

CES DOCUMENTS SONT FOURNIS À TITRE DE GUIDE. VOUS DEVEZ LES ADAPTER AUX BESOINS PARTICULIERS DE VOTRE MUNICIPALITÉ.

DOCUMENTS TYPES RELATIFS À L'AMÉLIORATION ORGANISATIONNELLE

Beaucoup des répondants de l'enquête 2014 de l'ACAM sur l'état actuel de la gestion du rendement au Canada ont envoyé des formulaires types et des modèles de documents qu'ils utilisent pour évaluer le rendement. Voici des exemples des meilleures pratiques en usage dans le domaine municipal canadien.

Documents types relatifs à l'amélioration organisationnelle	1
1 Énoncé de l'objet de l'Association.....	Error! Bookmark not defined.
2 Engagement Conseil – directeur général (George Cuff).....	2
3 Le cycle d'évaluation Conroy Ross	4
4 Guide d'évaluation du rendement du directeur général de la Ville de Canmore.....	6

1 ÉNONCÉ DE L'OBJET DE L'ASSOCIATION

L'ACAM se veut un réseau de femmes et d'hommes professionnels employés à des postes de haute direction dans les municipalités du Canada. L'Association se présente comme une organisation nationale privée à but non lucratif à laquelle l'adhésion est volontaire. La plupart des membres de l'ACAM sont membres de diverses associations professionnelles et sont régis par leur organisme de réglementation provincial ou territorial respectif. L'ACAM n'a pas de rôle de certification ou d'agrément.

L'ACAM s'attend à ce que chacun de ses membres fasse preuve, de manière constante, des compétences de sa profession au service de sa municipalité; elle s'attend aussi à ce qu'ils adoptent les plus hautes normes de responsabilité et d'intégrité professionnelle.

Misant sur cette base professionnelle, l'ACAM se donne pour rôle premier de promouvoir l'excellence dans l'administration municipale en fournissant à ses membres des possibilités de croissance et de perfectionnement de leurs connaissances et habiletés personnelles en vue de mieux servir le public; elle veut aider ses membres à inculquer une culture du service dans leur municipalité qui repose sur les valeurs énoncées dans le plan stratégique de l'ACAM.

Pour s'acquitter de son rôle, l'ACAM fournit à ses membres des possibilités de réseautage et de perfectionnement professionnel qui peuvent rehausser leur compétence en leadership et en gestion municipale. La mise en commun de pratiques novatrices et exemplaires est un élément intégrant de la mission de l'ACAM. Remplir sa mission signifie que ses membres profitent des possibilités de réseautage et participent activement aux séances de perfectionnement professionnel qu'elle organise ou parraine.

Son but ultime demeure l'enrichissement de la fonction publique municipale et de la qualité de vie des résidents. Il se réalise lorsque ses membres sont francs et conseillent sans détour et de manière judicieuse les décideurs publics, ceux-là mêmes qui conçoivent des politiques. Il se réalise aussi quand ils font preuve d'honneur et d'intégrité dans leurs relations publiques et professionnelles et quand ils respectent la diversité et l'inclusivité dans leur prise de décisions.

En fin de compte, l'ACAM tient à ce que la carrière de chacune et chacun de ses membres dans la fonction publique soit marquée par la sagesse et l'intégrité.

2 ENGAGEMENT CONSEIL - DIRECTEUR GÉNÉRAL (GEORGE CUFF)

Les membres du conseil et le directeur général signent ce document qui définit leurs rôles et responsabilités.

NOUS, les membres du conseil municipal d'ABCD, convenons de faire ce qui suit :

- ❖ *Remplir nos responsabilités comme elles sont définies dans la loi applicable au mieux de nos capacités.*
- ❖ *Prendre les décisions que nous croyons dans l'intérêt supérieur de nos résidents.*
- ❖ *Avant de prendre une décision, examiner l'information contextuelle et les avis et recommandations que nous transmettent les services administratifs.*
- ❖ *Obtenir un complément d'information du directeur général de l'administration locale quand nous ne sommes pas certains de la nature des problèmes ou du mode d'action à privilégier.*
- ❖ *Transmettre au directeur général les plaintes, écrites ou verbales, au sujet des décisions du conseil ou des gestes de l'administration pour qu'il les étudie, les commente et fasse un suivi (selon le cas).*
- ❖ *Éviter de prendre, au nom du conseil municipal, des engagements autres que celui de présenter la demande d'un particulier ou d'un groupe au conseil ou au directeur général, puis d'y répondre de manière appropriée.*
- ❖ *Participer activement au processus décisionnel quand il se déroule à la table du conseil et prendre les décisions à cette table et non en dehors.*
- ❖ *Éviter de critiquer publiquement ou en privé l'administration locale lorsque des employés sont identifiés personnellement.*
- ❖ *Agir en bons fiduciaires de la municipalité et fonctionnaires au service des citoyens en veillant à toujours nous conduire de manière conforme à l'éthique.*
- ❖ *Assumer un véritable leadership en guidant la municipalité dans ses priorités et objectifs annuels ou à plus long terme (plan d'activités ou d'affaires du conseil), dans son processus d'approbation budgétaire et en adoptant des politiques raisonnables correspondant, à notre avis, à l'intérêt d'une majorité de nos citoyens.*
- ❖ *Veiller à évaluer formellement le rendement du directeur général au moins une fois par année et à le faire participer à ce processus pour qu'il comprenne entièrement l'évaluation honnête du conseil.*

Signatures :

Maire _____

Conseiller _____ Conseiller _____

Conseiller _____ Conseiller _____

Conseiller _____ Conseiller _____

À TITRE DE DIRECTEUR GÉNÉRAL, JE M'ENGAGE À CE QUI SUIT :

- ❖ *Me conduire de manière honnête et conforme à l'éthique dans mon rôle de conseiller principal en politiques auprès du conseil municipal.*
- ❖ *Veiller à traiter respectueusement le maire et les conseillers dans tous mes commentaires personnels et publics.*
- ❖ *Donner, en toute matière, des conseils professionnellement judicieux, éthiques, légaux et conformes aux politiques et objectifs du conseil.*
- ❖ *Guider les gestes de l'administration pour qu'elle se conforme aux politiques et objectifs du conseil.*
- ❖ *Agir uniquement selon la volonté exprimée par les résolutions, politiques et règlements ou arrêtés du conseil dans sa globalité.*
- ❖ *Transmettre les plaintes ou préoccupations du conseil au service et à la personne appropriée pour en assurer un suivi raisonnable et prompt.*
- ❖ *Veiller à ce que le conseil soit informé de la situation globale entourant chaque problème, du moins dans la mesure où l'administration est au courant, et à ce que le conseil ait accès à toutes les options raisonnables de décision et à mes recommandations en tant que directeur général.*
- ❖ *Faire en sorte de tenir le conseil au courant des principaux problèmes et enjeux à mesure qu'ils se présentent de manière à éviter les mauvaises surprises.*
- ❖ *Entretenir une compréhension à jour des lois applicables et des programmes pertinents, des politiques et initiatives des différents gouvernements.*
- ❖ *Admettre mes erreurs et celles de mon personnel et prendre des mesures de redressement.*
- ❖ *Écouter attentivement les préoccupations du conseil municipal au sujet de mon rendement et chercher constamment à combler ou corriger les lacunes.*
- ❖ *Suivre suffisamment en détail l'évolution des grands enjeux pour pouvoir aviser le conseil des progrès, des problèmes prévisibles ou des points de décision.*

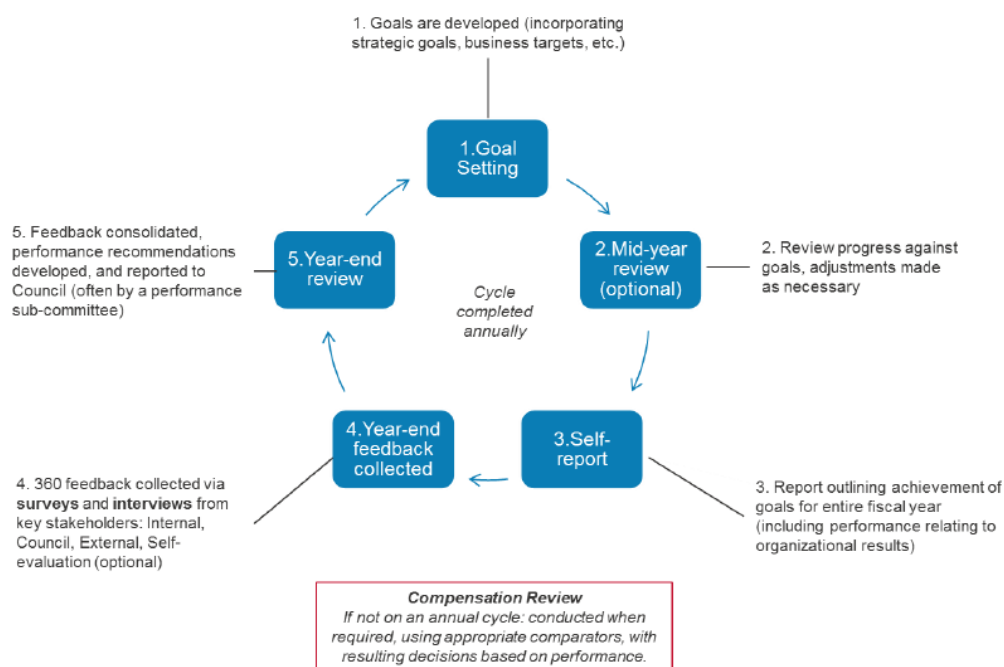
Signature :

Directeur général _____

3 LE CYCLE D'ÉVALUATION CONROY ROSS

Gord Syme, de Conroy Ross, invite les municipalités à établir la fréquence des évaluations en fonction d'une analyse temps-coût. En effet, des évaluations annuelles assorties d'entrevues et d'enquêtes sont exhaustives au point de demeurer valides pendant quatre ans, si deux ou trois examens moins complets sont exécutés dans l'intervalle. Il fait observer que ce cycle pourrait être synchronisé avec la planification stratégique.

THE EVALUATION CYCLE



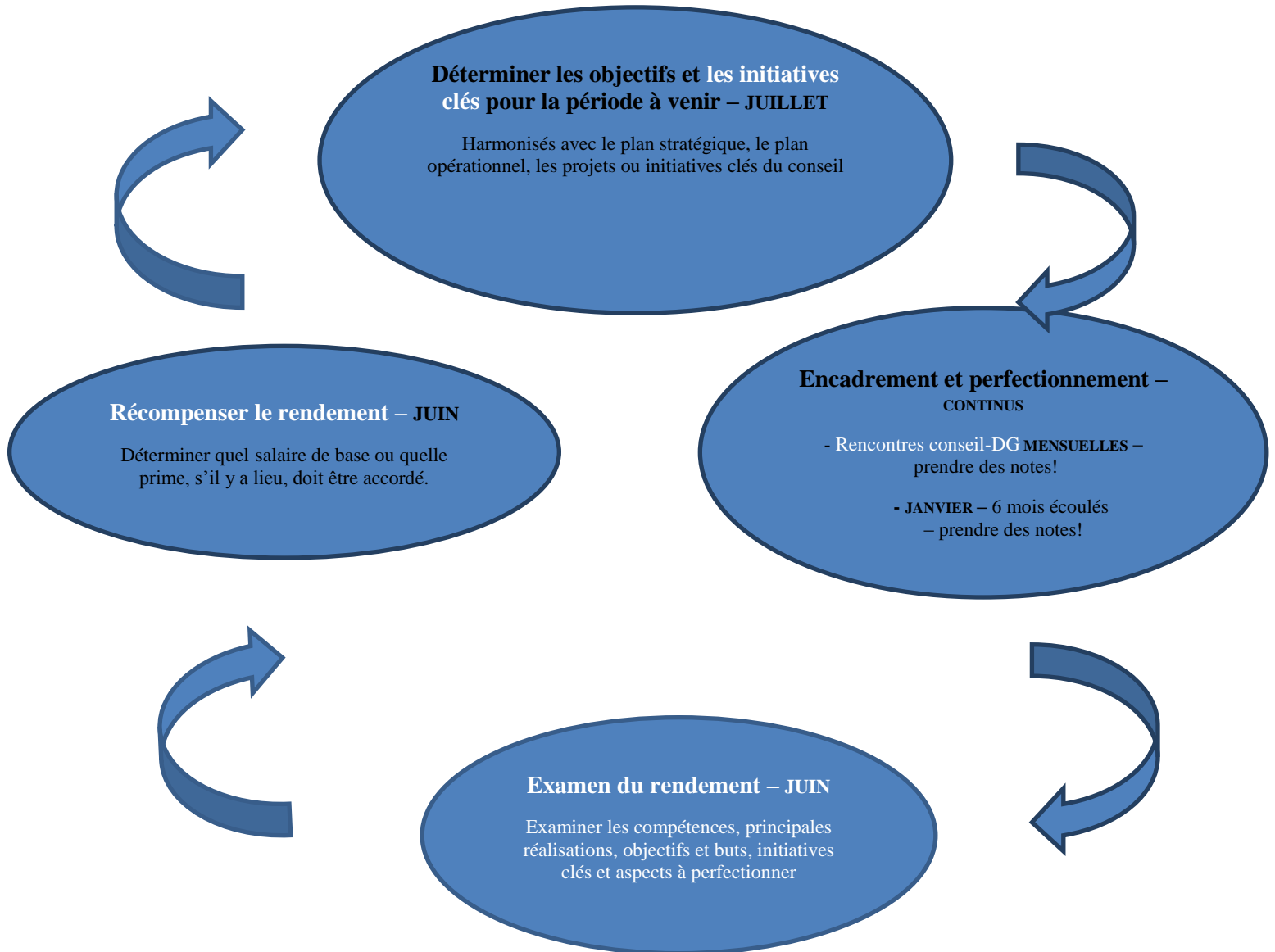
THE EVALUATION CYCLE	CYCLE D'ÉVALUATION
1. Goals are developed (incorporating strategic goals, business targets, etc.)	1. On fixe des objectifs (intégrant les buts stratégiques, les buts opérationnels, etc.)
1. Goal Setting	1. Établissement d'objectifs
Cycle completed annually	Cycle complet exécuté chaque année
2. Mid-year review (optional)	2. Évaluation semestrielle (facultative)
2. Review progress against goals, adjustments made as necessary	2. Évaluation des progrès par rapport aux objectifs, ajustements apportés au besoin
3. Self-report	3. Autoévaluation

<p>3. Report outlining achievement of goals for entire fiscal year (including performance relating to organizational results)</p>	<p>3. Rapport exposant les buts atteints durant l'exercice financier (y compris le rendement lié aux résultats organisationnels)</p>
<p>4. Year-end feedback collected</p>	<p>4. Collecte des commentaires de fin d'exercice ou d'année</p>
<p>4. 360 feedback collected via surveys and interviews from key stakeholders : Internal, Council, External, Self-Evaluation (optional)</p>	<p>4. Commentaires tous azimuts (360°) recueillis par voie d'enquêtes et d'entrevues auprès des intervenants clés : internes, conseil, externes, autoévaluation (facultatif)</p>
<p>5. Year-end review</p>	<p>5. Évaluation en fin d'exercice</p>
<p>5. Feedback consolidated, performance recommendations developed, and reported to Council (often by a performance sub-committee)</p>	<p>5. Synthèse des commentaires et formulation de recommandations sur le rendement, le tout adressé au conseil (souvent par un sous-comité du rendement)</p>
<p>Compensation Review</p> <p>If not on an annual cycle: conducted when required, using appropriate comparators, with resulting decisions based on performance.</p>	<p>Réévaluation de la rémunération</p> <p>À défaut d'un cycle annuel, réévaluation faite au besoin, en fonction de comparateurs pertinents, les décisions se fondant alors sur le rendement.</p>

4 GUIDE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA VILLE DE CANMORE

Ce document comprend le cycle d'appréciation du rendement annuel et complète le cycle Conroy Ross (ci-dessus).

Cycle d'appréciation du rendement annuel :



Une des grandes responsabilités du conseil consiste à évaluer le rendement du DG. Une évaluation n'est efficace qu'en autant qu'elle est effectuée régulièrement, planifiée avec soin et bien pensée.

Quels sont les avantages d'une appréciation du rendement officielle du DG?

- Cela permet au conseil de se concentrer et de s'entendre sur les critères de rendement relatifs à l'orientation et aux priorités de l'organisation.
- Cela fait en sorte que le DG est évalué d'après ses objectifs et réalisations organisationnels plutôt que ses traits de personnalité.
- Cela permet au DG d'orienter clairement le travail et le rendement du personnel.
- Cela aide à cerner les possibilités, difficultés et enjeux stratégiques que le conseil et le DG peuvent aborder avant l'émergence des problèmes.
- Cela donne au DG une idée claire de la façon dont le conseil juge la qualité de son travail.
- Cela favorise l'amélioration du rendement du DG et de l'organisation.
- Cela contribue à une meilleure relation de travail entre le DG et le conseil.

Il est préférable d'examiner le rendement tout au long de l'année. L'évaluation annuelle du rendement ne devrait pas être vue comme l'occasion de porter à l'attention du DG toutes les erreurs survenues durant l'année écoulée. En fait, il est crucial d'entretenir une communication continue sur ce qui va bien ou qu'il faudrait changer.

Le directeur du Service des Ressources humaines peut soutenir le conseil à cet égard en lui envoyant des rappels pour les dates clés, en l'aidant à se préparer aux rencontres avec le DG, etc.

Comment se préparer à l'appréciation du rendement?

Tout d'abord, le conseil doit décider qui sera le premier responsable de l'appréciation du rendement du DG, à moins qu'il opte pour une participation du conseil tout entier à l'appréciation du rendement ou qu'il préfère nommer un comité qui s'en chargera avec l'appui du restant du conseil.

- Au cours de l'année (peut-être après chaque réunion mensuelle du conseil avec le DG), il est bon de prendre quelques minutes pour réfléchir à ce qui suit, par exemple, et noter brièvement ses observations :
 - Comment vont les choses?
 - Qu'est-ce que le DG a bien fait?
 - Qu'est-ce que le DG peut mieux faire?
 - Est-ce qu'on est sur la bonne voie?
 - Que peut faire le conseil pour aider les choses?
 - Que peut faire le DG pour améliorer l'organisation?

Comment diriger l'appréciation du rendement

Gardez à l'esprit que les gens sont souvent mal à l'aise au cours des rencontres d'évaluation. Pour dissiper cette gêne, il faut que chacun comprenne clairement, avant la rencontre, le but visé de cette séance d'appréciation du rendement.

- Demander au DG de préparer son autoévaluation dans le cadre de ce processus. Ne pas oublier que les appréciations du rendement sont l'occasion de clarifier les attentes et de renforcer les liens entre le conseil et le DG. Des divergences d'opinion peuvent se présenter, mais il importe de donner – au conseil aussi bien qu'au DG – une chance de communiquer leurs points de vue.
- Le fait de relire vos notes aux questions ci-dessus vous aidera certainement.

Voici quelques points que vous voudrez peut-être faire ressortir :

- Souligner les réalisations du DG.
- Faire valoir les points forts du DG.
- Viser l'amélioration du rendement du DG en cernant les éléments à développer ou croître et se perfectionner en établissant un plan à cet effet.
- Fixer de nouveaux objectifs de rendement pour l'organisation et le DG.

Voici des points à garder à l'esprit pendant que vous planifiez la rencontre d'appréciation du rendement :

- Assurez-vous que la personne qui dirige la rencontre d'appréciation se sente à l'aise dans ce rôle. Elle doit pouvoir garder la conversation sur la bonne voie et veiller à la participation de tous les participants, même s'il faut formuler des critiques constructives.
- Choisissez l'heure de la rencontre de manière à éviter les distractions et interruptions.
- Prévoyez assez de temps pour que tous les participants à l'appréciation du rendement puissent exprimer leur opinion.
- Prenez le temps de disposer les tables et les chaises en vue de la rencontre, en évitant de placer le DG d'un côté et les « évaluateurs » de l'autre.
- Commencez la rencontre par des exemples des réalisations et par des déclarations positives. Choisissez les exemples les plus précis possible. N'oubliez pas que vous cherchez à reconnaître ce qui va bien et à miser sur ces points forts pour la suite.
- Faites preuve de diplomatie et de précision en suggérant des éléments ou aspects à améliorer. Mentionnez des raisons possibles du problème à atteindre les objectifs ou à satisfaire les attentes, par exemple :
 - l'objectif ou l'attente était irréaliste,
 - l'objectif ou l'attente manquait de précision,
 - les ressources et/ou le temps faisaient défaut,
 - le DG ne disposait pas des connaissances ou compétences nécessaires.
- Vous devez ensuite décider si vous allez renoncer à l'objectif ou le reporter à la période d'appréciation suivante. Si vous décidez de le reporter, vous devez aussi déterminer s'il faut modifier quelque chose pour le rendre atteignable.
- Fixez les objectifs pour la prochaine période de rendement en veillant à ce qu'ils correspondent au plan stratégique et à ce qu'ils soient précis et réalistes.

Que faut-il inclure dans l'appréciation écrite du rendement ?

Un membre du groupe d'évaluation doit rédiger un rapport final en veillant à inclure ce qui suit :

- Les observations du conseil et du DG, exemples à l'appui pour chaque compétence qui a fait l'objet d'une appréciation
- Une revue des objectifs, y compris une explication des objectifs non atteints
- Les objectifs pour la prochaine période d'appréciation
- Une description des suites à donner
- Une indication (dans la section « résumé ») des besoins ou possibilités de perfectionnement professionnel.

Quelle est la dernière étape?

La dernière étape de l'appréciation du rendement est l'évaluation de l'efficacité globale du processus :

- Qu'est-ce qui a bien marché?

- Que pourrait-on mieux faire?
- Voulons-nous que les mêmes personnes y participent l'année prochaine? (Si, par exemple, tout le conseil y a participé cette année, souhaitons-nous essayer une autre approche, comme nommer un comité l'année prochaine?)

Les appréciations du rendement ne sont pas faciles. Elles exigent du temps, de l'énergie, des compétences et des ressources. Par contre, si elles sont bien exécutées et que la communication est honnête, sincère et ouverte, elles peuvent grandement faciliter les relations entre le conseil et le DG et rendre l'organisation plus efficace et performante.