

**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 les représentants élus pour la** **Trousse d'outils pour l'évaluation du** **rendement du** **directeur général**



CAMA  ACAM

**Trousse
d'outils pour
l'évaluation du
rendement du
directeur général**

Une ressource gratuite pour
les municipalités canadiennes.

VERSION 1.0



FOIRE AUX QUESTIONS

posées par les représentants élus 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.

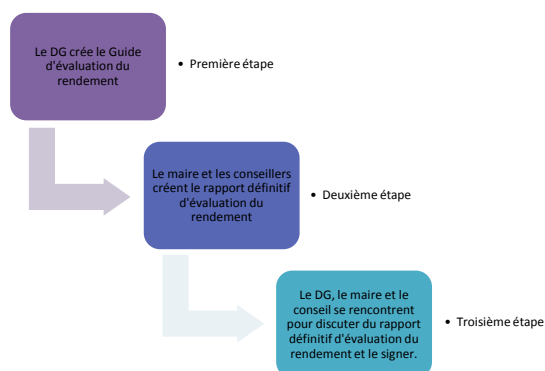
Quelle est l'utilité de la trousse?

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 LES REPRÉSENTANTS ÉLUS

Si je suis le maire ou un membre du conseil, comment dois-je entreprendre le processus d'évaluation du DG?

Vous devez planifier une séance avec le conseil afin d'établir les objectifs du conseil pour la prochaine année ou pour le mandat. Ces objectifs seront utilisés à la fin de l'année pour évaluer le rendement du DG.

Il se peut que certains objectifs établis l'année précédente n'aient pas changé, puisqu'ils sont les objectifs stratégiques permanents de la municipalité et, par conséquent, du DG.

D'autres objectifs peuvent être nouveaux, alors le moment est bien choisi pour discuter de tous les objectifs choisis pour la prochaine année, notamment :

- les objectifs de perfectionnement professionnel ainsi que les objectifs professionnels et les intérêts du DG;
- les objectifs du personnel;
- les initiatives de l'organisation;
- l'échéancier établi pour atteindre les objectifs de la municipalité;
- la possibilité d'améliorer les relations entre le DG, le maire et les conseillers, le personnel, les intervenants et la communauté.

Existe-t-il des outils ou des manuels de référence que peuvent utiliser les membres des conseils pour leur permettre d'établir les buts et objectifs annuels du DG?

Une section de la trousse d'outils traite de ce sujet précisément, aux pages 10 et 11, et également le [modèle de planification stratégique 1.3](#).

Vous trouverez la trousse sur ce lien : <http://www.camacam.ca/fr/about/resources/l'évaluation-rendement> ainsi que plusieurs autres modèles et documents utiles durant ce processus. Ils sont mis à votre disposition en format PDF et en format Word, au cas où vous voudriez les adapter à votre municipalité.

Qu'est-ce qu'un plan stratégique?

Quand on ne sait pas où on va, on finit par aboutir ailleurs. Chaque communauté devrait collectivement établir un plan stratégique pour fournir au conseil et au personnel une orientation, des priorités, des résultats et des stratégies à poursuivre et à atteindre pendant toute la durée du plan. Qu'espérez-vous accomplir à tire de conseil pendant cette période? Que voulez-vous laisser derrière vous? Le plan stratégique, qui doit aussi concorder avec les projets à long terme, constitue un élément clé des rapports de responsabilisation entre le DG et le conseil. Il permet également au conseil et à l'administration de rester sur la même longueur d'onde et d'orienter les plans et les budgets organisationnels.

Quel est le rôle du conseil dans la planification stratégique?

Le conseil doit participer aux premières étapes du plan stratégique, notamment l'analyse du contexte et la définition des thèmes stratégiques et des résultats, et approuver le plan définitif. Le rôle de la haute direction consiste à proposer un processus, à concevoir et diriger tous les aspects du processus de planification stratégique, à mener à bien toutes les recherches et analyses nécessaires, à ébaucher le plan stratégique en vue de son approbation par le conseil et, enfin, à concevoir et, finalement, à mettre en œuvre un système de suivi et de rapport des progrès pour le conseil.

Qu'est-ce, au juste, qu'une priorité stratégique?

Tous les conseils et les dirigeants municipaux doivent s'efforcer de faire passer les besoins de la communauté qu'ils desservent avant tout. Il faut donc commencer par cerner les priorités stratégiques qui comptent le plus pour les citoyens. Ces priorités stratégiques serviront ensuite à encadrer le plan stratégique. Les vôtres doivent s'harmoniser avec la vision, la mission et les valeurs particulières de votre ville et les

concrétiser. Cependant, aujourd’hui, les cinq priorités stratégiques qui guident le plus communément les administrations locales sont les suivantes : un gouvernement transparent, une économie prospère et résiliente, des quartiers sûrs où il fait bon vivre, un environnement et une infrastructure durables et des services efficaces.

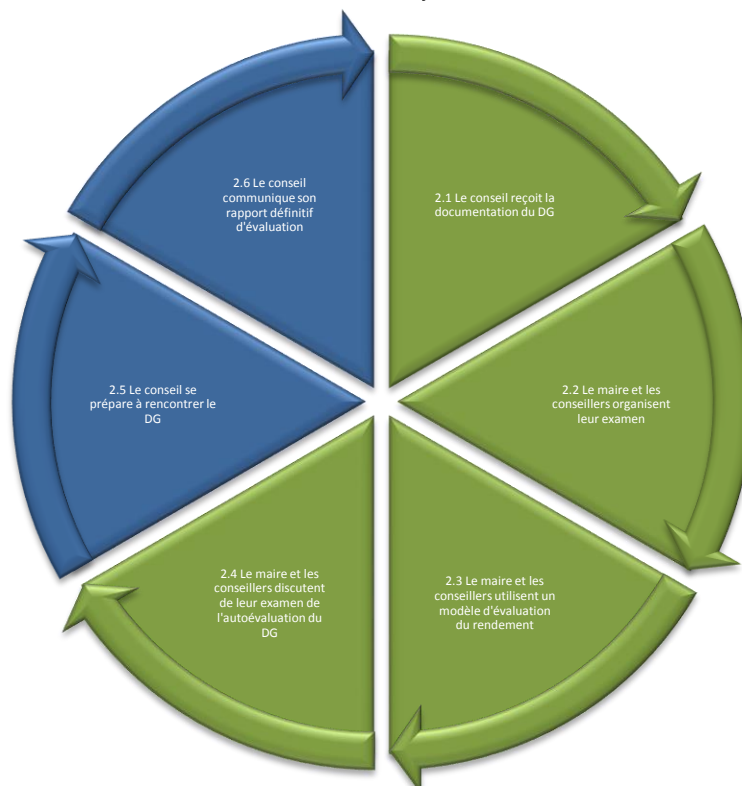
Qu'est-ce qu'une mesure du rendement?

Une mesure du rendement évalue le comportement, les activités et le rendement d'une organisation. Elle doit répondre à l'éventail des besoins des parties intéressées, des clients aux employés.

Qu'est-ce qu'une compétence?

Une compétence, c'est une attitude et une habileté essentielles qui appuient la capacité d'une personne à utiliser les compétences techniques ou clés d'un emploi.

Comment dois-je gérer les six étapes de la partie 2 (du processus à l'intention du maire et des conseillers)?



Tout comme il se pourrait que les six parties de la première étape soient rassemblées en deux parties, il en va de même pour le processus à l'intention du maire et des conseillers. Nous pouvons grouper les parties de la façon suivante : **réaliser l'évaluation et remettre l'évaluation.**

L'évaluation se déroule en quatre étapes :

Premièrement, le conseil reçoit et examine la documentation du DG.

Ensuite, le maire et les conseillers organisent leur examen et définissent le processus d'examen. Ils peuvent le faire avec un soutien interne ou nommer un comité du conseil municipal. Certains peuvent choisir de retenir les services d'un conseiller pour participer au processus et préparer le *rapport définitif d'évaluation*. Il est important de prendre note qu'il n'existe pas de bonne façon de le faire. L'évaluation peut être faite par le maire, tous les membres du conseil ou un comité du conseil municipal, mais le processus doit être inclusif et tous les membres du conseil doivent participer à l'évaluation.

Le maire et les conseillers doivent se servir du modèle d'évaluation du rendement créé par le DG, et une fois que c'est fait, ils doivent discuter de leur examen et de l'autoévaluation du DG. Ils peuvent le faire à huis clos au sein du comité ou du conseil.

Les deux dernières parties concernent la tenue de l'évaluation :

Le conseil se prépare pour la rencontre avec le DG en examinant le *rapport définitif d'évaluation*. Une fois qu'il est satisfait du résultat, il remet le rapport au DG, ce qui peut avoir lieu lors d'une rencontre en personne. Tout document écrit doit être remis au DG à l'avance, pour qu'il puisse l'examiner avant la réunion avec le maire et les conseillers.

Le maire et tous les conseillers font partie du comité d'évaluation du rendement du DG, mais veulent conserver l'anonymat en ce qui a trait aux commentaires. C'est au gestionnaire des ressources humaines que revient la tâche de superviser le processus.

Habituellement, on ne répond pas aux plaintes anonymes de citoyens; la situation est la même dans ce cas-ci. Le maire doit prendre la décision sur la façon dont les commentaires sont soumis par les conseillers, pour que tous soient sur la même longueur d'onde.

Quelle est la meilleure façon de discuter du rapport d'évaluation du rendement avec le DG?

Une conversation a lieu entre le maire et les conseillers, ainsi que le DG, dans le cadre d'une réunion officielle.

La réunion poursuit quatre objectifs, et plus d'une réunion peut avoir lieu, au besoin, pour couvrir les quatre objectifs suivants, c'est-à-dire ceux décrits dans le schéma ci-dessus :

1. l'examen conjoint du rapport d'évaluation officiel;
2. le dernier examen des nouveaux objectifs proposés pour le DG;
3. l'accord des parties et la signature du rapport;
4. une réunion afin d'établir les objectifs pour la prochaine année, et d'amorcer de nouveau le cycle.

On devrait confier à quelqu'un la responsabilité de consigner l'évaluation définitive et les thèmes abordés. On devrait discuter de ces thèmes durant l'examen mixte du rapport définitif d'évaluation du rendement. Cette réunion devrait avoir lieu à huis clos ou dans le cadre d'une séance close du conseil municipal. Avant la tenue de cette réunion, le maire et les conseillers devraient décider de la façon dont on discutera de la rétroaction et dont on traitera les commentaires d'un caractère particulier. Ils détermineront aussi qui présidera la conversation au sujet de l'évaluation du rendement, ainsi que le but et le résultat souhaité de la réunion. Le secrétaire municipal est habituellement le seul autre membre du personnel qui participe à cette réunion et qui peut officiellement consigner la discussion.

Le maire et les conseillers, ainsi que le DG, signent le document. Le conseil peut déléguer cette tâche au maire. Une fois que le rapport est signé, le cycle commence de nouveau pour la prochaine année.

Comment donne-t-on une rétroaction positive et constructive?

Au sujet des évaluations du rendement, quelqu'un a dit que « lorsque la relation entre le DG, le maire et le conseil est empreinte d'une atmosphère de confiance, de respect et de transparence, le rendement du DG peut avoir un effet durable sur la capacité du conseil à bien remplir son mandat ». Cela dit, il est parfois nécessaire de formuler des commentaires constructifs et voici quelques conseils pour le faire efficacement.

- Le plus tôt sera le mieux est une bonne règle à suivre.
- Toutefois, si la rétroaction ne coïncide pas avec l'événement et qu'elle s'est accumulée pendant la période visée par l'évaluation du rendement, on peut envisager ces quelques suggestions.
 - Ne pas voir la séance de rétroaction comme une occasion de se vider le cœur.
 - Mettre l'accent sur ce qui est positif. S'il y a un commentaire constructif à faire, ce doit être parce qu'un résultat positif est recherché; quel est-il?
 - S'enquérir de l'origine du problème – connaître la source aidera pour la suite.
 - Faire participer le DG, le maire et les conseillers à la solution.

- Malgré le caractère positif que doit avoir la rétroaction, il importe tout autant de se montrer juste que réaliste. Or, il peut être trompeur de donner trop de rétroaction positive. Il serait préférable de miser sur l'encadrement du DG pour lui faire comprendre le genre de comportement approprié et efficace qu'il pourrait adopter plus souvent.

Est-ce que d'autres étapes peuvent être effectuées dans le cadre de l'évaluation du rendement?

La trousse d'outils de l'ACAM propose des étapes facultatives que vous pourriez vouloir ajouter au processus.

ÉTAPES FACULTATIVES DE L'ÉVALUATION DU RENDEMENT DU DG	
<p>ÉLABORATION D'UN CADRE DE RÉMUNÉRATION</p>	<p>Quand le maire et les conseillers se réunissent pour discuter du rapport définitif d'évaluation du rendement, ils peuvent en profiter pour décider de la rémunération.</p> <p>Un cadre de rémunération permet d'établir un lien entre la rémunération et le rendement en adaptant les décisions relatives à la rémunération en fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> • du climat économique de la municipalité et de la communauté; • de la situation générale ayant trait à la rémunération comparable dans le secteur privé local; • des décisions relatives à la rémunération prises pour d'autres employés de l'administration locale; • de l'examen comparatif du salaire.
<p>MISE EN PLACE D'EXAMENS TRIMESTRIELS</p>	<p>De nombreuses municipalités ont recours à des examens trimestriels pour s'assurer que les discussions à propos du rendement se poursuivent.</p>

ÉTAPES FACULTATIVES DE L'ÉVALUATION DU RENDEMENT DU DG

SONDAGE AUPRÈS DES INTERVENANTS	<p>On peut effectuer des sondages à 360 degrés auprès des intervenants internes et externes concernés, mais il n'est pas nécessaire de le faire tous les ans.</p> <p>Si elles jugent qu'un sondage auprès des intervenants est souhaitable, les municipalités peuvent interroger des intervenants comme des cadres dirigeants et d'autres personnes qui relèvent directement du DG, ainsi que d'autres intervenants désignés par le DG. Le sondage donne une meilleure vue d'ensemble du rendement du DG.</p>
--	---

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). 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.