

**ATTEIGNEZ  
VOS OBJECTIFS**

HÔTEL DE VILLE

Trousse d'évaluation  
du rendement des  
directeurs généraux.  
Une ressource gratuite, utile et avantageuse  
pour les municipalités canadiennes

CAMA  ACAM

# **FOIRE AUX QUESTIONS posées par le directeur général pour la Trousse d'outils pour l'évaluation du rendement du directeur général**





## **FOIRE AUX QUESTIONS** **posées par le directeur général pour la** **Trousse d'outils de gestion et d'évaluation du directeur** **général de l'ACAM**

### **Pourquoi est-il important d'évaluer chaque année le rendement du directeur général?**

La relation est très importante entre la personne dirigeante de la municipalité (les titres peuvent varier, mais nous l'avons appelé directeur général ou DG pour simplifier) et les membres du conseil municipal (le maire et les conseillers). Pour de nombreuses municipalités, l'évaluation annuelle du rendement est le processus clé visant à évaluer et à consigner l'efficacité des décisions et des mesures prises par le DG dans le processus de gestion stratégique et opérationnelle.

L'ACAM a élaboré cette trousse d'outils pour favoriser une compréhension vaste et globale des conversations sur le rendement, qui devraient faire partie d'un processus, plutôt que d'être un exercice annuel.

### **La trousse d'outils me semble un document volumineux. Dois-je l'utiliser en entier?**

Ne laissez pas la trousse d'outils de l'ACAM vous intimider. Elle est conçue pour doter votre directeur général, votre maire et votre conseil municipal d'un système souple. Il s'agit d'un outil qui vous permet d'élaborer un processus d'évaluation qui vous convient, à vous et à votre organisation. Elle offre diverses manières de choisir des objectifs, de définir des compétences, de mener votre autoévaluation et d'avoir des conversations continues portant sur l'évaluation du rendement. Un processus d'évaluation officiel convient davantage aux deux parties.

Le groupe de travail de l'ACAM sur le projet d'évaluation du rendement des directeurs généraux a examiné les commentaires des municipalités canadiennes pour trouver des documents types déjà utilisés à cette fin dans des municipalités du Canada. Vous constaterez que le processus d'évaluation recommandé par l'ACAM comprend bon nombre de pratiques déjà utilisées dans des municipalités du Canada, mais présentées sous forme de trousse facile à utiliser.

Pour mieux comprendre la façon d'utiliser la trousse, regardez notre [webinaire](#), d'une durée de 20 minutes, conçu pour vous montrer comment la personnaliser et l'adapter à votre municipalité. Aux directeurs généraux, la trousse fournit un processus faisant appel à des stratégies et des documents types qui peuvent être mis en commun avec le maire et les conseillers afin de veiller à ce que les buts, les résultats clés, les compétences de base et les mesures du rendement soient compris de tous.

Cette trousse d'outils sert à informer le maire et les conseillers de la valeur des conversations sur le rendement du directeur général et décrit un processus visant à évaluer le rendement de façon équitable. Elle met l'accent sur l'harmonisation des objectifs du DG avec le plan stratégique de l'organisation, et vise à nous permettre d'atteindre notre vision locale et de créer des municipalités et des communautés plus solides.

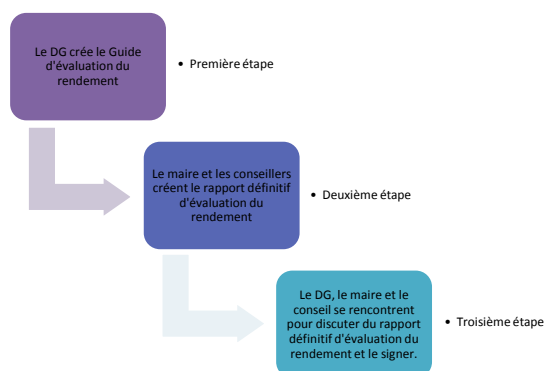
## Quelle est l'utilité de la trousse?

La trousse d'outils permettra au DG et au maire, ainsi qu'aux membres du conseil d'orienter les conversations sur l'excellence organisationnelle.

La trousse favorise également un processus visant à :

- définir des objectifs annuels liés au travail;
- acquérir une compréhension commune des mesures du rendement;
- reconnaître les réalisations du DG et évaluer ce qui est accompli et les aspects à améliorer;
- vous aider à harmoniser les objectifs du DG avec le plan stratégique de la municipalité.

## Combien d'étapes l'évaluation du rendement comprend-elle?



Le processus réparti sur une année permet d'harmoniser les objectifs de l'organisation et ceux du DG.

La trousse de l'ACAM comprend un processus en trois étapes :

1. Création du *guide d'évaluation du rendement*;
2. Remise du guide au maire et aux conseillers, qui l'utiliseront pour créer un *rapport définitif d'évaluation du rendement*;
3. Rencontre des parties afin d'examiner le rapport d'évaluation du rendement et en discuter, et de définir de nouveaux objectifs pour la prochaine année.

L'utilisation du processus en trois étapes permettra aux organisations :

- de maintenir la transparence et favoriser le respect et la confiance;
- d'atteindre les normes d'excellence;
- d'améliorer les relations avec les employés;
- d'atteindre les objectifs organisationnels;
- de maintenir une communication permanente efficace.

## QUESTIONS SOUVENT POSÉES PAR LE DG

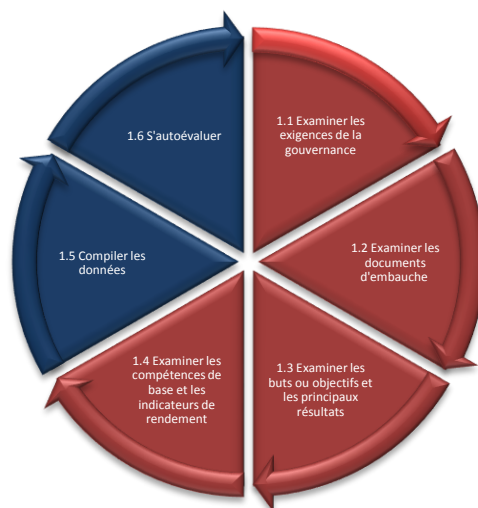
**Je suis un DG et j'ai consulté la trousse d'outils, mais je ne sais toujours pas par où commencer.**

Pour les DG, la première étape du processus consiste à décider d'adopter l'approche de l'ACAM. À partir de ce point, vous commencerez à rassembler votre description de poste et les autres documents d'embauche qui définissent vos rôles et responsabilités. Après tout, ces éléments constituent la base de l'évaluation de la mesure dans laquelle vous vous êtes acquitté du travail pour lequel vous avez été embauché.

Il existe, bien sûr, d'autres documents à l'appui qui en disent plus sur ce que fait vraiment le DG, entre autres le plan stratégique. Vous allez compiler ces renseignements dans un guide que vous pouvez remettre au maire et aux conseillers. On trouvera dans le guide votre autoévaluation pour l'année.

**Comment dois-je m'y prendre pour gérer les six parties de la première étape?**

Le DG doit investir du temps dans cette première étape de l'évaluation en rassemblant la documentation pertinente pour le maire et les conseillers afin de réunir tous les renseignements dans un même endroit. Il s'agit du cycle annuel d'évaluation du rendement. Toutes les étapes sont divisées en deux groupes : **rassembler les renseignements de base et créer l'outil d'évaluation.**



| LES PARTIES 1 À 4 SERVENT À ÉTABLIR LE CONTEXTE EN DEMANDANT AU DG CE FAIRE CE QUI SUIT :    |                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1.1 EXAMINER LES EXIGENCES DE LA GOUVERNANCE</b>                                          | Dans le cadre de ce processus, le DG réunit et examine la totalité des lois, politiques, règlements et arrêtés relatifs au rôle du DG ou auxquels le conseil municipal doit se conformer lorsqu'il évalue le rendement de son DG. |
| <b>1.2 EXAMINER LES DOCUMENTS D'EMBAUCHE</b>                                                 | Le DG rassemble sa description de poste, son contrat et tout accord pouvant exister.                                                                                                                                              |
| <b>1.3 EXAMINER LES BUTS OU OBJECTIFS ET LES PRINCIPAUX RÉSULTATS</b>                        | Le DG rassemble et examine les buts ou objectifs stratégiques ayant fait l'objet d'une entente préalable, les principaux résultats attendus, le plan stratégique ou les priorités du conseil.                                     |
| <b>1.4 EXAMINER LES COMPÉTENCES DE BASE ET LES INDICATEURS DE RENDEMENT</b>                  | Le DG rassemble et examine les compétences de base ayant fait l'objet d'une entente préalable et les indicateurs de rendement utilisés pour noter le rendement.                                                                   |
| LES PARTIES 5 ET 6 SERVENT À CRÉER L'OUTIL D'ÉVALUATION; LE DG DOIT DONC FAIRE CE QUI SUIT : |                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>1.5 COMPILER LES DONNÉES</b>                                                              | Rassembler toutes les données pertinentes dans une chemise ou un dossier. Tout examen trimestriel ou périodique effectué peut être inclus dans les données.                                                                       |

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1.6 S'AUTOÉVALUER</b> | <p>Le DG utilise le modèle 1.6A : <u>Évaluation du rendement</u> pour faire son autoévaluation. Ce modèle est offert sur le <u>site Web</u> en format PDF ou en format Word, afin que l'on puisse l'adapter. Le DG peut ainsi souligner des aspects de son rendement au cours de la dernière année dont le conseil peut ne pas se souvenir ou dont il n'est peut-être pas au courant. Des indicateurs de rendement peuvent être inclus et soulignés afin de fournir au conseil la preuve des progrès et du rendement.</p> <p>Le maire et les conseillers utiliseront à leur tour le même modèle d'évaluation.</p> |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Quelle est l'information générale dont j'ai besoin en premier?



L'ACAM voit la description de poste comme un document de référence fondamental. Le rôle du DG consiste à permettre à la municipalité d'aller où elle veut à court et à long terme. La description de poste doit donc faire état de ce rôle.

Dans cette description de poste, l'ACAM prône l'inclusion de rôles stratégiques tels que le renforcement des capacités, la culture de la prospérité économique, l'établissement d'une communauté active, l'amélioration de la qualité de vie et l'atteinte d'autres objectifs visant un leadership fort. Vous voudrez peut-être examiner votre description de poste pour voir si elle décrit :

- les responsabilités et les rôles du DG,
- le degré d'autorité,
- les obligations générales de faire rapport au maire et aux conseillers,
- les responsabilités liées au plan stratégique.

## De quelle autre information générale ai-je besoin?



**SMART** : stratégique, mesurable, réalisable, réalisable, limité dans le temps

Le guide comprendra :

1. Les documents d'embauche ou votre description de poste, ou les deux;
2. Les exigences de la gouvernance comme les politiques, les arrêtés et les règlements liés au poste de DG;
3. Le plan stratégique de la municipalité;
4. Les objectifs stratégiques qui ont fait l'objet d'une entente auparavant;
5. Tout examen déjà effectué cette année.

Pourquoi ai-je besoin de toute cette documentation dans mon guide d'évaluation du rendement?

Bonne question! On pourrait penser qu'un formulaire d'évaluation serait suffisant, mais toutes ces données permettent au maire et aux conseillers de mesurer le rendement par rapport aux objectifs documentés ayant fait l'objet d'une entente. Par ailleurs, le maire et les conseillers ont besoin de toutes ces données pour comprendre les rôles et responsabilités, ainsi que les objectifs, afin d'être efficaces et justes lorsqu'ils évaluent le rendement. Par exemple, on s'assure ainsi que le DG ne sera pas évalué sur un aspect qui n'était pas inclus dans les responsabilités ou les objectifs ayant fait l'objet d'une entente. D'ailleurs, l'ACAM vous recommande d'examiner les objectifs et d'en faire des objectifs « SMART » : stratégiques, mesurables, réalisables, réalistes et limités dans le temps.

## Comment est-ce que je crée l'outil d'évaluation?

Vous trouverez sur le site Web de l'ACAM deux modèles en format Microsoft Word que vous pouvez télécharger et adapter à vos besoins. Lisez attentivement ces deux modèles en prenant note des critères que vous voulez choisir.

### Le modèle 1.6A – Modèle d'évaluation du rendement comprend :

- Seize domaines de compétences parmi lesquels vous pouvez faire un choix. L'ACAM vous suggère de choisir cinq à huit domaines de compétences qui sont les mieux adaptées à vous-même et à votre organisation, ou ceux dont la formulation se rapproche de la façon dont votre municipalité décrit les choses, et que votre conseil connaît bien.

- Le modèle comprend également des énoncés concernant chaque domaine ainsi que les normes de comportement connexes.
- Nous vous recommandons d'utiliser une échelle de notation de 1 à 5 pour évaluer chacun de ces énoncés. Celle-ci varie de 1 à 5 (1 signifiant faible et 5, excellent).

#### Le modèle 1.6B – Autres critères d'évaluation du rendement comprend :

- Quarante-neuf autres critères d'évaluation du rendement. L'ACAM vous suggère de choisir parmi ces 49 critères seulement ceux qui s'appliquent le plus à vous-même et à votre organisation. Ceux-ci doivent servir de guide ou de « liste de choix » et ne constituent pas une exigence.

Ces listes de compétences de base ont été créées à partir des compétences de base de l'international City/County Management Association (ICMA) et d'autres compétences de base utilisées au Canada.

Le DG doit préparer une évaluation honnête et objective de son rendement et la consigner à l'intention du maire et du conseil. Il peut y avoir des raisons pour lesquelles les objectifs ont été retardés ou n'ont pas été atteints. Certains objectifs peuvent avoir été dépassés ou atteints rapidement. Le fait de livrer vos réflexions au conseil facilitera la discussion qui aura lieu plus tard.

### **Comment puis-je inciter le maire et les conseillers à utiliser la trousse d'outils?**

Vous devez consacrer du temps et des efforts pour organiser le guide à l'intention du maire et des conseillers afin qu'ils aient en main tous les documents de référence, y compris le modèle d'évaluation du rendement. Cela vous facilitera la tâche, ainsi qu'à eux.

### **À qui dois-je m'adresser si j'ai des questions au sujet de la trousse d'évaluation du rendement du DG?**

Si vous avez des questions ou commentaires concernant la trousse d'outils, vous devriez contacter Jennifer Goodine, directrice générale de l'ACAM, au bureau national de l'ACAM (1-866-771-2262 ou [admin@camacam.ca](mailto:admin@camacam.ca)). Elle peut également vous mettre en contact avec des membres de l'ACAM qui ont utilisé la trousse et qui sont susceptibles de vous orienter et vous conseiller, compte tenu de leur expérience.