

Ce document est un exemple de rapport final d'évaluation du rendement du directeur général qui a été complété par le DG et qui inclut les commentaires de tous les membres du conseil. Chaque membre du conseil remplit également ce modèle séparément accompagné du rapport final comprenant tous les commentaires, et est présenté au DG. Dans cet exemple, le DG a reçu une lettre de mandat. Veuillez modifier ce modèle afin de l'adapter aux besoins de votre municipalité.

Évaluation du rendement du directeur général ou de la directrice générale (DG)

Nom de l'administrateur en chef	Jacques Untel
Période d'évaluation	Du 1^{er} janvier 2022 au 31 décembre 2022
Nom du représentant élu :	Rapport final d'évaluation du rendement du DG par le maire et le conseil

L'évaluation annuelle du rendement devrait constituer un élément important de la relation entre le conseil et le DG et, au final, du succès de la municipalité. L'objectif principal est de tenir une discussion informelle sur l'année écoulée.

Principes d'évaluation

- L'approche de l'évaluation du DG doit être positive, avoir pour objectif général d'améliorer l'organisation et un effet positif sur le DG, le conseil et le personnel municipal.
- Tous les commentaires écrits et oraux concernant l'évaluation du rendement du DG sont strictement confidentiels.
- L'évaluation doit être menée de manière honnête et équitable. Aucun sentiment personnel d'approbation ou de désapprobation ne doit apparaître dans l'évaluation. Ne laissez aucun incident se répercuter au point de vous faire perdre la vision d'ensemble. Tous les commentaires doivent être objectivement fondés sur des faits et des événements survenus au cours de la dernière période du rapport.
- Tous les éléments de l'évaluation, tels que les commentaires et les conclusions, doivent pouvoir être justifiés si nécessaire.
- Le processus d'évaluation doit être mené de manière à permettre et à promouvoir un dialogue ouvert et honnête.
- Le DG doit avoir le sentiment d'avoir été inclus de manière adéquate dans le processus.

Avant de procéder à l'évaluation, prenez quelques minutes pour vous poser les questions suivantes et prenez quelques notes brèves, incluant des exemples spécifiques :

- | | |
|---|---|
| ✓ Comment vont les choses? | ✓ Est-ce qu'on est sur la bonne voie? |
| ✓ Qu'est-ce que le DG a bien fait? | ✓ Que peut faire le conseil pour aider les choses? |
| ✓ Qu'est-ce que le DG peut mieux faire? | ✓ Que peut faire le DG pour améliorer l'organisation? |

Évaluation des objectifs annuels spécifiques du conseil et du DG pour la période d'évaluation (tels que décrits dans la lettre de mandat du DG)

En vous référant aux objectifs annuels spécifiques du conseil et du DG énumérés dans la lettre de mandat du DG de l'examen de l'année dernière, veuillez indiquer dans quelle mesure vous avez réussi à atteindre ces objectifs et identifier également les problèmes/obstacles qui vous ont empêché d'atteindre vos objectifs.

But :	Résultats rapportés par le DG	Commentaires du maire et du conseil
Objectif n° 1 : Infrastructure. Assurer une bonne gestion des infrastructures et des installations de la Ville; élaborer un plan de gestion des actifs.	Le conseil a adopté un nouveau plan de gestion des actifs à long terme, y compris de nouvelles politiques financières relatives au budget d'investissement, afin de garantir que 75 % des fonds sont alloués aux infrastructures existantes, 15 % à l'entretien et 10 % aux nouvelles infrastructures. Je félicite le conseil d'avoir adhéré à nos politiques financières strictes.	Nous vous attribuons, ainsi qu'à votre personnel, les meilleures notes pour votre gestion financière prudente, y compris notre plan de gestion des actifs. Bien que la flexibilité limitée de nos budgets est parfois source de frustration, nous continuerons à soutenir le personnel et nos politiques de dépenses.
Objectif n° 2 : Investir dans les parcs de quartier. Réaliser un inventaire des parcs de quartier et des améliorations nécessaires, et élaborer un plan.	Le conseil a adopté un nouveau plan quinquennal sur les parcs de quartier qui prévoit de nouveaux parcs et plusieurs améliorations des espaces verts existants. Le lancement de ce nouveau plan auprès du public a été extrêmement bien accueilli.	Le personnel a fait un travail exceptionnel sur ce plan en montrant une vision claire des nouveaux espaces verts et des améliorations apportées à d'autres. Ces espaces améliorent la qualité de vie de nos citoyens et ont donné lieu, tel que constaté, à des commentaires très positifs. Bravo!
Objectif n° 3 : Réduire les coûts d'indemnisation des accidents du travail, la sécurité étant une priorité pour chaque département.	Compte tenu des préoccupations du conseil concernant notre fiche de sécurité, cette question a été considérée comme prioritaire cette année. Le directeur général et/ou le directeur général adjoint ainsi que les directeurs assistent à toutes les réunions sur la sécurité au sein de l'organisation, et ce sujet est également abordé lors de chaque	Nous vous remercions de prendre cet objectif au sérieux et de vos efforts. Nous espérons voir une réduction continue dans les mois à venir.

	réunion des directeurs. En conséquence, il y a eu une réduction de 17 % des blessures à long terme, de l'invalidité à long terme et des demandes d'indemnisation des dommages matériels. L'objectif était de 20 %.	
Objectif n° 4 : La satisfaction des citoyens augmentera et la Ville mènera des enquêtes trimestrielles pour mesurer la satisfaction.	L'ensemble du personnel a suivi une formation obligatoire sur le service à la clientèle, y compris l'équipe de direction. Les résultats de l'enquête trimestrielle auprès des citoyens ont montré un taux de satisfaction de 70 %, 73 %, 82 % et 84 %. Nous sommes à l'aube d'un nouveau monde et les médias et la communication traditionnels sont de moins en moins pertinents. Nous travaillons sur différentes façons de favoriser l'implication des gens auprès de la Ville et nous nous y emploierons dans l'année à venir.	Il s'agit d'une amélioration significative, mais le conseil souhaite que l'expérience client soit améliorée pour les citoyens. Nous recevons encore des plaintes concernant le service dans certains départements. Il est important que la communauté sente que la Ville est à son écoute, en particulier la communauté du développement, afin qu'elle sache que nous apprécions ce qu'elle fait. Par ailleurs, nous pensons également que nous avons beaucoup à faire en matière de communication. Nous aimerions que vous mettiez davantage l'accent sur les communications stratégiques. Il serait également bon que nous puissions partager nos réussites avec plus de force dans la communauté, afin que nous soyons reconnus pour notre bon travail.
Objectif n° 5 : Financement public. Rechercher des financements destinés aux priorités/projets du conseil auprès d'autres niveaux de gouvernement. Bien que la Ville soit solide financièrement, il faut faire davantage pour établir des relations afin d'obtenir notre juste part de	Les relations gouvernementales ont été transférées au bureau du directeur général, et notre directeur général adjoint a eu comme priorité d'élaborer une stratégie de relations gouvernementales incluant les cadres supérieurs, le maire et le conseil, afin de faire pression sur les autres niveaux de gouvernement. Les gouvernements provincial	Excellent travail! L'évolution de ce dossier au cours de l'année écoulée nous met en joie, après de nombreuses années d'efforts de lobbying infructueux.

l'argent des programmes de financement disponibles.	et fédéral ont réussi à obtenir des fonds pour le projet Playhouse et la nouvelle aréna Northside grâce à des ententes de partage des coûts.	
Objectif n° 6 : Logement abordable. Relever les défis liés au logement abordable en faisant pression sur les représentants des gouvernements provincial et fédéral.	Grâce à nos efforts, 50 nouveaux logements abordables ont été construits dans la ville en 2022 et 50 autres sont prévus pour 2023.	Félicitations à vous et à votre personnel pour avoir travaillé sur cette question complexe qui n'est pas facile à aborder. C'est un excellent départ, et nous espérons que ce dossier continuera d'évoluer.

Plan de développement personnel annuel du DG

Objectif de développement	Expérience spécifique/cours/activité	Date cible d'achèvement	Terminé Oui/Non
Développement professionnel national et mise en place de réseaux	Assister à la Conférence annuelle de l'ACAM 2022 à Regina, SK	Juin 2022	Non. En raison de la COVID-19, cet événement a été annulé.
Développement professionnel national et mise en place d'un réseau	Assister à la conférence de l'AAMNB 2022 à Moncton, N.-B.	Juin 2022	Oui
Webinaire de l'ICMA	Organizational Culture: Use the Return to Work to Attract and Retain Talent	Septembre 2022	Oui
Réunions régionales des DG	Chaque trimestre, les DG régionaux se réunissent pour discuter des problèmes et de la manière de travailler efficacement ensemble.	Mars 2022, juin 2022, septembre 2022 et décembre 2022	Oui

Axe d'évaluation

Les principaux domaines à aborder au cours de l'évaluation seront les suivants :

Leadership et relations	Commentaires du DG	Commentaires du maire et du conseil
Style de leadership	Je pense que nous comptons sur un personnel très dévoué, et j'essaie de trouver cet équilibre entre délégation et supervision. J'ai le sentiment d'être toujours ferme, mais juste et de suivre nos processus, de prendre des décisions basées sur des faits et de laisser les émotions de côté. Le plan stratégique du conseil et les objectifs annuels de mon DG guident mon leadership chaque année afin de garantir que nous sommes tous sur la même voie et que nous ne nous écartons pas du plan. Je suis un agent du changement et j'aime être progressiste, en observant les tendances et en m'assurant que nous sommes suffisamment agiles pour changer de cap si nécessaire. J'apprécie le soutien du conseil vis-à-vis des changements que je fais.	Nous pensons que vous êtes un leader fort qui dispose d'une équipe talentueuse et loyale. Nous suggérons à l'équipe dirigeante de laisser certains de ses employés subalternes faire des présentations au conseil afin qu'ils puissent acquérir de l'expérience. Nous apprécions votre style avant-gardiste et vous encourageons à présenter plus souvent vos idées au conseil. Nous aimons penser que nous sommes un groupe solidaire et ouvert aux nouvelles idées et aux risques qui les accompagnent. Nous apprécions la façon dont vous nous maintenez toujours concentrés sur nos objectifs annuels en nous fournissant des mises à jour régulières et en nous aidant à résister à la tentation de nous écarter du plan. Nous apprécions également le travail que vous réalisez en nous réunissant pour discuter de l'orientation de la Ville. Vous faites preuve d'un leadership fort.
Relation avec le maire ou les conseillers	Je m'inspire toujours du conseil et je soutiens le conseil et le personnel qui travaillent ensemble pour réaliser notre vision commune. Je comprends les pressions que le conseil	Nous sommes satisfaits de l'attention que vous portez aux préoccupations du conseil et de la façon dont vous êtes accessible et ouvert à nos idées. Nous avons beaucoup

	ressent souvent et je chercherai sans cesse des moyens de résoudre les problèmes. Il est important que nous ayons une relation saine et de confiance, car il arrive que je doive vous donner des conseils que vous ne voulez peut-être pas entendre.	de respect pour vos capacités politiques et savons que vous nous soutenez. Bien que vous répondiez rapidement aux demandes du conseil, certains secteurs de l'organisation sont connus pour ne pas répondre aussi rapidement que nous le pensons.
Leadership de l'organisation et du personnel : • Y a-t-il un niveau raisonnable de soutien et de respect mutuels? • - Le moral des employés semble-t-il être positif? • - Comment se passe la rétention des employés?	Je crois que nous disposons d'un excellent personnel dont la majorité des membres se mobilisent et sont heureux. Nous veillons tout particulièrement à ce que nos politiques et procédures d'embauche, de promotion, d'évaluation du rendement et de discipline soient équitables, légales et à jour. Nous avons la réputation d'être un employeur respectable, et notre taux de maintien en poste est resté stable à 90 %, même pendant la pandémie qui a provoqué une certaine volatilité sur le marché du travail à travers le Canada. J'ai l'intention d'aborder les problèmes de certains cadres supérieurs qui ne semblent pas apprécier l'importance de travailler en équipe, et certains changements pourraient être nécessaires. Je soutiens mon personnel, mais je reconnais aussi que nous sommes en faute. Tout ce que je demande, c'est que le conseil fasse part de ses commentaires de manière	Nous pensons également que notre personnel est exceptionnel et que nous fournissons des services de qualité à nos citoyens. Vous êtes un excellent exemple pour votre personnel. Vous n'avez pas peur de prendre des risques, et cela est bien perçu par votre personnel et par le conseil. Nous aimerions être informés de l'état de nos effectifs, notamment en ce qui concerne la planification de la relève. Certains d'entre nous ont entendu dire qu'il y avait du favoritisme dans certains secteurs de l'organisation, mais ce ne sont que des rumeurs. Nous ne savons pas si les évaluations du rendement du personnel sont effectuées dans l'ensemble de l'organisation, mais si ce n'est pas le cas, elles devraient probablement l'être. Nous savons que vous travaillez dur pour faire grandir et développer votre équipe et nous pouvons voir à quel point ses

	constructive. Nous voulons encourager notre personnel, et non le décourager. Nous avons mené une enquête sur la mobilisation des employés (et non sur leur moral) cette année et nous sommes arrivés en milieu de peloton par rapport aux autres. Nous comptons sur une équipe qui analyse les résultats et s'efforce d'améliorer nos scores.	membres sont heureux et productifs, en grande partie grâce à votre leadership, mais certains cadres supérieurs pourraient recevoir plus de mentorat de votre part par rapport au défi de travailler dans un environnement politique. De plus, comme vous l'avez noté, nous constatons certaines frictions avec certains directeurs de département qui ne semblent pas être intégrés dans l'entreprise. Nous ne pensons pas que notre main-d'œuvre reflète la diversité de notre communauté. Nous avons besoin d'une stratégie d'embauche qui cible les groupes sous-représentés au sein de notre main-d'œuvre.
Relation avec la communauté et les intervenants extérieurs	Je reconnais la valeur de l'établissement de relations avec les différents dirigeants de la communauté, mais nous avons parfois d'autres priorités et on ne met pas assez d'efforts dans ces relations externes. Je prévois d'en faire l'un de mes objectifs personnels pour l'année à venir. Je m'efforcerai d'assister à davantage d'événements communautaires et de rencontrer plus fréquemment les dirigeants de la communauté.	Nous sommes d'accord pour dire que vous devriez développer davantage vos relations avec les dirigeants des diverses organisations communautaires, en plus de les améliorer, et gagner en visibilité. Vous êtes rassembleurs et une fois que ces relations seront renforcées, de bons résultats en découleront.

Questions

Questions	Commentaires du DG	COMMENTAIRES DU MAIRE ET DU CONSEIL
<u>Leadership d'entreprise.</u> Le DG a-t-il répondu aux attentes annuelles en matière de leadership organisationnel décrites dans la lettre de mandat?	Je pense être un leader solide pour l'organisation, car je m'efforce de maintenir le professionnalisme attendu de toute personne occupant ce poste, et je mets en pratique les compétences décrites dans ma lettre de mandat, en agissant au quotidien comme mentor pour l'ensemble du personnel.	Nous approuvons. Nous soutenons votre leadership dans les opérations de l'organisation et souhaitons vous témoigner notre confiance. Nous vous accordons une note élevée pour votre éthique et votre intégrité. La fonction de DG s'accompagne d'attentes élevées et vous nous représentez toujours bien, ainsi que votre profession.
<u>Objectifs annuels.</u> Le DG a-t-il accompli les objectifs spécifiques annuels du conseil et du DG (décrits ci-dessus)?	Ce fut une excellente année, et je pense que le personnel a travaillé dur en équipe pour mettre en œuvre les objectifs annuels.	Nous sommes heureux que vous soyez attentifs aux priorités du conseil et nous constatons qu'elles sont représentées dans les différents plans et budgets des départements.
<u>Forces.</u> Sur la base de votre évaluation globale du DG, quels sont ses points forts en tant que gestionnaire?	J'ai le sentiment de faire du bon travail dans la façon dont je gère les conflits, les désaccords et les problèmes. Le statu quo n'est jamais une option. Je recherche toujours de nouvelles possibilités d'apprentissage. J'apprécie le soutien du conseil pour ma participation à des conférences provinciales, régionales et nationales afin d'établir un réseau avec mes collègues.	Le conseil estime que vous avez une bonne connaissance de tous les aspects des opérations municipales, que vous avez une organisation bien gérée et que vous faites preuve d'équité, d'honnêteté et d'une grande éthique. Nous respectons votre professionnalisme dans tout ce que vous faites. Vous êtes également un communicateur efficace. Le conseil apprécie vos efforts pour nous tenir informés de tous les problèmes.

Améliorations. Sur la base de votre évaluation, quels sont les domaines sur lesquels vous suggériez au DG de travailler pour améliorer ses compétences et être plus efficace dans des domaines ou des situations spécifiques?

Les vacances sont un avantage si précieux, et je vais m'efforcer de prendre davantage de vacances « débranchées ». J'ai un personnel formidable qui peut toujours se rendre disponible en mon absence.

Nous savons que c'est difficile en qualité de DG, mais nous sommes ravis d'apprendre que vous allez mettre l'accent sur la prise de vacances et agir en tant que modèle pour vos employés en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
Vous semblez être souvent dans les médias. Nous pensons que, sauf pour les questions techniques, le maire devrait parler au nom de la Ville.

OBJECTIFS ANNUELS SPÉCIFIQUES DU CONSEIL ET DU DG POUR L'ANNÉE À VENIR

Quels sont les nouveaux objectifs stratégiques et résultats clés (qui sont liés aux objectifs du DG, au Plan stratégique de la municipalité et aux priorités du conseil) pour l'année à venir? Une lettre de mandat décrivant les attentes et les objectifs annuels peut également être remplie si vous et le conseil choisissez d'utiliser cet outil.

Objectif	RÉSULTATS/MESURES	Date cible d'achèvement
Objectif n° 1 : Réduire les coûts d'indemnisation des accidents de travail, la sécurité étant une sécurité dans chaque département.	Le DG et/ou le DG adjoint et les directeurs continueront à assister à toutes les réunions sur la sécurité dans l'organisation, sujet étant également abordé lors de chaque réunion des directeurs. L'objectif sera de réduire de 25 % les blessures de longue durée, l'invalidité de longue durée et les demandes d'indemnisation des dommages matériels.	Fin de l'année 2023.
Objectif n° 2 : La communication, la satisfaction et la participation active des citoyens augmenteront. La Ville dirigera deux enquêtes et élaborera un plan de communication	Un plan de communication stratégique sera élaboré et décrira les nouvelles tendances en matière de démarche de mobilisation et de communication auprès du public, en mettant l'accent sur le partage de nos succès. Deux enquêtes seront envoyées aux citoyens avec un objectif de 90 % de satisfaction.	<u>Plan de communications stratégique :</u> Premier trimestre 2023 <u>Enquêtes :</u> Mai 2023 et novembre 2023

stratégique pour partager nos succès.	L'ensemble du personnel continuera à se concentrer sur un service à la clientèle exceptionnel auprès des clients internes et externes, y compris le maire et le conseil.	
Objectif n° 3 : Gestion des ressources humaines , y compris la planification de la relève, l'évaluation du rendement et la formation.	Élaborer un plan de relève pour l'organisation. Veiller à la réalisation des évaluations du rendement pour chaque employé. Fournir à tous les cadres supérieurs une formation sur le flair politique.	Premier trimestre 2023. Toutes les formations doivent être achevées d'ici juin 2023.
Objectif n° 4 : Relations communautaires fortes. La Ville développera une forte affiliation communautaire.	Le DG s'entretiendra avec les dirigeants de la communauté afin de déterminer comment renforcer les relations et se réunir régulièrement. Cela permettra de créer de nouveaux partenariats avec la communauté.	Premier trimestre 2023.
Objectif n° 5 : Programme d'amélioration continue visant à faire de notre communauté un lieu de vie abordable.	Chaque département participera à un programme d'entreprise Lean sans augmenter les impôts et le budget de fonctionnement annuel.	Continu.
Objectif n° 6 : La Ville jouira d'un centre-ville dynamique.	La Ville créera un « plan de revitalisation du centre-ville » avec un comité conjoint composé de membres du personnel et d'acteurs externes. Les projets du centre-ville bénéficieront de fonds prévus dans le budget d'investissement.	Troisième trimestre 2023.

Signature du maire :
Date

Signature du DG :
Date