUCI DU SERVICE AU CLIENT

- 5 Donne suite aux engagements et répond promptement aux demandes de renseignements, aux courriels et aux plaintes.
- 3 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.
- 4 Analyse et anticipe les besoins organisationnels à long terme du client en acquérant une perception claire des stratégies organisationnelles et opérationnelles du client.
- 3 Établit de solides relations de collaboration mutuellement profitables avec les clients et les organismes partenaires.
- 4 Repère les clients futurs ou éventuels et élabore des stratégies pour attirer leur clientèle.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 Nous croyons que vous avez des forces dans certains domaines et des besoins d'amélioration dans d'autres. Nous aimons que vous répondiez promptement aux demandes du conseil, cependant certains secteurs de l'organisation sont notoires pour le peu d'empressement qu'ils ont à répondre comme ils le devraient selon nous.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $19 \div 5 = 3.8$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Nous pourrions discuter des préoccupations du conseil à l'occasion de nos rencontres. Le conseil peut aussi communiquer avec moi chaque fois qu'il a des préoccupations précises ou particulières.

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. Médiocre | 4. Dépasse les attentes |
| 2. En deçà des attentes | 5. Rendement remarquable |
| 3. Répond aux attentes | |

CONNAISSANCE CONVAINCANTE DE SON TRAVAIL

- 5 Comprend son rôle dans la réussite générale de la municipalité.
- 4 S'efforce sans cesse d'améliorer ses connaissances, ses aptitudes et ses compétences professionnelles.
- 4 Fait preuve d'excellentes connaissances techniques ou professionnelles pour l'emploi.
- 4 Se tient au courant des exigences législatives et réglementaires.
- 4 Suit des cours, assiste à des séminaires et met en application les connaissances ou habiletés acquises.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 Nous sommes satisfaits de vos compétences, connaissances et habiletés, et de vos efforts pour rester au courant des tendances actuelles.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $21 \div 5 = 4.2$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Merci – je fais de mon mieux pour suivre les tendances actuelles, cependant j'essaie aussi de ne pas trop m'absenter du bureau.

EFFICACITÉ PRATIQUE DES RELATIONS

- 5 Envisage ses tâches et responsabilités du point de vue du client.
- 5 Fait preuve de considération et de respect pour les différentes disciplines, cultures et valeurs du public, des clients, des employés et des membres du conseil.
- 4 Reste maître de ses émotions et objectif dans le traitement des demandes de service ou d'information du public.
- 4 Cultive une image positive de la municipalité dans la communauté et fait preuve d'une interaction efficace avec les clients, les représentants de la communauté, les visiteurs et le public.
- 5 Retourne promptement les appels téléphoniques et y donne suite efficacement au besoin.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 Nous vous donnons des notes élevées pour vos efforts à établir et entretenir des relations harmonieuses. Nous pensons que vous pourriez les renforcer davantage en étant plus visible dans la communauté.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $23 \div 5 = 4.6$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Je vais m'efforcer d'assister à plus d'activités communautaires et de rencontrer plus souvent les leaders communautaires.

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. Médiocre | 4. Dépasse les attentes |
| 2. En deçà des attentes | 5. Rendement remarquable |
| 3. Répond aux attentes | |

PRODUCTIVITÉ

- 4 Profite de son expérience pour augmenter sa productivité.
- 4 Ne néglige jamais la qualité au profit de la productivité.
- 4 Mène à bien ses travaux, projets et affectations.
- 4 Commet peu d'erreurs et affiche toujours une attitude positive et responsable à leur égard.
- 4 Veille à ce que ses rapports et recommandations soient fiables, basés sur des renseignements rigoureux et exprimés dans un style clair et concis.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
Nous vous encourageons à garder les projets du conseil au sommet de votre liste de priorités.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $20 \div 5 = 4$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

En tant que votre seul employé, j'ai toujours les intérêts du conseil en tête.

UTILISATION DE PRATIQUES EFFICACES

- 4 Suscite l'amélioration continue en veillant à ce que les pratiques de l'organisation appuient ses priorités stratégiques.
- 4 Aide le conseil à résoudre des problèmes administratifs afin de lui éviter des interventions superflues.
- 4 Utilise des argumentations fondées sur des faits qui pondèrent l'intuition sur la façon d'obtenir des résultats.
- 4 Se fait un champion de la gestion efficace des ressources pour produire des résultats de qualité.
- 4 Se prépare à l'admissibilité à la retraite des employés en se concentrant sur la gestion du talent et la planification de la relève.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
Il est important que le personnel continue à utiliser sagement nos ressources limitées. Nous sommes en faveur du programme d'amélioration continue LEAN que vous avez instauré dans l'organisation. Nous voulons aussi que vous exerciez votre autorité sur les opérations en sachant que nous vous faisons confiance. Bien que la planification de la relève soit solide dans certains services, nous voyons un peu de faiblesse dans d'autres.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $20 \div 5 = 4$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Je remercie le conseil d'appuyer le programme d'amélioration continue de la municipalité. Je vois les changements du point de vue de l'élimination plutôt que de la réduction du gaspillage. Vous pourriez entendre des employés prétendre que les changements sont des réductions des services, mais je vous assure que ce n'est pas le cas.

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. Médiocre | 4. Dépasse les attentes |
| 2. En deçà des attentes | 5. Rendement remarquable |
| 3. Répond aux attentes | |

SOUCI DE LA QUALITÉ DE VIE DES CITOYENS

- 4 Veille à ce que les mesures prises et les résultats soient conformes aux valeurs des résidents de la municipalité et au milieu qu'ils souhaitent.
- 3 Poursuit l'utilisation de la technologie pour miser davantage sur le libre-service des résidents et les services et renseignements en ligne et mobiles cellulaires.
- 4 Appuie le conseil municipal dans l'élaboration de plans et d'initiatives qui servent les intérêts communautaires et font leur promotion.
- 3 Sert d'ambassadeur efficace de la municipalité en prenant la parole à des conférences et événements communautaires, au besoin.
- 4 Garde le cap sur les projets stratégiques clés et en surveille l'avancement.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :

Le conseil aimerait voir des améliorations apportées à l'expérience du client pour les résidents. Nous recevons encore des plaintes au sujet de nos services. C'est important que la communauté sente que la municipalité les écoute. Nous croyons que vous devriez collaborer avec des organisations d'affaires dans la communauté, en particulier les promoteurs immobiliers, pour qu'ils sachent que nous estimons ce qu'ils font.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $18 \div 5 = 3.6$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Il est vrai que nous avons beaucoup à faire sur le plan des services qui font affaire avec les clients – je l'admets et je collabore avec le personnel de l'urbanisme, des finances, des TI et du centre de services pour analyser nos systèmes et processus.

5 LEADERSHIP STRATÉGIQUE

ACUITÉ ET DISPOSITIONS POUR LES AFFAIRES

- 4 Exemplifie la discipline en planification opérationnelle et en rigueur financière.
- 5 Prône la création et l'utilisation d'argumentations fondées sur des faits.
- 4 Prend des décisions en temps utile en prenant soin d'évaluer les risques et les avantages des diverses solutions possibles.
- 4 Concilie les décisions d'affaires ou opérationnelles aux orientations stratégiques et à la durabilité de l'organisation.
- 4 Sait mettre à profit la dynamique interpersonnelle pour influencer les résultats.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :

Le conseil appuie les efforts qui sont faits pour que le personnel élabore des justifications bien réfléchies destinées à la prise de décisions importantes en affaires. Même si nous présentons parfois des difficultés au personnel lors de ses présentations, nous le faisons dans l'intention d'améliorer le raisonnement de la décision en espérant que le personnel ne prendra pas nos questions comme des attaques personnelles.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $21 \div 5 = 4.2$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Je tente toujours d'aider le personnel à comprendre que les raisonnements derrière les décisions doivent être solides et ne pas être teintés par des tendances ou des opinions personnelles. Je suis toujours celui qui pose les questions difficiles avant même que le conseil voie les rapports.

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. Médiocre | 4. Dépasse les attentes |
| 2. En deçà des attentes | 5. Rendement remarquable |
| 3. Répond aux attentes | |

INNOVATION

- 5 Cherche des solutions créatives qui correspondent à une culture d'amélioration continue et d'innovation
- 4 Crée une culture propice à la prise de risques et à l'innovation.
- 4 Évalue la mise en œuvre de l'innovation et apprend de ses erreurs.
- 4 Aborde la résolution de problèmes sous des angles différents pour trouver la meilleure solution.
- 4 Surmonte les obstacles grâce à son esprit d'initiative et à la créativité et récompense ces qualités chez les autres.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :

Nous aimons ce que fait le personnel et nous admettons que nous avons à faire notre part pour appuyer les employés qui veulent essayer de nouvelles choses qui ne tournent pas comme prévu. Loin de nous l'intention de décourager une prise de risque.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $21 \div 5 = 4.2$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Moi aussi, j'ai les mêmes idées à propos de la prise de risque et je ne vois pas les échecs comme des raisons de ne pas envisager l'innovation. Nous devons favoriser une atmosphère de soutien et d'encouragement.

LEADERSHIP

- 4 Sait créer et entretenir une culture qui attire, retient et motive des gens de talent qui atteignent des résultats grâce à un soutien mutuel et des compétences mises en commun.
- 4 Fait preuve de discrétion et de jugement dans le traitement d'information sensible.
- 4 Maintient un degré élevé d'intégrité personnelle et d'engagement.
- 4 Établit la confiance en présentant des idées claires et en écoutant attentivement les autres, même s'il n'est pas d'accord.
- 4 Dirige l'équipe de gestion en donnant une rétroaction constructive, en appliquant des mesures correctives et en reconnaissant le mérite comme il convient.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :

Nous croyons dans la solidité de votre leadership à la tête d'une équipe talentueuse et loyale. Une suggestion : que l'équipe de direction laisse des employés moins expérimentés donner des présentations au conseil pour qu'ils puissent acquérir de l'expérience.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $20 \div 5 = 4$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Bonne suggestion. J'encouragerai des employés à donner des présentations au conseil municipal ou aux comités du conseil.

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. Médiocre | 4. Dépasse les attentes |
| 2. En deçà des attentes | 5. Rendement remarquable |
| 3. Répond aux attentes | |

ADAPTABILITÉ

- 3 Réagit positivement face aux situations et aux besoins changeants.
- 4 Reconnaît les situations potentielles et réagit au moyen de solutions, de tactiques ou d'approches servant à atténuer, contrer ou éliminer les problèmes.
- 4 Tient compte des retombées, des coûts et des effets pour l'ensemble de l'organisation.
- 4 Planifie stratégiquement et lance des buts et objectifs à long terme et apporte des changements pour veiller à ce que l'organisation soit attentive à une gamme variée de besoins et de situations.
- 4 Modifie les priorités et adapte les stratégies en réponse aux possibilités ou aux risques émergents.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 Nous pensons que vous pouvez vous adapter aux situations en évolution et nous aimons votre ouverture au changement, en particulier en ce qui a trait à la collaboration avec les élus qui ont tendance à réagir à ces situations.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $19 \div 5 = 3.8$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Je reconnais le besoin d'avoir de la souplesse, surtout quand le conseil municipal est soumis à des pressions. Je crois que mon rôle est d'atténuer et de prévoir les changements qui peuvent survenir dans notre municipalité et de pouvoir m'y adapter.

PRISE DE DÉCISIONS ET RENDEMENT

- 5 Démontre des aptitudes pour la résolution de problèmes.
- 3 Cherche à comprendre les besoins des clients (internes et externes) et à combler leurs attentes.
- 4 Génère des idées et solutions créatives.
- 4 Démontre une pensée innovatrice.
- 4 Veille à une utilisation efficace des ressources humaines et matérielles.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 En général, le conseil est satisfait de votre rendement dans ce domaine. Cependant, nous croyons aussi qu'il faudrait en faire plus pour comprendre les besoins et les désirs de nos résidents et c'est peut-être une responsabilité qui retombe à la fois sur le conseil et le personnel.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $20 \div 5 = 4$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

J'accepte certaines des préoccupations que vous avez mentionnées. Parfois, en tant qu'organisation, nous échouons à reconnaître l'importance de considérer les opinions de nos clients et les répercussions que nos décisions peuvent avoir sur eux.

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. Médiocre | 4. Dépasse les attentes |
| 2. En deçà des attentes | 5. Rendement remarquable |
| 3. Répond aux attentes | |

STYLE DE LEADERSHIP

- 4 Fait preuve de leadership administratif dans sa capacité de décider et dans la qualité de ses décisions.
- 4 Appuie le conseil municipal dans l'élaboration de ses décisions et politiques en lui donnant des opinions, des avis et des recommandations et de l'orientation de qualité.
- 4 Se montre abordable et ouvert; réceptif à l'égard de la rétroaction et des avis du conseil municipal.
- 4 Démontre une capacité de repérer et de communiquer au conseil les problèmes ou les sujets de préoccupation pouvant avoir une incidence sur la relation du conseil avec l'administration.
- 4 A de la facilité à suggérer de nouvelles initiatives; examine l'état actuel des affaires et recommande des améliorations.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 Nous sommes satisfaits de l'attention que vous portez aux préoccupations du conseil et de la facilité avec laquelle nous pouvons vous aborder; votre ouverture à nos idées est évidente.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $20 \div 5 = 4$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Merci. J'ai conscience des pressions que ressent le conseil et je rechercherai toujours des façons de résoudre les problèmes.

GESTION DU RISQUE

- 4 Cherche des solutions et améliorations fondées sur une évaluation du risque et de la vulnérabilité.
- 3 Fait preuve de leadership pour favoriser des pratiques et politiques de travail sécuritaires.
- 4 Modifie les priorités et adapte les stratégies pour réagir aux possibilités ou risques émergents.
- 4 Repère, évalue et gère efficacement les principaux risques pour la municipalité.
- 3 Tient le conseil au courant de toutes les questions importantes et pertinentes pour la municipalité en matière d'activités, de finances, de défense des intérêts et de risque.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 Nous avons certaines préoccupations au sujet du bilan de sécurité de la municipalité et de l'augmentation de nos primes d'assurance qui en résulte. L'autre préoccupation est que nous sommes parfois informés des problèmes par l'entremise des médias sociaux et que nous sommes pris au dépourvu.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $18 \div 5 = 3.6$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Il est difficile de savoir ce qui mérite l'attention des médias ou pas. Je préconise une stratégie « sans surprise », mais ce n'est pas toujours possible.

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. Médiocre | 4. Dépasse les attentes |
| 2. En deçà des attentes | 5. Rendement remarquable |
| 3. Répond aux attentes | |

STIMULATION INNOVATRICE DU CHANGEMENT

- 4 Présente et défend la justification du changement.
- 4 Anticipe les effets du changement et élabore des plans pour en gérer les impacts.
- 4 Dirige activement les processus de changement.
- 4 Favorise l'innovation et se montre disposé à prendre des risques calculés et à apprendre de ses erreurs.
- 4 Surveille les progrès de l'organisation et adapte les processus de changement en conséquence.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 Nous sommes très à l'aise avec l'organisation et le rôle que vous jouez pour faciliter la discussion au sujet des tendances et des changements auxquels nous devons penser pour prévoir les changements à venir.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $20 \div 5 = 4$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Je crois qu'une partie de mon rôle consiste à penser à l'avenir et à veiller à ce que nous soyons en mesure de changer de direction dès qu'il le faut.

6 PROMOTION DE LA DÉMOCRATIE ET DE LA PARTICIPATION CITOYENNE

FACTEURS D'EFFICACITÉ – INFLUENCES EXTERNES ET INTERNES

- 4 Élabore des solutions tenant compte des facteurs internes et externes et mettant l'accent sur les objectifs à long terme de l'organisation.
- 3 Utilise les meilleures pratiques pour gérer les influences externes notables qui ont un effet sur la municipalité.
- 3 Mobilise les ressources communautaires pour s'occuper des attentes courantes du public à l'égard de la municipalité.
- 4 Analyse les ressources municipales pour savoir si elles sont conjuguées, intégrées et réparties de manière appropriée.
- 4 Établit quels éléments humains sont nécessaires pour réagir aux défis et aux possibilités.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 Nous sommes contents de notre planification à long terme et, en général, la population perçoit notre organisation comme étant bien dirigée. Cependant, ce serait bien si on pouvait « faire plus de bruit » autour de nos réussites pour que les gens reconnaissent d'emblée notre bon travail. Votre restructuration récente a aussi démontré des avantages positifs.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $18 \div 5 = 3.6$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Nous nous employons actuellement à mettre à jour notre plan financier à long terme et nous commençons un plan de gestion des actifs. J'espère que le conseil adoptera les plans mis à jour.

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. Médiocre | 4. Dépasse les attentes |
| 2. En deçà des attentes | 5. Rendement remarquable |
| 3. Répond aux attentes | |

7 DIVERSITÉ

RELATIONS AVEC LES RÉSIDENTS

- 5 N'a pas de parti pris; travaille avec tous les médias d'information.
- 3 S'efforce de comprendre les préoccupations des gens en rencontrant des membres de la communauté et en les écoutant.
- 3 Prend l'initiative d'entretenir la satisfaction des résidents à l'égard des services municipaux.
- 4 Fait preuve de dévouement envers la municipalité.
- 4 Veille à ce que la municipalité conserve un rapport raisonnable entre les taux et la capacité de payer des contribuables.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 En général, nous sommes satisfaits de la couverture médiatique et de sa portée. Nous devons en faire plus pour amener la population à contribuer davantage à nos processus – il faudrait peut-être faire davantage en ce sens.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $19 \div 5 = 3.8$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Je suis d'accord. Toutes les municipalités ont de la difficulté avec la participation communautaire. Il y a peu de gens qui assistent à nos séances d'information publique maintenant. Les gens veulent de nouvelles manières d'interagir avec la municipalité. Nous allons nous tenter de mieux faire pour l'année qui vient.

DÉVELOPPEMENT DES AUTRES

- 4 Assume un leadership visible et positif en veillant à habiliter, encadrer, déléguer et servir de mentor.
- 4 Favorise un milieu de travail positif, productif et responsable qui récompense l'excellence.
- 4 Délégue le pouvoir et la responsabilité aux employés et leur donne la latitude de prendre des décisions et d'exécuter des tâches à leur manière.
- 5 Développe une équipe efficace de cadres supérieurs.
- 4 Voit à sa croissance personnelle et à sa compétence en étudiant et suivant une formation.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 Nous vous donnons des notes élevées dans ce domaine. Nous avons une excellente équipe de direction et nous savons que vous travaillez fort pour assurer sa croissance et son perfectionnement.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $21 \div 5 = 4.2$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Vous avez un rôle à jouer en appuyant l'équipe des cadres, même quand ça ne va pas toujours bien. Nous devons nous défendre les uns les autres.

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. Médiocre | 4. Dépasse les attentes |
| 2. En deçà des attentes | 5. Rendement remarquable |
| 3. Répond aux attentes | |

DÉVELOPPEMENT DE LA CULTURE ET DES GENS

- 4 Influence les autres en préconisant et en donnant l'exemple des valeurs municipales.
- 4 Développe des leaders par une action continue qui comprend l'encadrement, la planification de leur carrière et la gestion active du rendement.
- 4 Crée des équipes de leadership efficaces et favorise l'échange franc et cordial des idées.
- 4 Délègue des niveaux appropriés d'autorité et habilite les autres.
- 3 Apprécie l'effet des différences interculturelles et intergénérationnelles.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 Nous pouvons voir combien le personnel municipal est heureux et productif, en grande partie grâce à votre leadership et à l'exemple que vous projetez pour l'organisation. Nous devons toutefois faire plus pour diversifier la main-d'œuvre.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $19 \div 5 = 3.8$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Nous avons une bonne équipe. Je collabore avec les ressources humaines pour mettre au point de nouvelles tactiques qui feront arriver plus de femmes à un poste de gestion et attirer plus de nouveaux venus dans nos rangs.

8 BUDGET

GESTION DES RESSOURCES ET DES FINANCES

- 3 Comprend que le temps des autres est limité et en tient compte; limite les questions et les conversations aux exigences de la fonction.
- 4 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.
- 4 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.
- 4 Élabore et maintient un système de contrôle interne qui protège les fonds et les biens de l'organisation.
- 4 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.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 Nous comprenons qu'il s'agit du domaine (principalement) du directeur financier, mais en tant que chef de l'organisation vous avez beaucoup d'influence sur nos dépenses et notre supervision financière et nous appuyons votre saine gestion financière.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $19 \div 5 = 3.8$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Le directeur financier est très capable et il nous dirige bien dans l'élaboration du plan financier à long terme. C'est important que nous ayons des politiques financières qui entretiennent notre discipline de dépense vers les choses les plus importantes.

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. Médiocre | 4. Dépasse les attentes |
| 2. En deçà des attentes | 5. Rendement remarquable |
| 3. Répond aux attentes | |

9 ANALYSE FINANCIÈRE

PLANIFICATION FINANCIÈRE

- 4 Établit pour la municipalité des objectifs, des plans opérationnels et financiers conformes aux besoins des contribuables, des employés et de la communauté en général.
- 4 Veille à ce que la municipalité respecte ou dépasse les objectifs financiers et opérationnels de rendement énoncés dans les plans annuels.
- 3 Veille à ce que la stratégie d'affaires soit en rapport avec la création de valeur pour les clients.
- 4 Utilise de saines stratégies de gestion du risque et consulte un avocat-conseil au besoin.
- 4 Intègre les meilleures pratiques des secteurs public et privé en matière de gestion et d'administration.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 Nous sommes contents de votre planification financière. Cependant, nous avons besoin de plus d'engagement communautaire concernant nos budgets annuels pour qu'ils correspondent justement à ce que veut la communauté.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $19 \div 5 = 3.8$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Je suis d'accord; nous allons préparer à votre intention un document d'engagement à la planification financière à étudier.

GESTION FINANCIÈRE

- 4 Prépare un budget équilibré permettant une prestation de services dans la mesure décidée par le conseil.
- 4 Fait la meilleure utilisation possible des fonds disponibles en étant conscient du besoin de l'administration locale d'avoir un fonctionnement efficient et efficace.
- 4 Prépare un budget et des recommandations budgétaires sous une forme intelligente et accessible.
- 4 Veille à ce que ses actions et ses décisions soient empreintes d'un degré approprié de responsabilité en matière de planification financière et de comptes à rendre.
- 4 Surveille et gère de manière appropriée les activités financières de l'organisation.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 Nous sommes satisfaits de la gestion financière de notre organisation. Peut-être qu'il serait possible de trouver des moyens de simplifier le processus budgétaire annuel afin qu'il ne s'étire pas si longtemps.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $20 \div 5 = 4$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG

Je suis d'accord. Il faut beaucoup de travail au personnel pour préparer le budget annuel et j'aimerais regarder de près comment simplifier le processus.

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. Médiocre | 4. Dépasse les attentes |
| 2. En deçà des attentes | 5. Rendement remarquable |
| 3. Répond aux attentes | |

10 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

ORGANISATION D'OPÉRATIONS EFFICACES

- 3 Collabore étroitement avec le conseil pour établir une perspective à long terme des problèmes organisationnels et administratifs.
- 4 Écoute l'avis du personnel, réagit en conséquence et fait participer les cadres supérieurs aux processus décisionnels.
- 3 Établit et entretient activement des relations dans toute l'organisation, avec le public, les groupes d'utilisateurs des services et les partenaires externes.
- 4 Répond activement aux demandes d'information et communique les politiques, procédures et processus municipaux.
- 3 Maintient un juste équilibre entre les intérêts du public et ceux de la municipalité pour maximiser les résultats globaux.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 En ce qui concerne cette compétence, nous sommes en grande partie satisfaits, mais je vous encourage à être plus actif dans la communauté pour enrichir ces relations.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $17 \div 5 = 3.4$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Je ferai de mon mieux pour rencontrer régulièrement les organismes communautaires.

11 PLANIFICATION STRATÉGIQUE

PENSÉE ANALYTIQUE

- 4 Étudie les situations et examine les faits pour élaborer des étapes claires et des hypothèses fiables.
- 4 Examine les pratiques antérieures et recueille des renseignements nouveaux qui permettent des choix judicieux.
- 4 Organise le déroulement du travail et établit les horaires et les calendriers des unités de travail ou des projets.
- 4 Évalue, interprète et analyse de l'information critique et complexe.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 Ce sujet ne nous pose pas de problème. Nous croyons que vous et votre personnel faites du bon travail dans les argumentations que vous nous présentez. Et cela semble indiquer que le personnel est ouvert au contexte changeant.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $20 \div 5 = 4$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Je suis très en faveur des arguments décisionnels. J'encourage tous les chefs de service à les élaborer avant de présenter quoi que ce soit à moi ou au conseil.

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. Médiocre | 4. Dépasse les attentes |
| 2. En deçà des attentes | 5. Rendement remarquable |
| 3. Répond aux attentes | |

DÉTERMINATION (OU SOUCI DES RÉSULTATS)

- 3 Travaile en se souciant du détail en ce qui concerne les objectifs de rendement de l'organisation et des services ou départements.
- 4 Assume pleinement les tâches qu'on lui confie et cherche toujours à les terminer à temps.
- 4 Donne l'exemple ou encadre les autres pour donner des résultats positifs.
- 4 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.
- 4 Se fixe des buts stimulants et cherche à les atteindre et à les dépasser; tient les autres responsables de leurs propres buts et objectifs.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 Dans certains domaines, il nous serait possible de faire mieux. Nous trouvons que les rapports d'urbanisme prennent souvent plus de temps que d'autres sujets.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $19 \div 5 = 3.8$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Je suis d'accord et je vais certainement travailler avec notre personnel de l'urbanisme pour rationaliser le processus.

RESPONSABILISATION

- 4 Dirige et gère efficacement les affaires et les finances de la municipalité.
- 5 Assume la responsabilité de ses actes personnels.
- 5 Respecte ses engagements.
- 4 Se soucie des résultats – se montre fiable pour atteindre les résultats souhaités ou les meilleurs possible.
- 4 Concilie les objectifs et pratiques de plusieurs équipes pour réaliser la mission et les buts de la municipalité.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 Votre dévouement envers cette organisation est notoire et nous savons que vous endossez toujours la responsabilité quand les choses ne se passent pas comme prévu.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $22 \div 5 = 4.4$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

J'appuie mon personnel, mais je l'admets aussi quand nous avons tort. Tout ce que je demande, c'est que le conseil nous fasse ses commentaires de façon constructive, de manière à encourager et non à décourager le personnel.

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. Médiocre | 4. Dépasse les attentes |
| 2. En deçà des attentes | 5. Rendement remarquable |
| 3. Répond aux attentes | |

RESPONSABILITÉ DES RÉSULTATS

- 4 Établit des objectifs et plans clairs et ciblés pour l'organisation et pour les services ou départements et met en œuvre le plan d'affaires tel que le conseil l'a approuvé.
- 3 Relie les plans de l'organisation aux priorités stratégiques et précise les attentes et avantages spécifiques.
- 3 Fait preuve d'un sens de l'initiative dans l'atteinte des objectifs de l'organisation.
- 4 Donne un sentiment de responsabilité en établissant des mesures du rendement correspondant aux objectifs.
- 4 Traite sans tarder les problèmes de rendement en proposant des solutions pour améliorer les résultats.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 Nous croyons faire du bon travail sur ce plan, mais nous ne sommes pas sûrs des liens entre tous les éléments. Vous pourriez peut-être nous rappeler de temps à autre quelle est l'interrelation entre nos plans, priorités et objectifs.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $18 \div 5 = 3.6$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Je vais rappeler régulièrement nos buts et objectifs stratégiques à l'attention du conseil. Il y a aussi une section de nos rapports administratifs qui se rapporte aux buts et objectifs.

HABITUDES DE TRAVAIL

- 3 Démontre un effort conscient à l'égard de la sécurité et de l'ordre sur les lieux de travail pour le bien des clients, des autres employés et du public.
- 3 Prend des précautions sécuritaires ou en recommande en vue d'éviter la répétition possible d'un accident ou incident.
- 3 Arrive au travail à l'heure (début de la journée, pauses et fin de la journée) et fait preuve d'assiduité.
- 5 Donne une image soignée, avenante et professionnelle par son hygiène personnelle, sa tenue et son apparence.
- 5 Applique une gestion efficace du temps à ses activités.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 Vous donnez personnellement un bon exemple au reste de l'organisation. Nous avons quelques préoccupations pour notre bilan de sécurité en tant qu'organisation et il serait peut-être bon de s'y attarder pour l'année qui vient.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $19 \div 5 = 3.8$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Je suis d'accord. La sécurité doit être une priorité. Cette année, le directeur général adjoint et moi assisterons aux réunions de sécurité de tous les départements.

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. Médiocre | 4. Dépasse les attentes |
| 2. En deçà des attentes | 5. Rendement remarquable |
| 3. Répond aux attentes | |

12 DÉFENSE DES INTÉRÊTS ET COMMUNICATION INTERPERSONNELLE

SOUPLESSE STRATÉGIQUE

- 4 Élabore des processus servant à surveiller et à évaluer les conséquences des tendances internes et externes émergentes.
- 3 Cherche activement à cerner les problèmes communautaires pour en prévoir les répercussions et élaborer des stratégies pour les régler.
- 4 Prend les devants dans la création et la modulation des orientations stratégiques de l'organisation.
- 4 Raffine et adapte avec souplesse les orientations stratégiques, priorités et tactiques au gré des changements.
- 4 Communique les orientations stratégiques et les priorités de l'organisation de manière claire et intéressante.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
Nous aimons nos démarches de planification stratégique, mais elles semblent tournées vers l'intérieur. Peut-être qu'à l'avenir nous pourrions y intégrer un volet communautaire pour qu'elles soient tournées vers l'extérieur.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $19 \div 5 = 3.8$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Je suis d'accord avec cette suggestion.

13 COMPÉTENCE EN PRÉSENTATION

COMMUNICATIONS

- 4 A de la facilité à communiquer verbalement et par écrit l'information dans un style clair, concis et positif.
- 3 Établit de bons rapports avec les parties intéressées, notamment le conseil municipal, les employés, les organisations externes, les partenaires et les membres du public.
- 4 Échange efficacement (obtient et transmet) l'information par divers moyens pour divers publics.
- 5 Distribue aux membres du conseil de l'information complète, exacte et uniforme en temps voulu ou utile.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
Vous êtes un bon communicateur. Vous pourriez peut-être donner des présentations à certains groupes communautaires et parler aux résidents de leur administration municipale et des services qu'elle offre.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $20 \div 5 = 4$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

La prochaine année, je vais m'investir dans la communauté sous plusieurs volets.

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. Médiocre | 4. Dépasse les attentes |
| 2. En deçà des attentes | 5. Rendement remarquable |
| 3. Répond aux attentes | |

RELATIONS AVEC LES CITOYENS ET LE CONSEIL MUNICIPAL

- 4 Fait la promotion d'une image positive de la municipalité.
- 3 Interagit de manière efficace avec les clients, les représentants de la communauté et les visiteurs.
- 3 Facilite la définition et la gestion de relations qu'on souhaite excellentes avec la région, le gouvernement provincial, l'Association of Municipal Organizations (AMO), la Fédération canadienne des municipalités, d'autres directions gouvernementales et le secteur public en général.
- 4 Coordonne et facilite l'échange d'information entre l'administration et le conseil municipal et ses comités.
- 3 Profite des occasions d'améliorer les relations avec les partenaires.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 Nous aimerions voir plus d'insistance auprès des organismes communautaires et dans les relations gouvernementales.
 Nous ne semblons pas avoir une bonne relation avec les autres ordres de gouvernement.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $17 \div 5 = 3.4$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Pour l'année qui vient, nous allons améliorer ces deux domaines, mais vous avez aussi un rôle à jouer pour promouvoir de meilleures relations avec la communauté et les gouvernements.

14 RELATIONS AVEC LES MÉDIAS

RELATIONS EFFICACES AVEC LES MÉDIAS

- 4 Communique efficacement avec les médias quand on le lui demande.
- 3 Entretient une relation positive avec la presse.
- 3 Utilise le média le plus efficace et approprié pour communiquer sans compromettre la bonne compréhension mutuelle (p. ex., courriel, téléphone, rencontre en personne, annonces, réunions, etc.).
- 3 Communique efficacement ses idées dans les réunions, conférences et rapports écrits.
- 3 Collabore avec les médias pour communiquer de l'information importante sur les activités et les questions municipales.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 Nous ne pouvons pas dire que nous ne sommes insatisfaits de nos relations avec les médias, mais nous le sommes souvent quant à la manière dont nos activités sont rapportées. Nous voyons rarement de bonnes nouvelles sortir de l'hôtel de ville. Comment pourrions-nous faire passer notre message?

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $16 \div 5 = 3.2$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Nous sommes confrontés à un monde nouveau. Les médias traditionnels deviennent moins pertinents chaque jour qui passe. Nous avons besoin d'un plan de communications stratégique qui nous aidera à travailler dans le monde en action 24 heures sur 24 et sept jours semaine des médias sociaux. C'est simplement que nous n'avons pas encore tout à fait ce qu'il faut pour ça.

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. Médiocre | 4. Dépasse les attentes |
| 2. En deçà des attentes | 5. Rendement remarquable |
| 3. Répond aux attentes | |

15 INTÉGRITÉ

ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ

- 4 Agit de manière à donner une image positive de la municipalité ou à avoir un effet positif sur la communauté.
- 4 Fait en sorte que les processus publics soient transparents et que la responsabilité soit claire dans le traitement des questions et des difficultés.
- 4 Exerce un bon jugement, comprend que des exigences sont en concurrence et établit un ordre de priorité.
- 4 Fait la promotion d'un comportement éthique et tient chacun et chacune, sans égard pour la hiérarchie et y compris les contractants extérieurs, responsable du respect des normes éthiques.
- 5 Donne constamment l'exemple de valeurs très soucieuses de l'éthique, de l'honnêteté, de l'équité et du courage.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 Nous vous donnons de bonnes notes à ce sujet. Le rôle de DG s'accompagne d'attentes élevées et, en ce sens, vous nous représentez toujours bien en plus de faire honneur à votre profession.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $21 \div 5 = 4.2$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Merci. Je connais l'importance de mon rôle et je travaille fort pour maintenir le professionnalisme qu'on attend de quiconque occupe ce poste.

RÉALISATIONS

- 3 Pense à la satisfaction de la clientèle dans l'exécution de ses tâches et atteint des résultats profitables pour les clients.
- 4 Utilise une recherche et une analyse saines, viables et réalistes des faits et des options qui s'offrent pour les processus décisionnels.
- 3 Recherche l'avis ou la participation de toutes les parties prenantes à la planification des mesures et aux processus décisionnels; fait un suivi approprié et donne de la rétroaction aux parties sur la mise en œuvre, les répercussions et les retombées.
- 3 Réalise des tâches ou projets dépassant les responsabilités de sa fonction et établit des buts et objectifs qui se traduisent par une amélioration opérationnelle pour la municipalité et/ou un meilleur service à la clientèle.
- 5 Accepte la responsabilité des résultats de ses actions et en rend compte.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 Même si nous fournissons un service satisfaisant, beaucoup de membres du conseil reçoivent encore des plaintes au sujet d'un mauvais service à la clientèle surtout pour ce qui est du centre de service et de l'urbanisme. Nous aimerions voir une certaine attention portée à ces préoccupations.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $18 \div 5 = 3.6$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Nous ne pourrions jamais satisfaire tout le monde, mais je sais qu'on peut faire mieux. Nous avons besoin d'options de paiement en ligne pour les résidents et je parlerai au directeur de l'urbanisme à propos des préoccupations des clients.

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. Médiocre | 4. Dépasse les attentes |
| 2. En deçà des attentes | 5. Rendement remarquable |
| 3. Répond aux attentes | |

SOUCI DU MORAL

- 4 Habilité et appuie les décideurs.
- 4 Motive en communiquant clairement le sens et l'utilité des valeurs
- 4 Encourage la mobilisation des employés et prend le temps de reconnaître les réussites
- 4 Apprend aux leaders à aider les gens à faire la transition
- 4 Réagit efficacement aux questions relevant du moral et de la satisfaction du personnel.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 Le conseil croit que le moral est bon dans l'organisation. Vous pourriez peut-être mettre en évidence les efforts qui sont faits pour garder le moral élevé.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $20 \div 5 = 4$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Nous menons un sondage sur la mobilisation des employés (pas le moral) tous les deux ans et nous arrivons au milieu du peloton si on se compare aux autres. Nous avons une équipe du personnel qui analyse les résultats et s'efforce d'améliorer nos résultats.

CONFIANCE DANS LES RELATIONS ENTRE LE CONSEIL ET LE PERSONNEL

- 4 Exécute les ordres donnés par le conseil dans sa globalité plutôt que par ses membres individuels.
- 5 Fait preuve de courtoisie, de sincérité et d'une attitude positive à l'égard des citoyens et du conseil.
- 5 Se montre serviable et répond promptement et efficacement aux demandes d'information ou autres de la part du conseil et d'autres personnes.
- 5 Accepte les critiques et conseils constructifs.
- 3 Produit des rapports d'étape ou de situation périodiques faisant état des progrès accomplis en regard des objectifs du conseil.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 Nous avons beaucoup de respect pour vos idées, vos opinions et votre sens de l'équité. Le conseil municipal est à l'aise de s'adresser à vous et il sait aussi que vous prenez sa défense. Nous aimerions voir plus de mises à jour périodiques au sujet de nos objectifs.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $20 \div 5 = 4$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Entendu.

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. Médiocre | 4. Dépasse les attentes |
| 2. En deçà des attentes | 5. Rendement remarquable |
| 3. Répond aux attentes | |

FAVORISE UN CLIMAT DE RESPECT MUTUEL

- 4 Vit les valeurs de la municipalité.
- 4 Suscite la concertation et la mobilisation des employés et des équipes.
- 4 Entretient un milieu de travail respectueux.
- 4 Attire, retient et développe un bassin de main-d'œuvre talentueux et varié.
- 3 Se prépare à l'admissibilité à la retraite des employés en se concentrant sur la gestion du talent et la planification de la relève.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 Vous êtes un excellent exemple pour votre personnel. Vous n'avez pas peur de vous salir les mains et c'est bien noté par votre personnel et le conseil. Nous aimerions être informés de l'état de notre main-d'œuvre, surtout du point de vue de la planification de la relève.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $19 \div 5 = 3.8$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Nous avons certains points forts en planification de la relève, et pas tellement ailleurs. J'ajoute l'élaboration d'un plan de relève dans chaque lettre annuelle de mandat de chaque chef de service.

16 DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

- 4 Valorise l'apprentissage continu pour lui-même et les autres.
- 4 Lit souvent des revues spécialisées de son secteur d'activités, des documents connexes aux métiers, des articles traitant des besoins communautaires ou des problèmes de développement, des articles, sondages, etc., pour se tenir au courant des changements dans l'industrie ou la communauté.
- 4 Participe activement à des activités de développement personnel ou professionnel autant au sein de l'organisation qu'à l'extérieur.
- 4 Repère les besoins ou possibilités de développement professionnel.
- 4 S'occupe de sa formation et de son perfectionnement professionnel et de son développement personnel.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :
 Nous vous encourageons à vous tenir à jour et au courant de toutes les nouvelles tendances dans votre profession. L'organisation finira par en profiter.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total $20 \div 5 = 4$) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Personnellement, je suis membre actif de mon association provinciale et de l'ACAM, notre association nationale. Ce sont d'excellentes organisations qui m'aident sur le plan personnel et professionnel. Leurs conférences annuelles me donnent des occasions de réseautage avec de nombreux DG et cadres supérieurs de tout le pays.

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. Médiocre | 4. Dépasse les attentes |
| 2. En deçà des attentes | 5. Rendement remarquable |
| 3. Répond aux attentes | |

SOURCES :

Source principale : Basé sur les pratiques de gestion efficace en administration locale de l'International City/County Management Association (ICMA). Documents utilisés avec permission.

Ville de Canmore – Examen annuel du rendement du directeur général

Ville de White City – Évaluation du rendement du gestionnaire municipal

Municipalité de Jasper – Lignes directrices de la discussion sur la réussite de l'organisation (Évaluation du rendement du directeur général), version mise à jour du 6 février 2015

Ville d'Essex – Évaluation du rendement du directeur général

Ville d'Olds – Évaluation du rendement du directeur général

Ville de Torbay – Évaluation du personnel : directeur général

Ville de Mississauga – Évaluation du rendement : Cadres supérieurs 2015

Comté d'Elgin – Programme de développement et d'examen du rendement