**ce modèle est fourni à titre de guide. vous devrez l’adapter aux besoins particuliers de votre municipalité.**

# Évaluation du rendement par le 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.

# Efficacité réelle du personnel

## Dotation

\_\_\_\_\_ Recrute et retient du personnel compétent pour les postes de cadres.

\_\_\_\_\_ Applique une supervision appropriée pour améliorer les domaines où le rendement est inférieur aux normes.

\_\_\_\_\_ S’assure de disposer d’information exacte et utile au sujet des relations avec les employés.

\_\_\_\_\_ Gère professionnellement le régime de rémunération et d’avantages sociaux.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

## Supervision

\_\_\_\_\_ Encourage les chefs de services ou de départements 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.

\_\_\_\_\_ 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.

\_\_\_\_\_ 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.

\_\_\_\_\_ Veille à la stabilité et à l’amélioration du rendement du personnel en s’assurant que tous les membres du personnel soient évalués au moins une fois par année, qu’ils aient des buts et objectifs clairs, que leurs progrès soient surveillés périodiquement et qu’ils reçoivent de la rétroaction appropriée.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

# 2 Facilitation de l’aspect politique

## Relations avec le conseil municipal

\_\_\_\_\_ Présente promptement tous les enjeux et problèmes au conseil municipal.

\_\_\_\_\_ Facilite la gouvernance par le conseil municipal, la prise de décisions et le travail des comités.

\_\_\_\_\_ Prend l’initiative d’aviser le conseil municipal des questions sortant de l’ordinaire.

\_\_\_\_\_ Respecte la limite entre les champs d’autorité respectifs du conseil et du DG.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

## Perspicacité politique

\_\_\_\_\_ 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.

\_\_\_\_\_ Représente correctement l’orientation du conseil municipal et guide le travail des cadres supérieurs de manière à appuyer l’orientation du conseil.

\_\_\_\_\_ Prévoit les effets possibles des décisions sur le contexte politique ou stratégique.

\_\_\_\_\_ Apprend aux autres à tenir compte des implications politiques dans les processus décisionnels.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

## Planification stratégique

\_\_\_\_\_ 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.

\_\_\_\_\_ Dirige d’après une évaluation suivie du contexte, des tendances émergentes, des défis et des possibilités.

\_\_\_\_\_ Met au point des programmes et services qui convergent vers la réalisation de la vision et des initiatives stratégiques adoptées par le conseil municipal.

\_\_\_\_\_ Possède les habiletés stratégiques servant à anticiper les possibilités, à saisir les occasions et à surmonter les difficultés.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

## Atteinte des buts

\_\_\_\_\_ Participe à l’élaboration des priorités annuelles avec le conseil municipal et les cadres supérieurs; repère de nouvelles initiatives pour le conseil à envisager.

\_\_\_\_\_ Veille à l’établissement d’un mandat clair pour réaliser certains objectifs au nom du conseil municipal.

\_\_\_\_\_ 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.

\_\_\_\_\_ Mobilise les autres pour réaliser les buts et stratégies de l’organisation.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

## Négociation

\_\_\_\_\_ Réagit au conflit directement et utilise des faits pour obtenir un appui.

\_\_\_\_\_ Recherche la justice et l’équité dans les décisions, mais reste sur ses positions quand la situation le justifie.

\_\_\_\_\_ Gagne la confiance et des appuis solides pour faire avancer des objectifs et élaborer des solutions gagnant-gagnant.

\_\_\_\_\_ Reste objectif et neutre, éclaircit les problèmes et les préoccupations des parties pour faciliter la collaboration et la recherche de solutions.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

## Excellence en facilitation des politiques

\_\_\_\_\_ Réagit au conflit directement et utilise des faits pour obtenir un appui.

\_\_\_\_\_ Recherche la justice et l’équité dans les décisions, mais reste sur ses positions quand la situation le justifie.

\_\_\_\_\_ Gagne la confiance et des appuis solides pour faire avancer des objectifs et élaborer des solutions gagnant-gagnant.

\_\_\_\_\_ Reste objectif et neutre, éclaircit les problèmes et les préoccupations des parties pour faciliter la collaboration et la recherche de solutions.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

# 3 Compétence et planification fonctionnelles et opérationnelles

## Compétences techniques et professionnelles

\_\_\_\_\_ Garde ses connaissances techniques à jour.

\_\_\_\_\_ S’occupe personnellement de son perfectionnement professionnel et de sa formation.

\_\_\_\_\_ Utilise des approches exemplaires pour effectuer la recherche et en rendre compte.

\_\_\_\_\_ Affiche un sens de l’organisation efficace et constant.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

## Mise en œuvre du plan opérationnel adopté

\_\_\_\_\_ Rehausse le rendement de l’organisation au moyen d’une formation à l’innovation.

\_\_\_\_\_ Améliore l’évaluation des résultats du plan opérationnel et l’exactitude des mesures du rendement.

\_\_\_\_\_ Préconise la discipline et la responsabilité financières.

\_\_\_\_\_ 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

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

## Apport au changement

\_\_\_\_\_ Élabore de nouvelles méthodes ou techniques de travail pour exécuter les tâches assignées de manière plus efficace ou productive.

\_\_\_\_\_ S’adapte volontiers aux nouveaux concepts ou aux nouvelles procédures.

\_\_\_\_\_ 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.

\_\_\_\_\_ Fait preuve de leadership dans la mise en œuvre de changements et prodigue des conseils en tant qu’agent du changement.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

# 4 Gestion additionnelle de la prestation des services

## Communique et établit des relations

\_\_\_\_\_ Communique des idées complexes de manière intéressante et persuasive.

\_\_\_\_\_ Facilite l’intégration interservices et s’en fait le défenseur en plus d’élaborer des partenariats qui misent sur la collaboration.

\_\_\_\_\_ Entretient un réseau solide de contacts professionnels aux avantages mutuels.

\_\_\_\_\_ Sait voir les problèmes opérationnels dans une perspective globale de l’organisation.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

## Souci du service au client

\_\_\_\_\_ Donne suite aux engagements et répond promptement aux demandes de renseignements, aux courriels et aux plaintes.

\_\_\_\_\_ 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.

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

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

## Connaissance convaincante de son travail

\_\_\_\_\_ Comprend son rôle dans la réussite générale de la municipalité.

\_\_\_\_\_ S’efforce sans cesse d’améliorer ses connaissances, ses aptitudes et ses compétences professionnelles.

\_\_\_\_\_ Fait preuve d’excellentes connaissances techniques ou professionnelles pour l’emploi.

\_\_\_\_\_ Se tient au courant des exigences législatives et réglementaires.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

## Efficacité pratique des relations

\_\_\_\_\_ Envisage ses tâches et responsabilités du point de vue du client.

\_\_\_\_\_ 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.

\_\_\_\_\_ Reste maître de ses émotions et objectif dans le traitement des demandes de service ou d’information du public.

\_\_\_\_\_ 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.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

## Productivité

\_\_\_\_\_  Profite de son expérience pour augmenter sa productivité.

\_\_\_\_\_ Ne néglige jamais la qualité au profit de la productivité.

\_\_\_\_\_ Mène à bien ses travaux, projets et affectations.

\_\_\_\_\_ Commet peu d’erreurs et affiche toujours une attitude positive et responsable à leur égard.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

## Utilisation de pratiques efficaces

\_\_\_\_\_ Suscite l’amélioration continue en veillant à ce que les pratiques de l’organisation appuient ses priorités stratégiques.

\_\_\_\_\_ Aide le conseil à résoudre des problèmes administratifs afin de lui éviter des interventions superflues.

\_\_\_\_\_ Utilise des argumentations fondées sur des faits qui pondèrent l’intuition sur la façon d’obtenir des résultats.

\_\_\_\_\_ Se fait un champion de la gestion efficace des ressources pour produire des résultats de qualité.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

## Souci de la qualité de vie des citoyens

\_\_\_\_\_ 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.

\_\_\_\_\_ 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.

\_\_\_\_\_ Appuie le conseil municipal dans l’élaboration de plans et d’initiatives qui servent les intérêts communautaires et font leur promotion.

\_\_\_\_\_ Sert d’ambassadeur efficace de la municipalité en prenant la parole à des conférences et événements communautaires, au besoin.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

# 5 Leadership stratégique

## Acuité et dispositions pour les affaires

\_\_\_\_\_ Exemplifie la discipline en planification opérationnelle et en rigueur financière.

\_\_\_\_\_ Prône la création et l’utilisation d’argumentations fondées sur des faits.

\_\_\_\_\_ Prend des décisions en temps utile en prenant soin d’évaluer les risques et les avantages des diverses solutions possibles.

\_\_\_\_\_ Concilie les décisions d’affaires ou opérationnelles aux orientations stratégiques et à la durabilité de l’organisation.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

## Innovation

\_\_\_\_\_ Cherche des solutions créatives qui correspondent à une culture d’amélioration continue et d’innovation

\_\_\_\_\_ Crée une culture propice à la prise de risques et à l’innovation.

\_\_\_\_\_ Évalue la mise en œuvre de l’innovation et apprend de ses erreurs.

\_\_\_\_\_ Aborde la résolution de problèmes sous des angles différents pour trouver la meilleure solution.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

## Leadership

\_\_\_\_\_ 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.

\_\_\_\_\_ Fait preuve de discrétion et de jugement dans le traitement d’information sensible.

\_\_\_\_\_ Maintient un degré élevé d’intégrité personnelle et d’engagement.

\_\_\_\_\_ Établit la confiance en présentant des idées claires et en écoutant attentivement les autres, même s’il n’est pas d’accord.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

## Adaptabilité

\_\_\_\_\_ Réagit positivement face aux situations et aux besoins changeants.

\_\_\_\_\_ Reconnaît les situations potentielles et réagit au moyen de solutions, de tactiques ou d’approches servant à atténuer, contrer ou éliminer les problèmes.

\_\_\_\_\_ Tient compte des retombées, des coûts et des effets pour l’ensemble de l’organisation.

\_\_\_\_\_ 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.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

## Prise de décisions et rendement

\_\_\_\_\_ Démontre des aptitudes pour la résolution de problèmes.

\_\_\_\_\_ Cherche à comprendre les besoins des clients (internes et externes) et à combler leurs attentes.

\_\_\_\_\_ Génère des idées et solutions créatives.

\_\_\_\_\_ Démontre une pensée innovatrice.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

## Style de Leadership

\_\_\_\_\_ Fait preuve de leadership administratif dans sa capacité de décider et dans la qualité de ses décisions.

\_\_\_\_\_ 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.

\_\_\_\_\_ Se montre abordable et ouvert; réceptif à l’égard de la rétroaction et des avis du conseil municipal.

\_\_\_\_\_ 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.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

## Gestion du risque

\_\_\_\_\_ Cherche des solutions et améliorations fondées sur une évaluation du risque et de la vulnérabilité.

\_\_\_\_\_ Fait preuve de leadership pour favoriser des pratiques et politiques de travail sécuritaires.

\_\_\_\_\_ Modifie les priorités et adapte les stratégies pour réagir aux possibilités ou risques émergents.

\_\_\_\_\_ Repère, évalue et gère efficacement les principaux risques pour la municipalité.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

## Stimulation innovatrice du changement

\_\_\_\_\_ Présente et défend la justification du changement.

\_\_\_\_\_ Anticipe les effets du changement et élabore des plans pour en gérer les impacts.

\_\_\_\_\_ Dirige activement les processus de changement.

\_\_\_\_\_ Favorise l’innovation et se montre disposé à prendre des risques calculés et à apprendre de ses erreurs.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

# 6 Promotion de la démocratie et de la participation citoyenne

## Facteurs d’efficacité – Influences externes et internes

\_\_\_\_\_ Élabore des solutions tenant compte des facteurs internes et externes et mettant l’accent sur les objectifs à long terme de l’organisation.

\_\_\_\_\_ Utilise les meilleures pratiques pour gérer les influences externes notables qui ont un effet sur la municipalité.

\_\_\_\_\_ Mobilise les ressources communautaires pour s’occuper des attentes courantes du public à l’égard de la municipalité.

\_\_\_\_\_ Analyse les ressources municipales pour savoir si elles sont conjuguées, intégrées et réparties de manière appropriée.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

# 7 Diversité

## Relations avec les résidents

\_\_\_\_\_ N’a pas de parti pris; travaille avec tous les médias d’information.

\_\_\_\_\_ S’efforce de comprendre les préoccupations des gens en rencontrant des membres de la communauté et en les écoutant.

\_\_\_\_\_ Prend l’initiative d’entretenir la satisfaction des résidents à l’égard des services municipaux.

\_\_\_\_\_ Fait preuve de dévouement envers la municipalité.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

## Développement des autres

\_\_\_\_\_ Assume un leadership visible et positif en veillant à habiliter, encadrer, déléguer et servir de mentor.

\_\_\_\_\_ Favorise un milieu de travail positif, productif et responsable qui récompense l’excellence.

\_\_\_\_\_ Délègue le pouvoir et la responsabilité aux employés et leur donne la latitude de prendre des décisions et d’exécuter des tâches à leur manière.

\_\_\_\_\_ Développe une équipe efficace de cadres supérieurs.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

## Développement de la culture et des gens

\_\_\_\_\_ Influence les autres en préconisant et en donnant l’exemple des valeurs municipales.

\_\_\_\_\_ Développe des leaders par une action continue qui comprend l’encadrement, la planification de leur carrière et la gestion active du rendement.

\_\_\_\_\_ Crée des équipes de leadership efficaces et favorise l’échange franc et cordial des idées.

\_\_\_\_\_ Délègue des niveaux appropriés d’autorité et habilite les autres.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

# 8 Budget

## Gestion des ressources et des finances

\_\_\_\_\_ Comprend que le temps des autres est limité et en tient compte; limite les questions et les conversations aux exigences de la fonction.

\_\_\_\_\_ 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.

\_\_\_\_\_ 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; révise 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

# 9 Analyse financière

## Planification financière

\_\_\_\_\_ Établit pour la municipalité des objectifs, des plans opérationnels et financiers conformes aux besoins des contribuables, des employés et de la communauté en général.

\_\_\_\_\_ Veille à ce que la municipalité respecte ou dépasse les objectifs financiers et opérationnels de rendement énoncés dans les plans annuels.

\_\_\_\_\_ Veille à ce que la stratégie d’affaires soit en rapport avec la création de valeur pour les clients.

\_\_\_\_\_ Utilise de saines stratégies de gestion du risque et consulte un avocat-conseil au besoin.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

## Gestion financière

\_\_\_\_\_ Prépare un budget équilibré permettant une prestation de services dans la mesure décidée par le conseil.

\_\_\_\_\_ Fait la meilleure utilisation possible des fonds disponibles en étant conscient du besoin de l’administration locale d’avoir un fonctionnement efficient et efficace.

\_\_\_\_\_ Prépare un budget et des recommandations budgétaires sous une forme intelligente et accessible.

\_\_\_\_\_ 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.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

# 10 Gestion des ressources humaines

## Organisation d’opérations efficaces

\_\_\_\_\_ Collabore étroitement avec le conseil pour établir une perspective à long terme des problèmes organisationnels et administratifs.

\_\_\_\_\_ Écoute l’avis du personnel, réagit en conséquence et fait participer les cadres supérieurs aux processus décisionnels.

\_\_\_\_\_ Établit et entretient activement des relations dans toute l’organisation, avec le public, les groupes d’utilisateurs des services et les partenaires externes.

\_\_\_\_\_ Répond activement aux demandes d’information et communique les politiques, procédures et processus municipaux.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

# 11 Planification stratégique

## Pensée analytique

\_\_\_\_\_ Étudie les situations et examine les faits pour élaborer des étapes claires et des hypothèses fiables.

\_\_\_\_\_ Examine les pratiques antérieures et recueille des renseignements nouveaux qui permettent des choix judicieux.

\_\_\_\_\_ Organise le déroulement du travail et établit les horaires et les calendriers des unités de travail ou des projets.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

## Détermination (ou souci des résultats)

\_\_\_\_\_ Travaille en se souciant du détail en ce qui concerne les objectifs de rendement de l’organisation et des services ou départements.

\_\_\_\_\_ Assume pleinement les tâches qu’on lui confie et cherche toujours à les terminer à temps.

\_\_\_\_\_ Donne l’exemple ou encadre les autres pour donner des résultats positifs.

\_\_\_\_\_ 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.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

## Responsabilisation

\_\_\_\_\_ Dirige et gère efficacement les affaires et les finances de la municipalité.

\_\_\_\_\_ Assume la responsabilité de ses actes personnels.

\_\_\_\_\_ Respecte ses engagements.

\_\_\_\_\_ Se soucie des résultats – se montre fiable pour atteindre les résultats souhaités ou les meilleurs possible.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

## Responsabilité des résultats

\_\_\_\_\_ 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.

\_\_\_\_\_ Relie les plans de l’organisation aux priorités stratégiques et précise les attentes et avantages spécifiques.

\_\_\_\_\_ Fait preuve d’un sens de l’initiative dans l’atteinte des objectifs de l’organisation.

\_\_\_\_\_ Donne un sentiment de responsabilité en établissant des mesures du rendement correspondant aux objectifs.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

## Habitudes de travail

\_\_\_\_\_ 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.

\_\_\_\_\_ Prend des précautions sécuritaires ou en recommande en vue d’éviter la répétition possible d’un accident ou incident.

\_\_\_\_\_ Arrive au travail à l’heure (début de la journée, pauses et fin de la journée) et fait preuve d’assiduité.

\_\_\_\_\_ Donne une image soignée, avenante et professionnelle par son hygiène personnelle, sa tenue et son apparence.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

# 12 Défense des intérêts et communication interpersonnelle

## Souplesse stratégique

\_\_\_\_\_ Élabore des processus servant à surveiller et à évaluer les conséquences des tendances internes et externes émergentes.

\_\_\_\_\_ Cherche activement à cerner les problèmes communautaires pour en prévoir les répercussions et élaborer des stratégies pour les régler.

\_\_\_\_\_ Prend les devants dans la création et la modulation des orientations stratégiques de l’organisation.

\_\_\_\_\_ Raffine et adapte avec souplesse les orientations stratégiques, priorités et tactiques au gré des changements.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

# 13 Compétence en présentation

## Communications

\_\_\_\_\_ A de la facilité à communiquer verbalement et par écrit l’information dans un style clair, concis et positif.

\_\_\_\_\_ Établit de bons rapports avec les parties intéressées, notamment le conseil municipal, les employés, les organisations externes, les partenaires et les membres du public.

\_\_\_\_\_ Échange efficacement (obtient et transmet) l’information par divers moyens pour divers publics.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

## Relations avec les citoyens et le conseil municipal

\_\_\_\_\_ Fait la promotion d’une image positive de la municipalité.

\_\_\_\_\_ Interagit de manière efficace avec les clients, les représentants de la communauté et les visiteurs.

\_\_\_\_\_ 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.

\_\_\_\_\_ Coordonne et facilite l’échange d’information entre l’administration et le conseil municipal et ses comités.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

# 14 Relations avec les médias

## Relations efficaces avec les médias

\_\_\_\_\_ Communique efficacement avec les médias quand on le lui demande.

\_\_\_\_\_ Entretient une relation positive avec la presse.

\_\_\_\_\_ 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.).

\_\_\_\_\_ Communique efficacement ses idées dans les réunions, conférences et rapports écrits.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

# 15 Intégrité

## Éthique et intégrité

\_\_\_\_\_ Agit de manière à donner une image positive de la municipalité ou à avoir un effet positif sur la communauté.

\_\_\_\_\_ Fait en sorte que les processus publics soient transparents et que la responsabilité soit claire dans le traitement des questions et des difficultés.

\_\_\_\_\_ Exerce un bon jugement, comprend que des exigences sont en concurrence et établit un ordre de priorité.

\_\_\_\_\_ 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.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

## Réalisations

\_\_\_\_\_ Pense à la satisfaction de la clientèle dans l’exécution de ses tâches et atteint des résultats profitables pour les clients.

\_\_\_\_\_ Utilise une recherche et une analyse saines, viables et réalistes des faits et des options qui s’offrent pour les processus décisionnels.

\_\_\_\_\_ 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.

\_\_\_\_\_ 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.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

## Souci du moral

\_\_\_\_\_ Habilite et appuie les décideurs.

\_\_\_\_\_ Motive en communiquant clairement le sens et l’utilité des valeurs

\_\_\_\_\_ Encourage la mobilisation des employés et prend le temps de reconnaître les réussites

\_\_\_\_\_ Apprend aux leaders à aider les gens à faire la transition

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

## Confiance dans les relations entre le conseil et le personnel

\_\_\_\_\_ Exécute les ordres donnés par le conseil dans sa globalité plutôt que par ses membres individuels.

\_\_\_\_\_ Fait preuve de courtoisie, de sincérité et d’une attitude positive à l’égard des citoyens et du conseil.

\_\_\_\_\_ Se montre serviable et répond promptement et efficacement aux demandes d’information ou autres de la part du conseil et d’autres personnes.

\_\_\_\_\_ Accepte les critiques et conseils constructifs.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

## Favorise un climat de respect mutuel

\_\_\_\_\_ Vit les valeurs de la municipalité.

\_\_\_\_\_ Suscite la concertation et la mobilisation des employés et des équipes.

\_\_\_\_\_ Entretient un milieu de travail respectueux.

\_\_\_\_\_ Attire, retient et développe un bassin de main-d’œuvre talentueux et varié.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

# 16 Développement personnel

\_\_\_\_\_ Valorise l’apprentissage continu pour lui-même et les autres.

\_\_\_\_\_ 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.

\_\_\_\_\_ Participe activement à des activités de développement personnel ou professionnel autant au sein de l’organisation qu’à l’extérieur.

\_\_\_\_\_ Repère les besoins ou possibilités de développement professionnel.

\_\_\_\_\_ 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 » :

Remarque : (Faire l’addition des notes et inscrire le total \_\_\_ ÷ 5 = \_\_\_) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

## 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