



Trousse d'outils de gestion du rendement du DG

Guide pour le maire et les conseillers

Plus qu'un événement annuel : un processus continu

UNE RESSOURCE GRATUITE BÉNÉFICIAINT LES MUNICIPALITÉS CANADIENNES

Table des matières

Message de l'Association canadienne des administrateurs municipaux	1
Introduction	2
Comment utiliser la trousse d'outils - maire et conseillers	3
Qu'est-ce qui est inclus dans la trousse d'outils?	3
Qu'en est-il du processus du DG?	4
Conseils sur la personnalisation du processus d'évaluation du rendement	4
La valeur des discussions sur le rendement	5
Plus qu'un événement annuel : un processus continu	6
• Mise au point d'examens trimestriels	6
• Discussion avec le DG sur la rémunération	6
Étapes facultatives	6
• Sondage auprès des intervenants	6
• Engager un consultant tiers pour une évaluation encadrée	7
Principes de gestion du rendement	8
Guides de consultation rapide	11
Partie 1 : Le volet du DG : examen des documents, création de <i>l'Aide-mémoire du DG</i> et autoévaluation pour le maire et les conseillers	11
Partie 2 : Le volet du maire et du conseil : création du <i>Rapport final d'évaluation du rendement</i>	13
Partie 3 : Le DG, le maire et le conseil se rencontrent pour discuter de l'évaluation du rendement	14
Partie 2 : Le volet du maire et du conseil : création du Rapport final d'évaluation du rendement	15
2.1 Le maire et les conseillers organisent leur examen	15
2.2 Le maire et les conseillers reçoivent <i>l'Aide-mémoire du DG</i>	17
2.3 Le maire et le conseil complètent l'évaluation du rendement à l'aide d'un modèle	18
2.4 Le <i>Rapport final d'évaluation du rendement du DG</i>	18
2.5 Le conseil se prépare à rencontrer le DG	18
2.6 Le conseil partage son Rapport final d'évaluation	19
Partie 3 : Le DG, le maire et le conseil se rencontrent pour discuter de l'évaluation	20
3.1 Examen conjoint du <i>Rapport final d'évaluation du rendement</i> et signature finale	20
3.2 Réunion pour discuter des nouveaux objectifs du cycle d'évaluation	20
3.3 Une nouvelle année : Recommencer le cycle d'évaluation du rendement	21
Liste de contrôle du maire et du conseil pour l'évaluation du rendement du DG	22
Calendrier de l'évaluation du rendement du DG	24

Message de l'Association canadienne des administrateurs municipaux

Cela peut paraître évident, mais l'évaluation périodique du rendement n'est pas forcément une chose à laquelle songent le directeur général (DG), le maire et les conseillers. Et d'après les retours d'information que nous avons obtenus, dans les cas où elle est réalisée, sa mise en œuvre n'est pas toujours efficace. L'Association canadienne des administrateurs municipaux reconnaît que l'évaluation du rendement est **un processus continu, pas seulement un événement annuel**. Pour faciliter ce processus, l'ACAM a lancé une trousse d'outils en 2017 avec le soutien de nos membres, de la Fédération canadienne des municipalités (FCM) et des élus, qui ont alors répondu à nos sondages.

Au fil des années, nous avons entendu les commentaires de nos membres et de leurs conseils au sujet de la trousse d'outils et nous sommes heureux de vous proposer **une nouvelle édition 2023, mise à jour et améliorée**, qui reste un modèle flexible conçu pour votre DG afin de vous permettre de choisir les outils qui fonctionnent pour vous, votre conseil et l'organisation. Un conseil municipal peut changer tous les quatre ans, et parfois, c'est toute votre direction change, et il peut en être de même pour le processus d'évaluation du rendement. Il n'existe pas de bon ou de mauvais processus, ni de processus parfait. Ce qui a fonctionné l'année dernière peut ne pas fonctionner cette année en fonction de la complexité des situations, il vous revient donc, ainsi qu'à votre DG, de personnaliser le meilleur modèle d'évaluation du rendement qui fonctionne pour tout le monde.

Cette nouvelle version de la trousse d'outils fournit aux maires et au conseil les outils et les meilleures pratiques pour faciliter les discussions avec leur DG afin d'assurer une gestion du rendement juste et efficace, et de faciliter grandement le processus pour les deux parties. Grâce à cette trousse d'outils, le DG, le maire et le conseil peuvent tenir des conversations ouvertes afin de contribuer à la réalisation d'une vision collective et à l'atteinte d'objectifs stratégiques assurant le succès 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 entrevues 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.

Cette trousse d'outils aidera les maires et les conseillers à travailler plus efficacement avec leur DG, propulsera la pratique canadienne vers un plus grand professionnalisme et facilitera les relations de travail uniques que les membres de l'ACAM doivent entretenir avec les élus municipaux.

Veillez noter que la référence au « maire et aux conseillers » dans ce document inclut également les préfets, les directeurs, les présidents, les chefs de conseil et les élus municipaux.

Communiquez vos questions et vos commentaires à Jennifer Goodine, directrice générale de l'ACAM, au 1-866-771-2262 ou à l'adresse admin@camacam.ca.

Conseil : « ... 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. »

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.

Les DG se positionnent au carrefour de la gestion municipale et de la politique, et leur travail consiste à suivre les orientations fixées par les élus municipaux – ce qui exige un haut degré de confiance entre chaque partie.

L'article de la chroniqueuse Dawn McCoy de *Municipal World*, intitulé « CAO performance evaluation » (Évaluation du rendement du DG), explique les nombreuses responsabilités du DG :

« Réfléchissez à ce scénario. Vous êtes à la tête d'une entreprise de plusieurs millions de dollars comptant des centaines d'employés. Vous avez plusieurs intervenants à votre disposition, tous intéressés par la manière dont votre organisation répond à leurs besoins spécifiques, dont beaucoup sont différents de ceux des autres et des vôtres. Votre chef change tous les quatre ans et parfois, c'est toute votre direction qui change, mais le nouveau mandat n'est pas toujours clair. En fait, vous avez plusieurs chefs, avec des objectifs et des idées différentes sur ce que vous devez faire et comment vous devez le faire. Comment savez-vous que vous faites ce que vous êtes censé faire? »

Telle est la réalité du directeur général, le seul employé du conseil élu dans la plupart des organisations gouvernementales municipales. Compte tenu de toutes ces complexités, comment le DG peut-il s'y retrouver dans ce labyrinthe obscur pour s'assurer qu'il dirige l'organisation dans la direction souhaitée par le conseil? Comment le conseil sait-il si le DG exécute réellement son mandat ou si ses objectifs sont atteints? »

Dans plusieurs provinces et territoires, cette évaluation est obligatoire. Toutefois, lorsque ce n'est pas le cas, il est conseillé de demander au conseil à ce qu'elle ait lieu une fois par année. 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, ainsi que du rendement de l'organisation. Les évaluations sont l'occasion pour le conseil de formuler officiellement au DG, de son point de vue, s'il s'acquitte bien de ses fonctions. Il s'agit du bilan complet du DG.

L'ACAM encourage une compréhension élargie, plus globale, du dialogue entourant le rendement. Ces entrevues, dans le style d'une conversation, font partie d'un processus continu plutôt que de se résumer à un événement annuel. Il est important de veiller à ce que la stratégie et les attentes du DG et du conseil soient clairement définies, afin de pouvoir mesurer votre rendement. Pour en savoir plus sur les principes de l'évaluation du rendement, [cliquez ici](#).

La plupart des conseils se tournent vers le DG pour :

- faire le lien entre le conseil et les opérations municipales;
- mettre en œuvre les politiques de la municipalité;
- 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.

Cette trousse d'outils vous fournira un guide de référence rapide pour chacune des trois étapes du processus, mais aussi un guide détaillé étape par étape et une liste de contrôle pour le maire et le conseil lors de l'examen de l'autoévaluation du DG, de la création du *Rapport final d'évaluation du rendement* et de la réunion avec le DG pour discuter des résultats. Le DG a également reçu son propre guide pour le processus [« Trousse d'outils pour l'évaluation du rendement du DG - un guide pour le DG »](#).

Conseil : 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.

Comment utiliser la trousse d'outils - Maire et conseillers

Cette trousse d'outils se veut un guide des meilleures pratiques et des lignes directrices à suivre pour vous et votre conseil, mais elle est **flexible et personnalisable**. Il est recommandé de personnaliser ce processus d'évaluation du rendement en trois parties pour votre organisation et de choisir les éléments spécifiques qui vous conviennent. Cette démarche peut être suivie par :

- un DG et des conseillers qui élaborent un nouveau processus et qui procèdent pour la première fois à une évaluation du rendement; ou
- un DG et des conseillers qui disposent déjà d'un processus existant avec des modèles spécifiques qui fonctionnent bien, mais qui souhaitent ajouter d'autres éléments et des meilleures pratiques.

Dans un premier temps, le DG fournira un processus recommandé au maire pour examen.

Le DG examine les documents, complète l'autoévaluation et l'aide-mémoire à présenter au maire et aux conseillers.

Le maire et les conseillers examinent l'autoévaluation du DG et créent un rapport final d'évaluation du rendement.

Le DG rencontre le maire et les conseillers pour discuter du rapport final d'évaluation et le signer.

Que comprend la trousse d'outils?

Cette trousse d'outils fournit les informations suivantes :

- **Informations importantes sur la valeur des discussions sur le rendement.** Une évaluation du rendement devrait être **un processus continu et pas seulement un événement annuel**. Vous trouverez des conseils et des pratiques exemplaires sur l'importance de mettre en place des examens trimestriels avec votre DG, d'élaborer un cadre de rémunération au moment de l'embauche du DG, de sonder les intervenants avec lesquels le DG interagit régulièrement et la possibilité d'engager un consultant tiers pour effectuer une évaluation encadrée.
- **Guides de consultation rapide.** Un guide de référence rapide d'une page indiquant chaque étape en un coup d'œil pour chacun des processus en trois parties de l'ACAM (pour le DG, le maire et les conseillers, et la réunion d'évaluation finale du rendement).
- **Détails relatifs aux livrables du maire et du conseil pour l'évaluation du rendement du DG.** Un guide détaillé étape par étape sur le *Rapport final d'évaluation du rendement* du maire et du conseil, et sur la réunion avec le DG.
- **Exemple de meilleures pratiques.** Le modèle d'évaluation du rendement inclus dans cette trousse d'outils est un document sur les meilleures pratiques pour vous aider à tenir des discussions de qualité avec votre DG sur son rendement, et ne comporte pas de système de notation. Un modèle de lettre de mandat a également été fourni en option. Le DG fournira une recommandation sur le processus et les paramètres.
- **Liste de contrôle du processus du maire et du conseil.** Une liste de contrôle du processus du maire et du conseil permettant de vous assurer que vous avez inclus toutes les étapes du *Rapport final d'évaluation du rendement* du DG et que vous êtes préparé pour la réunion avec le DG.
- **Exemple de calendrier.** Un exemple de calendrier à utiliser comme guide, commençant à la mi-août et se terminant la première semaine de décembre afin de coïncider avec l'année civile et budgétaire. Ce processus peut évoluer au rythme fixé par le DG, le maire et les conseillers.

Qu'en est-il du processus du DG?

Si vous souhaitez examiner le processus recommandé détaillé sur l'autoévaluation du DG et la préparation de l'*Aide-mémoire du DG* pour le maire et le conseil, consultez la [Trousse d'outils pour l'évaluation du rendement du DG : un guide pour le DG](#).

Conseils sur la personnalisation du processus d'évaluation du rendement

Chaque DG et ses conseillers sont différents et, par conséquent, la manière dont les évaluations de rendement sont menées sera unique. La trousse d'outils est conçue pour vous fournir des étapes fondamentales (le processus régulier d'évaluation du rendement) ainsi que des étapes facultatives (examens trimestriels, élaboration d'un cadre de rémunération et sondage auprès des intervenants) qui sont décrites en détail dans la section suivante. Vous pouvez ensuite faire les choix qui vous conviennent le mieux à partir d'éléments fondamentaux et d'éléments optionnels. Cependant, au début du processus, le DG travaillera avec le maire et les conseillers afin de déterminer la vision.

Comme pratique exemplaire pour faciliter une discussion qualitative pendant les entrevues sur le rendement, vous pouvez envisager d'utiliser le modèle d'évaluation du rendement de l'ACAM **sans système de notation**, comme guide axé sur les objectifs annuels spécifiques du conseil et du DG pour la période d'évaluation. Vous pouvez également demander aux conseillers de remplir une lettre de mandat qui décrit les attentes annuelles d'un DG, notamment agir en tant que modèle et bon chef d'entreprise, mais aussi les attentes spécifiques pour l'année en fonction des objectifs des conseillers et du DG, approuvés par le conseil l'année précédente. Ces modèles peuvent être personnalisés pour répondre à vos besoins.

Le processus d'évaluation du rendement commence et se termine avec le ou la DG. Il ou elle lancera le processus, et les deux parties décideront du modèle et des paramètres de rendement utilisés pour l'évaluation. Il est important que le maire et le conseil prennent leur temps pour examiner l'*Aide-mémoire du DG* et préparer un *Rapport final d'évaluation du rendement*. Le produit final est une réunion avec le DG, le maire et les conseillers afin de discuter du *Rapport final d'évaluation du rendement* et de fixer des objectifs pour l'année suivante.

Conseil : Un système de notation numéroté n'est pas toujours utile.

« Évaluer le rendement d'une personne est un processus complexe et le réduire à une échelle de 1 à 5 n'aide ni l'évalué ni les évaluateurs. Certaines personnes sont des « évaluateurs acharnés » et d'autres se contentent de cocher la case du haut. Certains s'en servent pour éviter de fournir une rétroaction spécifique et significative. D'après notre expérience, les systèmes de notation réduisent la quantité de rétroaction fournie au gestionnaire, et produisent souvent un résultat confus et embrouillé, sans orientation claire pour celui-ci. »

Source : Article de l'ICMA intitulé « A Better Way: The Facilitated CAO Performance Review »

La valeur des discussions 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. 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 » qui peut mieux tolérer ce genre d'attention de tous les instants. Ils créent également une vision du conseil pour leurs mandats.

L'intérêt de procéder à une évaluation écrite du rendement du DG présente les avantages suivants :

- Une occasion d'accroître la communication entre le DG et le maire et le conseil municipal.
- 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.
- Une évaluation écrite du rendement fournit au DG, au maire et aux conseillers un document officiel où sont consignées leurs réunions 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.



L'établissement des objectifs se fait au début d'un cycle d'évaluation, et les résultats clés sont un élément important à la fin du cycle d'évaluation annuel. **Les DG doivent être en phase avec les attentes du conseil et celles-ci doivent être formulées dès le départ et généralement rediscutées chaque année lors de l'évaluation.**

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 excellente occasion pour sonder les membres de l'organisation;
- reconnaissent les difficultés rencontrées par le DG;
- permettent aux élus d'en savoir plus sur le style de gestion du DG;
- encouragent la vérification du besoin de planifier la relève; permettent de discuter et de percevoir l'avenir.

Un processus continu, pas seulement un événement annuel

On ne saurait trop insister sur l'importance de conversations ou de « vérifications » régulières tout au long de l'année. 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.

Mise au point d'examens trimestriels

Bien que cette trousse d'outils concerne les examens annuels d'évaluation du rendement, certaines municipalités organisent des examens trimestriels permettant une approche plus formelle de « vérification », ce qui donne l'occasion de revoir ou de modifier les objectifs qui ne sont plus atteignables en raison de nouvelles circonstances.

Discussion avec le DG sur la 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. Quand le maire et ses conseillers se réunissent pour discuter du *Rapport final d'évaluation du rendement*, ils peuvent en profiter pour décider de la rémunération. Ce rapport indique le degré de satisfaction à l'égard du rendement pour la période évaluée. En plus des notes attribuées (si vous utilisez un système de notation) et du résumé du *Rapport final d'évaluation du rendement*, les décisions relatives à la rémunération peuvent être basées sur des facteurs tels que :

- le climat économique de la municipalité et du tissu social local;
- 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.

Le contrat de travail de l'ICMA recommande les options suivantes : une augmentation dépendant des résultats de l'évaluation du rendement sous la forme d'un salaire et/ou d'une incitation au rendement et/ou d'une augmentation des avantages sociaux; l'indice des prix à la consommation; une compensation en pourcentage chaque année; ou au moins l'augmentation moyenne générale accordée aux autres employés de l'employeur.

Étapes facultatives

Sondage auprès des intervenants

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.

Il s'agit d'une **étape facultative** de l'évaluation du rendement; toutefois, l'examen fournit des informations précieuses sur la façon dont les résultats sont atteints et sur la façon dont la population perçoit à la fois 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.

Engager un consultant tiers pour une évaluation encadrée

L'évaluation du rendement a pour objectif de fournir au DG une rétroaction constructive, tel qu'indiqué par l'ICMA dans un article intitulé « A Better Way: The Facilitated CAO Performance Review »

« Une rétroaction constructive est un cadeau. Elle est essentielle pour un leadership efficace, car elle permet de s'assurer que les actions d'un directeur municipal s'alignent sur celles des représentants élus dont il relève. »

Les conseillers trouvent souvent que le processus prend du temps, qu'il est lourd et qu'il n'est pas particulièrement efficace. Cependant, l'embauche d'un tiers (p. ex. un consultant) pour travailler avec le maire et les conseillers afin de faciliter le processus et de s'assurer qu'il est équitable est une bonne pratique. Une tierce partie gère le processus d'évaluation, agit en tant que partie neutre pour recueillir les données des élus (et d'autres évaluateurs), analyse les données et présente les résultats au DG d'une manière qui encourage la croissance.

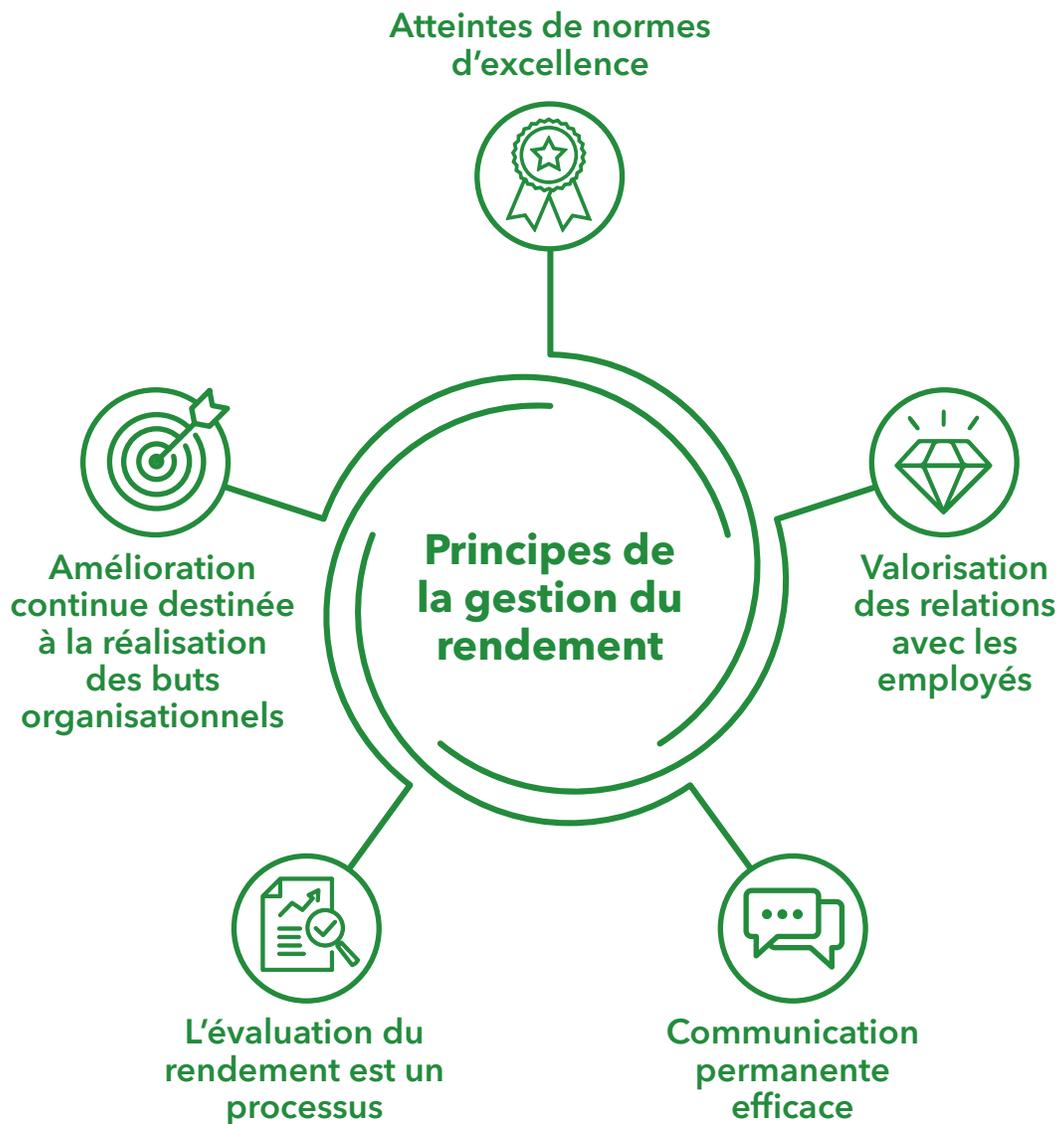
Pour le DG, cette procédure permet de fournir des commentaires constructifs, de clarifier les problèmes identifiés par le conseil, de séparer le message du messenger et de se concentrer sur les possibilités axées sur les résultats. Pour les élus, elle professionnalise le processus, valorise toutes les opinions autour de la table, facilite le processus avec une personne responsable de la gestion de l'évaluation du début à la fin, et crée de la clarté.

Le coût de la rémunération d'un facilitateur est minime lorsqu'on le compare aux avantages et devrait être reconnu comme la clé d'une relation réussie entre le DG et le conseil. Compte tenu de l'investissement important que vous avez fait auprès de votre DG, du nombre d'employés et de budgets dont il est responsable, et de l'importance d'évaluer et de corriger le tir si nécessaire, éviter les ruptures dans la relation entre le conseil et le DG peut permettre de réaliser d'énormes économies et constitue la clé du succès.

Conseil : Il n'est pas recommandé que le service des ressources humaines ou tout autre employé soit intimement lié au processus, afin de ne pas les mettre dans une situation délicate, étant donné qu'ils relèvent tous du DG. Le directeur municipal peut être impliqué dans le processus au nom du maire et du conseil. Si un consultant est engagé, il est recommandé qu'il rencontre le sous-comité et/ou le conseil lors d'une séance d'orientation sur l'objectif de l'évaluation du rendement.

Source : Article de l'ICMA intitulé « A Better Way: The Facilitated CAO Performance Review »

Principes de la gestion du rendement



Principe

Explication

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 devrait 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 habilitent 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 et territoires, 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.

Principe

Explication

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 trois étapes concernant l'examen de ce rapport.

Conseil : 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.

- Administrateur en chef

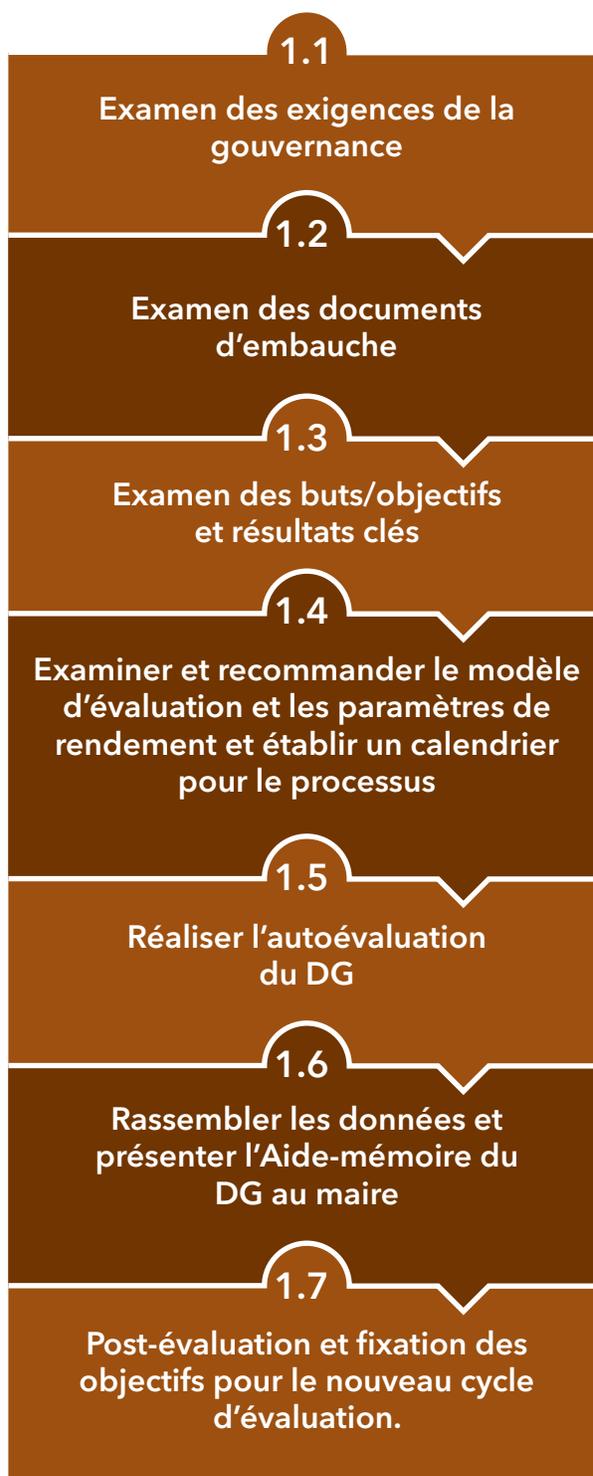


Guides de consultation rapide

Partie 1 : Le volet du DG

Examen des documents, création de l'Aide mémoire du DG et autoévaluation pour le maire et les conseillers

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. 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 part du travail de préparation du *Rapport final d'évaluation du rendement* dans la partie 2.



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, de lettres de mandats, les résultats clés attendus, le plan stratégique ou les priorités du conseil.

1.4 Examiner et recommander le modèle d'évaluation et les paramètres de rendement et établir un calendrier pour le processus : Après examen, le DG rencontre le maire et recommande au maire et au conseil un modèle d'évaluation du rendement (inclus dans cette trousse d'outils ou la sienne) ainsi que les paramètres de rendement utilisés pour évaluer les rendements. Plusieurs autres questions sont posées au cours de cette réunion. En outre, un calendrier et un processus sont également convenus collectivement par les deux parties.

1.5 Réaliser l'autoévaluation du DG : 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. Cette autoévaluation est incluse dans l'aide-mémoire.

1.6 Rassembler les données et présenter l'Aide-mémoire du DG au maire : Le DG a terminé l'examen des documents pertinents, y compris les examens trimestriels ou périodiques, et prépare un aide-mémoire à présenter au maire pour qu'il le transmette au conseil.

1.7 Post-évaluation et fixation des objectifs pour le nouveau cycle d'évaluation : Après la réunion conjointe avec le DG et le maire et ses conseillers pour examiner et signer le *Rapport final d'évaluation du rendement*, les documents sont remplis à l'attention du service des ressources humaines. Le processus recommence alors avec le conseil afin de fixer de nouveaux objectifs stratégiques et des résultats clés pour l'année à venir qui seront liés aux objectifs du DG avec le Plan stratégique de la municipalité et les priorités du conseil.



Partie 2 : Le volet du maire et du conseil

Création du *Rapport final d'évaluation du rendement*

La deuxième partie du cycle d'évaluation du rendement a lieu lorsque le maire et les conseillers ont reçu l'*Aide-mémoire du DG* qui comprend son autoévaluation.



2.1 Le maire et les conseillers organisent leur examen : Une fois que les deux parties se sont entendues sur un modèle d'évaluation du rendement et sur les paramètres de rendement. 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. Il est également important de confirmer un calendrier pour le processus.

2.2 Le maire et les conseillers reçoivent et examinent l'Aide-mémoire du DG : L'évaluation du DG comprend toutes les données contextuelles/fondamentales que le DG a recueillies dans le cadre du dossier ainsi que l'autoévaluation du DG.

2.3 Le maire et les conseillers complètent l'évaluation du rendement à l'aide d'un modèle : 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 qui a été accepté par les deux parties.

2.4 Le Rapport final d'évaluation du rendement est achevé : À l'aide du modèle convenu, la personne responsable de la compilation des informations recueille toutes les évaluations et les commentaires écrits de chaque membre du conseil, et organise les résultats selon le processus convenu précédemment afin de saisir les commentaires cumulés à l'étape 2.1.

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 Rapport final d'évaluation du rendement : Le *Rapport final d'évaluation du rendement* est partagé avec le DG, le maire et les conseillers afin de donner à toutes les parties le temps d'examiner ce document avant la réunion pour en discuter.

Partie 3 : Le DG, le maire et le conseil se rencontrent pour discuter de l'évaluation du rendement

3.1

Examen conjoint du Rapport final d'évaluation du rendement et approbation finale

3.2

Se réunir pour discuter des nouveaux objectifs pour le prochain cycle d'évaluation

3.3

Une nouvelle année : recommencer le cycle d'évaluation du rendement

3.1 Examen conjoint du Rapport final d'évaluation du rendement et approbation finale : Une réunion à huis clos a lieu avec le maire, le conseil et le DG afin que les deux parties discutent du rapport final. La conversation utilise une rétroaction constructive pour présenter et discuter les commentaires collectifs du maire et du conseil. Le DG, le maire et les conseillers signent le document.

3.2 Se réunir pour discuter des nouveaux objectifs pour le prochain cycle d'évaluation : Une fois l'évaluation du rendement du DG terminée, il est important que le conseil fixe de nouveaux objectifs stratégiques et des résultats clés pour l'année à venir, qui sont liés aux objectifs du DG, au Plan stratégique de la municipalité et aux priorités du conseil. Cela peut se dérouler sur deux réunions, la première étant consacrée à des échanges sur la vision du conseil et de ses objectifs/priorités stratégiques, et la seconde à l'examen et à l'approbation des objectifs du DG pour l'année à venir en se basant sur cette vision. Toute lettre de mandat faisant partie du processus d'évaluation du rendement doit être remplie lors de cette réunion.

3.3 Une nouvelle année : Recommencer le cycle d'évaluation du rendement : Recommencer le cycle d'évaluation du rendement.

« 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. »

- Mayor

Partie 2 : Le volet du maire et du conseil

Création du *Rapport final d'évaluation du rendement*

No de l'étape

Étape et explication

2.1

Le maire et les conseillers organisent leur examen

La deuxième partie du cycle d'évaluation du rendement a lieu lorsque le maire et les conseillers ont reçu l'*Aide-mémoire du DG* qui comprend son autoévaluation.

Réunion préalable entre le DG et le maire

Avant de recevoir l'*Aide-mémoire du DG*, ce dernier rencontrera le maire pour lui présenter un modèle d'évaluation du rendement et des paramètres recommandés, et établir un calendrier pour l'ensemble du processus d'évaluation du rendement avec le maire et le conseil. Vous devrez fixer un moment pour rencontrer le maire afin de lui présenter le modèle et les paramètres d'évaluation du rendement que vous recommandez, et établir un calendrier pour l'ensemble du processus d'évaluation du rendement avec le maire et les conseillers. **L'établissement d'un calendrier dès le départ vous aidera à respecter le calendrier et à vous assurer que le processus n'est pas seulement lancé, mais qu'il est également achevé.** Les questions et sujets suivants devraient être abordés lors de cette réunion entre le DG et le maire :

- Qui présidera l'évaluation du rendement du DG?
- Un tiers (p. ex. un consultant) sera-t-il engagé pour travailler avec le maire et les conseillers afin d'encadrer le processus et de s'assurer qu'il est équitable?
- Y aura-t-il un sous-comité du conseil qui préparera le Rapport final d'évaluation du rendement et recueillera les réponses de chaque membre du conseil? Il est également possible de travailler avec le consultant pour préparer le Rapport final d'évaluation du rendement.
- Un modèle d'évaluation du rendement et des paramètres recommandés seront présentés au maire par le DG pour examen.
- Toute clause de rémunération figurant dans le contrat de travail du DG et la manière dont elle est liée à l'évaluation de son rendement.
- La possibilité de mener une enquête auprès des intervenants dans le cadre de l'examen.
- Créer un calendrier qui comprend les dates limites de l'ensemble du processus et quelques dates supplémentaires afin d'entamer le processus de fixation des objectifs pour l'année suivante.

Suivi du maire avec le conseil (suite à la réunion avec le DG)

Suite à la réunion avec le DG, le maire doit contacter le greffier municipal pour organiser une réunion privée/à huis clos avec le conseil afin de déterminer comment gérer le processus d'évaluation du rendement. Voici quelques questions pouvant faire l'objet d'une discussion et constituer l'ordre du jour de la réunion :

- **Président de l'évaluation du rendement du DG.** En général, le maire dirige l'évaluation du rendement du DG, à moins qu'il ne nomme un sous-comité du conseil pour diriger le processus, un autre conseiller étant nommé président.

- **Consultant/facilitateur tiers.** Il est avantageux de faire appel à un consultant/facilitateur tiers spécialisé dans les évaluations du rendement, mais cela a un coût. Le recours à un consultant et à une partie neutre permet de valoriser toutes les opinions autour de la table, facilite le processus avec une personne responsable de la gestion de l'évaluation du début à la fin, et crée de la clarté. Si un consultant est engagé, il est recommandé qu'il rencontre le sous-comité et/ou le conseil lors d'une séance d'orientation sur l'objectif de l'évaluation du rendement.

Remarque importante : 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.

- **Sous-comité et préparation du *Rapport final d'évaluation du rendement*.** Y aura-t-il un sous-comité du conseil qui préparera le *Rapport final d'évaluation du rendement* et recueillera les réponses de chaque membre du conseil? Il est également possible de travailler avec le consultant pour préparer le *Rapport final d'évaluation du rendement*. Les choix possibles pour la préparation du rapport final sont : le maire, le conseil, un comité du conseil, un consultant ou une combinaison de ces personnes. Le maire et le conseil doivent également se mettre d'accord sur la procédure à suivre pour recueillir leurs commentaires et élaborer le *Rapport final d'évaluation du rendement* (résumé des commentaires).
- **Modèle et paramètres d'évaluation du rendement.** Le DG a déjà présenté au maire un modèle et des paramètres d'évaluation du rendement recommandés. Le maire fera le choix du modèle ou le transmettra au sous-comité. Il n'est pas recommandé que l'ensemble du conseil participe au choix du modèle. Il doit y avoir un consensus sur ce point avant le début du processus, car les deux parties (le DG et le conseil) doivent utiliser le même formulaire. **Il est important que tous les membres du conseil remplissent le modèle et participent à l'évaluation du rendement du DG.**
- **Cadre de rémunération.** Le DG a informé le maire de toutes les clauses de rémunération figurant dans votre contrat de travail et de la manière dont elles sont liées à l'évaluation de son rendement. Cet élément doit être pris en compte lors de l'évaluation du rendement.
- **Étape facultative :** Sondage auprès des parties concernées. Le conseil souhaite-t-il effectuer un sondage auprès des intervenants, qui comprendrait le personnel directement rattaché au DG et tout intervenant qu'il identifie dans la communauté?
- **Création d'une chronologie ou d'un calendrier.** Il convient de confirmer un calendrier qui comprend les éléments suivants :
 - o Une date limite pour la présentation au conseil de l'*Aide-mémoire du DG*, y compris l'autoévaluation.
 - o Un moment où le DG peut rencontrer le maire et/ou le consultant pour examiner l'*Aide-mémoire du DG*.
 - o Une date à laquelle l'*Aide-mémoire du DG* sera envoyé à tous les membres du conseil.
 - o Une date limite à laquelle les évaluations du conseil doivent être complétées et soumises au maire/consultant.
 - o Une date limite à laquelle le *Rapport final d'évaluation du rendement* doit être rempli par le maire/sous-comité et/ou le consultant.
 - o Une date pour l'examen du *Rapport final d'évaluation du rendement* par le conseil.

- o Une date finale pour une réunion à huis clos/conseil privée avec le DG pour discuter et signer le *Rapport final d'évaluation du rendement*.
- o D'autres dates devraient également être prévues avec le bureau du greffier municipal afin de commencer le processus de fixation des objectifs pour l'année prochaine.

Rencontre de suivi avec le DG

Après la réunion du conseil, le maire participe à une deuxième réunion avec le DG pour l'informer des décisions prises par le conseil en ce qui concerne le processus d'évaluation du rendement. Vous trouverez ci-dessous une liste des informations que le DG doit connaître avant de procéder à son autoévaluation et de remplir l'*Aide-mémoire du DG* destiné au maire et au conseil :

- Qui va présider le processus?
- Le conseil va-t-il embaucher un consultant pour faciliter le processus? Si ce n'est pas le cas, qui va superviser le processus?
- Qui va préparer le *Rapport final d'évaluation du rendement* et comment la rétroaction sera-t-elle recueillie?
- Quels modèles d'évaluation finale du rendement et paramètres seront utilisés par les deux parties?
- Un sondage auprès des intervenants sera-t-il effectué?
- Quel calendrier a-t-il été confirmé pour le processus?

Il incombe au maire et au directeur municipal de veiller à ce que les délais soient respectés pour que ce processus puisse se poursuivre. Si le maire et le conseil décident d'engager une tierce partie pour aider à l'évaluation du rendement du DG, cela doit être fait dès que possible suite au processus d'approvisionnement de la municipalité.

2.2

Le maire et les conseillers reçoivent et examinent l'*Aide-mémoire du DG*

Le DG peut rencontrer le maire et/ou le consultant (président du sous-comité) pour examiner l'*Aide-mémoire du DG* avant qu'il ne soit distribué à tous les membres du conseil. Il est recommandé de rencontrer le maire et/ou le consultant pour examiner l'*Aide-mémoire du DG* avant qu'il ne soit distribué à tous les membres du conseil.

Si le DG n'a pas fait suffisamment d'exemplaires de l'*Aide-mémoire du DG* pour chaque membre du conseil, le bureau du maire se chargera de cette tâche. Un modèle vierge doit également être conservé pour le *Rapport final d'évaluation du rendement*.

Chaque membre du conseil reçoit l'*Aide-mémoire du DG*. Il contient toute l'information pertinente que le DG a rassemblée pour leur permettre d'évaluer son rendement. En outre, l'autoévaluation du DG est fournie pour examen, et un modèle d'évaluation du rendement vierge, convenu par les deux parties, est fourni afin d'être rempli par chaque membre du conseil.

Chaque membre du conseil devrait examiner les documents suivants inclus dans l'*Aide-mémoire du DG* et poser les questions suivantes en remplissant le modèle d'évaluation :

- Documents de gouvernance - y compris toute législation, politique municipale et règlement décrivant les descriptions de poste, les fonctions, les pouvoirs ou le processus d'évaluation du rendement du DG. Est-ce que de nouvelles lois ou règlements créent ce besoin de changement?
- Certains aspects de la description de poste du DG ou du contrat de travail/de la lettre d'offre doivent-ils être modifiés?
- D'après l'autoévaluation du DG, dans quelle mesure a-t-il atteint les objectifs et les résultats clés définis au début du cycle d'évaluation du rendement?

2.3

Le maire et conseillers complètent l'évaluation du rendement à l'aide d'un modèle

C'est l'étape traditionnelle du processus d'évaluation du rendement. En plus d'examiner l'autoévaluation du DG, le maire et chaque membre du conseil évaluent le rendement du DG à l'aide du modèle et des paramètres qui ont été convenus par les deux parties.

Une fois terminé, chaque exemplaire est remis à la personne chargée de compiler les informations dans le *Rapport final d'évaluation* (maire, président du sous-comité ou consultant).

2.4

Le Rapport final d'évaluation du rendement est achevé

À l'aide du modèle convenu, la personne responsable de la compilation des informations recueille toutes les évaluations et les commentaires écrits de chaque membre du conseil, et organise les résultats selon le processus convenu précédemment afin de saisir les commentaires cumulés à l'étape 2.1. Le rapport mis 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*.

2.5

Le conseil se prépare à rencontrer le DG pour en discuter

Suite à la réception du projet de Rapport final d'évaluation du rendement du sous-comité ou du consultant, le maire et le conseil se réuniront à huis clos pour discuter du projet de *Rapport final d'évaluation du rendement* et de l'autoévaluation du DG.

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 avec le DG. Le conseil détermine également tout ajustement salarial (augmentation au mérite) sur la base du rendement global et de toute clause en matière de rémunération dans le contrat de travail/la lettre d'offre du DG.

Les derniers changements sont pris en note, et on prévoit quelques jours ou une semaine pour préparer le *Rapport final d'évaluation du rendement* préalablement à la réunion avec le DG.

Conseil : La philosophie du conseil devrait être d'aider le DG à réussir. S'il réussit, alors le personnel réussit; si l'administration réussit, alors le conseil réussit.

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 ». 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 retour d'information évitable

[Il s'est présenté] bon nombre de cas où mes services ont été sollicités par un conseil préoccupé par le fait que sa relation avec son DG se détériorait, alors qu'il venait de réaliser une évaluation du rendement qui faisait les louanges du DG de manière pratiquement dithyrambique. Évidemment, de son côté, le DG s'est étonné de cet état de fait. C'est un peu comme si l'entraîneur d'une équipe de hockey recevait l'approbation sans réserve du propriétaire du club, juste avant de se faire dire (parfois par la même personne) que l'équipe, dans sa grande sagesse, estime qu'un changement est nécessaire, qu'il sera difficile de virer toute l'équipe et qu'il va falloir l'avis d'une personne différente...

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

2.6

Rapport final d'évaluation 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.

Partie 3 : Le DG, le maire et le conseil se rencontrent pour discuter de l'évaluation du rendement

No de l'étape	Étape et explication
3.1	<p>Examen conjoint du <i>Rapport final d'évaluation du rendement</i> et signature finale</p> <p>Le maire, le conseil et le DG ont reçu un exemplaire du Rapport final d'évaluation du rendement. Une réunion à huis clos est organisée pour permettre aux deux parties de discuter du rapport final. La conversation utilise une rétroaction constructive pour présenter et discuter les commentaires collectifs du maire et du conseil sur l'<i>Aide-mémoire</i> et l'autoévaluation du DG.</p> <ul style="list-style-type: none">• À quel point le rendement du DG concordait-il avec les buts ou objectifs stratégiques du conseil?• Quelles ont été les notes globales (si un système de notation a été utilisé)?• Quelle discussion découle des remarques finales? Est-ce que des thèmes en ressortent? <p>Conseil : « Une communication franche est essentielle pour que la municipalité connaisse le succès. L'évaluation devrait être une conversation entre le conseil et le DG, pas seulement l'expression des opinions du conseil. »</p> <p>Le DG, le maire et le conseil signent le document, et le DG est chargé de soumettre une copie du rapport et de son autoévaluation au service des ressources humaines pour qu'elle soit conservée dans son dossier personnel. Le DG est également chargé de remplir tout document (signé par le maire) à soumettre au service des salaires pour toute rémunération liée à l'évaluation du rendement.</p>
3.2	<p>Se réunir pour discuter des nouveaux objectifs pour le prochain cycle d'évaluation</p> <p>Une fois l'évaluation du rendement du DG terminée, il est important que le conseil fixe de nouveaux objectifs stratégiques et des résultats clés pour l'année à venir, qui sont liés aux objectifs du DG, au Plan stratégique de la municipalité et aux priorités du conseil. Ces nouveaux objectifs peuvent faire partie d'une lettre de mandat si vous et le DG choisissez d'utiliser cet outil.</p> <p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none">• 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.

No de l'étape

Étape et explication

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 et est décrite ci-dessous.

S Spécifique : cible un domaine précis à améliorer.

M Mesurable : quantifie ou, à tout le moins, suggère un indicateur de progrès.

A Affectable : Précisez qui s'en chargera.

R Réaliste : formule les résultats dont l'atteinte est réaliste d'après les ressources disponibles.

T Temporel : spécifie quand le résultat peut être réalisé.

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. pour combler les vides) ou s'ils étaient vraiment réalisables.

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

Cela peut se dérouler sur deux réunions, la première étant consacrée à des échanges sur la vision du conseil et de ses objectifs/priorités stratégiques, et la seconde à l'examen et à l'approbation des objectifs du DG pour l'année à venir en se basant sur cette vision.

3.3

Une nouvelle année : début du nouveau cycle d'évaluation du rendement

Début du nouveau cycle d'évaluation du rendement.

Liste de contrôle du maire et du conseil pour l'évaluation du rendement du DG

Le maire et les conseillers organisent leur examen.

- ✓ **Première réunion avec le DG.** Le maire a rencontré le DG pour discuter de l'ensemble du processus d'évaluation du rendement (avec le maire et le conseil), incluant un calendrier. Le DG a également présenté son modèle d'évaluation du rendement et les paramètres qu'il recommande pour examen. Comme indiqué à l'étape 2.1, le maire doit répondre à un certain nombre de questions auprès du conseil avant que le processus puisse commencer.
- ✓ **Contacteur le greffier municipal.** Le maire a communiqué avec le greffier municipal pour organiser une réunion privée/à huis clos avec le conseil afin de déterminer comment gérer le processus d'évaluation du rendement du DG.
- ✓ **Réunion avec le conseil.** La réunion à huis clos est organisée avec le conseil pour discuter des questions décrites au point 2.1 ci-dessus.
- ✓ **Deuxième réunion avec le DG.** Après la réunion du conseil, le maire participe à une deuxième réunion avec le DG pour l'informer des décisions prises par le conseil en ce qui concerne le processus d'évaluation du rendement. Voir la liste de questions sous la rubrique « Réunion avec le DG » à l'étape 2.1 ci-dessus.
- ✓ Si le maire et le conseil décident d'engager une tierce partie pour aider à l'évaluation du rendement du DG, cela doit être fait dès que possible après le processus d'approvisionnement de la municipalité.
- ✓ **Étape facultative :** Le maire/consultant réalise un sondage auprès des intervenants si telle est la décision du conseil.

Le maire et les conseillers reçoivent et examinent l'Aide-mémoire du DG

- ✓ **Troisième réunion.** Le maire et/ou le consultant (président du sous-comité) a rencontré le DG afin d'examiner l'Aide-mémoire du DG avant qu'elle soit distribuée à tous les membres du conseil.
- ✓ Si le DG n'a pas fait suffisamment de copies de l'Aide-mémoire du DG pour chaque membre du conseil, le bureau du maire doit accomplir cette tâche. Un modèle vierge a également été conservé pour le Rapport final d'évaluation du rendement.

Le maire et les conseillers complètent l'évaluation du rendement à l'aide d'un modèle :

- ✓ L'*Aide-mémoire du DG* a été distribué à tous les membres du conseil dans lequel figure la date limite pour remplir le modèle.
- ✓ Les évaluations du rendement complétées de tous les membres du conseil ont été soumises à la personne chargée de compiler les informations dans le *Rapport final d'évaluation* (maire, président du sous-comité ou consultant).

Le projet du *Rapport final d'évaluation du rendement* est terminé.

- ✓ Le brouillon du *Rapport final d'évaluation* est terminé

Le conseil se prépare à rencontrer le DG pour en discuter.

- ✓ Le maire et le conseil se réunissent à huis clos pour discuter du projet de *Rapport final d'évaluation du rendement* et de l'autoévaluation du DG. Lors de cette réunion, le maire et les conseillers devraient décider de la façon dont on discutera de la rétroaction et dont on traitera les commentaires d'un caractère particulier. Ils détermineront aussi qui présidera la conversation au sujet de l'évaluation du rendement, ainsi que le but et le résultat souhaité de la réunion avec le DG. Le conseil détermine également tout ajustement salarial (augmentation au mérite) sur la base du rendement global et de toute clause de rémunération dans le contrat de travail/la lettre d'offre du DG.

Le conseil communique son rapport final d'évaluation

- ✓ Toutes les modifications finales apportées à l'ébauche du *Rapport final d'évaluation du rendement* ont été faites et le maire, le conseil et le DG ont reçu une copie du *Rapport final d'évaluation du rendement*.

Examen conjoint du *Rapport final d'évaluation du rendement* et signature finale

- ✓ Une réunion à huis clos est organisée pour permettre aux deux parties de discuter du rapport final.
- ✓ Le DG, le maire et le conseil signent le document (qui est soumis au service des ressources humaines par le DG) et le DG a également fourni au maire tout document à signer concernant toute rémunération liée à l'évaluation du rendement.

Se réunir pour discuter des nouveaux objectifs pour le prochain cycle d'évaluation

- ✓ **Fixer de nouveaux objectifs.** Deux autres réunions du conseil ont été planifiées pour fixer de nouveaux objectifs stratégiques et des résultats clés pour l'année à venir, qui sont liés aux objectifs du DG, au Plan stratégique de la municipalité et aux priorités du conseil. Ces nouveaux objectifs peuvent faire partie d'une lettre de mandat si le DG, le maire et le conseil choisissent d'utiliser cet outil.

Le nouveau cycle d'évaluation du rendement commençant généralement en janvier, il est important d'organiser des examens trimestriels en mars et en juin ou au moins un examen avant l'examen annuel.

Calendrier de l'évaluation du rendement du DG

Le processus d'évaluation du rendement du DG peut se dérouler au rythme fixé par le DG, le maire et les conseillers, et le calendrier des réunions du conseil. Vous trouverez ci-dessous un exemple de processus basé sur l'année civile qui commence à la mi-août et se termine la première semaine de décembre.

