



Trousse d'outils pour l'évaluation du rendement du directeur général

Une ressource gratuite pour
les municipalités canadiennes.

VERSION 1.0

Vous trouverez les modèles de documents et la documentation sur les meilleures pratiques connexes à la Trousse d'outils dans la section des membres (protégée par mot de passe) du [site web de l'ACAM](#).

Veuillez noter que la référence au «Maire et les conseillers» dans ce document comprend également Reeves, présidents, chefs de conseil et élus municipaux.

N'hésitez pas à nous transmettre vos questions et commentaires. L'ACAM peut vous aider à prendre contact avec des collègues.

Personne-ressource

Jennifer Goodine
Directrice générale
Bureau national de l'ACAM
C.P. 128, succursale A
Fredericton, NB E3B 4Y2
Tél : 1-866-771-2262
Fax : 1-506-460-2134
Courriel : admin@camacam.ca

TABLE DES MATIÈRES

Message de l'Association canadienne des administrateurs municipaux	iv
Introduction	1
Comment utiliser cette trousse d'outils	3
Guide de consultation rapide	6
Partie 1 : Le volet du DG : création de l'Aide-mémoire du DG pour l'évaluation du rendement 9	
1.1 Examen des exigences de la gouvernance.....	9
1.2 Examen des documents d'embauche	11
1.3 Examen des buts/objectifs et résultats clés	13
1.4 Examen des compétences de base et mesures chiffrées du rendement	16
1.5 Synthèse des données et de l'information	20
1.6 Autoévaluation	22
Partie 2 : Le volet du maire et des conseillers : création du Rapport final d'évaluation du rendement	
2.1 Le conseil reçoit la documentation du DG	23
2.2 Le maire et les conseillers organisent leur examen.....	24
2.3 Le maire et les conseillers utilisent un modèle d'évaluation du rendement	25
2.4 Le maire et les conseillers discutent de leur examen de l'autoévaluation du DG.....	26
2.5 Le conseil se prépare à rencontrer le DG pour en discuter	27
2.6 Le conseil communique son rapport final d'évaluation	29
Partie 3 : Rencontre DG, du maire et des conseillers – discussion sur le rapport d'évaluation du rendement.....	30
3.1 Examen conjoint du rapport final d'évaluation	30
3.2 Examen final des nouveaux buts et objectifs du DG	31
3.3 Rencontre pour signature et dépôt du rapport.....	32
3.4 Nouvelle année : le cycle de l'évaluation recommence	32
Étapes facultatives du cycle de l'évaluation	33
Élaboration d'un cadre de rémunération	33
Mise au point des examens trimestriels.....	33
Sondage auprès des parties concernées	33
Bibliographie	35
Annexe 1 : Principes.....	37
Annexe 2 : Résultats du sondage	39
Annexe 3 : Liste de contrôle du processus d'évaluation du DG	40
Remerciements.....	43
Permissions	43

MESSAGE DE L'ASSOCIATION CANADIENNE DES ADMINISTRATEURS MUNICIPAUX

Voilà qui pourrait sembler acquis, mais l'évaluation périodique du rendement n'est pas une chose à laquelle songent le directeur général, le maire et les conseillers. Nos renseignements indiquent que, si elle a lieu, elle n'est pas toujours utilisée de manière efficace. L'Association canadienne des administrateurs municipaux reconnaît que l'évaluation du rendement est un processus et non un événement. Pour faciliter le processus, l'ACAM a fait une synthèse des pratiques reconnues en la matière par des municipalités de tout le Canada.

La création de la trousse d'outils n'aurait pas été possible sans l'appui de nos membres ou celui de la Fédération canadienne des municipalités et des élus qui ont répondu à nos questionnaires. Cette démarche vous a appris qu'une Trousse d'outils pour l'évaluation du rendement du directeur général aurait pour effet d'améliorer l'efficacité de la gestion du rendement du directeur général.

La trousse d'outils que voici donne aux directeurs généraux, gestionnaires municipaux et directeurs municipaux des moyens concrets de faciliter les discussions avec leur maire et leurs conseillers municipaux et de rendre la gestion du rendement juste et efficace. À l'aide de cette trousse d'outils, le directeur général (DG), le maire et les conseillers peuvent se rencontrer pour établir des buts et objectifs pour la réussite de l'organisation et de la communauté. Pour les deux parties, la trousse favorise :

- une fondation de la bonne communication;
- une manière d'aborder le dialogue et les entretiens pour éviter les malentendus;
- un processus d'établissement de buts annuels connexes au travail;
- une compréhension commune de la mesure des résultats;
- une reconnaissance des réalisations du DG et une évaluation de ce qui se fait;
- un repérage des lacunes dans le rendement et des mesures proactives;
- la focalisation sur la correspondance entre les buts du DG et ceux du plan stratégique de l'organisation.

En plus d'examiner les documents types et les données du sondage, l'ACAM a réalisé au début de 2016 un essai pilote de la trousse d'outils auprès de quelques-uns de ses membres et de quelques élus municipaux. Le projet pilote a révélé que cette collection d'outils aidait les directeurs généraux à travailler plus efficacement avec les maires et les conseillers en vue d'établir et d'atteindre des buts stratégiques. Nous pensons que la trousse sera utile pour donner à cette pratique canadienne un degré élevé de professionnalisme.

C'était un honneur de collaborer à ce projet avec les membres de notre groupe de travail, nos consultants et notre directrice générale. Nous y avons trouvé une occasion de réfléchir aux difficultés que doivent affronter quotidiennement les municipalités canadiennes. Nous avons pu apprécier la sagesse collective de nos membres et les relations de travail particulières qu'ils entretiennent avec les élus municipaux. Nous espérons que cette trousse d'outils nous aidera tous et toutes à réaliser notre vision locale et à créer des municipalités et des communautés plus fortes.



Janice Baker, représentante de l'Ontario à l'ACAM et directrice générale de la Ville de Mississauga (Ont.)
Présidente du groupe de travail de l'ACAM pour le projet de l'évaluation du rendement

INTRODUCTION

L'ACAM a produit cette trousse d'outils afin de souligner l'importance de la relation entre le gestionnaire municipal, le directeur municipal ou le directeur général et le maire et les conseillers. En tant que chef de l'administration de la municipalité, le directeur général (DG) ou le directeur municipal veille à la mise en œuvre des politiques et programmes de la municipalité; il informe le conseil et lui donne des avis ou recommandations au sujet du fonctionnement et des affaires de la municipalité; il s'acquitte des devoirs, obligations et responsabilités rattachés au poste et exerce les pouvoirs qui lui sont dévolus par la loi.¹ Le maire et les conseillers comptent sur le DG pour faire le lien entre le conseil et les opérations municipales et pour mettre en application les politiques municipales.

Pour de nombreuses municipalités, l'évaluation annuelle du rendement est l'indicateur clé de l'efficacité des décisions et gestes stratégiques de gestion du DG. L'ACAM encourage une compréhension élargie, plus globale, du dialogue entourant le rendement. Ces entretiens, dans le style d'une conversation, font partie d'un processus plutôt que de se résumer à un événement annuel (voir Annexe 1 : Principes).

Le groupe de travail de l'ACAM sur le projet d'évaluation du rendement des directeurs généraux a examiné les commentaires des municipalités canadiennes pour trouver des échantillons de documents déjà utilisés à cette fin dans des municipalités du Canada (voir Annexe 2 : Résultats du sondage). À partir de ces documents, le groupe de travail a créé des modèles qui vous aideront à appliquer vos efforts professionnels aux objectifs stratégiques, opérationnels et personnels dont vous aviez convenu. La trousse d'outils de l'ACAM préconise des discussions appropriées et positives entre le DG et le maire et les conseillers. Des discussions qui auront pour effet d'améliorer le processus décisionnel de la municipalité. Vous constaterez que le processus d'évaluation recommandé par l'ACAM comprend bon nombre de pratiques déjà utilisées dans des municipalités du Canada, mais présentées sous forme de trousse facile à utiliser.

LA PLUPART DES CONSEILS S'EN REMETTENT AU DG POUR :

- faire le lien entre le conseil et les opérations municipales;
- aider le conseil à prendre des décisions et à gérer leur exécution efficace par le personnel municipal;
- élaborer et utiliser un processus décisionnel approprié;
- examiner périodiquement le rendement du personnel;
- préserver la santé de l'organisation;
- prendre toutes les mesures raisonnables pour diriger l'organisation de manière professionnelle, dans le respect des politiques adoptées par le conseil et les limites imposées par la législation gouvernementale.

¹ Ville de Grande Prairie. 2011. Description du poste de directeur municipal. Grande Prairie : Ville de Grande Prairie

LA VALEUR DES DISCUSSIONS PORTANT SUR LE RENDEMENT

Une gestion et une évaluation efficaces du rendement devraient améliorer la communication et la relation de travail entre les DG et le conseil municipal. Cette relation particulière vient du fait que le DG est évalué par plusieurs personnes bien que la direction émane du conseil en tant qu'entité. C'est une relation beaucoup plus complexe que la relation traditionnelle d'une personne à une autre entre un superviseur et un employé. Bien qu'elle se rapproche de celle qui existe entre le conseil d'administration et le chef de la direction, cette relation peut présenter des différences en raison du contexte municipal :

- Dans bien des cas, une législation provinciale établit le cadre des relations conseil-DG.
- Les élus municipaux peuvent avoir ou non une expérience et une formation préalable en supervision et évaluation de personnel supérieur.
- Le mode de rémunération municipal peut prévoir des incitatifs financiers (boni annuel) pour stimuler ou récompenser le rendement.

Le travail des élus autant que celui du DG est surveillé de près par le public et les médias. Des évaluations du rendement périodiques favorisent le maintien d'une « organisation à rendement élevé »² qui peut tolérer mieux ce genre d'attention de tous les instants.

Une évaluation écrite du rendement fournit au DG, au maire et aux conseillers un document officiel où sont consignés leurs rencontres au sujet du rendement ainsi que l'appréciation des buts convenus par le DG et le degré de réussite de l'organisation à atteindre ses buts.

Les buts sont établis au début d'un cycle d'évaluation à l'occasion d'une rencontre entre le DG, le maire et les conseillers. Cette conversation permet au DG de définir des buts qui appuient ses objectifs de carrière. Faire concorder les buts stratégiques de la municipalité et ceux du DG favorise l'excellence de l'organisation et du DG lui-même. L'examen des buts, objectifs et résultats clés est un élément important de la fin du cycle d'évaluation.

L'INTERNATIONAL CITY/COUNTY MANAGEMENT ASSOCIATION (ICMA) AFFIRME QUE LA VALEUR CLÉ DE L'ÉVALUATION DU RENDEMENT DU DG CONSISTE À...

... rehausser la communication entre l'organisme élu et le gestionnaire en ce qui concerne le rendement dans l'accomplissement de ses fonctions et responsabilités et dans l'établissement de buts, objectifs et mesures de rendement spécifiques pour l'année qui vient. ICMA 2013 4

Les évaluations de rendement expriment une appréciation du travail du DG et une rétroaction à son sujet. Grâce à ces évaluations, le DG comprend mieux les rôles et responsabilités de son poste. Les évaluations :

- sont une occasion de choix pour sonder les membres de l'organisation;
- reconnaissent les difficultés affrontées par le DG;
- permettent aux élus d'entendre parler du style de gestion du DG;
- encouragent la vérification du besoin de planifier la relève; permettent de discuter et de percevoir l'avenir.³

² ICMA. 2013. Manager Evaluations Handbook. Washington, DC: ICMA. 2.

³ Cuff 2013a. 3

POUR LES DIRECTEURS GÉNÉRAUX

Cette trousse d'outils habilite les DG au moyen d'un processus fondé sur des stratégies et des modèles pouvant servir aussi au maire et aux conseillers en vue de veiller à une compréhension commune des buts, résultats clés, compétences fondamentales et mesures du rendement.

POUR LE MAIRE ET LES CONSEILLERS

Cette trousse d'outils sert à informer le maire et les conseillers de la valeur des conversations avec le DG et à offrir un processus équitable pour l'évaluation du rendement.

COMMENT UTILISER LA TROUSSE D'OUTILS

La trousse d'outils offre une section de consultation rapide permettant de voir en un coup d'œil les étapes du processus en trois parties de l'ACAM. La démarche philosophique de l'exposé des faits et des principes fondamentaux ([Annexe 1](#)) met l'accent sur l'intention positive, l'entente mutuelle, des conversations de qualité et l'optique à long terme – des pratiques prépondérantes en ce qui a trait aux évaluations de rendement.⁴

La trousse est conçue pour permettre de choisir les éléments du processus qui doit comprendre des étapes fondamentales et d'autres qui sont facultatives. Vous pouvez faire les choix qui vous conviennent le mieux à partir des éléments fondamentaux et des éléments optionnels. Ces éléments serviront à mettre sur pied un processus adapté à votre organisation ou simplement ajouter des éléments au processus que vous suivez déjà. La trousse donne des suggestions sur la manière et le moment d'entamer un processus, et elle peut aider les organisations à établir un processus simple ou un processus de discussion plus complexe, selon les besoins locaux. Nous offrons des compétences fondamentales dans un modèle unique d'évaluation de rendement (Modèle 1.6A). Vous pouvez choisir de le modifier ou d'y faire des ajouts provenant du Modèle 1.6B : Autres compétences.

Cette trousse d'outils peut être perçue comme une sorte de « mode d'emploi complet » ou comme un guide à consulter par le DG, le maire et les conseillers pour y puiser de meilleures pratiques à n'importe quel stade du processus d'évaluation.

Pour faciliter les conversations à propos du rendement, la trousse d'outils demande aux DG, aux maires et aux conseillers de choisir parmi les outils et modèles les éléments qu'ils intégreront pour obtenir leurs documents. Dans le cas du DG, il doit produire un aide-mémoire destiné à obtenir une réponse du maire et des conseillers. Dans le cas du maire et des conseillers, le produit est le *Rapport final d'évaluation du rendement*.

⁴ Syme, Gord. 2014 (b) de Conroy Ross décrit ces quatre exigences des évaluations qui favorisent la réussite à long terme de la municipalité.

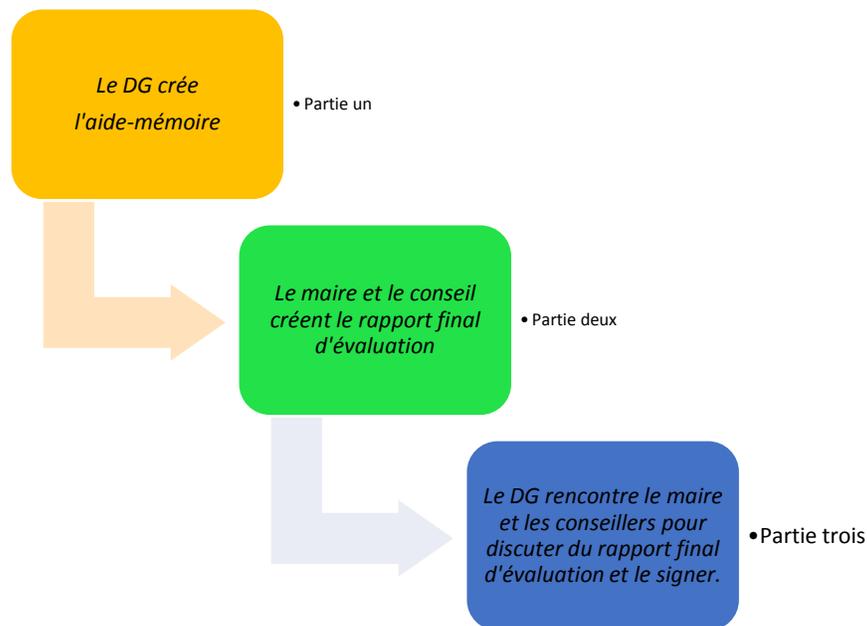


Figure 1 : Système d'évaluation du rendement en trois parties de l'ACAM

1. CRÉATION DE L'AIDE-MÉMOIRE DU DG POUR L'ÉVALUATION DU RENDEMENT À PRÉSENTER AU MAIRE ET AUX CONSEILLERS



L'ACAM recommande au DG de lire d'abord toute la trousse d'outils, les modèles et les documents types pour déterminer lesquels des outils conviennent le mieux à sa municipalité. Le DG crée ensuite un aide-mémoire à partir des éléments voulus de la trousse d'outils et en se servant des modèles destinés au maire et aux conseillers pour leur réponse. Le DG voudra peut-être joindre la trousse d'outils de l'ACAM sous forme d'annexe; certains membres du conseil pourraient s'en servir pour ajouter des éléments à l'évaluation du rendement.

[Annexe 3 : Liste de contrôle du processus d'évaluation du DG](#) fournit un moyen aux DG d'identifier les éléments choisis de cette trousse d'outils pour les inclure dans leur aide-mémoire.

[Le Modèle de page-titre de l'aide-mémoire fournit une page-titre.](#)

LE MAIRE ET LES CONSEILLERS CRÉENT LE *RAPPORT FINAL D'ÉVALUATION DU RENDEMENT* À COMMUNIQUER AU DG

La partie 2 du cycle d'évaluation du rendement se déroule lorsque le maire et les conseillers ont en main l'Aide-mémoire du DG pour l'évaluation du rendement pour préparer le *Rapport final d'évaluation du rendement*.

Le maire et les conseillers doivent tous remplir le modèle 1.6A : Évaluation du rendement du directeur général. Leurs évaluations sont compilées et les commentaires sont regroupés sous forme d'énoncés thématiques. Toute cette information est ensuite intégrée en un seul document final. Très souvent, un consultant est engagé pour préparer le *Rapport final d'évaluation du rendement*. (Les frais peuvent varier pour les consultants qui sont engagés occasionnellement pour produire le rapport.)

Le [Modèle du Rapport final d'évaluation du rendement fournit la page-titre de ce document.](#)

LE DG, LE MAIRE ET LES CONSEILLERS SE RÉUNISSENT POUR SIGNER ET DÉPOSER LE *RAPPORT FINAL D'ÉVALUATION DU RENDEMENT*.

La partie 3 consiste en une rencontre entre le DG, le maire et les conseillers pour parler du rendement. Les buts de l'année suivante sont établis et chaque participant signe le rapport pour qu'il soit déposé.



GUIDE DE CONSULTATION RAPIDE

1. LE VOLET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL :

CRÉATION DE L'AIDE-MÉMOIRE DU DG POUR L'ÉVALUATION DU RENDEMENT

Vous devez noter que votre municipalité n'aura peut-être pas tous les éléments décrits dans le processus étant donné que la trousse d'outils donne le choix des éléments qui serviront à l'évaluation et c'est très bien ainsi. Vous utilisez les éléments à considérer et, pendant la consultation, vous décidez si vous voulez étudier la possibilité d'en ajouter d'autres pour l'année prochaine. En parcourant la partie 1, vous glanerez l'information à intégrer à votre aide-mémoire qui sera remis au maire et au conseil pour faire leur partie du travail de préparation du *Rapport final d'évaluation du rendement* dans la partie 2. Une liste de contrôle de l'information que vous devez rassembler est donnée à [l'annexe 3 : Liste de contrôle du volet du DG](#).

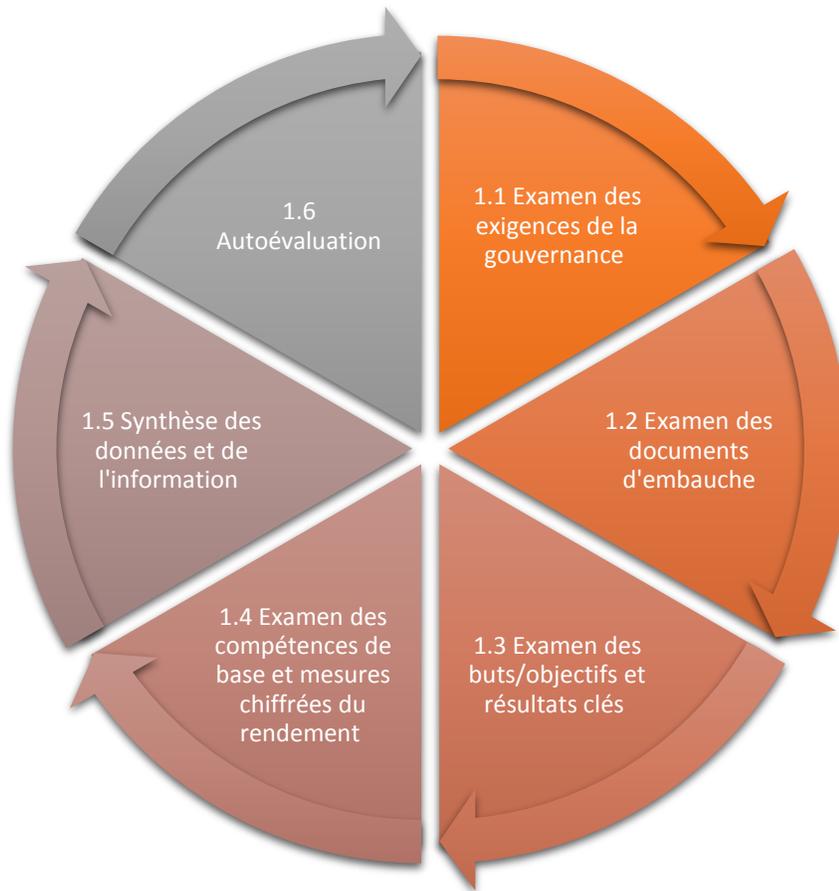


Figure 2 : Partie 1 du cycle annuel de l'évaluation du rendement de l'ACAM

1.4 Examen des compétences de base et mesures chiffrées du rendement : Le DG réunit et examine les compétences de base et les indicateurs de rendement ayant fait l'objet d'une entente préalable et ayant servi à noter son rendement.

1.5 Synthèse des données et de l'information : Le DG a examiné les documents pertinents, y compris les examens trimestriels ou périodiques.

1.6 Autoévaluation : À partir du modèle 1.6A : Modèle d'évaluation du rendement, le DG fait son autoévaluation. Ce modèle sert de processus d'autoévaluation pour le DG avant que le maire et les conseillers suivent le même processus pour, à leur tour, évaluer leur DG.

1.1 Examen des exigences de la gouvernance : Le DG réunit et examine la totalité de lois, politiques, règlement et arrêtés relatifs au rôle du DG ou le précisant ou que le conseil municipal doit suivre aux fins de l'évaluation du rendement de son DG.

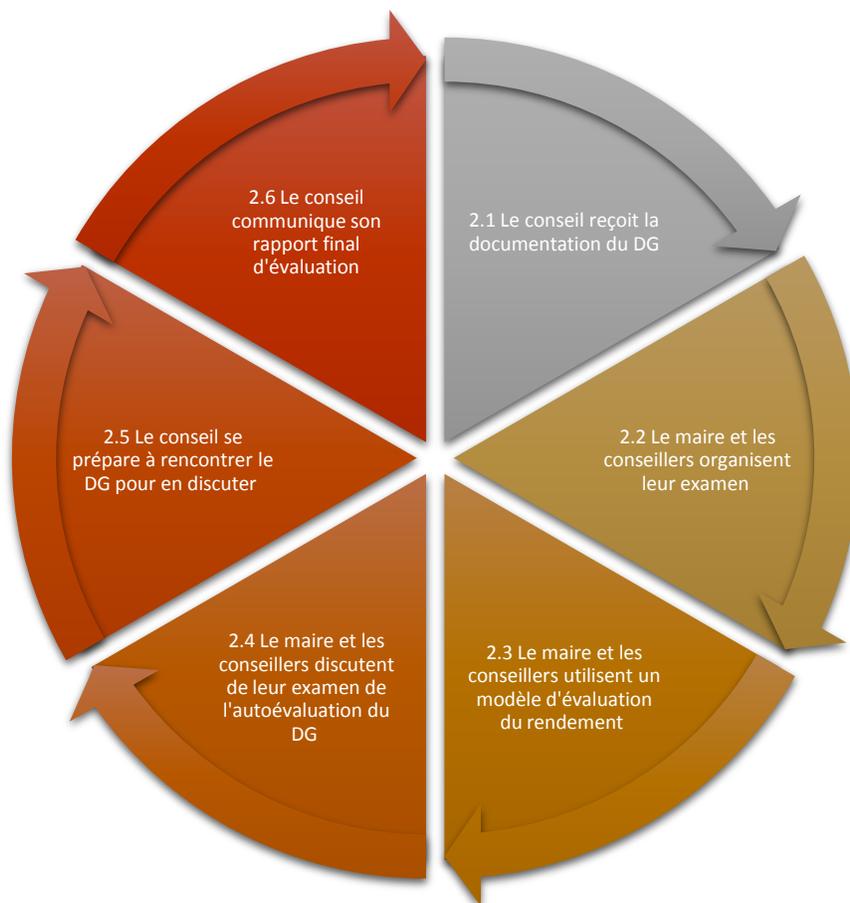
1.2 Examen des documents d'embauche : Le DG réunit sa description de poste, son contrat et ses engagements (s'il y a lieu).

1.3 Examen des buts, objectifs et résultats clés : Le DG réunit et examine les buts ou objectifs stratégiques ayant fait l'objet d'un accord antérieur, les résultats clés attendus, le plan stratégique ou les priorités du conseil.

2. LE VOLET DU MAIRE ET DES CONSEILLERS

CRÉATION DU RAPPORT FINAL D'ÉVALUATION DU RENDEMENT

La partie 2 du cycle d'évaluation du rendement se déroule lorsque le maire et les conseillers ont en main l'Aide-mémoire du DG pour l'évaluation du rendement.



2.1 Le conseil reçoit la documentation du DG et analyse les données fournies, notamment l'autoévaluation du DG préparée à partir du formulaire modèle ainsi que les données contextuelles ou de base que le DG y a incluses.

2.2 Le maire et les conseillers organisent leur examen : Pour réunir et évaluer les données, il faut d'abord s'entendre sur la manière d'obtenir l'avis de tous les membres, soit en créant un comité du conseil pour diriger l'exercice, soit avec l'aide du Service des ressources humaines ou d'un consultant.

2.3 Le maire et les conseillers utilisent un modèle d'évaluation du rendement : Il s'agit de l'étape traditionnelle du processus où le maire et les conseillers attribuent des notes au DG pour les différents aspects de son rendement au moyen du modèle 1.6A : Évaluation du rendement.

Figure 3 : Partie 2 du cycle annuel de l'évaluation du rendement de l'ACAM

2.4 Le maire et les conseillers discutent de leur examen de l'autoévaluation du DG : À cette étape, le maire et les conseillers doivent convenir du processus de saisie (prise de notes) de leur rétroaction et décider de l'élaboration du Rapport final de l'évaluation du rendement (mise en forme de la rétroaction).

2.5 Le conseil se prépare à rencontrer le DG pour en discuter : Les choses à prendre en compte portent sur les règles de la rétroaction, l'objet et le résultat souhaité de la discussion sur l'évaluation du rendement et le choix de la personne qui présidera la discussion.

2.6 Le conseil communique son rapport final d'évaluation : Une date est fixée pour tenir la discussion.

3. RENCONTRE DU DG, DU MAIRE ET DES CONSEILLERS – DISCUSSION SUR LE RAPPORT D'ÉVALUATION DU RENDEMENT



Figure 4 : Partie 3 du cycle annuel de l'évaluation du rendement de l'ACAM

3.1 Examen conjoint du rapport final d'évaluation – Il s'agit ici de présenter le **Rapport final de l'évaluation du rendement** et d'en discuter. Le modèle comporte des conseils sur la façon de donner de la rétroaction constructive. La discussion porte sur les éléments clés de la Trousse d'outils.

- À quel point le rendement du DG concordait-il avec les buts ou objectifs stratégiques du conseil?
- Quelles sont les notes globales?
- Quelle discussion découle des remarques finales? Est-ce que des thèmes en ressortent?

3.2 Examen final des nouveaux buts et objectifs du DG : Un examen final des buts/objectifs et résultats clés stratégiques suggérés pour l'année suivante établit les liens entre les buts et objectifs du DG et le plan ou les priorités stratégiques de la municipalité.

3.3 Rencontre pour signature et dépôt du rapport : Le DG, le maire et les conseillers signent le document.

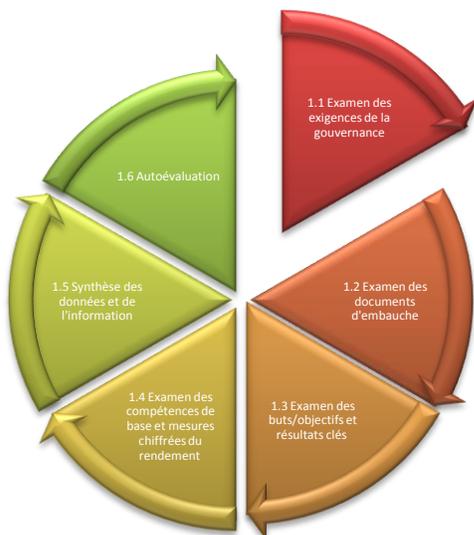
3.4 Nouvelle année : le cycle de l'évaluation recommence : Début de la nouvelle évaluation du rendement.

PARTIE 1 : LE VOLET DU DG

CRÉATION DE L'AIDE-MÉMOIRE DU DG POUR L'ÉVALUATION DU RENDEMENT

1.1 EXAMEN DES EXIGENCES DE LA GOUVERNANCE

DOCUMENTS TYPES 1 : DOCUMENTS RELATIFS À LA GOUVERNANCE



Le DG et le maire doivent bien connaître les documents existants qui délèguent au DG son autorité et orientent l'exécution de son rôle. Cette documentation inclurait une loi et des politiques et règlements ou arrêtés municipaux. Dans certaines provinces, la loi régissant les municipalités comporte des articles qui décrivent le poste du DG, ses devoirs, ses pouvoirs, l'objet des évaluations du rendement ainsi que les processus à suivre à cette fin, y compris les échéances. Ce sont tous des facteurs très importants qui ont un effet sur le processus d'évaluation du rendement.

Certaines municipalités ont créé des politiques municipales qui imposent l'évaluation du rendement, fixent les normes auxquelles elles doivent répondre et énoncent les procédures sur la manière de le faire. Les municipalités qui veulent donner au processus la forme officielle d'une politique, nos documents sur les pratiques exemplaires en matière de gouvernance contiennent une politique qui est en vigueur en Alberta.

Certaines municipalités ont opté pour une réglementation qui établit et définit les pouvoirs et devoirs du DG. En général, ces règlements ou arrêtés viennent éclaircir la façon dont la municipalité perçoit les rôles et responsabilités du DG. Pour les municipalités qui souhaitent réglementer les pouvoirs et devoirs du DG, les documents des pratiques exemplaires en matière de gouvernance citent en exemple un règlement de l'Alberta portant sur les délégations au directeur municipal.

Certaines municipalités ont précisé, dans un règlement, les responsabilités et pouvoirs qui peuvent être délégués à un directeur municipal. Les documents des meilleures pratiques en matière de gouvernance donnent notamment un **règlement sur les délégations au directeur municipal** qui est en vigueur en Alberta.

1.2 EXAMEN DES DOCUMENTS D'EMBAUCHE



MODÈLE 1.2A : DESCRIPTION DE POSTE

DOCUMENTS TYPES 2 : POUR L'EMBAUCHE D'UN DG

Un des répondants à notre sondage a suggéré que l'évaluation du rendement du directeur général avait pour objet de « définir le rôle véritable d'un DG plutôt que de décrire son poste ». Il faut dire que le recrutement et l'engagement d'un directeur municipal qui mènera la municipalité là où elle se voit dans cinq à dix ans n'est pas une mince tâche. À cette fin, le **modèle 1.2A : Description de poste** prône l'inclusion de rôles stratégiques tels que l'accroissement de la capacité, la stimulation de la prospérité économique, l'édification d'une ville historique active et d'autres aptitudes permettant d'assumer un leadership tourné vers l'avenir. Cette description devrait préciser les attributions du DG, c'est-à-dire

- ses responsabilités et rôles,
- son degré d'autorité,
- ses responsabilités générales envers le maire et les conseillers,
- ses responsabilités liées au plan stratégique,
- ses qualifications.

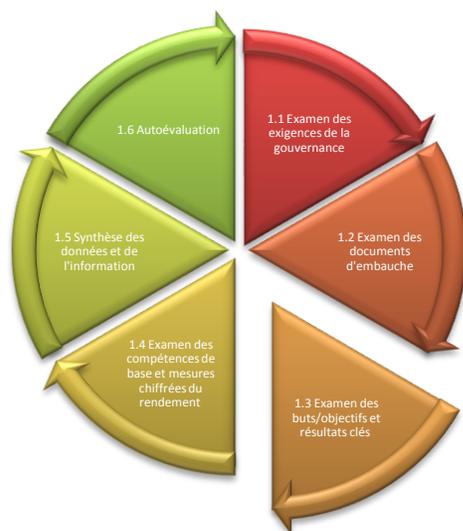
Cette description de poste sera jointe à l'*Aide-mémoire du DG pour l'évaluation du rendement* que vous êtes en train de créer. La description de poste est un document primordial qui alimentera la conversation que vous aurez avec le maire et les conseillers, surtout si elle a besoin d'être mise à jour.

Un autre document à ajouter à cet aide-mémoire est la convention d'emploi signée par le DG, le maire et les conseillers. Vous pouvez utiliser le modèle de contrat de travail de l'ACAM qui se trouve parmi les documents types 2 pour l'embauche d'un DG.

« ... les dirigeants élus et nommés [doivent] collaborer de façon stratégique dans une optique d'avenir afin de coordonner l'organisation municipale en vue de sa réussite. »

— RÉPONSES AU SONDAGE (DG)

1.3 EXAMEN DES BUTS/OBJECTIFS ET RÉSULTATS CLÉS



[DOCUMENTS TYPES 3 : POUR L'AMÉLIORATION DE L'ORGANISATION](#)

[MODÈLE 1.3 : DOCUMENTS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE](#)

[MODÈLE 1.6 A : MODÈLE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT](#)

À AJOUTER À L'AIDE-MÉMOIRE, LE PLAN STRATÉGIQUE OU LES PRIORITÉS DU CONSEIL

Le Plan stratégique d'une municipalité est un autre document primordial que le DG doit se procurer et examiner. Si votre municipalité n'a pas de Plan stratégique, rassemblez des renseignements sur les priorités du conseil et ajoutez-les à votre aide-mémoire.

Si vous décidez d'élaborer un Plan stratégique, [le modèle 1.3 sur la planification stratégique](#) pourra vous aider quelque peu, mais l'élaboration d'un plan complet sur trois à cinq ans dépasse la portée de cette trousse d'outils.

ÉTABLIR LES BUTS ET RÉSULTATS CLÉS DU DG

Au début du cycle d'évaluation, il importe d'établir les buts du DG d'une manière qui les fait correspondre aux buts stratégiques du maire et des conseillers. À la fin du cycle d'évaluation, les buts sont examinés et révisés au besoin. Que le DG soit nouveau ou qu'il travaille pour la municipalité depuis vingt ans, cet examen doit se faire. Les buts devraient être réalisables durant la période du cycle d'évaluation.

Le modèle d'évaluation du rendement (1.6A) contient un espace où suggérer trois à cinq buts et résultats clés du DG. Une manière efficace de les fixer serait d'utiliser le concept des buts S.M.A.R.T. Des interprétations diverses ont été faites du signe S.M.A.R.T. depuis les années 1960. L'interprétation donnée par George T. Doran en 1981 est souvent considérée comme la pierre angulaire. Elle se décrit comme suit.

S	Spécifique : cible un domaine précis à améliorer.
M	Mesurable : quantifie ou, à tout le moins, suggère un indicateur de progrès.
A	Assignable : précise qui le fera.
R	Réaliste : formule les résultats dont l'atteinte est réaliste d'après les ressources disponibles.
T	Temps voulu (en) : spécifie quand le résultat peut être réalisé. ⁵

Doran a écrit qu'il est important de noter que chaque but n'a pas besoin de respecter chacun des cinq critères et que les buts ne sont pas tous mesurables. Dans l'exemple ci-dessous, vous trouverez des définitions et un but S.M.A.R.T. suggéré.

	But stratégique du conseil	Objectifs du DG pour l'année d'évaluation	Résultats pour le DG (SMART Goal)	Mesure du rendement	Date cible d'achèvement
Définition	Indiquer chaque priorité du conseil correspondant aux objectifs du DG	Indiquer chaque objectif correspondant aux priorités du conseil.	Chaque résultat énoncé devrait correspondre à une priorité stratégique	Mesurer le degré de réussite des résultats d'après le but/objectif	
Exemple	Demeurer un employeur de choix (accent sur le leadership)	Installer la confiance dans les relations entre le conseil et le personnel	Domaine spécifique ciblé : confiance; Mesurable : la communication se fait entre le DG et le conseil	1 à 5 selon le tableau 2	Exercice financier

⁵ <https://www.projectsmart.co.uk/brief-history-of-smart-goals.php>

et ses comités;

Assignable :

au DG;

Résultats

Réalistes :

coordination et facilitation du mouvement de l'information entre le conseil et ses comités;

Temps voulu

(en) : une année / exercice financier.

« Les documents fournis dans la trousse d'outils pourront régler bon nombre de difficultés que j'ai remarquées dans notre processus. Il est impératif que les DG et les conseils municipaux utilisent un processus dont la valeur semble faire l'unanimité et gagner la confiance générale. »

— RÉPONSES AU SONDAGE (DG)

1.4 EXAMEN DES COMPÉTENCES DE BASE ET MESURES CHIFFRÉES DU RENDEMENT



DOCUMENTS TYPES 4 POUR
LE CALENDRIER DE
L'ÉVALUATION ANNUELLE

MODÈLE 1.6A : MODÈLE
D'ÉVALUATION DU
RENDEMENT

COMPÉTENCES DE BASE

Les compétences de base utilisées par l'ACAM pour son évaluation du rendement sont tirées des Pratiques de gestion efficace en administration locale de l'International City/County Management Association (ICMA) (Tableau 1)⁶. Le **Modèle 1.6 A : Modèle d'évaluation du rendement** s'appuie sur ces domaines de base. Nous devons cependant souligner que les constatations du sondage et l'examen des documents d'évaluation du rendement de nos membres ont fait ressortir d'autres compétences servant de critères d'évaluation au Canada. Ces autres compétences sont regroupées dans le Modèle 1.6B : Autres critères d'évaluation du rendement. Au moment d'élaborer votre modèle d'évaluation du rendement, vous voudrez peut-être vous inspirer du modèle 1.6B pour remplacer ou ajouter certains critères.

⁶ Extrait modifié de http://icma.org/en/university/about/management_practices

Tableau 1 : Pratiques de gestion efficace en administration locale de l'International City/County Management Association (ICMA)

DOMAINE DE BASE EN GESTION	DÉFINITION
Efficacité réelle du personnel	Favorise le développement et le rendement du personnel et des employés dans toute l'organisation.
Facilitation de l'aspect politique	Aide les élus et d'autres intervenants communautaires à définir les buts communs, à progresser et à les réaliser.
Compétence et planification fonctionnelles et opérationnelles	Veille à avoir une structure organisationnelle et des opérations efficaces.
Service au citoyen	Détermine les besoins du citoyen et fournit des services adaptés à la demande et équitables.
Mesure ou gestion du rendement et assurance qualité	Maintient une qualité invariablement élevée dans le travail du personnel, les procédures opérationnelles et la prestation des services.
Initiative, prise de risque, vision, créativité, innovation	Donne l'exemple pour inciter l'organisation et la communauté à l'expérimentation, au changement, à la résolution créative des problèmes et à la rapidité d'action.
Connaissances technologiques	Démontre une compréhension de la technologie de l'information et veille à l'intégrer comme il convient dans les plans visant l'amélioration de la prestation des services, la mise en commun de l'information, la communication organisationnelle et l'accès des citoyens.
Promotion de la démocratie et participation citoyenne	Démontre un engagement envers les principes démocratiques en respectant les représentants élus, les groupes d'intérêt communautaires et le processus décisionnel.

Inclusion	Crée un contexte d'engagement, de respect et de liens entre des idées, des antécédents et des talents divers dans l'organisation et la communauté.
Budget	Prépare et administre le budget.
Analyse financière	Interprète l'information financière pour évaluer la situation à court et à long terme de la communauté du point de vue financier; détermine la rentabilité des programmes et compare les stratégies de remplacement.
Gestion des ressources humaines	Veille à ce que les politiques et procédures entourant l'embauche, la promotion, l'évaluation du rendement et les mesures disciplinaires soient équitables, légales et à jour.
Planification stratégique	Prépare l'organisation et la communauté à des événements, des situations et des circonstances prévisibles.
Défense des intérêts et communication interpersonnelle	Facilite l'échange d'idées et d'information et la compréhension entre les gens et dans leurs rapports les uns avec les autres; défend efficacement les intérêts de la communauté.
Compétence en présentation	Transmet efficacement les idées et l'information.
Relations avec les médias	Communique l'information aux médias d'une manière facilitant la compréhension des problèmes et des activités de l'administration locale.
Intégrité	Démontre de l'équité, de l'honnêteté et un sens de l'éthique et du respect de la loi dans ses relations et activités personnelles et professionnelles.
Perfectionnement personnel	Démontre un engagement envers une vie équilibrée et sait se renouveler, s'adapter et se développer pour améliorer sans cesse ses aptitudes personnelles.

INDICATEURS DE RENDEMENT

Tout comme chaque But a son énoncé relatif au Résultat clé qui sera obtenu si le but est atteint, chaque compétence est assortie d'énoncés relatifs aux normes de comportement correspondantes.

Pour chaque résultat clé et énoncé de compétence, utiliser l'échelle de notation de un à cinq, selon laquelle un équivaut à médiocre et cinq, à excellent. Chaque DG (pour l'autoévaluation) et chaque représentant élu (pour le rapport final) doit remplir ce formulaire; la synthèse des évaluations donnera le rapport final qui sera communiqué au conseil et au DG. REMARQUE : chaque énoncé laissé sans note recevra la valeur de 3 – Moyen.

Table 2 : L'outil de notation⁷

- 5 = Excellent (dépasse presque toujours la norme de rendement)
- 4 = Supérieur à la moyenne (dépasse habituellement la norme de rendement)
- 3 = Moyen (atteint habituellement la norme de rendement)
- 2 = Inférieur à la moyenne (n'atteint habituellement pas la norme de rendement)
- 1 = Médiocre (atteint rarement la norme de rendement)

Répondre en donnant une note de 1 à 5.

Chaque énoncé non noté recevra la valeur de 3 – Moyen

⁷ Critères de l'ICMA pour l'évaluation du rendement du dirigeant de l'administration locale

1.5 SYNTHÈSE DES DONNÉES ET DE L'INFORMATION



MODÈLE DE PAGE TITRE DE L'AIDE-MÉMOIRE

Toutes les données rassemblées pour constituer l'Aide-mémoire du DG pour l'évaluation du rendement vous aideront à remplir l'autoévaluation, votre tâche finale. Vous devriez aussi vous procurer les évaluations périodiques ou trimestrielles et les lire avant d'amorcer votre autoévaluation.

Le même formulaire – Modèle 1.6A Évaluation du rendement – devrait servir à :

- l'autoévaluation du DG;
- l'évaluation individuelle que doivent remplir le maire et chaque conseiller au sujet du rendement du DG;
- le *Rapport final d'évaluation du rendement*.

Vous devrez insérer dans l'aide-mémoire le modèle 1.6A rempli en guise d'autoévaluation et un modèle 1.6A vierge à être rempli par le maire et chaque conseiller.

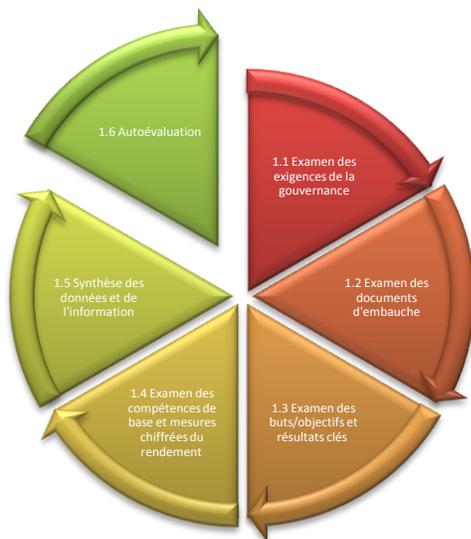
Aux fins du Rapport final d'évaluation du rendement, vous pouvez aussi rendre le modèle 1.6A accessible au consultant ou au sous-comité du conseil qui compilera les évaluations pour les intégrer à ce rapport.

Photocopiez le modèle de page titre de l'aide-mémoire et toute l'information rassemblée pour fournir au maire et à chaque conseiller votre Aide-mémoire du DG pour l'évaluation du rendement.

« Il faut veiller à ce que l'organisation progresse et réponde aux attentes du conseil autant sur le plan opérationnel que stratégique. Plus exactement, il faut s'assurer que l'organisation est concentrée sur ce qu'il faut, que le conseil a confiance en l'administration financière de la Ville, que la prestation des services répond aux besoins de la communauté et que le service à la clientèle est jugé comme étant satisfaisant ou dépassant les attentes. »

— RÉPONSES AU SONDAGE (DG)

1.6 AUTOÉVALUATION



MODÈLE 1.6A : MODÈLE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT

MODÈLE 1.6B : AUTRES CRITÈRES D'ÉVALUATION DU RENDEMENT

DOCUMENTS TYPES 5 POUR FAIRE CORRESPONDRE L'ÉVALUATION DU DG AU PLAN STRATÉGIQUE

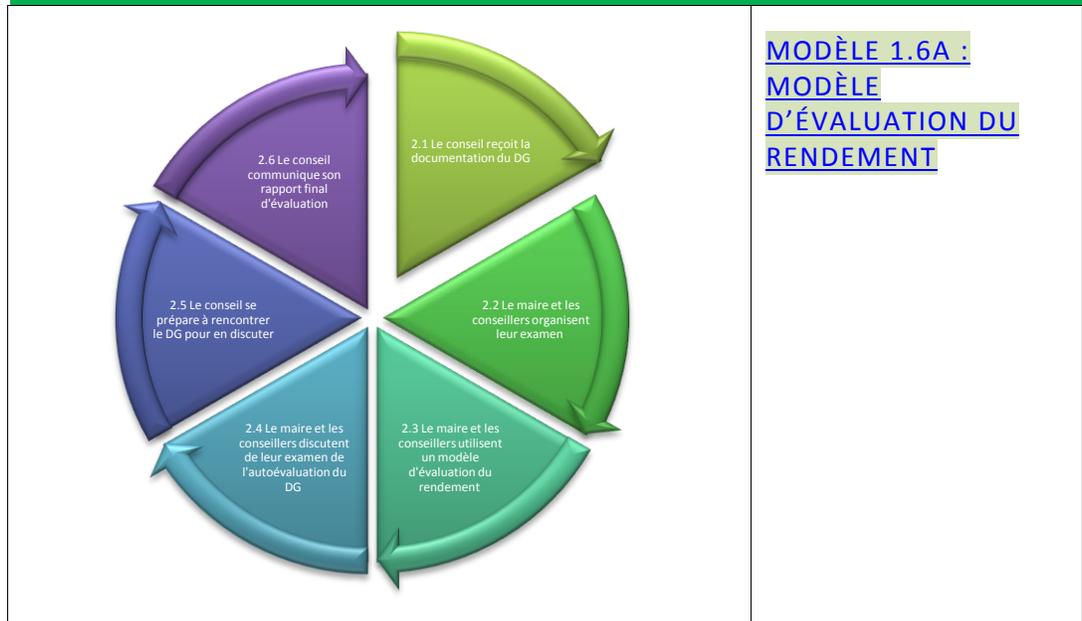
Utilisez le Modèle 1.6A Modèle d'évaluation du rendement pour l'autoévaluation du DG. S'il y a lieu, utilisez le Modèle 1.6B : Autres critères d'évaluation du rendement pour que l'évaluation porte sur un plus grand nombre d'éléments. Vous pouvez aussi vous servir des documents types 5 pour faire correspondre l'évaluation du DG au plan stratégique, vous pourrez ainsi évaluer les buts et les résultats clés.

À la fin du processus, quand le DG reçoit le *Rapport final d'évaluation du rendement* à examiner, il peut élargir l'autoévaluation en comparant ses notes personnelles avec celles du maire et des conseillers.

PARTIE 2 : LE VOLET DU MAIRE ET DES CONSEILLERS

CRÉATION DU RAPPORT FINAL D'ÉVALUATION DU RENDEMENT

2.1 LE CONSEIL REÇOIT LA DOCUMENTATION DU DG



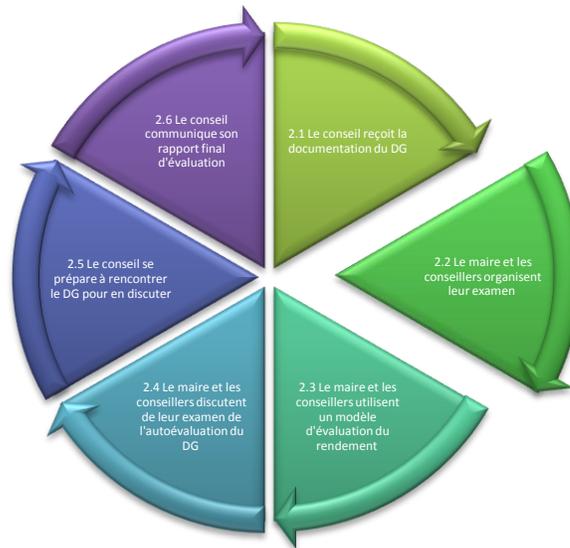
Le maire et chaque conseiller reçoivent l'*Aide-mémoire du DG pour l'évaluation du rendement*. Il contient toute l'information pertinente que le DG a rassemblée pour leur permettre d'évaluer son rendement. Une copie de cette trousse d'outils lui est annexée. De plus l'autoévaluation du DG qu'ils doivent examiner leur est fournie ainsi qu'un formulaire vierge du modèle 1.6A : Évaluation du rendement, qu'ils devront remplir.

Ils examinent la description du poste du DG et tous les documents signés par le DG, le maire et les conseillers portant sur le travail. Faut-il changer certains aspects de ces documents? Est-ce que de nouvelles lois ou règlements créent ce besoin de changement? Dans son autoévaluation, quelle estimation le DG fait-il de l'atteinte des buts et résultats clés définis dans le tableau 1 : Objectifs du DG et résultats clés pour [année] (contenu dans le Modèle 1.6A : Modèle d'évaluation du rendement)?

En recevant l'aide-mémoire, les membres du conseil devraient décider s'ils vont utiliser le Modèle 1.6A : Modèle d'évaluation du rendement tel quel ou s'ils vont remplacer ou ajouter certaines compétences extraites du Modèle 1.6B : Autres critères d'évaluation du rendement.

Le DG pourrait vouloir rencontrer le maire et le directeur du Service des ressources humaines ou le consultant ou engagé pour examiner l'*Aide-mémoire du DG pour l'évaluation du rendement*.

2.2 LE MAIRE ET LES CONSEILLERS ORGANISENT LEUR EXAMEN



DOCUMENTS TYPES 4 : POUR LE CALENDRIER DE L'ÉVALUATION ANNUELLE DU RENDEMENT

Le maire et les conseillers doivent déterminer comment gérer l'information fournie dans l'*Aide-mémoire du DG pour l'évaluation du rendement* et établir un calendrier des réunions et des périodes d'évaluation qui suivront.

Le maire et les conseillers devraient tous participer à l'évaluation. À cette étape, les mesures à suivre consistent à :

- fixer les délais pour remplir le Modèle 1.6A Modèle d'évaluation du rendement;
- décider qui rédigera le rapport final d'évaluation;

Les choix possibles pour la préparation du rapport final sont :

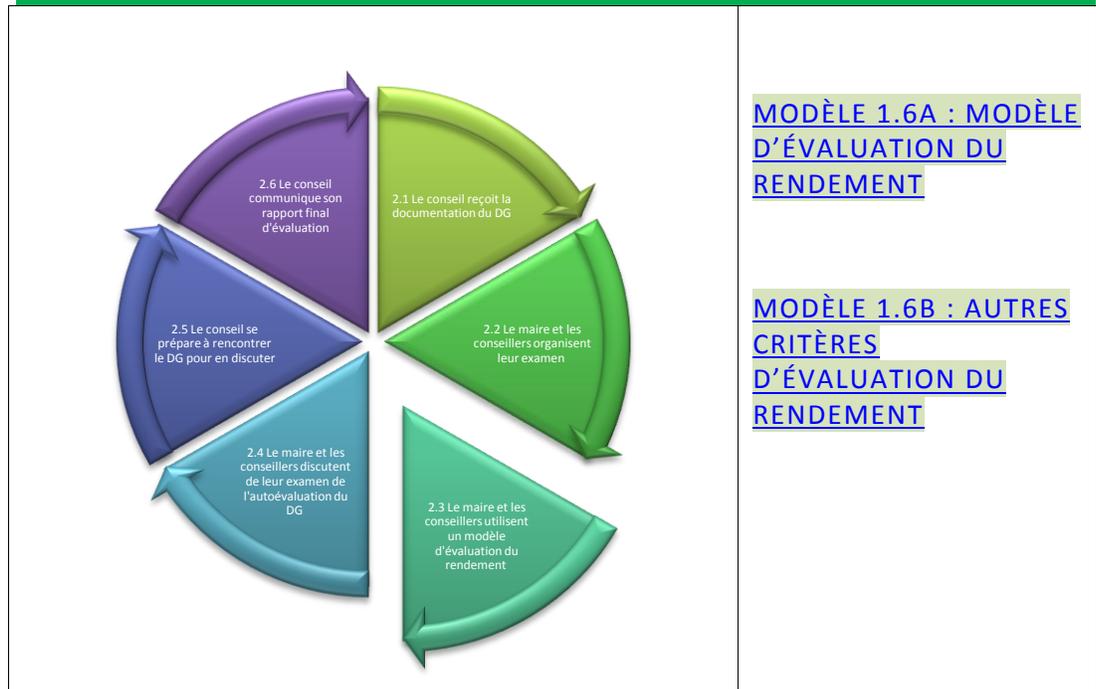
- le maire,
- le conseil,
- un comité du conseil,
- un consultant,
- un membre de la haute direction (cadre supérieur),
- un regroupement des choix possibles.

Il arrive souvent que le conseil veuille s'en remettre au directeur du Service des ressources humaines, étant donné ses compétences en la matière. Cependant, comme le DG est un employé du conseil, il se retrouve dans une situation tout à fait particulière. En effet, le Service des ressources humaines relève du directeur général, ce qui le placerait dans une

position inconfortable s'il devait gérer l'évaluation du rendement du DG. Il semble donc approprié que le directeur des RH facilite l'évaluation du rendement et gère le processus sans tenir de rôle dans le contenu qui sera élaboré. Le recours à un consultant qui facilitera le processus est une manière de procéder généralement acceptée. (Il faut savoir que les frais d'un consultant peuvent varier.) Les évaluations du rendement ont lieu en séance à huis clos.

Les étapes facultatives du cycle d'évaluation (page 25) donnent des conseils pour l'organisation d'un sondage tous azimuts (360°) auprès de ceux qui relèvent directement du DG et d'autres parties intéressées désignées par le DG et dont l'inclusion aura été approuvée par le maire et les conseillers.

2.3 LE MAIRE ET LES CONSEILLERS UTILISENT UN MODÈLE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT



C'est l'étape traditionnelle du processus d'évaluation du rendement. En plus d'examiner l'autoévaluation du DG, le maire et les conseillers remplissent chacun leur exemplaire du formulaire du Modèle 1.6A Modèle d'évaluation du rendement. Chaque exemplaire est remis au comité ou au consultant responsable de la compilation de l'information de la préparation du rapport final d'évaluation.

2.4 LE MAIRE ET LES CONSEILLERS DISCUTENT DE LEUR EXAMEN DE L'AUTOÉVALUATION DU DG

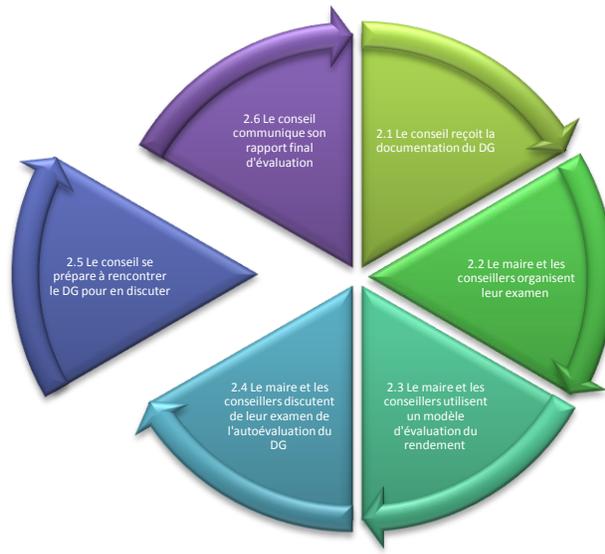
MODÈLE 1.6A : MODÈLE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT (RAPPORT FINAL D'ÉVALUATION)



En utilisant le modèle 1.6A, le conseil, un comité du conseil ou un consultant réunit tous les commentaires et les notes ayant trait aux buts, objectifs, résultats et compétences de base du DG; il produit une note finale pour chaque catégorie et classe les constatations en ordre. La notation mise en ordre révélera les points d'excellence et les aspects à améliorer. Les commentaires écrits sont regroupés par thèmes et présentés en annexe du *Rapport final d'évaluation du rendement*.

La première version du rapport final et l'autoévaluation du DG font l'objet de la discussion. Les derniers changements sont pris en note, et on prévoit quelques jours ou une semaine pour préparer le *Rapport final d'évaluation du rendement*.

2.5 LE CONSEIL SE PRÉPARE À RENCONTRER LE DG



MODÈLE 1.6A :
MODÈLE
D'ÉVALUATION DU
RENDEMENT (RAPPORT
FINAL D'ÉVALUATION)

DOCUMENTS TYPES 4 :
POUR LE CALENDRIER DE
L'ÉVALUATION
ANNUELLE DU
RENDEMENT

Le maire et les conseillers décident comment on discutera de la rétroaction et comment on traitera les commentaires d'un caractère particulier, qui présidera la conversation au sujet de l'évaluation du rendement et quels seront le but et le résultat souhaité de la réunion. Le *Rapport final d'évaluation du rendement* est alors reçu du sous-comité ou du consultant qui l'a préparé.

« Notre philosophie est de l'aider à réussir;
s'il réussit, le personnel réussit; si
l'administration réussit, alors le conseil
réussit. »

— Réponse au sondage (représentant élu)

PRÉSENTER UNE RÉTROACTION POSITIVE ET CONSTRUCTIVE DANS L'EXPOSÉ ÉCRIT DES FAITS ET LA DISCUSSION

Au sujet des évaluations du rendement, quelqu'un a dit que « lorsque la relation entre le DG, le maire et le conseil est empreinte d'une atmosphère de confiance, de respect et de transparence, le rendement du DG peut avoir un effet durable sur la capacité du conseil à bien remplir son mandat ». Cela dit, il est parfois nécessaire de formuler des commentaires constructifs et voici quelques conseils pour le faire efficacement. Le plus tôt sera le mieux est une bonne règle à suivre. Toutefois, si la rétroaction ne coïncide pas avec l'événement et qu'elle s'est accumulée pendant la période visée par l'évaluation du rendement, on peut envisager ces quelques suggestions :

- Ne pas voir la séance de rétroaction comme une occasion de se vider le cœur.
- Mettre l'accent sur ce qui est positif. S'il y a un commentaire constructif à faire, ce doit être parce qu'un résultat positif est recherché; quel est-il?
- S'enquérir de l'origine du problème – connaître la source aidera pour la suite.
- Faire participer le DG, le maire et les conseillers à la solution.

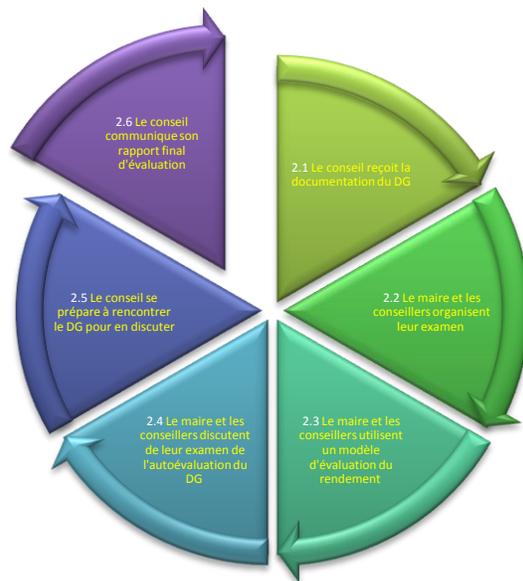
Malgré le caractère positif que doit avoir la rétroaction, il importe tout autant de se montrer juste que réaliste. Comme l'explique la citation suivante, il peut être trompeur de donner trop de rétroaction positive. Il serait préférable de miser sur l'encadrement du DG pour lui faire comprendre le genre de comportement approprié et efficace qu'il pourrait adopter plus souvent.

UN CONSULTANT DÉCRIT UN SCÉNARIO DE RÉTROACTION ÉVITABLE

[Il s'est présenté] bon nombre de cas où mes services ont été sollicités par un conseil préoccupé du fait que sa relation avec son DG se détériorait, pourtant il venait de lui faire une évaluation du rendement qui proclamait pratiquement le DG comme le frère André du 21^e siècle. Naturellement, de son côté le DG était étonné d'un sentiment ou d'un résultat, ou probablement les deux. C'est comme si l'instructeur d'une équipe de hockey recevait l'approbation sans réserve du propriétaire du club, juste avant d'apprendre la décision fatale (parfois de la même personne) lui annonçant que l'équipe dans sa sagesse croyait un changement nécessaire, qu'il n'était pas possible de congédier toute l'équipe, qu'il avait besoin d'une voix différente... [traduction libre]

(Cuff, George. FCMC. 2015. Governance Zone: What Results? p. 1)

2.6 LE CONSEIL COMMUNIQUE SON RAPPORT FINAL D'ÉVALUATION



MODÈLE 1.6A : MODÈLE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT (RAPPORT FINAL D'ÉVALUATION)

DOCUMENTS TYPES 4 : POUR LE CALENDRIER DE L'ÉVALUATION ANNUELLE DU RENDEMENT

Le *Rapport final d'évaluation du rendement* est distribué à tous les participants. Le DG, le maire et les conseillers devraient avoir le temps de l'examiner avant la réunion pour en discuter. Certains DG communiquent le rapport à leur équipe en vue de raffermir la confiance et de promouvoir le changement.

« En tant que maire et président du comité d'évaluation, j'ai discuté à l'avance du processus avec les conseillers et le DG. Les résultats du processus systématique ont été compilés et communiqués au DG pour lui permettre de constater les résultats comme ils se présentaient. Nous avons discuté autant des résultats sur des points qui faisaient consensus que de ceux où les réponses n'étaient pas en accord. Un rapport cumulatif a été déposé en prévoyant une possibilité de poursuivre la discussion. »

— *RÉPONSES AU SONDAGE (UN MAIRE PARLANT DE LA RÉTROACTION POUR LES ÉVALUATIONS DU RENDEMENT)*

PARTIE 3 : RENCONTRE DU DG, DU MAIRE ET DES CONSEILLERS POUR DISCUTER DE L'ÉVALUATION DU RENDEMENT

3.1 EXAMEN CONJOINT DU RAPPORT FINAL D'ÉVALUATION



Cet entretien devrait se dérouler dans le style d'une conversation où le sujet principal est le *Rapport final d'évaluation du rendement* et l'intention est d'en parler. La discussion porte sur les éléments clés de la Trousse d'outils.

- À quel point le rendement du DG concordait-il avec les buts ou objectifs stratégiques du conseil?
- Quelles sont les notes globales?
- Quelle discussion découle des remarques finales? Est-ce que des thèmes en ressortent?

3.2 EXAMEN FINAL DES NOUVEAUX BUTS/OBJECTIFS DU DG

Le conseil n’a jamais évalué mon rendement. Il faut que je base ma façon d’agir sur les succès que mon personnel et moi connaissons dans nos activités courantes et sur les faits et gestes que le conseil semble vouloir d’après ce qui ressort des discussions qu’ils ont entre eux.

—RÉPONSES AU SONDAGE (DIRECTEUR GÉNÉRAL)

PROPOSER D’AUTRES BUTS POUR L’ANNÉE SUIVANTE

Le rapport final illustré dans le modèle 1.6A prévoit un espace suffisant pour énoncer jusqu’à huit objectifs stratégiques dans le tableau 1 au début du cycle d’évaluation, et dans le tableau 2 pour la fin du cycle.

But stratégique du conseil	Objectifs du DG pour l’année d’évaluation	Résultats pour le DG (but SMART)	Mesure du rendement	Date cible d’achèvement
----------------------------	---	----------------------------------	---------------------	-------------------------

Fixer des buts atteignables

... un bon processus d’évaluation du rendement comporterait une discussion visant à déterminer si ces buts (ceux de l’année dernière) ont été fixés dans un moment d’euphorie (p. ex. combler tous les nids de poule) ou s’ils étaient vraiment réalisables.

(Cuff, George B. 2015 Governance Zone: What Results? p. 2)

Certains buts fixés l’année précédente restent inchangés, puisqu’ils sont les buts stratégiques continus de la municipalité et, par conséquent, du DG. Les autres buts peuvent être nouveaux, alors c’est le moment de discuter de tous les buts choisis pour la prochaine année d’évaluation sous l’angle de :

- leur caractère approprié pour la municipalité;
- la poursuite des objectifs et intérêts professionnels du DG;
- la possibilité d’améliorer les relations entre le DG, le maire et les conseillers, le personnel, les parties intéressées et la communauté.

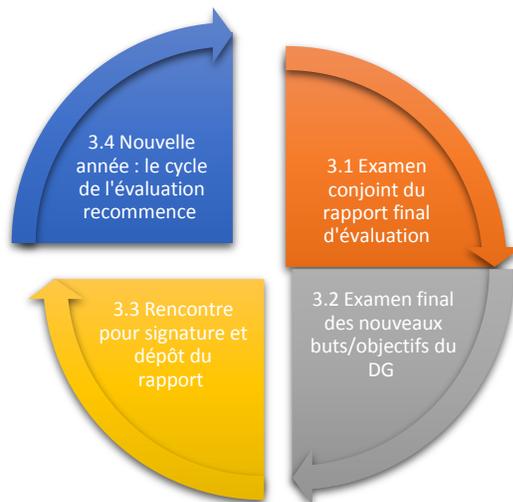
3.3 RENCONTRE POUR SIGNATURE ET DÉPÔT DU RAPPORT



[DOCUMENTS TYPES 5 : OUTILS SERVANT À FAIRE CORRESPONDRE L'ÉVALUATION DU DG ET LE PLAN STRATÉGIQUE](#)

- Le DG, le maire et les conseillers signent le document.
- Un examen final des buts/objectifs et résultats clés stratégiques suggérés pour l'année suivante établit les liens entre les buts et objectifs du DG et le plan ou les priorités stratégiques de la municipalité.

3.4 NOUVELLE ANNÉE



Début du nouveau cycle d'évaluation du rendement.

ÉTAPES FACULTATIVES DU CYCLE D'ÉVALUATION

ÉLABORATION D'UN CADRE DE RÉMUNÉRATION

Dans les discussions à propos de la description de poste, de l'embauche et de l'évaluation de rendement, il est possible d'élaborer un cadre de rémunération. Voir le Modèle d'options de rémunération, qui fournit des options provenant de la convention de travail de l'ICMA.

Quand le maire et les conseillers se réunissent pour discuter du *Rapport final d'évaluation du rendement*, ils peuvent en profiter pour décider de la rémunération. Le rapport final indique le degré de satisfaction à l'égard du rendement pour la période évaluée. En plus de considérer les notes attribuées et le résumé du rapport final, on peut baser les décisions relatives à la rémunération sur des facteurs tels que :

- le climat économique de la municipalité et de la communauté;
- un aperçu des décisions de rémunération prises dans le secteur privé local;
- les décisions de rémunération prises pour les autres employés de l'administration locale;
- un examen comparatif du salaire.

MISE AU POINT D'EXAMENS TRIMESTRIELS

Il ne faut pas sous-estimer l'importance des conversations ou vérifications périodiques. L'établissement de relations de travail solides et respectueuses fera progresser les intérêts de tout le monde et éviter les surprises pendant l'année, surtout à la fin de l'année. Des conversations périodiques facilitent le rapport à établir à la fin de l'année entre la rémunération et le rendement.

Certaines municipalités organisent des évaluations trimestrielles pour avoir une méthode plus systématique qu'une simple vérification. Cette manière de procéder donne la possibilité de revoir ou de modifier un but qui n'est plus atteignable en raison d'une nouvelle situation.

SONDAGE AUPRÈS DES PARTIES CONCERNÉES

Que la municipalité soit petite, moyenne ou grande, certains éléments des évaluations du rendement peuvent rehausser leur efficacité, par exemple un sondage auprès des parties concernées. Parmi ces gens, des cadres supérieurs relevant directement du DG et d'autres, indiqués par le DG et confirmés par le maire et les conseillers.

L'évaluation procure des renseignements utiles sur la manière dont les résultats sont atteints et dont la communauté perçoit le DG et la municipalité. Certaines méthodes

d'évaluation prévoient une entrevue de trente minutes avec chaque partie intéressée, sauf pour ceux qui transmettent leurs commentaires en ligne. Mener des évaluations du rendement impose des normes professionnelles à tous les participants et crée une communauté au sein de l'organisation, étant donné qu'on demande l'avis de toutes les parties intéressées. Cela inclut le personnel qui relève directement du DG, les intervenants qui travaillent avec le DG, le maire et les conseillers. Cette façon de procéder exige que les personnes sondées aient la certitude que leurs commentaires resteront strictement confidentiels et que les résultats des entrevues et des sondages seront épurés de manière à ne contenir aucun renseignement personnel permettant d'identifier les auteurs des commentaires.

BIBLIOGRAPHIE

Alberta Urban Municipalities Association. <http://www.auma.ca/>

CAMA. 2015. Résumé des sondages auprès des élus sur l'évaluation du rendement des directeurs généraux.

Ville de Grande Prairie (2011) Description de poste du directeur municipal. Grande Prairie : Ville de Grande Prairie.

Ville de Grande Prairie (2011) Processus d'évaluation du rendement du DG. Grande Prairie : Ville de Grande Prairie.

Évaluation du rendement 2015 des CADRES SUPÉRIEURS de la Ville de Mississauga. Mississauga : Ville de Mississauga.

Ville de Moose Jaw – Examen du rendement basé sur les compétences. Moose Jaw : Ville de Moose Jaw.

Cuff, George B and Associates. 2014a. Local Government Leadership Academy PowerPoint. Spruce Grove, Alberta.

_____. 2014b. Council-CAO Covenant.

Cuff, George B. FCMC, Columnist, *Municipal World*. 2013a. « Governance Zone Part Two: What Should a Council Evaluate in its CAO? »

_____. 2013b. « Part Four: Who Evaluates the CAO? »

_____. 2013c. « Part Five Who Evaluates the CAO? »

_____. 2013d. « Performance Reviews: Part Six: What Results? »

_____. 2013e. « Can Council Evaluate a Chief Administrative Officer? »

_____. 2013f. « Performance Reviews: Part Seven: What Results? »

Cuff, George B. FCMC. n.d. Template for Performance Appraisal of the Chief Administrative Officer (Manager) for the Municipality of XXX

Dacri, Rick. 2015. « A Manager's Performance Appraisal: Prepare with Confidence. » http://icma.org/m/en/press/pm_magazine/article/106284. Consulté le 15 octobre, 2015.

Doran, George T. « There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. » *Management Review* 70.11 (Nov. 1981): 35. *Business Source Corporate*. EBSCO. 15 octobre 2008. <https://rapidbi.com/history-of-smart-objectives/>. Consulté le 15 avril 2016.

Gouvernement de l'Alberta (GOA). 2014. *Performance Appraisal of a Chief Administrative Officer*. Edmonton: Alberta Municipal Affairs.

ICMA. 2013. Critères de l'ICMA pour l'évaluation du rendement du dirigeant de l'administration locale. (Manager Performance Evaluations Handbook). Washington, DC : ICMA.

_____. 2016. Practices for Effective Local Government Leadership. ICMA University online at http://icma.org/en/university/about/management_practices. Consulté le 22 avril 2016.

Kinicki, Angelo. Organizational Behavior, cité dans « Report to Personnel Committee. » Ville d'Essex.

Municipalité de Jasper (MOJ). 2015. Organizational Success Discussion Guidelines. Jasper : Municipalité of Jasper.

Syme, Gord. 2014 (a). Chief Administration Officer Performance evaluations. Edmonton : Conroy Ross

Syme, Gord. 2014 (b). Expectations Framework and Annual Performance evaluation. Edmonton : Conroy Ross

ANNEXE 1 : PRINCIPES

Atteintes de normes d'excellence

LES DIRECTEURS MUNICIPAUX ET GÉNÉRAUX SONT ESSENTIELS AU FONCTIONNEMENT DES ADMINISTRATIONS LOCALES SELON DES NORMES D'EXCELLENCE.

Valorisation des relations avec les employés

POUR LE MAIRE ET LES CONSEILLERS, LES ÉVALUATIONS DU RENDEMENT DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX SONT UNE MANIÈRE DE RECONNAÎTRE, D'APPRÉCIER ET D'ÉVALUER LEUR RELATION AVEC LEUR EMPLOYÉ.

Le maire et les conseillers pouvant changer plus souvent que leur directeur général, les évaluations de rendement offrent donc un moyen de veiller à ce que toutes les parties touchées aient des compréhensions et des attentes clairement définies à son égard. Le meilleur moment pour faire connaître ces attentes se présente à l'occasion de l'évaluation annuelle.

Lorsqu'il y a une bonne relation entre le directeur général (DG), le maire et les conseillers, les évaluations de rendement permettent aussi une discussion au sujet du rendement de toute l'organisation. Les évaluations de rendement servent d'outil pour mieux informer le maire et les conseillers au sujet du travail du DG, les y intéresser et les amener à reconnaître les difficultés qu'il affronte. En acquérant cette compréhension, le maire et les conseillers peuvent mieux apprécier l'efficacité du travail du DG et trouver des moyens d'appuyer davantage ce travail.

La relation entre le maire, les conseillers et le DG devraient occuper l'avant-scène dans toute évaluation de rendement. Des relations positives empreintes de respect, de confiance et de transparence feront avancer la réalisation des buts de l'organisation.

AMÉLIORATION CONTINUE DESTINÉE À LA RÉALISATION DES BUTS ORGANISATIONNELS

LA FONDATION D'UN SYSTÈME DE GESTION DU RENDEMENT FAIT CORRESPONDRE LES BUTS DU DG ET CE QU'ON ATTEND DE LUI AVEC LES STRATÉGIES GLOBALES DE L'ORGANISATION.

Les organisations hautement performantes prônent l'amélioration continue pour le DG et l'ensemble de l'organisation et habilite les deux à réussir. Lorsque les résultats à long terme sont sur le point d'être atteints, c'est probablement le moment de redéfinir les normes d'excellence.

Dans certaines provinces, le but premier d'effectuer les évaluations du rendement des directeurs généraux est avant tout de se conformer aux exigences législatives. Bon nombre de territoires et de provinces ont des politiques et des règlements qui décrivent les responsabilités et les attentes relatives aux évaluations de rendement des DG. Une évaluation de rendement est un outil permettant d'atteindre l'excellence. Quand elle est

imposée par une loi, le processus s'en trouve enrichi et la trousse d'outils est garnie d'outils supplémentaires propres aux provinces et aux administrations locales.

Communication permanente efficace

DES RELATIONS DE TRAVAIL POSITIVES S'ÉTABLISSENT ET S'ENTRETIENNENT AU MOYEN D'UNE COMMUNICATION EFFICACE ET CONTINUE.

La communication est un outil dans la relation entre le gestionnaire et les élus, et NON un bulletin de notes qui serait une fin en soi. Lorsqu'une communication soutenue s'installe entre eux, rien de ce que contient l'évaluation de rendement ne devrait être une surprise; elle devrait simplement représenter un résumé des conversations qui ont déjà eu lieu.

L'évaluation du rendement donne aussi une occasion au maire et aux conseillers de mieux définir leur vision et leurs attentes.

L'ÉVALUATION DU RENDEMENT EST UN PROCESSUS

UNE ÉVALUATION DE RENDEMENT EST UN PROCESSUS QUI COMMENCE PAR UNE DESCRIPTION DE POSTE.

La trousse d'outils de l'ACAM divise le processus en trois cycles. La partie 1 consiste en six étapes où l'information est réunie pour préparer l'*Aide-mémoire du DG pour l'évaluation du rendement*. La partie 2 comporte six étapes destinées à la création du *Rapport final d'évaluation du rendement* et la partie 3 prévoit quatre étapes concernant l'examen de ce rapport.

ANNEXE 2 : RÉSULTATS DU SONDAGE

Pour mieux comprendre l'état actuel de la gestion du rendement, l'ACAM a distribué à ses membres, à l'automne 2014, un questionnaire auquel 82 directeurs généraux et municipaux (ici désignés les « DG ») ont répondu. Il en ressort ce qui suit.

- Dans 79 % des cas, il existe un processus de gestion du rendement officiel.
- 61 % des répondants ont des buts et objectifs annuels.
- Seulement 5 % des répondants ont été informés d'attentes claires et précises à l'égard de leur rendement au moment de leur embauche.
- Au sujet de la principale utilité de l'évaluation, 95 % des répondants pensent qu'elle permet de cerner ce qui devrait être amélioré et 87 % qu'elle sert à une rétroaction positive.

Seulement 30 % des répondants étaient fortement d'accord avec l'affirmation selon laquelle on les évalue d'après leurs résultats réels. Après avoir sondé les DG et analysé les résultats, le groupe de travail de l'ACAM a distribué un questionnaire semblable aux élus municipaux avec l'appui et la coopération de la Fédération canadienne des municipalités (FCM). Cent quatorze membres de la FCM y ont répondu. Les faits saillants qui en ressortent sont les suivants.

- 89 % font des évaluations de rendement des cadres supérieurs (DG).
- Dans 76 % des cas, tous les membres du conseil y participent.
- 67 % utilisent un processus officiel, mais moins de la moitié le suivent complètement.
- Seulement 43 % pensent être bien préparés au processus.
- 44 % disposent de modèles qualifiés de très utiles.
- 69 % fixent des buts et objectifs de rendement à leur DG, cependant 42 % disent que le conseil et le DG n'ont pas à s'entendre à propos des indicateurs de rendement.
- 65 % ont répondu que les buts du DG sont liés ou fortement liés au plan stratégique et aux priorités du conseil.
- 76 % des répondants indiquent que la rétroaction est donnée de manière constructive.

D'après les réponses reçues, il est clair que l'occasion s'offre à l'ACAM de prendre les devants à ce chapitre et d'établir un système d'évaluation du rendement qui facilitera la tâche à la fois des DG et des conseils municipaux. Les réponses au sondage indiquent que le système ainsi créé devrait comprendre des modèles normalisés et une formulation type facilement adaptable à la démographie locale ainsi que des instructions et des lignes directrices en matière de gestion et d'évaluation appropriée du DG.

ANNEXE 3 : LISTE DE CONTRÔLE DU PROCESSUS D'ÉVALUATION DU DG

Recommandations relatives à l'évaluation du rendement du directeur général

Appelez vos initiales aux endroits prévus, remplissez et indiquez les dates au besoin, et encerclez s'il y a lieu.

Pour l'année :		Date :
Partie 1 : Le DG réunit l'information nécessaire à la création de l'Aide-mémoire du DG pour l'évaluation du rendement.		
Examen des exigences en matière de gouvernance	En ligne à : [url]	Ci-joint
Documents pertinents :		
Examen de la description de poste et du contrat de travail	En ligne à : [url]	Ci-joint
Documents pertinents :		
Buts établis :		
Les buts et objectifs correspondent-ils à ceux du Plan stratégique? Liste des buts et objectifs :	Oui	Non

Fixer la date pour l'examen du Plan stratégique	Date et heure : Lieu :	Participants :
L'autoévaluation du DG et l'évaluation faite par le maire et les conseillers suivent le modèle 1.6A : Évaluation du rendement	Oui	Non
Autres compétences à ajouter à partir du modèle 1.6B :		
Confirmer que l'outil de notation répond à nos besoins	Oui	Non
Mesure à prendre :		
Autoévaluation À remplir pour le : [date]	Oui	Non
L'échéancier de l'évaluation par le maire et les conseillers est établi Dates prévues :	Oui	Non

Partie 2 : Le maire et les conseillers rédigent le Rapport final d'évaluation du rendement		
Les personnes suivantes composeront le sous-comité qui fera la synthèse des évaluations en un seul document, le Rapport final d'évaluation du rendement :		
Le Rapport final d'évaluation du rendement est prêt	Date :	Par :
Examen du Rapport final d'évaluation par le DG, le maire et les conseillers	Date de début :	Date de fin :
Partie 3 : Le DG, le maire et les conseillers se rencontrent pour discuter de l'évaluation du rendement		
Examen conjoint du rapport final	Date et heure : Lieu :	Participants :
Établissement conjoint des objectifs	Date et heure : Lieu :	Participants :
Objectifs établis pour [année]		

REMERCIEMENTS

Groupe de travail de l'ACAM pour le projet de l'évaluation du rendement

Présidente

Janice Baker, représentante de l'Ontario à l'ACAM et directrice générale de la Ville de Mississauga (Ont.)

Membres

Don MacLellan, président sortant de l'ACAM et directeur général des Services de protection communautaire de la Ville de Moncton (N.-B.)

Robert Hughes, président sortant de l'ACAM et directeur général de la Ville de Stratford (Î.-P.-É.)

Patrick Draper, (membre à la retraite)

Scott Barton, membre de l'ACAM, DG de la Ville de Raymond (Alb.)

Jason Gariepy (membre à la retraite)

Donald Hrynyk (membre à la retraite)

Administration

Supervision du projet : Jennifer Goodine, directrice générale de l'ACAM

Rédaction : Nancy Mackenzie, Bronze Horse Communications

PERMISSIONS

L'ACAM exprime sa gratitude aux municipalités et à l'association et l'organisation suivantes pour leur appui et la permission d'utiliser les documents types et modèles de l'évaluation du rendement.

Ville de Calgary (gouvernement de l'Alberta)	Comté de Grande Prairie
Ville de Grande Prairie	Municipalité de Jasper
Ville de Mississauga	Ville de Beaumont
Ville de Moose Jaw	Ville de Canmore
Ville de St. Albert	Ville d'Essex
Ville de Summerside	Ville d'Olds
District régional de Comox Valley	Ville de Torbay
Conroy Ross	Ville de White City
Comté d'Elgin	International City/County Management Association (ICMA)

Images utilisées avec la permission de Microsoft; photo de l'hôtel de ville de Fredericton utilisée avec la permission de la Ville de Fredericton.

Nous nous sommes efforcés d'indiquer les sources originales. Si vous remarquez des erreurs ou omissions, veuillez en aviser l'ACAM pour qu'elle puisse y remédier.