

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

## **DOCUMENTS TYPES POUR LE DÉROULEMENT DE L'ÉVALUATION ANNUELLE DU RENDEMENT**

Bon nombre de répondants au sondage 2014 de l'ACAM sur l'état actuel de la gestion du rendement au Canada ont présenté des exemples de formulaires et de modèles utilisés pour l'évaluation du rendement. Ce qui suit sont des exemples des meilleures pratiques en usage dans le domaine municipal canadien.

1	VILLE DE GRANDE PRAIRIE – Politique 120-1 sur le processus d'évaluation du rendement du DG.....
2	Exemples d'évaluations du rendement.....
2.1	Modèle d'évaluation du rendement du DG de la Ville de Grande Prairie.....
2.2	Évaluation du rendement 2015 des CADRES SUPÉRIEURS de la Ville de Mississauga .....

### **1 Ville de Grande Prairie - Politique 120-1 sur le processus d'évaluation du rendement du directeur général**

#### **Échéancier de l'évaluation du rendement :**

L'évaluation du rendement du directeur général (DG) ou du directeur municipal s'effectue annuellement en septembre. Tout le processus doit être terminé pour le 30 septembre, y compris le rajustement salarial, s'il y a lieu.



En conséquence...

Lors d'une année d'élection, le conseil municipal sortant évalue le rendement du DG pour l'année précédant l'élection du nouveau conseil.

Le directeur général connaîtra déjà les objectifs premiers de son rendement qu'il pourra transmettre au nouveau conseil élu dès la première année de son mandat.

Le nouveau conseil municipal pourra utiliser l'évaluation en milieu d'année pour adapter les objectifs premiers de rendement du DG. Une autre possibilité serait de le faire à la réunion trimestrielle du conseil portant sur les priorités stratégiques.

Ce n'est qu'une année après son élection que le nouveau conseil municipal évalue le DG pour la première fois.

#### **Processus d'évaluation du rendement du directeur général :**

##### **Étape 1 : Établissement de buts et objectifs**

Cette première étape amène le DG et le conseil à décider ensemble quels seront les buts à poursuivre sur le plan du perfectionnement personnel et à établir les objectifs premiers du rendement relatifs à la rétroaction de l'évaluation annuelle du rendement. Ces objectifs devraient être fixés dans le contexte général du plan stratégique de la Ville.

Les buts sont établis d'après la rétroaction de l'évaluation annuelle du rendement, les priorités de la Ville, les projets à réaliser et l'orientation pour l'année suivante.

##### **Étape 2 : Vérification en milieu d'année (facultative)**

Le conseil et le DG se rencontrent pour discuter des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs clés et pour déterminer s'il existe des obstacles à leur réussite ou s'ils doivent être modifiés par suite d'un remaniement des orientations stratégiques ou des priorités. Le conseil municipal pourrait aussi effectuer un examen périodique des progrès du DG lors des réunions trimestrielles au sujet des objectifs stratégiques.

### **Étape 3 : Évaluation annuelle du rendement (voir le calendrier détaillé plus bas)**

#### **Le directeur général**

Le directeur général prépare une autoévaluation des buts, des objectifs clés de rendement et des réalisations de l'année et il réunit des données provenant de sondages ou commentaires de la communauté et des employés qui rendent compte du degré de satisfaction et de bien-être de notre communauté et de nos employés, et il les transmet au maire.

#### **Le conseil**

Chaque membre du conseil municipal remplit le formulaire d'évaluation du rendement du DG et le remet au maire. Le maire fait ensuite une synthèse de tous les commentaires.

#### **Service des ressources humaines**

Le service des Ressources humaines (RH) prépare et administre des sondages confidentiels de l'équipe des dirigeants (la direction) et d'autres membres du personnel municipal désignés pour une évaluation du rendement. Si un programme d'évaluation tous azimuts (360°) est utilisé, le service RH se le procure et l'organise. Les résultats des questionnaires et de l'évaluation tous azimuts (s'il y a lieu) sont transmis au maire.

#### **Réunion préparatoire à l'évaluation du rendement**

Le maire rassemble toute l'information reçue du DG, du conseil et du service RH et il tient une réunion officielle avec le conseil pour discuter des résultats de l'examen et du degré de réussite dans l'atteinte des objectifs premiers. Les commentaires du conseil sont consignés pour être fournis au DG. Le conseil détermine aussi s'il y a lieu de procéder à un rajustement salarial (augmentation au mérite) d'après le rendement général.

#### **Réunion d'évaluation du rendement**

Le maire rencontre le directeur général pour lui faire part, officiellement et documents à l'appui, de la rétroaction obtenue selon la méthode décrite ci-dessus et pour lui communiquer la décision du conseil en matière de rémunération.

### **Étape 4 : Le cycle recommence à l'étape 1.**

#### **Calendrier détaillé de l'évaluation annuelle du rendement**

<b>RÉSULTAT</b>	<b>QUI</b>	<b>Date d'échéance</b>
Envoyer au maire un rappel des échéances de l'évaluation du rendement du DG	RH	15 juillet
Rencontrer le maire pour discuter des éléments de l'évaluation (évaluation 360, sondage des subordonnés directs, etc.)	RH	25 juillet
Élaborer et envoyer les questionnaires aux subordonnés directs et autres intervenants, s'il y a lieu	RH	1 <sup>er</sup> août

Se procurer et mettre en œuvre un processus ou un outil 360 pour l'évaluation du DG (si on décide d'en utiliser un)	RH	1 <sup>er</sup> août
Aviser le DG de remplir son autoévaluation	Maire	1 <sup>er</sup> août
Aviser les conseillers de remplir le formulaire d'évaluation du rendement du DG	Maire	1 <sup>er</sup> août
Remplir (chaque conseiller) le formulaire d'évaluation du rendement du DG et le remettre au maire	Conseillers	15 août
Remplir l'autoévaluation des buts, objectifs clés de rendement et réalisations et recueillir les données de sondages auprès des employés ou de la communauté et les commentaires reçus	DG	15 août
Faire une synthèse des commentaires du conseil; recueillir toute autre information reçue et présenter le tout au conseil pour examen	Maire	20 août
Se réunir pour discuter de l'évaluation du DG et formuler des commentaires généraux; décision au sujet du rajustement salarial	Maire et conseillers	1 <sup>er</sup> septembre
Résumer les commentaires dans le document d'évaluation du rendement du DG	Maire	10 septembre
Rencontrer le DG pour lui faire part des commentaires et l'aviser du rajustement salarial	Maire	15 septembre
Aviser le service des RH de traiter le rajustement salarial du DG	Maire	15 septembre
Rajuster la rémunération du DG, rétroactivement à la date anniversaire de son embauche	RH	20 septembre
Établir les objectifs clés de l'année suivante	DG	20 septembre
Exposer au conseil les objectifs clés de rendement de l'année et en discuter; en faire une version finale	DG, maire et conseillers	30 septembre
Vérification en milieu d'année (s'il y a lieu) ou <i>examen trimestriel avec le conseil lors de la revue des priorités stratégiques.</i>	DG, maire et conseillers	30 mars (déc., mars, juin)

### **Documents de référence**

- Liste des buts annuels
- Vérification en milieu d'année
- Outil d'autoévaluation du DG
- Évaluation annuelle du rendement

## 2 Exemples d'évaluations du rendement

### 2.1 Modèle d'évaluation du rendement du DG de la Ville de Grande Prairie

#### Section 1 : Établissement des buts annuels

(À remplir par le directeur général (DG) ou le directeur municipal et le conseil)

##### Objectifs de rendement

Objectif 1 :

Commentaires de fin d'année (directeur général)

Commentaires de fin d'année (conseil municipal)

Objectif 2 :

Commentaires de fin d'année (directeur général)

Commentaires de fin d'année (conseil municipal)

Objectif 3 :

Commentaires de fin d'année (directeur général)

Commentaires de fin d'année (conseil municipal)

Objectif 4 :

Commentaires de fin d'année (directeur général)

Commentaires de fin d'année (conseil municipal)

Objectif 5 :

Commentaires de fin d'année (directeur général)

Commentaires de fin d'année (conseil municipal)

Objectif 6 :

Commentaires de fin d'année (directeur général)

Commentaires de fin d'année (conseil municipal)

Objectif 7 :

Commentaires de fin d'année (directeur général)

Commentaires de fin d'année (conseil municipal)

Résumé des cotes de rendement

A dépassé tous les objectifs	A atteint TOUS les objectifs <i>et</i> a dépassé LA PLUPART	A atteint tous les objectifs	A atteint certains objectifs	N'a pas atteint les objectifs

Vérification en milieu d'année

(facultative)

Commentaires sur les objectifs de rendement

Par exemple, les objectifs ont-ils changé?

Objectifs 1 à 7 :

Commentaires en milieu d'année (directeur général)

Commentaires en milieu d'année (conseil municipal)

Section 2 : Évaluation annuelle du rendement

(À remplir par les membres du conseil)

Évaluation détaillée du rendement

Instructions

Dans cette section, donner des exemples concrets de situations où les attentes ont été atteintes ou dépassées ou des domaines à améliorer. Ces exemples sont la base du renforcement d'un bon rendement ou de l'aide destinée à favoriser les améliorations. Les mentions apparaissant sous chaque titre n'incluent pas tous les aspects. Ce sont seulement des exemples destinés à guider le processus d'évaluation.

Pour ce qui est des aspects à améliorer, la section des commentaires devrait donner des détails et des exemples; quand le rendement a été exceptionnel, des commentaires et des exemples précis devraient en faire état.

Définitions :

<b>Cote – Attentes</b>	<b>Description</b>
Dépasse les attentes	Dépasse substantiellement et constamment les normes et attentes établies. Fait un apport visible et mesurable à la Ville. Il serait difficile d'avoir un meilleur rendement de l'employé.
Dépasse souvent les attentes	Fait plus que « du bon travail »; s'investit à fond dans le respect des normes et la satisfaction des attentes. Démontre un niveau élevé de compétence et un rendement supérieur aux normes et aux attentes.
Comble les attentes	La plupart des gens atteignent les attentes la plupart du temps. Leur rendement correspond aux attentes par rapport à leur rôle, leur qualification et leur expérience. L'employé est compétent et qualifié pour occuper son poste.
Rendement inférieur aux attentes	Le rendement atteint parfois les normes et attentes établies, mais pas de manière constante; ou certaines habiletés correspondent aux attentes, mais d'autres doivent être améliorées (cette évaluation peut être raisonnable en période de probation). Il faudrait élaborer des plans pour aider l'employé à avoir un rendement plus constant ou à améliorer des habiletés spécifiques.
Grand besoin d'amélioration	Le rendement est constamment inférieur aux normes et attentes établies. L'employé a besoin de directives fréquentes en permanence. Des plans précis donnant des cibles et des échéances devraient aider l'employé à améliorer son rendement.

### 1. Efficacité interpersonnelle

#### **Communication et interaction**

- Démontre une capacité à écouter et à réagir d'une manière qui favorise les interactions efficaces et facilite la compréhension.
- Encourage à exprimer le fond de sa pensée qu'il s'agisse d'idées, d'opinions ou de préoccupations.
- Capable de transmettre des messages difficiles efficacement et de désamorcer habilement des situations très tendues.
- Établit la confiance en présentant des idées claires et en écoutant attentivement les autres, même s'il n'est pas d'accord.
- Démontre une capacité d'attirer la participation des médias quand on lui demande de le faire.

#### **Travail d'équipe et collaboration :**

- Mérite efficacement la confiance et le soutien des autres et négocie habilement des résultats gagnant-gagnant.
- Respecte les décisions de l'équipe en incitant néanmoins les autres membres à adopter un mode de pensée différent.
- Se montre capable d'harmoniser différentes façons de penser, de travailler et de résoudre des problèmes et en prône l'appréciation.
- Sait repérer et saisir les possibilités d'alliances et de partenariats stratégiques et les favorise.

#### **Influence auprès des autres**

- Communique efficacement les stratégies de l'organisation pour qu'elles soient bien comprises et que le personnel soit motivé et qu'il s'efforce de les réaliser.
- Influence positivement les autres par ses habiletés de communication et d'interaction et réussit à leur transmettre efficacement des idées et de l'information.
- Assume un soutien et un leadership visibles et efficaces des initiatives municipales.

**Commentaires/Exemples**

Cote par rapport aux attentes	Dépasse toutes les attentes	Dépasse souvent toutes les attentes	Atteint toutes les attentes	Rendement inférieur aux attentes	Grand besoin d'amélioration
Communication					
Travail d'équipe et collaboration					
Influence exercée					

2. Connaissance et compétence

**Perspicacité fonctionnelle et politique :**

- Comprend les priorités fonctionnelles de l'organisation
- Fournit des conseils, des recommandations et de l'orientation de manière judicieuse et sans parti pris sur toutes les activités municipales et conformément à la Municipal Government Act (de l'Alberta).
- Établit un processus interactif et intégré de planification stratégique avec toutes les parties intéressées d'après une perception exacte du milieu, de la volonté des clients et de leurs besoins.
- Sait évaluer les résultats, prédire les problèmes et obstacles, coordonner les échéanciers, les tâches, les gens et les priorités comme il convient.
- A une bonne capacité à réagir positivement face aux besoins, aux problèmes, aux occasions et aux possibilités des clients ou de la communauté pour trouver des solutions efficaces.
- S'efforce de créer une culture axée sur le client, en veillant à ce que la stratégie de la municipalité représente une valeur ajoutée pour les clients.
- Entretient la confiance des élus municipaux et du public.
- Prévoit les effets possibles des décisions dans le contexte politique.

**Pensée conceptuelle et analytique :**

- Démontre une capacité de rassembler l'information nécessaire pour bien évaluer les résultats et prévoir les ressources nécessaires.
- Peut déceler les problèmes critiques parmi un écheveau de complications.

**Prise de décision :**

Analyse tous les facteurs en cause pour atteindre une conclusion sensée.

Aide les membres de l'équipe à évaluer les solutions de rechange pour atteindre une solution réaliste.

Fait des recommandations judicieuses.

**Commentaires ou exemples**

Cote par rapport aux attentes	Dépasse toutes les attentes	Dépasse souvent toutes les attentes	Atteint toutes les attentes	Rendement inférieur aux attentes	Grand besoin d'amélioration
Perspicacité fonctionnelle et politique					
Pensée conceptuelle et analytique					
Prise de décision					

3. Axé le rendement

**Axé sur la réalisation des objectifs :**

- Estime correctement la durée et la difficulté du projet ou travail, établit des buts et objectifs selon son estimation et s'occupe de toute une gamme d'activités en même temps.
- Se montre capable de créer des plans ou programmes qui appuient la vision d'affaires de la municipalité.
- Produit des résultats de haute qualité.
- Remplit les engagements qu'il prend.

**Efficacité personnelle :**

- Sait ce qu'il peut faire par lui-même et quand chercher de l'aide ou des ressources.
- Démontre la capacité de faire confiance aux autres pour exécuter des tâches en déléguant du travail et des décisions, qu'ils soient courants ou non.
- Se montre solidaire en matière de responsabilisation et de responsabilité.
- Maintient un degré élevé d'intégrité personnelle et d'engagement.

**Souplesse :**

- Analyse les défis et difficultés de l'organisation qui nécessitent des changements et intègre les nouvelles exigences à son rôle.
- Cherche des solutions créatives qui correspondent à une culture d'amélioration continue et d'innovation.
- Garde l'esprit ouvert à l'égard de façons nouvelles et différentes de penser et de travailler.
- Apprécie des opinions différentes et contraires.
- Garde sa contenance et une attitude positive quand il subit du stress et des contraintes.
- Commentaires/Exemples

Cote par rapport aux attentes	Dépasse toutes les attentes	Dépasse souvent toutes les attentes	Atteint toutes les attentes	Rendement inférieur aux attentes	Grand besoin d'amélioration
Axé sur la réalisation des objectifs					
Efficacité personnelle					
Souplesse					

4. Engagé



**Engagé envers les objectifs opérationnels :**

- Adapte son comportement aux valeurs, principes et buts de l'organisation.
- Fait des choix et établit des priorités qui correspondent à l'orientation stratégique de la municipalité.
- Fait preuve d'initiative quand un problème existe, et offre des solutions.

**Leadership**

- Sait créer et entretenir une culture qui attire, retient et motive des gens de talent qui atteignent des résultats grâce à un soutien mutuel et des compétences mises en commun.
- Réussit à inculquer une vision collective aux employés.
- Favorise un contexte d'habilitation à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation
- On le perçoit comme un leader du changement, qui sait repérer les possibilités qui ajoutent de la valeur aux services et qui réussit à les atteindre.
- Motive les autres à réaliser plus qu'ils croyaient pouvoir le faire et valorise leurs contributions.
- Communique clairement la stratégie d'un processus de changement et y assortit les plans, structures et ressources nécessaires.
- Fournit périodiquement et en temps utile des commentaires et de l'encadrement de qualité.
- Donne un exemple de leadership et en assume le rôle pour veiller à la santé, au bien-être et à la sécurité du milieu de travail.
- Commentaires/Exemples

Cote par rapport aux attentes	Dépasse toutes les attentes	Dépasse souvent toutes les attentes	Atteint toutes les attentes	Rendement inférieur aux attentes	Grand besoin d'amélioration
Engagé envers les objectifs opérationnels					
Leadership					

5. Rendement global pour la Ville – Résultat net

**Indicateurs internes :**

- Décisions et plans financiers prudents et stratégiques.
- Méthode proactive d'aborder les changements et la croissance de la ville.
- Coordination et aide réussies dans la communication des priorités du conseil à l'organisation.
- Respecte ou dépasse les cibles budgétaires.
- Démonstre des progrès dans les priorités stratégiques du conseil municipal

**Indicateurs externes**

- Recueille de façon proactive les commentaires du public sur le rendement de la municipalité.
- Fait en sorte que la ville soit considérée comme un bon endroit pour faire des affaires par le milieu chargé du développement.
- Appuie et encourage les initiatives qui améliorent la sécurité réelle et l'impression de sécurité de la communauté.
- Répond aux préoccupations du public de manière prompte et appropriée.
- Entretient des relations positives et collaboratrices avec d'autres municipalités à l'échelle provinciale.
- Étend le leadership et la mobilisation à l'appui des initiatives et programmes régionaux.

Cote par rapport aux	Dépasse	Dépasse souvent	Atteint toutes	Rendement	Grand besoin

attentes	toutes les attentes	toutes les attentes	les attentes	inférieur aux attentes	d'amélioration
Indicateurs internes					
Indicateurs externes					

**Points forts**

Commentaires

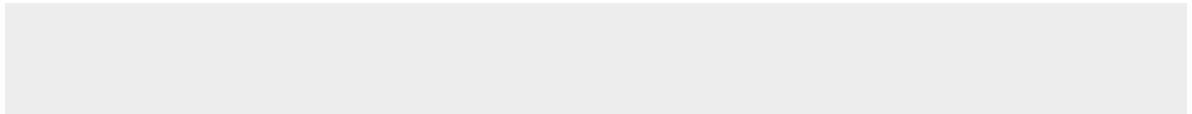
**Principaux aspects à perfectionner**

Commentaires

**Section 3 : Commentaires généraux et signature de l'évaluation annuelle**

**Commentaires généraux**

Directeur général



Conseil municipal

Signature de l'évaluation annuelle du rendement :

\_\_\_\_\_  
**Directeur général**

\_\_\_\_\_  
Date :

\_\_\_\_\_  
**Pour le conseil municipal**

\_\_\_\_\_  
Date :

## 2.1 Évaluation du rendement 2015 des CADRES SUPÉRIEURS de la Ville de Mississauga



**Nom de l'employé**

**N° de dossier**

**Titre du poste**

**Année d'évaluation**

**Sélectionner :**

Entente	Autoévaluation	Milieu d'année	Fin d'année
---------	----------------	----------------	-------------

X

**DÉFINITIONS DES ZONES DE RENDEMENT**

**Dépasse les attentes :**

Cette catégorie concerne les employés qui dépassent les exigences et normes établies pour le poste. Ils font preuve constante d'initiative et d'ingéniosité, d'une qualité et d'un service exceptionnels. Les employés peuvent s'automotiver et travailler de manière autonome et recherchent sans cesse des possibilités d'améliorer le rendement au travail et d'encadrer ou d'aider les autres. Pour les employés encore en développement, leur rendement dépasse nettement les attentes pour quelqu'un de leur expérience.

**Entièrement satisfaisant :**

Cette catégorie s'applique aux employés d'expérience qui remplissent de façon constante les exigences de leur poste ou aux employés en développement qui progressent à un rythme entièrement satisfaisant en voie de devenir un employé compétent et efficace au travail. Le rendement quotidien est solide, sérieux et fiable. L'employé prend toujours les mesures appropriées pour réagir aux exigences de son travail.

**Généralement satisfaisant / besoin de certaines améliorations :**

Cette catégorie sert lorsque des améliorations sont nécessaires pour remplir la totalité des exigences du poste. Même si une grande partie du travail respecte les normes, certains aspects sont à améliorer. Pour les employés encore en développement, cette catégorie indique que le progrès est plus lent que prévu pour quelqu'un de son expérience.

**Insatisfaisant :**

L'usage de cette catégorie relève de cas rares où les employés démontrent qu'ils ne peuvent absolument pas atteindre les normes minimales attendues à leur poste. Ils ne répondent pas aux efforts visant à améliorer leur rendement et leur attitude ne fait aucun doute de leur manque d'intérêt à le faire.

ÉTABLIR DES CRITÈRES INTELLIGENTS POUR LES OBJECTIFS (S-M-A-R-T) :

**S'applique à Définir les résultats clés (Partie II) et à Planifier le développement (Partie III)**

Le rendement commence par des objectifs intelligents

- Spécifiques** • Quel est l'effet ou le résultat précis à atteindre?
- Mesurables** • Combien, comment, à quel point?
- Atteignables** • Difficiles mais possibles, qui font appliquer au maximum les connaissances et les habiletés.
- Réalistes** • Dans la mesure du contrôle de l'employé et des priorités qui lui sont assignées.
- Temps voulu (en)** • Est-ce qu'une heure ou une date est fixée pour la réalisation?

**PARTIE – COMPÉTENCES EN LEADERSHIP**

ÉVALUATION DE LA PERSONNE D'APRÈS LES COMPÉTENCES EN LEADERSHIP

**Compétences en leadership - 1**

**Normes du rendement attendu**

**1 – Applique une aisance stratégique :**

Est au courant des tendances internes et externes (politiques, intergouvernementales et communauté d'intérêt) et applique ces connaissances à l'appui de la vision à long terme et de la réussite de la ville.

- Élabore des processus pour surveiller et évaluer les conséquences possibles des tendances émergentes, internes et externes
- Cherche activement à cerner les problèmes communautaires pour en prévoir les répercussions et élaborer des stratégies pour les régler

Base de l'évaluation :

-Avoir une conscience politique et penser en fonction de l'organisation dans sa globalité

-Rester à jour, faire preuve de vigilance et pressentir les tendances futures

-Faire preuve de vivacité pour profiter des possibilités

-En tant que leader, faire le rapprochement entre les stratégies de l'organisation et l'apport des divisions/services, des équipes et des personnes

- Prend les devants pour créer et raffiner les orientations stratégiques de l'organisation
- Raffine et adapte avec souplesse les orientations stratégiques, priorités et tactiques au gré des changements
- Communique les orientations stratégiques et priorités de l'organisation de manière claire et intéressante

ZONES DE RENDEMENT (voir les directives sur l'évaluation)

Dépasse les attentes	Entièrement satisfaisant	Généralement satisfaisant / besoin de certaines améliorations	Insatisfaisant	PONDÉRATION à 50 %
----------------------	--------------------------	---	----------------	--------------------

**1 – Commentaires (s'il y a lieu) ou exemple donnés pour une évaluation autre que « Entièrement satisfaisant » :**

**COMMENTAIRES DE L'EMPLOYÉ :**

**Compétences en leadership - 2**

**2 – Acuité et dispositions pour les affaires :**

Rehausse le rendement et raffermi la confiance du public par sa compréhension de l'impact des décisions, des problèmes et des résultats sur les besoins fonctionnels

**Normes du rendement attendu**

- Exemplifie la discipline en planification opérationnelle et en rigueur financière
- Préconise la création et l'utilisation d'arguments fondés sur des faits

de la municipalité et ses priorités stratégiques

- Prend des décisions en temps utile en prenant soin d'évaluer les risques et les avantages des diverses solutions possibles

Base de l'évaluation

-Appliquer une discipline en planification financière et en planification des affaires

- Sait lier les décisions d'affaires et l'orientation stratégique et la durabilité à long terme de l'organisation

-Utiliser des argumentations fondées sur des faits qui pondèrent l'intuition sur la façon d'obtenir des résultats

- Évalue et gère efficacement les risques financiers et fonctionnels pour l'organisation

-Habiler et appuyer les décideurs

- Sait mettre à profit la dynamique interpersonnelle pour influencer les résultats

ZONES DE RENDEMENT (voir les directives sur l'évaluation)

Dépasse les attentes	Entièrement satisfaisant	Généralement satisfaisant / besoin de certaines améliorations	Insatisfaisant	PONDÉRATION à 50 %
----------------------	--------------------------	---	----------------	--------------------

**2 – Commentaires (s'il y a lieu) ou exemple donnés pour une évaluation autre que « Entièrement satisfaisant » :**

**COMMENTAIRES DE L'EMPLOYÉ :**

**Compétences en leadership - 3**

**Normes du rendement attendu**

**3 – Établit des relations et**

- Communique des idées

**communiquer :**

Prend l'initiative d'établir et d'entretenir des relations professionnelles, des réseaux et des communications (à l'interne et à l'externe) et communique efficacement dans toute l'organisation.

Base de l'évaluation

- Cherche activement à établir et à gérer des relations avec les partenaires
- Communique clairement, promptement et avec transparence
- Démontre qu'il appuie la collaboration interservices et l'élimination des obstacles
- Démontre qu'il établit et entretient des réseaux d'affaires efficaces
- Se fait le promoteur du processus de planification découlant des résultats du sondage sur la mobilisation des employés
- Sensibilise à l'importance de l'assiduité au travail en appliquant le programme de gestion de l'assiduité et de soutien
- Fait tous les efforts raisonnables pour gérer le processus d'accommodement à court et à long terme

complexes de manière intéressante et persuasive

- Sait voir les problèmes opérationnels dans une perspective globale de l'organisation
- Cherche activement à éliminer les obstacles entre les divisions et sections
- Facilite l'intégration interservices et s'en fait le défenseur en plus d'élaborer des partenariats qui misent sur la collaboration
- Entretient un réseau solide de contacts professionnels aux avantages mutuels
- Profite des occasions d'améliorer les relations avec les partenaires
- Facilite la discussion sur les résultats du sondage sur la mobilisation des employés
- Met en œuvre les suites à donner découlant des résultats du sondage sur la mobilisation des employés
- Gère les problèmes d'assiduité en conseillant les employés et en prenant les moyens appropriés pour favoriser les possibilités d'assiduité
- Gère les accommodements à court et à long terme pour favoriser les possibilités de retour au travail de l'employé

ZONES DE RENDEMENT (voir les directives sur l'évaluation)

Dépasse les	Entièrement	Généralement satisfaisant /	Insatisfaisant	PONDÉRATION
-------------	-------------	-----------------------------	----------------	-------------

attentes	satisfaisant	besoin de certaines améliorations	à 50 %
----------	--------------	-----------------------------------	--------

**3 – Commentaires (s’il y a lieu) ou exemple donnés pour une évaluation autre que « Entièrement satisfaisant » :**

**COMMENTAIRES DE L'EMPLOYÉ :**

**Compétences en leadership - 4**

**4 – Développe la culture et les gens :**

Fait preuve de son adhésion aux valeurs que prône la municipalité et favorise sincèrement l'apprentissage et le développement à long terme des autres.

Base de l'évaluation

-Vivre les valeurs de la municipalité (confiance, qualité et excellence)

-Inciter les employés et les équipes à la concertation et à la mobilisation

-Entretenir un milieu de travail respectueux

-Attirer, retenir et développer un bassin de main-d'œuvre talentueux et varié

-Démontrer un soutien actif pour le perfectionnement des personnes concernées par le programme de relève ExLT

**Normes du rendement attendu**

- Influence les autres en faisant la promotion de l'importance des valeurs de la municipalité (confiance, qualité, excellence) et en donnant l'exemple
- Motive en leur communiquant clairement le sens et l'utilité des valeurs
- Développe des leaders par une action continue qui comprend l'encadrement, la planification de leur carrière et la gestion active du rendement
- Crée des équipes de leadership efficaces et favorise l'échange franc et cordial des idées
- Délègue des niveaux appropriés d'autorité et habilite les autres
- Encourage la mobilisation des employés et prend le temps de reconnaître les réussites
- Apprécie l'effet des différences interculturelles et intergénérationnelles



ZONES DE RENDEMENT (voir les directives sur l'évaluation)

Dépasse les attentes	Entièrement satisfaisant	Généralement satisfaisant / besoin de certaines améliorations	Insatisfaisant	PONDÉRATION à 50 %
----------------------	--------------------------	---	----------------	--------------------

**4 – Commentaires (s'il y a lieu) ou exemple donnés pour une évaluation autre que « Entièrement satisfaisant » :**

**COMMENTAIRES DE L'EMPLOYÉ :**

**Compétences en leadership - 5**

**5 – Dirige le changement novateur :**

Crée un milieu qui adhère au changement, encourage son acceptation et facilite la transition active, efficace et efficiente en ce sens.

Base de l'évaluation

- Prévoir et diriger le changement
- S'ouvrir à l'innovation et gérer les processus de changement
- Prendre des risques calculés

**Normes du rendement attendu**

- Présente la justification du changement et le défend
- Prévoit les effets du changement et élabore des plans pour les gérer
- Assume le rôle d'agent des processus de changement
- Favorise l'innovation et se montre disposé à prendre des risques calculés et à apprendre de ses erreurs
- Surveille les progrès de l'organisation et adapte les processus de changement en conséquence
- Apprend aux leaders à aider les gens à faire la transition
- Suscite l'amélioration continue en veillant à ce que les pratiques de l'organisation appuient ses priorités stratégiques

ZONES DE RENDEMENT (voir les directives sur l'évaluation)

Dépasse les attentes	Entièrement satisfaisant	Généralement satisfaisant / besoin de certaines améliorations	Insatisfaisant	PONDÉRATION à 50 %
----------------------	--------------------------	---	----------------	--------------------

**5 – Commentaires (s'il y a lieu) ou exemple donnés pour une évaluation autre que « Entièrement satisfaisant » :**

**COMMENTAIRES DE L'EMPLOYÉ :**

**Compétences en leadership - 6**

**Normes du rendement attendu**

**6 – Rend compte des résultats :**

Assume les responsabilités et produit des résultats en mettant en œuvre et en évaluant en temps voulu les programmes et les politiques.

Base de l'évaluation

- Prendre des décisions efficaces
- Créer un sens d'urgence
- Se juger responsable et juger les autres responsables
- Susciter l'amélioration continue

- Établit des objectifs et des plans clairs et ciblés pour l'organisation et les services (divisions/sections)
- Relie les plans de l'organisation aux priorités stratégiques et précise les attentes et avantages spécifiques
- Fait preuve d'un sens de l'initiative dans l'atteinte des objectifs de l'organisation
- Se fait un champion de la gestion efficace des ressources pour produire des résultats de qualité
- Donne un sentiment de responsabilité en établissant des mesures du rendement correspondant aux objectifs
- Traite sans tarder les problèmes de rendement en proposant des solutions pour améliorer les

résultats

- Met en œuvre le plan d'affaires tel que le conseil l'a approuvé

ZONES DE RENDEMENT (voir les directives sur l'évaluation)

Dépasse les attentes	Entièrement satisfaisant	Généralement satisfaisant / besoin de certaines améliorations	Insatisfaisant	PONDÉRATION à 50 %
----------------------	--------------------------	---	----------------	--------------------

**6 – Commentaires (s'il y a lieu) ou exemple donnés pour une évaluation autre que « Entièrement satisfaisant » :**

**COMMENTAIRES DE L'EMPLOYÉ :**