

## MODÈLE DE RAPPORT FINAL D'ÉVALUATION

VOICI UN MODÈLE DE RAPPORT D'ÉVALUATION FINAL QUE LES DIRIGEANTS ÉLUS POURRONT UTILISER DANS LE CADRE DE L'ÉVALUATION DU RENDEMENT DE LEUR DG. DE SON CÔTÉ, LE OU LA DG REMPLIRA ÉGALEMENT LE MÊME FORMULAIRE ET LE SOUMETTRA AU CONSEIL MUNICIPAL AVANT QUE CELUI-CI N'AIT TERMINÉ L'ÉVALUATION. LE CHEF DU CONSEIL ET LES CONSEILLERS MUNICIPAUX REMPLIRONT ÉGALEMENT CE DOCUMENT SÉPARÉMENT. LE RAPPORT D'ÉVALUATION FINAL SERA ALORS AU POINT ET POURRA ÊTRE PRÉSENTÉ AU OU À LA DG. CET EXEMPLE COMPREND ÉGALEMENT LES COMMENTAIRES DU OU DE LA DG EN RÉPONSE À L'ÉVALUATION. LE MODÈLE 1.6 B PROPOSE D'AUTRES COMPÉTENCES QUI DEVRONT CEPENDANT ÊTRE CONVENUES AVANT LE DÉBUT DU PROCESSUS D'ÉVALUATION.

VOUS DEVREZ L'ADAPTER AUX BESOINS PARTICULIERS DE VOTRE MUNICIPALITÉ.

### MODÈLE 1.6A — MODÈLE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT POUR :

- AUTOÉVALUATION DU DG;
- MAIRE ET CONSEILLERS; OU (ENCERCLER L'USAGE)
- **RAPPORT FINAL D'ÉVALUATION DU RENDEMENT**

### ÉVALUATION DU RENDEMENT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL (DG) OU DU DIRECTEUR MUNICIPAL

Municipalité de :

Nom du DG :

Période d'évaluation :

au

Nom du représentant élu :

Ce formulaire doit être rempli par le maire et chaque conseiller et renvoyé à : \_\_\_\_\_

Le DG peut aussi le remplir pour son autoévaluation.

À remettre le (date) : \_\_\_\_\_ Les évaluations seront réunies aux autres données d'évaluation recueillies et intégrées à l'ordre du jour de la séance de travail du [date].

\_\_\_\_\_  
Signature du maire

\_\_\_\_\_  
Signature du DG

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Signature du représentant élu

\_\_\_\_\_  
Date

### Instructions pour l'utilisation de l'outil de notation :

Cette évaluation du rendement énonce seize domaines de compétence qui en font l'objet. Chaque compétence comporte des énoncés se rapportant aux normes de comportement la concernant. Pour chaque énoncé, utiliser l'échelle de notation ci-dessous pour indiquer comment vous évaluez le rendement du DG. Chaque représentant élu doit remplir ce formulaire et toutes les évaluations seront rassemblées dans un rapport final qui sera communiqué au conseil et au DG.

REMARQUE : chaque énoncé laissé sans note recevra la valeur de 3 — Moyen.

Dans les sections où les notes doivent être inscrites, un espace est prévu pour des commentaires. Si vous les écrivez à la main, assurez-vous qu'ils soient facilement lisibles.

**Outil de notation<sup>1</sup>**

Répondre en donnant une note de 1 à 5 (chaque énoncé non noté recevra la valeur de 3 – Moyen)

**5 = Excellent** (dépasse presque toujours la norme de rendement)

**4 = Supérieur à la moyenne** (dépasse habituellement la norme de rendement)

**3 = Moyen** (atteint habituellement la norme de rendement)

**2 = Inférieur à la moyenne** (n'atteint habituellement pas la norme de rendement)

**1 = Médiocre** (atteint rarement la norme de rendement)

---

<sup>1</sup> Critères de l'ICMA pour l'évaluation du rendement du dirigeant de l'administration locale

5 = Excellent  
 4 = Supérieur à la moyenne  
 3 = Moyen  
 2 = Inférieur à la moyenne  
 1 = Médiocre

## CORRESPONDANCE ENTRE LES BUTS STRATÉGIQUES DU CONSEIL ET LES BUTS DU DG

Comme mentionné dans la trousse, les buts sont établis au début d'un cycle d'évaluation à l'occasion d'une rencontre entre le DG, le maire et les conseillers. Cette conversation permet au DG de définir des buts qui appuient ses objectifs de carrière. Faire concorder les buts stratégiques de la municipalité et ceux du DG favorise l'excellence de l'organisation et du DG lui-même. L'examen des buts, objectifs et résultats clés est un élément important de la fin du cycle d'évaluation. Vous devez déterminer ces objectifs (ceux du conseil municipal et du DG) ainsi que les mesures de rendement ci-dessous.

Au début de cette période d'évaluation, le DG, le maire et les conseillers avaient indiqué les buts/objectifs et résultats clés suivants pour l'année. À la fin de ce formulaire, un espace est prévu pour indiquer les nouveaux buts, objectifs et résultats pour la nouvelle année d'évaluation.

**Tableau 1 : Objectifs du DG et résultats clés pour [année]**

But stratégique du conseil	Objectifs du DG pour l'année d'évaluation	Résultats pour le DG	Mesure du rendement	Date cible d'achèvement
Indiquer chaque priorité du conseil correspondant aux objectifs du DG	Indiquer chaque objectif correspondant aux priorités du conseil	Chaque résultat énoncé devrait correspondre à une priorité stratégique	Mesurer le degré de réussite des résultats d'après le but/objectif	
Maintenir les routes en parfait état	Élaborer un plan de gestion des actifs incluant les infrastructures routières	Le conseil municipal adopte des politiques financières strictes aux fins du budget d'immobilisations pour qu'un pourcentage serve d'abord et avant tout pour les actifs existants.	Les investissements routiers sont conformes à la politique adoptée par le conseil en matière de budget d'immobilisations et se traduisent par l'asphaltage de X km de voies pendant la saison de construction.	Automne
Investir dans les parcs de quartier	Faire l'inventaire complet des parcs de quartier et des améliorations nécessaires.	Le conseil adopte les plans relatifs aux parcs de quartier.	X parcs de quartier sont améliorés chaque année.	Automne
Réduire les coûts d'indemnisation des accidents du travail.	La sécurité sera une priorité pour chaque service.	Le DG et les directeurs assistent à chaque réunion sur la sécurité et discutent de sécurité à chaque réunion des directeurs.	Réduction de % des blessures entraînant des pertes de temps et des dommages matériels.	Automne
Rechercher du financement auprès d'autres ordres de gouvernement	Le bureau du DG commencera à s'occuper des relations avec le gouvernement.	Le bureau du DG engagera un spécialiste des relations gouvernementales et élaborera une stratégie de lobbying auprès	Le financement par les autres ordres de gouvernement augmentera de 10 % par année.	Automne

**5 = Excellent**  
**4 = Supérieur à la moyenne**  
**3 = Moyen**  
**2 = Inférieur à la moyenne**  
**1 = Médiocre**

pour les priorités de la municipalité.		des autres ordres de gouvernement.		
Notre communauté sera un endroit où il est possible de vivre à prix abordable.	Le budget annuel sera plafonné à son niveau actuel.	Chaque service participera à un programme d'allègement.	Il n'y aura aucune augmentation du budget d'exploitation annuel.	Automne
La satisfaction des résidents augmentera.	La municipalité mènera des sondages trimestriels auprès des citoyens pour mesurer leur satisfaction.	Tout le personnel suivra une formation sur le service à la clientèle, y compris les cadres supérieurs, et les résultats du sondage seront communiqués à tout le personnel.	Chaque sondage trimestriel permettra d'améliorer les choses.	Trimestriel
Fredericton aura un centre-ville dynamique.	La Ville mettra au point un plan de revitalisation du centre-ville.	Un comité mixte d'intervenants sera créé pour superviser un nouveau plan pour le centre-ville.	Dans le budget d'immobilisations, des fonds seront alloués à des projets pour le centre-ville.	Automne
La ville sera mieux desservie par les transports aériens.	Le bureau du DG désignera un cadre supérieur qui assurera la liaison avec la direction générale et le conseil d'administration de l'aéroport.	Le personnel aidera la direction de l'aéroport dans ses efforts pour améliorer le service aérien et collaborera avec elle à la mise à la disposition de nouveaux services aériens.	Il y aura de nouveaux transporteurs aériens ou de nouvelles liaisons.	En cours

**5 = Excellent**  
**4 = Supérieur à la moyenne**  
**3 = Moyen**  
**2 = Inférieur à la moyenne**  
**1 = Médiocre**

## EFFICACITÉ RÉELLE DU PERSONNEL

FAVORISE LE DÉVELOPPEMENT ET LE RENDEMENT DU PERSONNEL ET DES EMPLOYÉS DANS TOUTE L'ORGANISATION

- 4 Encadrement/Mentorat :** Dirige, soutient et donne de la rétroaction aidant les autres à atteindre tout leur potentiel.
- 4 Encadrement/Mentorat :** Voit à l'encadrement et au mentorat du personnel et des employés de toute l'organisation en utilisant sa connaissance des techniques de rétroaction, sa capacité d'évaluer le rendement des autres et de bien cerner leurs besoins de développement.
- 5 Leadership de l'équipe :** Facilite et mène le travail d'équipe en démontrant sa capacité de diriger et de coordonner les activités d'un groupe.
- 5 Habilitation :** Crée, à l'échelle de l'organisation, un contexte de travail favorisant la responsabilité et la prise de décisions par le partage de l'autorité et la suppression des obstacles à la créativité.
- 4 Délégation :** Attribue des responsabilités en prenant soin de définir les attentes, de donner de l'orientation et du soutien et d'évaluer les résultats.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :  
**Le DG est considéré comme un chef de file fort qui délègue les tâches de façon appropriée. Nous avons des inquiétudes sur quelques points dont nous discuterons avec vous en privé.**

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total  $22 \div 5 = 4.4$ ) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

**J'apprécie l'appui positif que m'apporte mon personnel. J'ai hâte de discuter des détails, ayant, moi aussi, des préoccupations au sujet de certains services.**

5 = Excellent  
4 = Supérieur à la moyenne  
3 = Moyen  
2 = Inférieur à la moyenne  
1 = Médiocre

## FACILITATION DE L'ASPECT POLITIQUE

AIDE LES ÉLUS ET D'AUTRES INTERVENANTS COMMUNAUTAIRES À DÉFINIR LES BUTS COMMUNS, À PROGRESSER ET À LES RÉALISER

- |   |  |  |
|---|--|--|
| 3 | <b>Leadership facilitateur :</b>                 | Favorise la coopération et le consensus entre des groupes variés et les aide à définir des buts et objectifs communs et à interagir efficacement pour les atteindre.   |
| 3 | <b>Leadership facilitateur :</b>                 | Reconnaît les relations d'interdépendance et les causes multiples des problèmes communautaires et prévoit les conséquences des décisions en matière de politiques.   |
| 4 | <b>Facilitateur de l'efficacité du conseil :</b> | Aide les élus à établir un programme stratégique pouvant être mis en œuvre efficacement et servir dans l'intérêt de la communauté (exige de bien connaître les relations d'autorité entre élus et personnel nommé et les rôles de chacun). |
| 4 | <b>Facilitateur de l'efficacité du conseil :</b> | Se montre capable de suivre de manière responsable la direction exercée par d'autres lorsqu'il convient de le faire et de communiquer des renseignements et des recommandations dignes de foi.   |
| 3 | <b>Médiation/négociation :</b>                   | Agit en tant que partie neutre dans le règlement de conflits portant sur des questions stratégiques (exige de connaître les principes de médiation/négociation et la capacité d'en appliquer les techniques).                              |

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :  
Selon nous, vous devriez entretenir de meilleures relations avec les dirigeants des organismes communautaires. Vous avez de bonnes compétences en communication et en facilitation. Une fois que vous aurez renforcé ces relations, nous pensons que vous obtiendrez de bons résultats.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total  $17 \div 5 = 3.4$ ) donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Je reconnais l'importance d'établir des relations avec les dirigeants communautaires et j'en ferai un de mes objectifs personnels pour l'année à venir.

5 = Excellent  
4 = Supérieur à la moyenne  
3 = Moyen  
2 = Inférieur à la moyenne  
1 = Médiocre

## COMPÉTENCE ET PLANIFICATION FONCTIONNELLES ET OPÉRATIONNELLES

(EXIGE DE CONNAÎTRE LES DIFFÉRENTS SERVICES ET LES OPTIONS DE PRESTATION DES SERVICES)

4	<b>Compétence fonctionnelle et opérationnelle :</b>	Comprend les principes de base de la prestation de services dans les fonctions municipales telles que la sécurité publique, le développement communautaire et économique, les services humains et sociaux, les services administratifs et les travaux publics.
4	<b>Planification opérationnelle :</b>	Prévoit les besoins futurs.
4	<b>Planification opérationnelle :</b>	Organise le déroulement du travail et établit les horaires et les calendriers des unités de travail ou des projets.
4	<b>Planification opérationnelle :</b>	Démontre une connaissance des progrès technologiques, des tendances et des normes changeantes.
4	<b>Planification opérationnelle :</b>	Prédit l'effet des décisions en matière de prestation de services.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :  
Le conseil municipal estime que vous connaissez bien tous les aspects du fonctionnement de la municipalité. Nous sommes satisfaits des efforts que vous déployez pour bien administrer l'organisation.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total  $20 \div 5 = 4$  donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

J'ai la chance de posséder beaucoup d'expérience dans divers aspects des organismes municipaux. Ce savoir-faire me sert bien.

5 = Excellent  
4 = Supérieur à la moyenne  
3 = Moyen  
2 = Inférieur à la moyenne  
1 = Médiocre

## GESTION DE LA PRESTATION DES SERVICES

MAINTIEN D'UNE QUALITÉ INVARIABLEMENT ÉLEVÉE DANS LE TRAVAIL DU PERSONNEL, LES PROCÉDURES OPÉRATIONNELLES ET LA PRESTATION DES SERVICES

3	<b>Services aux résidents</b>	Sert d'ambassadeur efficace de la municipalité en prenant la parole à des conférences et événements communautaires, au besoin
3	<b>Services aux résidents</b>	Appuie le conseil municipal dans l'élaboration de plans et de projets visant à promouvoir l'intérêt de la communauté et à agir en conséquence
3	<b>Mesure du rendement</b>	Améliore l'évaluation des résultats du plan opérationnel et l'exactitude des mesures du rendement
3	<b>Mesure du rendement</b>	Développe des leaders par une action continue qui comprend l'encadrement, la planification de leur carrière et la gestion active du rendement
3	<b>Assurance qualité</b>	Veille à ce que les mesures prises et les résultats correspondent aux valeurs des résidents de la municipalité et au milieu qu'ils souhaitent.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :  
Le conseil municipal estime que vous représenteriez encore plus efficacement la municipalité si vous étiez plus visible dans la communauté et auprès de vos collègues. Nous pensons qu'il faudrait de meilleurs paramètres pour mesurer le rendement de la municipalité par rapport à des admirations locales comparables. Malheureusement, nous ne sommes pas au courant des efforts que vous déployez pour renforcer la capacité du personnel. Il serait peut-être bon que nous le soyons.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total  $15 \div 5 = 3$  donne le pointage de cet élément.)

Commentaires du DG :

Je suis d'accord pour dire que ces commentaires sont justes. Je vais m'efforcer de renforcer les relations que j'entretiens dans la communauté. Je serai ainsi plus efficace dans l'élaboration de plans pour la communauté. Comme toujours, je m'efforce d'aider mon personnel à s'épanouir et à se perfectionner. À l'avenir, je ferai part de mes interventions en la matière au conseil municipal.



5 = Excellent  
4 = Supérieur à la moyenne  
3 = Moyen  
2 = Inférieur à la moyenne  
1 = Médiocre

## LEADERSHIP STRATÉGIQUE

DONNE L'EXEMPLE POUR INCITER L'ORGANISATION ET LA COMMUNAUTÉ À L'EXPÉRIMENTATION, AU CHANGEMENT, À LA RÉOLUTION CRÉATIVE DES PROBLÈMES ET À LA RAPIDITÉ D'ACTION

4	<b>Initiative et prise de risque :</b>	Fait preuve d'une propension à l'action et accepte la responsabilité des résultats; résiste au statu quo et élimine les obstacles qui ralentissent le progrès vers les objectifs.
3	<b>Vision :</b>	Conçoit une situation future idéale et la communique à l'organisation et à la communauté.
4	<b>Créativité :</b>	Applique les idées et pratiques existantes aux nouvelles situations.
4	<b>Innovation :</b>	Met au point de nouvelles idées ou pratiques.
4	<b>Connaissances technologiques :</b>	Démontre une compréhension de la technologie de l'information et veille à l'intégrer comme il convient dans les plans visant l'amélioration de la prestation des services, la mise en commun de l'information, la communication organisationnelle et l'accès des citoyens.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :  
Nous aimons votre style de pensée avant-gardiste et vous encourageons à présenter plus souvent vos idées au conseil municipal. Les efforts que vous déployez pour favoriser les relations avec la communauté déboucheront, d'après nous, sur d'autres idées. Nous sommes coopératifs et ouverts aux nouvelles idées et aux risques qui les accompagnent.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total  $19 \div 5 = 3.8$  donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

J'aime encourager la prise de risques et l'innovation, mais il est important que le conseil appuie le personnel même quand les choses ne tournent pas aussi bien que prévu. Une mauvaise expérience avec le conseil peut vite dissuader le personnel d'exprimer ses idées.

5 = Excellent  
4 = Supérieur à la moyenne  
3 = Moyen  
2 = Inférieur à la moyenne  
1 = Médiocre

## PROMOTION DE LA DÉMOCRATIE ET LA PARTICIPATION CITOYENNE

DÉMONTRE UN ENGAGEMENT ENVERS LES PRINCIPES DÉMOCRATIQUES EN RESPECTANT LES REPRÉSENTANTS ÉLUS, LES GROUPES D'INTÉRÊT COMMUNAUTAIRES ET LE PROCESSUS DÉCISIONNEL

5	<b>Défense de la démocratie :</b>	Fait la promotion des valeurs et de l'intégrité d'une administration locale représentative et de la démocratie locale par son action et son exemple.
4	<b>Défense de la démocratie :</b>	Veille à une participation efficace de l'administration locale dans le système intergouvernemental (exige des connaissances et habiletés en relations intergouvernementales).
4	<b>Participation citoyenne :</b>	Reconnaît le droit des résidents d'influencer les décisions locales et de promouvoir leur participation active à la gouvernance locale.
3	<b>Participation citoyenne :</b>	Acquiert la connaissance de l'histoire sociale, économique et politique de la communauté.
3	<b>Participation citoyenne :</b>	Informe les résidents en matière d'administration locale.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :  
Le conseil municipal croit que vous faites preuve d'un comportement très positif et respectueux envers lui et les fonctionnaires du gouvernement provincial et du gouvernement fédéral. Selon nous, il reste beaucoup à faire sur le plan de la participation citoyenne et des communications stratégiques. Nous aimerions que vous consacriez un peu de votre temps à ces aspects.

Remarque : Faire l'addition des notes et inscrire le total  $18 \div 5 = 3.6$  donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Je vais entreprendre une analyse de nos communications et de la participation citoyenne. Je me rends compte que les méthodes traditionnelles en la matière ne fonctionnent plus.

5 = Excellent  
4 = Supérieur à la moyenne  
3 = Moyen  
2 = Inférieur à la moyenne  
1 = Médiocre

## DIVERSITÉ

COMPREND ET VALORISE LA DIFFÉRENCE ENTRE LES GENS ET DÉFEND CES VALEURS À L'ÉCHELLE DE L'ORGANISATION ET DE LA COMMUNAUTÉ

3	<b>Respect mutuel :</b>	Attire, retient et développe un bassin de main-d'œuvre talentueux et varié.
5	<b>Respect mutuel :</b>	Entretient un milieu de travail respectueux.
4	<b>Respect mutuel :</b>	Suscite la concertation et la mobilisation des employés et des équipes.
5	<b>Adaptabilité :</b>	Planifie stratégiquement et lance des buts et objectifs à long terme et apporte des changements pour veiller à ce que l'organisation soit attentive à une gamme variée de besoins et de situations.
3	<b>Communications :</b>	Échange efficacement (obtient et transmet) l'information par divers moyens pour divers publics.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :  
D'après nous, le personnel ne reflète pas la diversité de notre communauté. Il nous faudrait une stratégie de recrutement qui cible les groupes sous-représentés dans l'effectif. Il faudrait également que nos communications fassent davantage appel aux outils des médias sociaux.

Remarque : Faire l'addition des notes et inscrire le total  $20 \div 5 = 4$  donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Je conviens que des changements s'imposent pour diversifier le personnel. Ça ne se fera pas du jour au lendemain, mais il est possible d'apporter des changements dès maintenant pour qu'ils portent des fruits plus tard. Je dois admettre que je ne suis pas au courant des toutes récentes technologies, mais je vais demander aux Communications ainsi qu'au conseil municipal de m'aider à utiliser les nouveaux outils.

5 = Excellent  
4 = Supérieur à la moyenne  
3 = Moyen  
2 = Inférieur à la moyenne  
1 = Médiocre

## BUDGET

### PRÉPARE ET ADMINISTRE LE BUDGET

- |   |  |  |
|---|--|--|
| 5 | <b>Gestion financière :</b>            | Prépare un budget équilibré permettant une prestation de services dans la mesure décidée par le conseil.   |
| 5 | <b>Gestion financière :</b>            | Fait la promotion de la discipline et de la responsabilité financières.  |
| 5 | <b>Gestion financière :</b>            | Protège les fonds et les biens de l'organisation   |
| 5 | <b>Mise en application du budget :</b> | S'assure de la mise en place et du suivi de procédures adéquates pour l'établissement des priorités du budget d'immobilisations, le financement de l'infrastructure névralgique et le repérage des manques de financement. |
| 5 | <b>Gestion financière :</b>            | Fait la meilleure utilisation possible des fonds disponibles en étant conscient du besoin de l'administration locale d'avoir un fonctionnement efficient et efficace.  |

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :  
Nous vous félicitons, vous et vos collaborateurs, pour l'excellence de votre gestion financière. Si parfois la flexibilité limitée des budgets nous semble frustrante, nous appuyons le personnel et les politiques de la municipalité en matière de dépenses.

Remarque : Faire l'addition des notes et inscrire le total  $25 \div 5 = 5$  donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Je trouve très positif que le conseil municipal adhère à nos politiques financières strictes. Je crois que notre communauté appuie également une gestion financière solide.

5 = Excellent  
4 = Supérieur à la moyenne  
3 = Moyen  
2 = Inférieur à la moyenne  
1 = Médiocre

## ANALYSE FINANCIÈRE

INTERPRÈTE L'INFORMATION FINANCIÈRE POUR ÉVALUER LA SITUATION À COURT ET À LONG TERME DE LA COMMUNAUTÉ DU POINT DE VUE FINANCIER.

5	<b>Gestion financière :</b>	Détermine la rentabilité des programmes et compare les stratégies de remplacement.
5	<b>Analyse financière :</b>	Analyse les ressources municipales pour savoir si elles sont conjuguées, intégrées et réparties de manière appropriée.
5	<b>Analyse financière :</b>	Utilise une recherche et une analyse saines, viables et réalistes des données financières disponibles dans les processus décisionnels.
5	<b>Discipline financière :</b>	Préconise la discipline et la responsabilité financières.
3	<b>Possibilités de financement :</b>	Veille à ce que la municipalité soit dans une position lui permettant d'accéder à tous les programmes de financement public auxquels elle est admissible.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :  
**Bien que la municipalité soit en bonne santé financière, il est clair, selon nous, qu'il faut en faire davantage pour obtenir une juste part de l'argent des programmes provinciaux et fédéraux de financement.**

**Remarque : Faire l'addition des notes et inscrire le total  $23 \div 5 = 4.6$  donne le pointage de cet élément.**

Commentaires du DG :

**Je partage les préoccupations du conseil municipal au sujet de l'échec des efforts entrepris pour l'obtention de fonds provinciaux et fédéraux. Je crois qu'il faut se concentrer sur une stratégie de relations gouvernementales qui fasse intervenir aussi bien les hauts fonctionnaires que les représentants élus.**

**5 = Excellent**  
**4 = Supérieur à la moyenne**  
**3 = Moyen**  
**2 = Inférieur à la moyenne**  
**1 = Médiocre**

## GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

VEILLE À CE QUE LES POLITIQUES ET PROCÉDURES ENTOURANT L'EMBAUCHE, LA PROMOTION, L'ÉVALUATION DU RENDEMENT ET LES MESURES DISCIPLINAIRES SOIENT ÉQUITABLES, LÉGALES ET À JOUR

4	<b>Prise de décisions et rendement :</b>	Veille à ce que les ressources humaines soient appropriées pour réaliser les objectifs des programmes.
4	<b>Éthique et intégrité :</b>	Fait la promotion d'un comportement éthique et tient chacun et chacune, sans égard pour la hiérarchie et y compris les contractants extérieurs, responsable du respect des normes éthiques.
4	<b>Souci du moral des effectifs :</b>	Réagit efficacement aux questions relevant du moral et de la satisfaction du personnel.
4	<b>Embauche :</b>	Recrute et retient le personnel compétent embauché.
3	<b>Évaluation du rendement :</b>	Appuie ou améliore le rendement du personnel en évaluant le rendement des membres du personnel au moins une fois par année, en leur fixant des buts et objectifs, en évaluant leurs progrès périodiquement et en leur donnant de la rétroaction appropriée.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :  
D'après nous, le personnel est excellent et les services sont de qualité. Nous croyons aussi qu'en majorité, le personnel est motivé et heureux. Certains d'entre nous ont entendu dire que du favoritisme régnait dans certains secteurs de l'organisation, mais il ne s'agit que de rumeurs. Nous ne savons pas si les évaluations du rendement du personnel se font dans toute l'organisation, mais si ce n'est pas le cas, elles devraient probablement l'être.

Remarque : (Faire l'addition des notes et inscrire le total  $19 \div 5 = 3.8$  donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Je ne suis au courant d'aucun problème dans le mode d'embauche, mais je peux vous assurer que je ferai face à toute pratique injuste en la matière. J'appuie l'évaluation du rendement de tous les employés, mais je sais que certains gestionnaires ne sont pas à l'aise d'en faire.

**5 = Excellent**  
**4 = Supérieur à la moyenne**  
**3 = Moyen**  
**2 = Inférieur à la moyenne**  
**1 = Médiocre**

## PLANIFICATION STRATÉGIQUE

PRÉPARE L'ORGANISATION ET LA COMMUNAUTÉ À DES ÉVÉNEMENTS, DES SITUATIONS ET DES CIRCONSTANCES PRÉVISIBLES

4	<b>Atteinte des buts :</b>	Participe à l'établissement des priorités annuelles avec le conseil et les cadres supérieurs; repère de nouvelles initiatives pour le conseil à envisager.
4	<b>Adaptabilité :</b>	Donne de l'orientation fondée sur l'évaluation constante du contexte, des tendances émergentes, des enjeux, des défis et des possibilités.
4	<b>Responsabilisation par rapport aux résultats :</b>	Dirige la municipalité en fonction d'un plan clairement formulé autour d'une vision claire de l'avenir et de la mission bien établie et du plan stratégique du conseil; veille à ce que le tout soit bien compris, largement accepté et appliqué de manière cohérente et efficace.
4	<b>Anticipation du changement :</b>	Prévoit les effets du changement et élabore des plans pour le gérer; possède les compétences stratégiques pour prévoir les possibilités, saisir les occasions et surmonter les difficultés.
4	<b>Planification de la relève :</b>	Se prépare à l'admissibilité à la retraite des employés en se concentrant sur la gestion du talent et la planification de la relève.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :  
**Nous sommes heureux de constater que vous portez attention aux points prioritaires du conseil municipal et qu'ils sont répercutés dans les plans et budgets des services. Il est important que vous encouragiez le conseil et le personnel à travailler ensemble.**

**Remarque : Faire l'addition des notes et inscrire le total  $20 \div 5 = 4$  donne le pointage de cet élément.**

Commentaires du DG :

**Je m'inspire toujours du conseil municipal et je m'assure que le personnel est au courant de vos priorités et qu'il s'emploie à les réaliser.**

5 = Excellent  
4 = Supérieur à la moyenne  
3 = Moyen  
2 = Inférieur à la moyenne  
1 = Médiocre

## DÉFENSE DES INTÉRÊTS ET COMMUNICATION INTERPERSONNELLE

FACILITE L'ÉCHANGE D'IDÉES ET D'INFORMATION ET LA COMPRÉHENSION ENTRE LES GENS ET DANS LEURS RAPPORTS LES UNS AVEC LES AUTRES.

3	<b>Défense des intérêts :</b>	Défend efficacement les intérêts de la communauté.
4	<b>Défense des intérêts :</b>	Communique son appui aux politiques, programmes ou idéaux qui servent bien les intérêts de la communauté.
4	<b>Communication interpersonnelle :</b>	A des échanges verbaux et non verbaux qui témoignent du respect pour les gens.
4	<b>Communication interpersonnelle :</b>	A des échanges verbaux et non verbaux qui font avancer les objectifs de l'organisation et de la communauté.
4	<b>Communication interpersonnelle :</b>	Fait preuve d'habileté dans le choix du mode de communication le plus efficace pour chaque échange.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :  
Le conseil municipal estime que vous vous employez très bien à défendre les politiques et les programmes qui sont dans l'intérêt de la communauté. Le conseil s'est aussi dit préoccupé par le fait que les membres du personnel expriment parfois des opinions qui reflètent leurs préjugés, mais ce n'est pas fréquent.

Remarque : Faire l'addition des notes et inscrire le total  $19 \div 5 = 3.8$  donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

On n'en fait jamais assez en matière de communications et je m'assure le plus possible de tenir le conseil au courant. Je crois qu'il ne faut laisser aucune place aux surprises et je veux que tous les rapports du personnel reflètent ce qu'il y a de mieux pour notre communauté.



5 = Excellent  
4 = Supérieur à la moyenne  
3 = Moyen  
2 = Inférieur à la moyenne  
1 = Médiocre

## COMPÉTENCE EN PRÉSENTATION

### TRANSMET EFFICACEMENT LES IDÉES ET L'INFORMATION

4	<b>Présentation efficace :</b>	A de la facilité à communiquer verbalement et par écrit l'information dans un style clair, concis et positif.
5	<b>Éthique et intégrité :</b>	Veille à la transparence des processus publics et à ce que la responsabilité soit claire dans le traitement des problèmes.
4	<b>Efficacité à présenter l'information :</b>	Échange efficacement (obtient et transmet) l'information dans divers médias pour divers publics.
4	<b>Efficacité à présenter l'information :</b>	Distribue aux membres du conseil de l'information complète, exacte et uniforme en temps voulu ou utile.
4	<b>Leadership :</b>	Établit la confiance en présentant des idées claires et en écoutant attentivement les autres, même s'il n'est pas d'accord.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :  
Vous êtes une personne qui communique efficacement. Le conseil municipal apprécie les efforts que vous déployez pour le tenir au courant de tout.

Remarque : Faire l'addition des notes et inscrire le total  $21 \div 5 = 4.2$  donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

J'ai la chance d'avoir de nombreuses années d'expérience. À l'avenir, j'espère pouvoir compter sur un nombre accru d'employés de premier échelon (personnel subalterne) pour donner plus de présentations. Ce sera pour eux un moyen de se perfectionner.

5 = Excellent  
4 = Supérieur à la moyenne  
3 = Moyen  
2 = Inférieur à la moyenne  
1 = Médiocre

## RELATIONS AVEC LES MÉDIAS

COMMUNIQUE L'INFORMATION AUX MÉDIAS D'UNE MANIÈRE FACILITANT LA COMPRÉHENSION DES PROBLÈMES ET DES ACTIVITÉS DE L'ADMINISTRATION LOCALE

3	<b>Relations avec les médias :</b>	Entretient une relation positive avec la presse.
3	<b>Relations avec les médias :</b>	N'a pas de parti pris; travaille avec tous les médias d'information.
3	<b>Réseautage :</b>	Entretient un réseau solide de contacts professionnels aux avantages mutuels.
4	<b>Réceptivité :</b>	Répond activement aux demandes d'information et communique les politiques, procédures et processus municipaux.
4	<b>Relations avec les médias :</b>	Communique l'orientation stratégique et les priorités de l'organisation de manière claire et intéressante.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :  
Nous ne vous avons pas donné une bonne note dans ce domaine parce que, selon nous, vous ne devriez pas être souvent dans les médias. D'après nous, c'est le maire ou le chef du conseil qui devrait parler au nom de la municipalité, sauf en cas de problème technique.

Remarque : Faire l'addition des notes et inscrire le total  $17 \div 5 = 3.4$  donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Je fais de mon mieux pour rester à l'écart des feux des projecteurs et je dis la même chose au personnel, à l'exception des problèmes techniques.

**5 = Excellent**  
**4 = Supérieur à la moyenne**  
**3 = Moyen**  
**2 = Inférieur à la moyenne**  
**1 = Médiocre**

## INTÉGRITÉ

DÉMONTRE DE L'ÉQUITÉ, DE L'HONNÊTÉTÉ ET UN SENS DE L'ÉTHIQUE ET DU RESPECT DE LA LOI DANS SES RELATIONS ET ACTIVITÉS PERSONNELLES ET PROFESSIONNELLES

5	<b>Intégrité personnelle :</b>	Assume la responsabilité de ses actes personnels.
5	<b>Intégrité personnelle :</b>	Cultive des relations et des activités personnelles équitables et honnêtes et se conduit en conséquence.
5	<b>Intégrité professionnelle :</b>	Cultive, du point de vue administratif, des relations professionnelles équitables, honnêtes, licites et éthiques et se conduit en conséquence.
5	<b>Intégrité envers l'organisation :</b>	Préconise un comportement éthique à l'échelle de l'organisation en donnant l'exemple dans les pratiques de gestion et en formation.
5	<b>Intégrité envers l'organisation :</b>	Inculque un sens de la responsabilité dans les activités et communique des normes éthiques et des lignes directrices.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :  
**Le conseil municipal respecte votre professionnalisme à tous égards.**

**Remarque : Faire l'addition des notes et inscrire le total  $25 \div 5 = 5$  donne le pointage de cet élément.**

Commentaires du DG :

**Merci, j'essaie de faire de mon mieux.**

5 = Excellent  
4 = Supérieur à la moyenne  
3 = Moyen  
2 = Inférieur à la moyenne  
1 = Médiocre

## DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

### DÉMONTRE UN ENGAGEMENT ENVERS UNE VIE ÉQUILIBRÉE

5	<b>Compétence professionnelle :</b>	S'occupe de sa formation et de son perfectionnement professionnel et de son développement personnel.
5	<b>Perfectionnement professionnel :</b>	Veille à sa croissance personnelle et à sa compétence en étudiant et suivant une formation.
5	<b>Habitudes de travail :</b>	Donne une image soignée, avenante et professionnelle par son hygiène personnelle, sa tenue et son apparence.
5	<b>Apprentissage :</b>	Valorise l'apprentissage continu pour lui-même et les autres.
5	<b>Développement personnel :</b>	Sait se renouveler, s'adapter et se développer pour améliorer sans cesse ses aptitudes personnelles.

Commentaires du conseil (s'il y a lieu) ou exemples donnés pour une évaluation autre que « Répond aux attentes » :  
Nous savons que vous travaillez fort et que vous essayez continuellement d'améliorer vos connaissances et vos compétences. Nous vous donnons une note basse en matière de conciliation travail-vie personnelle. Vous avez besoin d'utiliser vos jours de congé et de ne pas être continuellement en service.

Remarque : Faire l'addition des notes et inscrire le total  $25 \div 5 = 5$  donne le pointage de cet élément.

Commentaires du DG :

Mon personnel et ma famille me font des commentaires similaires. Mon équipe de cadres supérieurs est maintenant embauchée et bien en place. Je pense donc pouvoir profiter de temps d'arrêt.

## ÉVALUATION GÉNÉRALE ET NOTES FINALES

<b>5 = Excellent</b> (dépasse presque toujours la norme de rendement)	
<b>4 = Supérieur à la moyenne</b> (dépasse habituellement la norme de rendement)	L'évaluation générale de votre rendement est de 4,2.
<b>3 = Moyen</b> (atteint habituellement la norme de rendement)	
<b>2 = Inférieur à la moyenne</b> (n'atteint habituellement pas la norme de rendement)	
<b>1 = Médiocre</b> (atteint rarement la norme de rendement)	

(Chaque énoncé non noté recevra la valeur de 3 – Moyen)

Note globale du conseil :

Nous pensons que vous êtes un DG au-dessus de la moyenne et sommes très satisfaits de votre rendement.

Commentaires du DG pour l'ensemble de l'évaluation

J'apprécie que le conseil municipal prenne le temps de commenter mon rendement. C'est avec enthousiasme que j'envisage l'année à venir.

## RÉMUNÉRATION

Notre intention est de voir cette évaluation servir au rajustement juste et équitable de la rémunération fondé sur l'atteinte des priorités définies conjointement et sur le degré de satisfaction des élus (le conseil municipal) du rendement global du DG. Pour veiller à ce que le processus d'évaluation soit équilibré et juste, la correspondance entre les buts et objectifs stratégiques du conseil et ceux du DG, qui se trouve au début du formulaire (tableau 1) et qui revient à la fin (tableau 2) doit rendre les attentes claires.

Les évaluations trimestrielles et de milieu d'année, *sans égard à la rémunération*, ont pour but de vérifier que les attentes et le rendement suivent leur cours et qu'ils sont communiqués et discutés de façon limpide et franche.

La présente évaluation portant sur toute l'année a permis de déterminer le degré de satisfaction du rendement pour toute la période. En plus de tenir compte de cette évaluation, les décisions portant sur la rémunération peuvent prendre en compte des facteurs tels que :

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

Se reporter au modèle 1.3B pour les options de rémunération.

## ÉTABLIR DES BUTS ET OBJECTIFS POUR LA PÉRIODE SUIVANTE

Reporter dans le tableau 2 les buts et objectifs du tableau 1 et y ajouter les nouveaux buts/objectifs et résultats clés pour le prochain cycle d'évaluation.

**Tableau 2 : Objectifs du DG et résultats clés pour [année]**

But stratégique du conseil	Objectifs du DG pour l'année d'évaluation	Résultats pour le DG	Mesure du rendement	Date cible d'achèvement
Réduire les coûts d'indemnisation des accidents du travail.	La sécurité sera une priorité pour chaque service.	Le DG et les directeurs assistent à chaque réunion sur la sécurité et discutent de sécurité à chaque réunion des directeurs.	Réduction de % des blessures entraînant des pertes de temps et des dommages matériels.	Automne
Rechercher du financement auprès d'autres ordres de gouvernement pour les priorités de la municipalité.	Le bureau du DG commencera à s'occuper des relations avec le gouvernement.	Le bureau du DG engagera un spécialiste des relations gouvernementales et élaborera une stratégie de lobbying auprès des autres ordres de gouvernement.	Le financement par les autres ordres de gouvernement augmentera de 10 % par année.	Automne
La satisfaction des résidents augmentera.	La municipalité mènera des sondages trimestriels auprès des citoyens pour mesurer leur satisfaction.	Tout le personnel suivra une formation sur le service à la clientèle, y compris les cadres supérieurs, et les résultats du sondage seront communiqués à tout le personnel.	Chaque sondage trimestriel permettra d'améliorer les choses.	Trimestriel
Fredericton aura un centre-ville dynamique.	La Ville mettra au point un plan de revitalisation du centre-ville.	Un comité mixte d'intervenants sera créé pour superviser un nouveau plan pour le centre-ville.	Dans le budget d'immobilisations, des fonds seront alloués à des projets pour le centre-ville.	Automne
La municipalité développera une forte appartenance communautaire.	Le DG rencontrera régulièrement les dirigeants communautaires.	Amélioration de la communication des nouvelles politiques et nouveaux plans concernant la communauté.	Entrevues avec des dirigeants communautaires au sujet des relations avec le DG.	Automne



## SOURCES :

Source principale : Basé sur les pratiques de gestion efficace en administration locale de l'International City/County Management Association (ICMA). Documents utilisés avec permission.

Autres sources : Ville de Mississauga — Évaluation du rendement : Cadres supérieurs 2015

Ville de Moose Jaw — Examen du rendement basé sur les compétences

Comté d'Elgin — Programme de développement et d'examen du rendement

International City/County Management Association — Évaluation du rendement du directeur municipal

Ville de Canmore — Examen annuel du rendement du directeur général

Ville d'Essex — Évaluation du rendement du directeur général

Ville d'Olds — Évaluation du rendement du directeur général

Ville de Torbay — Évaluation du personnel : directeur général

Ville de White City — Évaluation du rendement du gestionnaire municipal ultérieur