



# Trousse d'outils de gestion du rendement du DG Guide pour le DG

**Plus qu'un événement annuel : un processus continu**

**UNE RESSOURCE GRATUITE BÉNÉFICIANT LES MUNICIPALITÉS CANADIENNES**

# Table des matières

Message de l'Association canadienne des administrateurs municipaux .....	1
Introduction .....	2
<b>Comment utiliser cette trousse d'outils - DG .....</b>	<b>3</b>
Que comprend la trousse d'outils? .....	3
Qu'en est-il du processus concernant le maire et ses conseillers? .....	4
Conseils pour personnaliser votre processus d'évaluation du rendement .....	4
<b>La valeur des discussions sur le rendement .....</b>	<b>5</b>
Plus qu'un événement annuel : un processus continu .....	6
• Mise au point d'examens trimestriels .....	6
Élaboration d'un cadre de rémunération .....	6
• Votre contrat de travail et les six premiers mois .....	6
• Révisions salariales et primes .....	6
• Discussion avec le maire et les conseillers sur la rémunération .....	7
Étapes facultatives .....	7
• Sondage auprès des intervenants .....	7
• Engager un consultant tiers pour une évaluation encadrée .....	7
<b>Principes de la gestion du rendement .....</b>	<b>8</b>
<b>Guide de consultation rapide .....</b>	<b>11</b>
Partie 1 : Volet du DG : examen des documents, création de l' <i>Aide-mémoire du DG</i> et autoévaluation pour le maire et les conseillers .....	11
Partie 2 : Volet du maire et du conseil : création du <i>Rapport final d'évaluation du rendement</i> .....	13
Partie 3 : Réunion avec le DG, le maire et le conseil pour discuter de l'évaluation du rendement .....	14
<b>Partie 1 : Volet du DG : examen des documents, création de l'<i>Aide-mémoire du DG</i> et autoévaluation pour le maire et les conseiller .....</b>	<b>15</b>
1.1 Examen des exigences en matière de gouvernance .....	15
1.2 Examen des documents d'embauche .....	15
1.3 Examen des buts/objectifs et résultats clés .....	16
1.4 Examiner et recommander un modèle d'évaluation et des mesures de rendement et établir un calendrier pour le processus .....	16
1.5 Autoévaluation .....	18
1.6 Rassembler les données et présenter l' <i>Aide-mémoire du DG</i> au maire .....	18
1.7 Post-évaluation et établissement d'objectifs pour le nouveau cycle d'évaluation .....	19
<b>Liste de contrôle du processus d'évaluation du rendement du DG .....</b>	<b>21</b>
<b>Calendrier d'évaluation du rendement du DG .....</b>	<b>24</b>

# Message de l'Association canadienne des administrateurs municipaux

Cela peut paraître évident, mais l'évaluation périodique du rendement n'est pas forcément une chose à laquelle songent le directeur général (DG), le maire et les conseillers. Et d'après les retours d'information que nous avons obtenus, dans les cas où elle est réalisée, sa mise en œuvre n'est pas toujours efficace. L'Association canadienne des administrateurs municipaux reconnaît que l'évaluation du rendement constitue **plus qu'un événement annuel, mais un processus continu**. Pour faciliter le processus, l'ACAM a lancé une trousse d'outils en 2017 avec le soutien de nos membres, de la Fédération canadienne des municipalités (FCM) et des élus, qui ont alors répondu à nos sondages.

Au fil des années, nous avons entendu les commentaires de nos membres et de leurs conseils au sujet de la trousse d'outils et nous sommes heureux de vous proposer une **nouvelle édition 2023, mise à jour et améliorée**, qui reste un modèle flexible conçu pour vous permettre de choisir les outils qui fonctionnent pour vous, votre conseil et l'organisation. Votre « patron » peut changer tous les quatre ans, et parfois toute votre direction change, et il peut en être de même pour le processus d'évaluation du rendement. Il n'existe pas de bon ou de mauvais processus, ni de processus parfait. Ce qui a fonctionné l'année dernière peut ne pas fonctionner cette année en fonction de la complexité des situations, il vous revient donc de personnaliser le meilleur modèle d'évaluation du rendement qui fonctionne pour tout le monde.

Cette nouvelle version de la trousse d'outils permet aux DG, aux directeurs municipaux et aux directeurs généraux de villes de disposer d'un processus qui utilise des stratégies, des meilleures pratiques et des outils pour faciliter les discussions avec leur maire et leur conseil afin que la gestion du rendement soit juste et efficace, et que le processus soit très facile pour les deux parties. Grâce à cette trousse d'outils, le DG, le maire et le conseil peuvent tenir des conversations ouvertes afin de contribuer à la réalisation d'une vision collective et à l'atteinte d'objectifs stratégiques assurant le succès de l'organisation et de la communauté.

Pour les deux parties, la trousse favorise :

- une fondation de la bonne communication;
- une manière d'aborder le dialogue et les entrevues pour éviter les malentendus;
- un processus d'établissement de buts annuels connexes au travail;
- une compréhension commune de la mesure des résultats;
- une reconnaissance des réalisations du DG et une évaluation de ce qui se fait;
- un repérage des lacunes dans le rendement et des mesures proactives;
- la focalisation sur la correspondance entre les buts du DG et ceux du Plan stratégique de l'organisation.

Les membres du conseil d'administration trouvent souvent que le processus d'évaluation du rendement prend du temps, qu'il est lourd et qu'il n'est pas particulièrement efficace. Cette trousse d'outils aidera les maires et les conseillers à travailler plus efficacement avec leur DG, propulsera la pratique canadienne vers un plus grand professionnalisme et facilitera les relations de travail uniques que les membres de l'ACAM doivent entretenir avec les élus municipaux.

Veillez noter que la référence au « maire et aux conseillers » dans ce document inclut également les préfets, les directeurs, les présidents, les chefs de conseil et les élus municipaux.

Communiquez vos questions et vos commentaires à Jennifer Goodine, directrice générale de l'ACAM (1-866-771-2262) [admin@camacam.ca](mailto:admin@camacam.ca).

# Introduction

L'ACAM a produit cette trousse d'outils afin de souligner l'importance de la relation entre le gestionnaire municipal, le directeur municipal ou le directeur général et le maire et les conseillers. En tant que chef de l'administration de la municipalité, le directeur général (DG) ou le directeur municipal veille à la mise en œuvre des **politiques** et programmes de la municipalité; il informe le conseil et lui donne des avis ou recommandations au sujet du fonctionnement et des affaires de la municipalité; il s'acquitte des devoirs, obligations et responsabilités rattachés au poste et exerce les pouvoirs qui lui sont dévolus par la loi.

Les fonctions de directeur général (ou directrice générale) relèvent autant de l'administration municipale que de la politique. Ils sont les seuls employés du conseil dans la plupart des organisations de l'administration municipale, et leur travail consiste à suivre les orientations fixées par les élus de la municipalité; c'est pourquoi un haut degré de confiance entre chaque partie est nécessaire.

Les directeurs généraux devraient attendre avec impatience leur évaluation annuelle du rendement et même la réclamer au besoin. Dans plusieurs provinces et territoires, cette évaluation est obligatoire. Lorsque ce n'est pas le cas, il est conseillé de demander à ce qu'elle ait lieu une fois par année. Les évaluations sont l'occasion pour vous d'entendre officiellement votre conseil vous dire dans quelle mesure vous vous acquittez bien de vos fonctions et quel est le rendement général de l'organisation de son point de vue. Il s'agit de votre bulletin de rendement. C'est aussi une excellente occasion de valider votre sens de la perspicacité politique. Il est crucial de tenir compte des commentaires et de tout faire pour vous améliorer.

L'ACAM encourage une compréhension élargie, plus globale, du dialogue entourant le rendement. Ces entrevues, dans le style d'une conversation, font partie d'un processus continu plutôt que de se résumer à un événement annuel. Il est important de veiller à ce que la stratégie et les attentes du conseil soient clairement définies, afin de pouvoir mesurer votre rendement. Pour en savoir plus sur les principes de l'évaluation du rendement, [cliquez ici](#).

La plupart des conseils se tournent vers le DG pour :

- faire le lien entre le conseil et les opérations municipales;
- mettre en œuvre les politiques de la municipalité;
- aider le conseil à prendre des décisions et à gérer leur exécution efficace par le personnel municipal;
- élaborer et utiliser un processus décisionnel approprié;
- examiner périodiquement le rendement du personnel;
- préserver la santé de l'organisation;
- prendre toutes les mesures raisonnables pour diriger l'organisation de manière professionnelle, dans le respect des politiques adoptées par le conseil et les limites imposées par la législation gouvernementale.

**Conseil : Une évaluation approfondie du rendement permet de mettre l'accent sur les éléments intangibles de la relation entre les conseillers et le DG (p. ex. la confiance, le respect, l'ouverture, la transparence, etc.) et sur les éléments tangibles (c.-à-d. ce que vous et votre équipe administrative avez accompli). Bien qu'il soit essentiel d'avoir une bonne relation, il ne suffit pas d'être amical pour qu'un partenariat sain et continu se mette en place. Chaque période de rendement devrait être marquée par une réponse réfléchie et complète à la question suivante : « Comment avez-vous déplacé les repères sur le terrain? » Une telle question permet de maintenir la pression sur le DG : c'est cette tension constructive qui permet à l'organisation d'avoir une vision claire. Sommes-nous en train de marquer le pas, de danser ou d'avancer?**

*-Article de George Cuff publié dans Municipal World, juillet 2013.*

# Comment utiliser la trousse d'outils - DG

Cette trousse d'outils se veut un guide des meilleures pratiques et des lignes directrices à suivre pour vous et votre conseiller, mais elle est **flexible et personnalisable**. Il est recommandé de personnaliser ce processus d'évaluation du rendement en trois parties pour votre organisation et de choisir les éléments spécifiques qui vous conviennent. Cette démarche peut être suivie par :

- un DG et des conseillers qui élaborent un nouveau processus et qui procèdent pour la première fois à une évaluation du rendement; ou
- un DG et des conseillers qui disposent déjà d'un processus existant avec des modèles spécifiques qui fonctionnent bien, mais qui souhaitent ajouter d'autres éléments et des meilleures pratiques.

Dans un premier temps, le DG fournira un processus recommandé au maire pour examen.

Le DG examine les documents, complète l'autoévaluation et l'aide-mémoire à présenter au maire et aux conseillers.

Le maire et les conseillers examinent l'autoévaluation du DG et créent un rapport final d'évaluation du rendement.

Le DG rencontre le maire et les conseillers pour discuter du rapport final d'évaluation et le signer.

## Que comprend la trousse d'outils?

Cette trousse d'outils fournit les informations suivantes :

- **Informations importantes sur la valeur des discussions sur le rendement.** Une évaluation du rendement devrait être, **plus qu'un événement annuel, un processus continu**. Vous trouverez des conseils et des pratiques exemplaires sur l'importance de mettre en place des examens trimestriels, d'élaborer un cadre de rémunération au moment de l'embauche, de sonder les intervenants avec lesquels vous interagissez régulièrement et la possibilité d'engager un consultant tiers pour effectuer une évaluation encadrée.
- **Guide de consultation rapide.** Un guide de référence rapide d'une page indiquant chaque étape en un coup d'œil pour chacun des processus en trois parties de l'ACAM (pour le DG, le maire et les conseillers, et la réunion d'évaluation finale du rendement).
- **Détails pour l'autoévaluation du DG.** Un guide détaillé étape par étape pour la préparation de l'*Aide-mémoire du DG* pour le maire et les conseillers, y compris votre propre autoévaluation.
- **Exemple de meilleures pratiques.** Le modèle d'évaluation du rendement inclus dans cette trousse d'outils est un document sur les meilleures pratiques pour vous aider à tenir des discussions de qualité sur votre rendement avec votre maire et vos conseillers, et ne comporte pas de système de notation. Un modèle de lettre de mandat a également été fourni en option.
- **Liste de contrôle du processus d'évaluation du rendement du DG.** Une liste de contrôle du processus du DG pour vous assurer que vous avez inclus toutes les étapes avant de transmettre votre *Aide-mémoire du DG* au maire et aux conseillers.
- **Exemple de calendrier.** Un exemple de calendrier à utiliser comme guide, commençant à la mi-août et se terminant la première semaine de décembre afin de coïncider avec l'année civile et budgétaire. Ce processus peut évoluer au rythme fixé par le DG, le maire et les conseillers.

## Qu'en est-il du processus concernant le maire et ses conseillers?

Le maire et ses conseillers ont reçu leur propre guide relatif au processus intitulé « [Trousse d'outils pour l'évaluation du rendement de l'ACAM - Un guide destiné au maire et ses conseillers](#) ».

## Conseils pour personnaliser votre processus d'évaluation du rendement

**Conseil : Fournir un modèle simple et facile à utiliser pour le maire et les conseillers permettra de mieux réussir une évaluation du rendement pour le DG.**

Chaque DG et ses conseillers sont différents et, par conséquent, la manière dont les évaluations de rendement sont menées sera unique. La trousse d'outils est conçue pour vous fournir des étapes fondamentales (le processus régulier d'évaluation du rendement) ainsi que des étapes facultatives (examens trimestriels, élaboration d'un cadre de rémunération et sondage auprès des intervenants) qui sont décrites en détail dans la section suivante. Vous pouvez ensuite faire les choix qui vous conviennent le mieux à partir d'éléments fondamentaux et d'éléments optionnels. Cependant, au début du processus, vous devriez travailler avec le maire et les conseillers afin de déterminer la vision.

Comme pratique exemplaire pour faciliter une discussion qualitative pendant les entrevues sur le rendement, vous pouvez envisager d'utiliser le modèle d'évaluation du rendement de l'ACAM **sans système de notation**, comme guide axé sur les objectifs annuels spécifiques du conseil et du DG pour la période d'évaluation.

Vous pouvez également demander aux conseillers de remplir une lettre de mandat qui décrit les attentes annuelles d'un DG, notamment agir en tant que modèle et bon chef d'entreprise, mais aussi les attentes spécifiques pour l'année en fonction des objectifs des conseillers et du DG, approuvés par le conseil l'année précédente. Ces modèles peuvent être personnalisés pour répondre à vos besoins. Toutefois, il est important que les deux parties s'entendent sur le modèle et les paramètres de rendement utilisés pour l'évaluation.

**Le processus d'évaluation du rendement commence et se termine avec vous : le DG.** Il est important que vous fournissiez un *Aide-mémoire du DG* complet et intuitif, facile à remplir et à comprendre par les élus. Dans le cas du maire et des conseillers, le produit est le *Rapport final d'évaluation du rendement*. Le produit final est une réunion avec le DG, le maire et les conseillers afin de discuter du *Rapport final d'évaluation du rendement* et de fixer des objectifs pour l'année suivante.

**Conseil : Un système de notation numéroté n'est pas toujours utile.**

« Évaluer le rendement d'une personne est un processus complexe et le réduire à une échelle de 1 à 5 n'aide ni l'évalué ni les évaluateurs. Certaines personnes sont des « évaluateurs acharnés » et d'autres se contentent de cocher la case du haut. Certains s'en servent pour éviter de fournir une rétroaction spécifique et significative. D'après notre expérience, les systèmes de notation réduisent la quantité de rétroaction fournie au gestionnaire, et produisent souvent un résultat confus et embrouillé, sans orientation claire pour celui-ci. »

Source : Article de l'ICMA intitulé « A Better Way: The Facilitated CAO Performance Review »

# La valeur des discussions sur le rendement

Une gestion et une évaluation efficaces du rendement devraient améliorer la communication et la relation de travail entre les DG et le conseil. Cette relation particulière vient du fait que le DG est évalué par plusieurs personnes bien que la direction émane du conseil en tant qu'entité. C'est une relation beaucoup plus complexe que la relation traditionnelle d'une personne à une autre entre un superviseur et un employé. Bien qu'elle se rapproche de celle qui existe entre le conseil d'administration et le chef de la direction, cette relation peut présenter des différences en raison du contexte municipal :

- Dans bien des cas, une législation provinciale établit le cadre des relations conseil-DG.
- Les élus municipaux peuvent avoir ou non une expérience et une formation préalable en supervision et évaluation de personnel supérieur.
- Le mode de rémunération municipal peut prévoir des incitatifs financiers (boni annuel) pour stimuler ou récompenser le rendement.

Le travail des élus autant que celui du DG est surveillé de près par le public et les médias. Des évaluations du rendement périodiques favorisent le maintien d'une « organisation à rendement élevé » qui peut mieux tolérer ce genre d'attention de tous les instants. Ils créent également une vision du conseil pour leurs mandats.

L'intérêt de procéder à une évaluation écrite du rendement du DG présente les avantages suivants :

- Une occasion d'accroître la communication entre le DG et le maire et le conseil municipal.
- 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.
- Une évaluation écrite du rendement fournit au DG, au maire et aux conseillers un document officiel où sont consignées leurs réunions au sujet du rendement ainsi que l'appréciation des buts convenus par le DG et le degré de réussite de l'organisation à atteindre ses buts.



L'établissement des objectifs se fait au début d'un cycle d'évaluation, et les résultats clés sont un élément important à la fin du cycle d'évaluation annuel. **Les DG doivent être en phase avec les attentes du conseil et celles-ci doivent être formulées dès le départ et généralement rediscutées chaque année lors de l'évaluation.**

Les évaluations de rendement expriment une appréciation du travail du DG et une rétroaction à son sujet. Grâce à ces évaluations, le DG comprend mieux les rôles et responsabilités de son poste. Les évaluations :

- sont une excellente occasion pour sonder les membres de l'organisation;
- reconnaissent les difficultés rencontrées par le DG;
- permettent aux élus d'en savoir plus sur le style de gestion du DG;
- encouragent la vérification du besoin de planifier la relève; permettent de discuter et de percevoir l'avenir.

## Plus qu'un événement annuel : un processus continu

On ne saurait trop insister sur l'importance de conversations ou de « vérifications » régulières tout au long de l'année. L'établissement de relations de travail solides et respectueuses fera progresser les intérêts de tout le monde et éviter les surprises pendant l'année, surtout à la fin de l'année. Des conversations périodiques facilitent le rapport à établir à la fin de l'année entre la rémunération et le rendement.

### Mise au point d'examens trimestriels

Bien que cette trousse d'outils concerne les examens **annuels** d'évaluation du rendement, certaines municipalités organisent des **examens trimestriels** permettant une approche plus formelle de « vérification », ce qui donne l'occasion de revoir ou de modifier les objectifs qui ne sont plus atteignables en raison de nouvelles circonstances. Certaines municipalités organisent des évaluations trimestrielles pour avoir une méthode plus systématique qu'une simple vérification. Cette manière de procéder donne la possibilité de revoir ou de modifier un but qui n'est plus atteignable en raison d'une nouvelle situation.

## Élaboration d'un cadre de rémunération

Dans les discussions à propos de la description de poste, de l'embauche et de l'évaluation de rendement, il est possible d'élaborer un cadre de rémunération.

### Votre contrat de travail et les six premiers mois

**La trousse d'outils du contrat d'emploi du DG de l'ACAM** contient des conseils sur la négociation de la rémunération au moment de l'embauche, notamment l'ajout d'une clause prévoyant une augmentation de salaire après les six premiers mois. Cela permet au DG de prouver sa « valeur », mais aussi de dialoguer avec le conseil sur la façon dont les choses se passent jusqu'à présent. Si vous arrivez à faire inscrire une telle clause dans votre contrat, assurez-vous d'immédiatement définir avec le conseil des objectifs clairs pour les six premiers mois. Même sans cette clause, la définition d'objectifs clairs, convenus avec le conseil municipal et s'inscrivant dans le cadre de son Plan stratégique, vous sera très utile à titre de nouveau directeur général pour mesurer les résultats et les réussites de vos six premiers mois.

### Révisions salariales et primes

Il est important de définir les critères de vos augmentations de salaire et la fréquence des réévaluations de votre rémunération. Est-ce que des primes sont associées à des cibles de rendement et si oui, les résultats sont-ils mesurés objectivement ou avec une part de subjectivité? L'établissement de liens directs entre les notes de rendement et des objectifs clairs sera très important non seulement pour vos futures augmentations de salaire, mais aussi pour vos évaluations de rendement et vos renouvellements de contrat.

Le contrat de travail de l'ICMA recommande les options suivantes : une augmentation dépendant des résultats de l'évaluation du rendement sous la forme d'un salaire et/ou d'une incitation au rendement et/ou d'une augmentation des avantages sociaux; l'indice des prix à la consommation; une compensation en pourcentage chaque année; ou au moins l'augmentation moyenne générale accordée aux autres employés de l'employeur.



## Discussion avec le maire et les conseillers sur la rémunération

Quand le maire et ses conseillers se réunissent pour discuter du Rapport final d'évaluation du rendement, ils peuvent en profiter pour décider de la rémunération. Ce rapport indique le degré de satisfaction à l'égard du rendement pour la période évaluée. En plus des notes attribuées (si vous utilisez un système de notation) et du résumé du *Rapport final d'évaluation du rendement*, les décisions relatives à la rémunération peuvent être basées sur des facteurs tels que :

- Le climat économique de la municipalité et du tissu social local;
- 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 comparatif du salaire.

## Étapes facultatives

### Sondage auprès des intervenants

Que la municipalité soit petite, moyenne ou grande, certains éléments des évaluations du rendement peuvent rehausser leur efficacité, par exemple un sondage auprès des parties concernées. Parmi ces gens, des cadres supérieurs relevant directement du DG et d'autres, indiqués par le DG et confirmés par le maire et les conseillers.

Il s'agit d'une **étape facultative** de l'évaluation du rendement; toutefois, l'examen fournit des informations précieuses sur la façon dont les résultats sont atteints et sur la façon dont la population perçoit à la fois le DG et la municipalité. Certaines méthodes d'évaluation prévoient une entrevue de trente minutes avec chaque partie intéressée, sauf pour ceux qui transmettent leurs commentaires en ligne. Mener des évaluations du rendement impose des normes professionnelles à tous les participants et crée une communauté au sein de l'organisation, étant donné qu'on demande l'avis de toutes les parties intéressées. Cela inclut le personnel qui relève directement du DG, les intervenants qui travaillent avec le DG, le maire et les conseillers. Cette façon de procéder exige que les personnes sondées aient la certitude que leurs commentaires resteront strictement confidentiels et que les résultats des entrevues et des sondages seront épurés de manière à ne contenir aucun renseignement personnel permettant d'identifier les auteurs des commentaires.

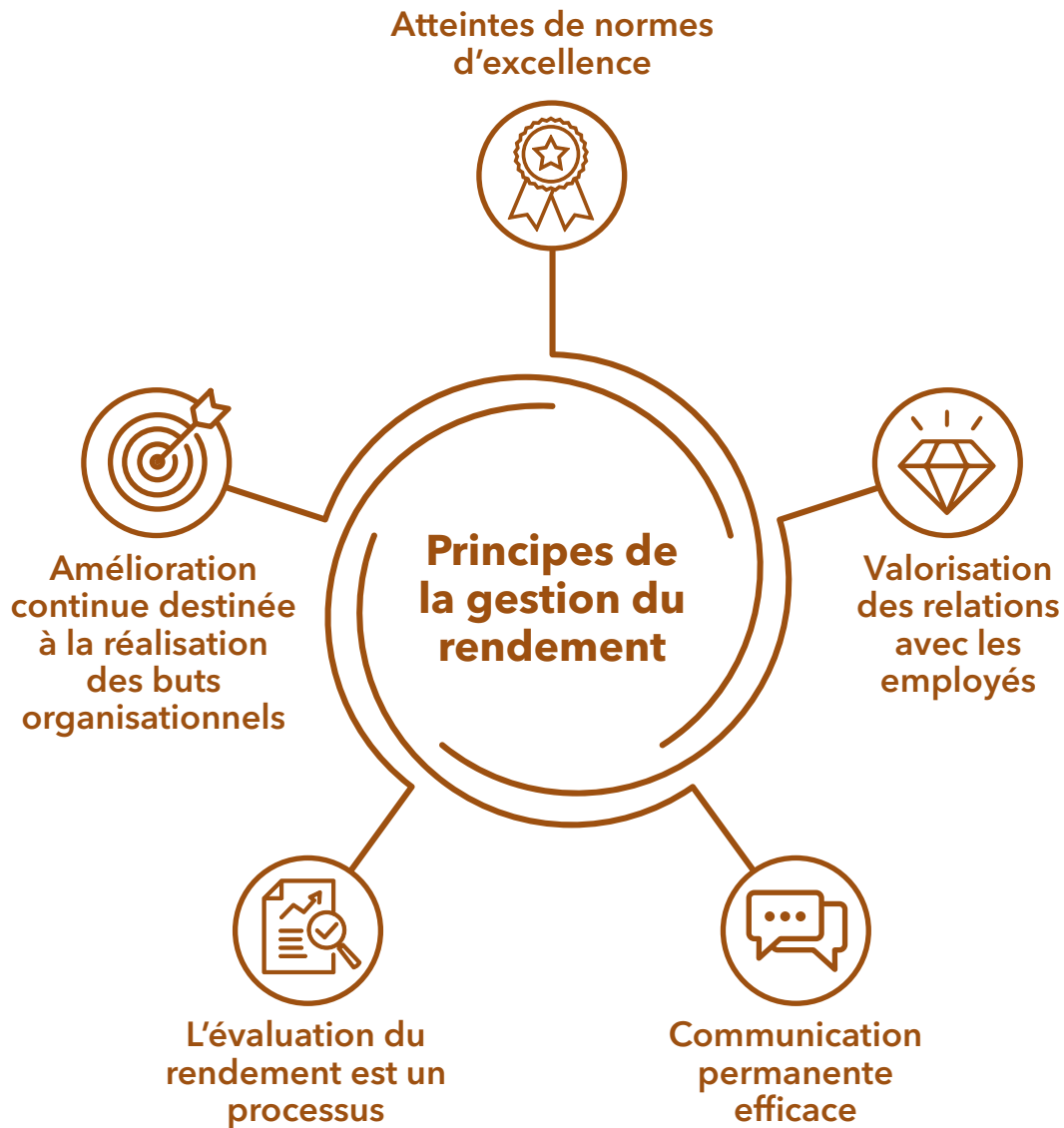
## Engager un consultant tiers pour une évaluation encadrée

Un tiers (p. ex. un consultant) sera-t-il engagé pour travailler avec le maire et les conseillers afin d'encadrer le processus et de s'assurer qu'il est équitable? Une tierce partie gère le processus d'évaluation, agit en tant que partie neutre pour recueillir les données des élus (et d'autres évaluateurs), analyse les données et présente les résultats au DG d'une manière qui encourage la croissance. Pour le DG, cette procédure permet de fournir des commentaires constructifs, de clarifier les problèmes identifiés par le conseil, de séparer le message du messenger et de se concentrer sur les possibilités axées sur les résultats. Pour les élus, elle professionnalise le processus, valorise toutes les opinions autour de la table, facilite le processus avec une personne responsable de la gestion de l'évaluation du début à la fin, et crée de la clarté.

Certains conseils peuvent ne pas vouloir payer pour les services d'un tiers, mais le coût est minime lorsqu'on le compare aux avantages et devrait être reconnu comme la clé d'une relation réussie entre le DG et le conseil.

**Conseil : Il n'est pas recommandé que le service des ressources humaines ou tout autre employé soit intimement lié au processus, afin de ne pas les mettre dans une situation délicate, étant donné qu'ils relèvent tous du DG. Le directeur municipal peut être impliqué dans le processus au nom du maire et du conseil. Si un consultant est engagé, il est recommandé qu'il rencontre le sous-comité et/ou le conseil pour une séance d'orientation sur l'objectif de l'évaluation du rendement.**

# Principes de la gestion du rendement



Principe	Explication
<b>Atteintes de normes d'excellence</b>	<p>Les directeurs municipaux et généraux sont essentiels au fonctionnement des administrations locales selon des normes d'excellence.</p>
<b>Valorisation des relations avec les employés</b>	<p><b>Pour le maire et les conseillers, les évaluations du rendement des directeurs généraux sont une manière de reconnaître, d'apprécier et d'évaluer leur relation avec leur employé.</b></p> <p>Le maire et les conseillers pouvant changer plus souvent que leur directeur général, les évaluations de rendement offrent donc un moyen de veiller à ce que toutes les parties touchées aient des compréhensions et des attentes clairement définies à son égard. Le meilleur moment pour faire connaître ces attentes se présente à l'occasion de l'évaluation annuelle.</p> <p>Lorsqu'il y a une bonne relation entre le directeur général (DG), le maire et les conseillers, les évaluations de rendement permettent aussi une discussion au sujet du rendement de toute l'organisation. Les évaluations de rendement servent d'outil pour mieux informer le maire et les conseillers au sujet du travail du DG, les y intéresser et les amener à reconnaître les difficultés qu'il affronte. En acquérant cette compréhension, le maire et les conseillers peuvent mieux apprécier l'efficacité du travail du DG et trouver des moyens d'appuyer davantage ce travail.</p> <p>La relation entre le maire, les conseillers et le DG devrait occuper l'avant-scène dans toute évaluation de rendement. Des relations positives empreintes de respect, de confiance et de transparence feront avancer la réalisation des buts de l'organisation.</p>
<b>Amélioration continue destinée à la réalisation des buts organisationnels</b>	<p><b>La fondation d'un système de gestion du rendement fait correspondre les buts du dg et ce qu'on attend de lui avec les stratégies globales de l'organisation.</b></p> <p>Les organisations hautement performantes prônent l'amélioration continue pour le DG et l'ensemble de l'organisation et habilite les deux à réussir. Lorsque les résultats à long terme sont sur le point d'être atteints, c'est probablement le moment de redéfinir les normes d'excellence.</p> <p>Dans certaines provinces et territoires, le but premier d'effectuer les évaluations du rendement des directeurs généraux est avant tout de se conformer aux exigences législatives. Bon nombre de territoires et de provinces ont des politiques et des règlements qui décrivent les responsabilités et les attentes relatives aux évaluations de rendement des DG. Une évaluation de rendement est un outil permettant d'atteindre l'excellence. Quand elle est imposée par une loi, le processus s'en trouve enrichi et la trousse d'outils est garnie d'outils supplémentaires propres aux provinces et aux administrations locales.</p>

## Principe

## Explication

### Communication permanente efficace

Des relations de travail positives S'ÉTABLISSENT et s'entretiennent au moyen d'une communication efficace et continue.

La communication est un outil dans la relation entre le gestionnaire et les élus, et NON un bulletin de notes qui serait une fin en soi. Lorsqu'une communication soutenue s'installe entre eux, rien de ce que contient l'évaluation de rendement ne devrait être une surprise; elle devrait simplement représenter un résumé des conversations qui ont déjà eu lieu.

L'évaluation du rendement donne aussi une occasion au maire et aux conseillers de mieux définir leur vision et leurs attentes.

### L'évaluation du rendement est un processus

Une évaluation de rendement est un processus qui commence par une description de poste.

La trousse d'outils de l'ACAM divise le processus en trois cycles. La partie 1 consiste en six étapes où l'information est réunie pour préparer l'*Aide-mémoire du DG* pour l'évaluation du rendement. La partie 2 comporte six étapes destinées à la création du *Rapport final d'évaluation du rendement* et la partie 3 prévoit trois étapes concernant l'examen de ce rapport.

**Conseil :** Il est impératif que les DG et les conseils municipaux utilisent un processus dont la valeur semble faire l'unanimité et gagner la confiance générale.



# Guide de consultation rapide

## Partie 1 : Volet du DG

### Examen des documents, création d'un aide-mémoire et autoévaluation pour le maire et ses conseillers

Vous devez noter que votre municipalité n'aura peut-être pas tous les éléments décrits dans le processus étant donné que la trousse d'outils donne le choix des éléments qui serviront à l'évaluation et c'est très bien ainsi. Vous utilisez les éléments à considérer et, pendant la consultation, vous décidez si vous voulez étudier la possibilité d'en ajouter d'autres. En parcourant la partie 1, vous glanerez l'information à intégrer à votre aide-mémoire qui sera remis au maire et au conseil pour faire leur part du travail de préparation du *Rapport final d'évaluation du rendement* dans la partie 2.



1.1

Examen des exigences de la gouvernance

1.2

Examen des documents d'embauche

1.3

Examen des buts/objectifs et résultats clés

1.4

Examiner et recommander le modèle d'évaluation et les paramètres de rendement et établir un calendrier pour le processus

1.5

Réaliser l'autoévaluation du DG

1.6

Rassembler les données et présenter l'Aide-mémoire du DG au maire

1.7

Post-évaluation et fixation des objectifs pour le nouveau cycle d'évaluation.

**1.1 Examen des exigences de la gouvernance :** Le DG réunit et examine la totalité de lois, politiques, règlement et arrêtés relatifs au rôle du DG ou le précisant ou que le conseil municipal doit suivre aux fins de l'évaluation du rendement de son DG.

**1.2 Examen des documents d'embauche :** Le DG réunit sa description de poste, son contrat et ses engagements (s'il y a lieu).

**1.3 Examen des buts/objectifs et résultats clés :** Le DG réunit et examine les buts ou objectifs stratégiques ayant fait l'objet d'un accord antérieur, les résultats clés attendus, le Plan stratégique ou les priorités du conseil.

**1.4 Examiner et recommander le modèle d'évaluation et les paramètres de rendement et établir un calendrier pour le processus :** Après examen, le DG rencontre le maire et recommande au maire et au conseil un modèle d'évaluation du rendement (inclus dans cette trousse d'outils ou la sienne) ainsi que les paramètres de rendement utilisés pour évaluer les rendements. Plusieurs autres questions sont posées au cours de cette réunion. En outre, un calendrier et un processus sont également convenus collectivement par les deux parties.

**1.5 Réaliser l'autoévaluation du DG :** Modèle d'évaluation du rendement, le DG fait son autoévaluation. Ce modèle sert de processus d'autoévaluation pour le DG avant que le maire et les conseillers suivent le même processus pour, à leur tour, évaluer leur DG. Cette autoévaluation est incluse dans l'aide-mémoire.

**1.6 Rassembler les données et présenter l'Aide-mémoire du DG au maire :** Le DG a terminé l'examen des documents pertinents, y compris les examens trimestriels ou périodiques, et prépare un aide-mémoire à présenter au maire pour qu'il le transmette au conseil.

**1.7 Post-évaluation et fixation des objectifs pour le nouveau cycle d'évaluation :** Après la réunion conjointe avec le DG et le maire et ses conseillers pour examiner et signer le *Rapport final d'évaluation du rendement*, les documents sont remplis à l'attention du service des ressources humaines. Le processus recommence alors avec le conseil afin de fixer de nouveaux objectifs stratégiques et des résultats clés pour l'année à venir qui seront liés aux objectifs du DG avec le Plan stratégique de la municipalité et les priorités du conseil.



## Partie 2 : Volet du maire et du conseil

### Création du *Rapport final d'évaluation du rendement*

La deuxième partie du cycle d'évaluation du rendement a lieu lorsque le maire et les conseillers ont reçu l'*Aide-mémoire du DG* qui comprend son autoévaluation.



**2.1 Le maire et les conseillers organisent leur examen :** Une fois que les deux parties se sont entendues sur un modèle d'évaluation du rendement et sur les paramètres de rendement. Pour réunir et évaluer les données, il faut d'abord s'entendre sur la manière d'obtenir l'avis de tous les membres, soit en créant un comité du conseil pour diriger l'exercice, soit avec l'aide du service des ressources humaines ou d'un consultant. Il est également important de confirmer un calendrier pour le processus.

**2.2 Le maire et les conseillers reçoivent et examinent l'*Aide-mémoire du DG* :** L'évaluation du DG comprend toutes les données contextuelles/fondamentales que le DG a recueillies dans le cadre du dossier ainsi que l'autoévaluation du DG.

**2.3 Le maire et les conseillers complètent l'évaluation du rendement à l'aide d'un modèle :** Il s'agit de l'étape traditionnelle du processus où le maire et les conseillers attribuent des notes au DG pour les différents aspects de son rendement au moyen du modèle qui a été accepté par les deux parties.

**2.4 Le Rapport final d'évaluation du rendement est achevé :** À l'aide du modèle convenu, la personne responsable de la compilation des informations recueille toutes les évaluations et les commentaires écrits de chaque membre du conseil, et organise les résultats selon le processus convenu précédemment afin de saisir les commentaires cumulés à l'étape 2.1.

**2.5 Le conseil se prépare à rencontrer le DG pour en discuter :** Les choses à prendre en compte portent sur les règles de la rétroaction, l'objet et le résultat souhaité de la discussion sur l'évaluation du rendement et le choix de la personne qui présidera la discussion.

**2.6 Rapport final d'évaluation du rendement :** Le Rapport final d'évaluation du rendement est partagé avec le DG, le maire et les conseillers afin de donner à toutes les parties le temps d'examiner ce document avant la réunion pour en discuter.

## Partie 3 : Réunion avec le DG, le maire et le conseil pour discuter de l'évaluation du rendement

### 3.1

Examen conjoint du Rapport final d'évaluation du rendement et approbation finale

### 3.2

Se réunir pour discuter des nouveaux objectifs pour le prochain cycle d'évaluation

### 3.3

Une nouvelle année : recommencer le cycle d'évaluation du rendement

**3.1 Examen conjoint du Rapport final d'évaluation du rendement et approbation finale :** Une réunion à huis clos a lieu avec le maire, le conseil et le DG afin que les deux parties discutent du rapport final. La conversation utilise une rétroaction constructive pour présenter et discuter les commentaires collectifs du maire et du conseil. Le DG, le maire et les conseillers signent le document.

**3.2 Se réunir pour discuter des nouveaux objectifs pour le prochain cycle d'évaluation :** Une fois l'évaluation du rendement du DG terminée, il est important que le conseil fixe de nouveaux objectifs stratégiques et des résultats clés pour l'année à venir, qui sont liés aux objectifs du DG, au Plan stratégique de la municipalité et aux priorités du conseil. Cela peut se dérouler sur deux réunions, la première étant consacrée à des échanges sur la vision du conseil et de ses objectifs/priorités stratégiques, et la seconde à l'examen et à l'approbation des objectifs du DG pour l'année à venir en se basant sur cette vision. Toute lettre de mandat faisant partie du processus d'évaluation du rendement doit être remplie lors de cette réunion.

**3.3 Une nouvelle année : Recommencer le cycle d'évaluation du rendement :** Recommencer le cycle d'évaluation du rendement.



# Part 1: Le volet du DG

## Examen des documents, création d'un dossier d'information et autoévaluation pour le maire et les conseillers

No de l'étape	Étape et explication
1.1	<p><b>Examen des exigences en matière de gouvernance</b></p> <p>Le DG et le maire doivent bien connaître les documents existants qui délèguent au DG son autorité et orientent l'exécution de son rôle. Cette documentation inclurait une loi et des politiques et règlements ou arrêtés municipaux.</p> <p>Dans certaines provinces et territoires, la loi régissant les municipalités comporte des articles qui décrivent le poste du DG, ses devoirs, ses pouvoirs, l'objet des évaluations du rendement ainsi que les processus à suivre à cette fin, y compris les échéances. Ce sont tous des facteurs très importants qui ont un effet sur le processus d'évaluation du rendement.</p> <p>Certaines municipalités ont créé des politiques municipales qui imposent l'évaluation du rendement, fixent les normes auxquelles elles doivent répondre et énoncent les procédures sur la manière de le faire. Certaines municipalités ont opté pour une réglementation qui établit et définit les pouvoirs et devoirs du DG. En général, ces règlements ou arrêtés viennent éclaircir la façon dont la municipalité perçoit les rôles et responsabilités du DG. Certaines municipalités ont précisé, dans un règlement, les responsabilités et pouvoirs qui peuvent être délégués à un directeur municipal.</p> <p>Vous pouvez souhaiter inclure une copie de l'une des législations susmentionnées dans <i>l'Aide-mémoire du DG</i>.</p>
1.2	<p><b>Examen des documents d'embauche</b></p> <p>Incluez une copie de votre description de poste dans <i>l'Aide-mémoire du DG</i> que vous créez. La description de poste est un document primordial qui alimentera la conversation que vous aurez avec le maire et les conseillers, surtout si elle a besoin d'être mise à jour. Un autre document à ajouter à votre <i>Aide-mémoire du DG</i> est le contrat d'emploi du DG ou la lettre d'offre signée par le DG, le maire et les conseillers, qui décrit toute révision de la rémunération.</p> <p>Vous trouverez un exemple de description de poste de DG et de contrat d'emploi de DG dans le contrat d'emploi de DG de l'ACAM, disponible dans la section <a href="#">réservée aux membres</a>.</p>

1.3

### Examen des buts/objectifs et résultats clés

#### Ajouter l'Aide-mémoire, le Plan stratégique ou les priorités du conseil

Le Plan stratégique d'une municipalité est un autre document primordial que le DG doit se procurer et examiner. Si votre municipalité n'a pas de Plan stratégique, rassemblez des renseignements sur les priorités du conseil et ajoutez-les à votre *Aide-mémoire du DG*.

#### Établir les buts et résultats clés du DG

Au début du cycle d'évaluation, il importe d'établir les buts du DG d'une manière qui les fait correspondre au Plan stratégique et aux objectifs du maire et des conseillers. À la fin du cycle d'évaluation, les buts sont examinés et révisés au besoin. Que le DG soit nouveau ou qu'il travaille pour la municipalité depuis vingt ans, cet examen doit se faire. Les buts devraient être réalisables durant la période du cycle d'évaluation. Incluez une copie des objectifs du DG et des principaux résultats dans l'*Aide-mémoire du DG*. Vous devriez également inclure une copie de votre lettre de mandat si vous en avez une.

1.4

### Examiner et recommander un modèle d'évaluation et des mesures de rendement et établir un calendrier pour le processus

Maintenant que vous avez pris un bon départ dans la préparation de votre *Aide-mémoire du DG* (avec l'examen de tous les documents de gouvernance du DG, des documents d'embauche, du Plan stratégique et des priorités du conseil, des objectifs et des résultats clés du DG, et de votre lettre de mandat), vous êtes prêt à examiner et à recommander au maire un modèle et des paramètres d'évaluation du rendement.

#### Modèle d'évaluation du rendement

Le DG recommande un modèle d'évaluation du rendement au maire et au conseil. Un modèle de lettre de mandat et un modèle d'évaluation du rendement sont disponibles pour examen dans cette trousse d'outils, mais vous pouvez élaborer votre propre modèle. **Si vous disposez d'un modèle simple et facile à utiliser, la discussion sur l'évaluation du rendement sera plus fructueuse pour vous.**

#### Indicateurs de rendement

Il est également important de décider collectivement des paramètres de rendement qui seront utilisés pour évaluer le rendement. Comme indiqué précédemment, un système d'évaluation numéroté de 1 à 5 n'est pas toujours utile et réduit le nombre de rétroactions fournies au gestionnaire, et produit souvent un résultat confus sans orientation claire pour le gestionnaire. Le modèle d'évaluation du rendement présenté dans cette trousse d'outils ne comprend pas de système de notation, mais plutôt une série de questions visant à créer une discussion positive, ainsi qu'une lettre de mandat. Ces meilleures pratiques peuvent être utilisées ensemble ou séparément, ou vous pouvez choisir le modèle qui vous convient le mieux.

#### Programmer une réunion avec le maire

L'étape suivante est très importante. Vous devrez fixer un moment pour rencontrer le maire afin de lui présenter le modèle et les paramètres d'évaluation du rendement que vous recommandez, et établir un calendrier pour l'ensemble du processus d'évaluation du rendement avec le maire et les conseillers. **L'établissement d'un calendrier dès le départ vous aidera à respecter le calendrier et à vous assurer que le processus n'est pas seulement lancé, mais qu'il est également achevé.**

Les sujets suivants devraient être abordés lors de cette réunion :

- **Président de l'évaluation du rendement du DG.** Qui sera le président du processus d'évaluation du rendement?
- **Consultant tiers/évaluation encadrée.** Un tiers (p. ex. un consultant) sera-t-il engagé pour travailler avec le maire et les conseillers afin d'encadrer le processus et de s'assurer qu'il est équitable? Discutez de cette possibilité avec le maire si vous pensez qu'un consultant serait un avantage pour le processus. Comme indiqué ci-dessus, il n'est pas recommandé que le service des ressources humaines ou tout autre employé soit intimement impliqué dans le processus, afin de ne pas les mettre dans une situation délicate, puisqu'ils relèvent tous du DG. Le directeur municipal peut être impliqué dans le processus au nom du maire et du conseil. Si un consultant est engagé, il est recommandé qu'il rencontre le sous-comité et/ou le conseil lors d'une séance d'orientation sur l'objectif de l'évaluation du rendement.
- **Sous-comité et Rapport final d'évaluation du rendement.** Y aura-t-il un sous-comité du conseil qui préparera le *Rapport final d'évaluation du rendement* et recueillera les réponses de chaque membre du conseil? Il est également possible de travailler avec le consultant pour préparer le *Rapport final d'évaluation du rendement*.
- **Modèle et paramètres d'évaluation du rendement.** C'est l'occasion de présenter le modèle et les paramètres d'évaluation du rendement que vous recommandez. Le maire doit décider s'il prendra la décision sur le modèle ou si elle sera prise par le sous-comité. Il n'est pas recommandé que l'ensemble du conseil participe au choix du modèle. Il doit y avoir un consensus sur ce point avant le début du processus, car les deux parties (le DG et le conseil) doivent utiliser le même formulaire.
- **Cadre de rémunération.** Le maire et les conseillers doivent être au courant de toutes les clauses de rémunération figurant dans votre contrat de travail et de la manière dont elles sont liées à l'évaluation de votre rendement. C'est le bon moment pour y faire référence, afin qu'ils soient conscients de l'impact du processus d'évaluation sur votre rémunération.
- **Étape facultative : Sondage auprès des parties concernées.** Une étape facultative que vous pouvez présenter au maire et au conseil consiste à réaliser un sondage auprès de vos subordonnés directs et de tous les intervenants avec lesquels vous travaillez dans la communauté.
- **Création d'une chronologie ou d'un calendrier.** Il convient de confirmer un calendrier qui comprend les éléments suivants :
  - Une date limite pour la présentation au conseil de l'*Aide-mémoire du DG*, y compris l'autoévaluation.
  - Un moment où le DG peut rencontrer le maire et/ou le consultant pour examiner l'*Aide-mémoire du DG*.
  - Une date à laquelle l'*Aide-mémoire du DG* sera envoyé à tous les membres du conseil.
  - Une date limite à laquelle les évaluations du conseil doivent être complétées et soumises au maire/consultant.
  - Une date limite à laquelle le *Rapport final d'évaluation du rendement* doit être rempli par le maire/sous-comité et/ou le consultant.
  - Une date pour l'examen du *Rapport final d'évaluation du rendement* par le conseil.
  - Une date finale pour une réunion à huis clos/conseil privée avec le DG pour discuter et signer le *Rapport final d'évaluation du rendement*.
  - D'autres dates devraient également être prévues avec le bureau du greffier municipal afin de commencer le processus de fixation des objectifs pour l'année prochaine.

Avant de quitter cette réunion, un rendez-vous de suivi devrait être fixé (après la réunion du maire avec le conseil) pour discuter du modèle et des paramètres d'évaluation du rendement définitifs, et revoir le calendrier pour s'assurer que les deux parties sont d'accord.

#### Ressources utiles

- [Modèle d'évaluation du rendement du DG](#)
- [Lettre de mandat](#)

1.5

### Réaliser l'autoévaluation du DG

Une fois que vous avez assisté à votre deuxième réunion avec le maire et que vous vous êtes mis d'accord sur le modèle et les paramètres définitifs de l'évaluation du rendement, sur un calendrier confirmé et sur d'autres détails concernant le processus, vous êtes prêt à effectuer la tâche finale consistant à réaliser l'autoévaluation.

Toutes les données que vous avez recueillies jusqu'à présent pour l'*Aide-mémoire du DG* vous aideront dans cette tâche. Encore une fois, assurez-vous de revoir votre lettre de mandat, les objectifs du DG, le Plan stratégique et les priorités du conseil, afin d'évaluer les objectifs et les résultats clés. Passez également en revue les évaluations périodiques ou trimestrielles dont vous avez fait l'objet au cours de l'année écoulée.

Le modèle d'évaluation du rendement sur lequel vous vous êtes mis d'accord avec le maire et les conseillers doit être utilisé pour :

- l'autoévaluation du DG;
- l'évaluation individuelle que doivent remplir le maire et chaque conseiller au sujet du rendement du DG;
- le *Rapport final d'évaluation du rendement*.

1.6

### Rassembler les données et présenter l'Aide-mémoire de la DG au maire

Vous êtes maintenant prêt à finaliser l'*Aide-mémoire du DG* pour le maire et les conseillers, et vous pouvez inclure les éléments suivants :

- Documents de gouvernance - y compris toute législation, politique municipale et règlement décrivant les descriptions de poste, les fonctions, les pouvoirs ou le processus d'évaluation du rendement du DG.
- Une copie de votre description de poste et de votre contrat de travail/lettre d'offre du DG.
- Une copie de votre lettre de mandat.
- Une copie du Plan stratégique du conseil.
- Une copie des objectifs du DG et des principaux résultats pour l'année.
- Le formulaire d'autoévaluation du DG dûment rempli.
- Un modèle vierge à remplir par le maire et les membres du conseil.
- Un modèle vierge supplémentaire pour le *Rapport final d'évaluation du rendement* destiné au consultant ou au sous-comité qui compilera toutes les évaluations dans le rapport final.

Autres documents que vous pouvez souhaiter inclure dans l'*Aide-mémoire du DG* :

- Une copie des **Principes d'évaluation du rendement des DG** en tant que meilleure pratique (inclus dans cette trousse d'outils).
- Une copie de la **trousse d'outils d'évaluation du rendement des DG. Un guide pour le DG**.

Il est recommandé de rencontrer le maire et/ou le consultant pour examiner l'*Aide-mémoire du DG* avant qu'il ne soit distribué à tous les membres du conseil. Une fois cette étape franchie, faites des copies de l'*Aide-mémoire du DG* pour chaque membre du conseil afin que le maire/consultant puisse la distribuer.

1.7

## Post-évaluation et établissement d'objectifs pour le nouveau cycle d'évaluation

### Post-évaluation

Après la réunion conjointe avec le maire et les conseillers afin d'examiner votre *Rapport final d'évaluation du rendement* et le signer, vous souhaitez peut-être comparer vos notes et commentaires personnels à ceux fournis.

Il est important d'inclure une copie du rapport et une copie de votre autoévaluation dans une enveloppe scellée portant la mention « confidentiel » et de demander au service des ressources humaines de la ranger dans votre dossier personnel.

Le DG est également chargé de remplir tout document (signé par le maire) à soumettre au service des salaires pour toute rémunération liée à l'évaluation du rendement.

### Établir de nouveaux objectifs pour le prochain cycle d'évaluation

Une fois l'évaluation du rendement du DG terminée, il est important que le conseil fixe de nouveaux objectifs stratégiques et des résultats clés pour l'année à venir, qui sont liés aux objectifs du DG, au Plan stratégique de la municipalité et aux priorités du conseil. Ces nouveaux objectifs peuvent faire partie d'une lettre de mandat si vous et le conseil choisissez d'utiliser cet outil.

Certains buts fixés l'année précédente restent inchangés, puisqu'ils sont les buts stratégiques continus de la municipalité et, par conséquent, du DG. Les autres buts peuvent être nouveaux, alors c'est le moment de discuter de tous les buts choisis pour la prochaine année d'évaluation sous l'angle de :

- leur caractère approprié pour la municipalité;
- la poursuite des objectifs et intérêts professionnels du DG;
- la possibilité d'améliorer les relations entre le DG, le maire et les conseillers, le personnel, les parties intéressées et la communauté.

No de l'étape	Étape et explication
	<p>Une manière efficace de les fixer serait d'utiliser le concept des buts S.M.A.R.T. Des interprétations diverses ont été faites du signe S.M.A.R.T. depuis les années 1960. L'interprétation donnée par George T. Doran en 1981 est souvent considérée comme la pierre angulaire et est décrite ci-dessous.</p>
	<p><b>S</b> Spécifique : cible un domaine précis à améliorer.</p>
	<p><b>M</b> Mesurable : quantifie ou, à tout le moins, suggère un indicateur de progrès.</p>
	<p><b>A</b> Affectable : Précisez qui s'en chargera.</p>
	<p><b>R</b> Réaliste : formule les résultats dont l'atteinte est réaliste d'après les ressources disponibles.</p>
	<p><b>T</b> Temporel : spécifie quand le résultat peut être réalisé.</p>
	<p>Deux réunions peuvent être nécessaires - la première étant consacrée à l'examen de la vision et des objectifs/priorités stratégiques du conseil, et la seconde à l'examen et à l'approbation des objectifs du DG pour l'année à venir sur la base de cette vision.</p>

**Meilleure pratique pour les objectifs du DG :** Indépendamment des objectifs du conseil, chaque DG doit également avoir ses propres objectifs quant à ce qu'il ou elle espère accomplir sur le plan administratif, et ceux-ci doivent être présentés au conseil. Il est également important d'organiser un remue-ménages avec votre équipe de direction sur l'élaboration des objectifs du DG afin de fournir une orientation à l'organisation et de susciter un sentiment d'appartenance et de motivation au sein de l'équipe pour l'année à venir.

# Liste de contrôle du processus d'évaluation du rendement du DG

## Début du cycle d'évaluation du rendement

- Au début de mon cycle d'évaluation, mes objectifs de DG ont été fixés en fonction du Plan stratégique du conseil et des priorités convenues par le maire et les conseillers. Il se peut qu'une lettre de mandat ait également été préparée et acceptée par les deux parties.
- J'ai prévu une réunion avec le maire pour revoir le processus d'évaluation du rendement du DG.

## Examen des exigences en matière de gouvernance

- J'ai examiné les documents de gouvernance de ma municipalité, notamment les lois, les politiques municipales et les règlements administratifs, en ce qui concerne l'évaluation de mon rendement.
- J'ai inclus une copie des documents de gouvernance dans *l'Aide-mémoire du DG*.

## Examen des documents d'embauche

- J'ai inclus une copie de ma description de poste de DG et de mon contrat d'emploi/lettre d'offre de DG dans *l'Aide-mémoire du DG*.

## Examen des buts/objectifs et résultats clés

- J'ai ajouté le Plan stratégique de la municipalité et les priorités du conseil à *l'Aide-mémoire du DG*.
- J'ai revu mes objectifs de DG qui ont été établis au début du cycle d'évaluation et je les ai inclus, ainsi que les principaux résultats, dans *l'Aide-mémoire du DG*.
- J'ai inclus une copie de ma lettre de mandat, le cas échéant.

## Examiner et recommander un modèle d'évaluation et des mesures de rendement et établir un calendrier pour le processus

- ✓ J'ai examiné le modèle d'évaluation du rendement figurant dans la trousse d'outils et j'ai apporté les modifications et les ajouts nécessaires (ou j'ai pris une autre option) et ma recommandation est prête à être présentée au maire, accompagnée des mesures de rendement.
- ✓ J'ai rencontré le maire afin de lui présenter le modèle et les paramètres d'évaluation du rendement que je recommande, et d'établir un calendrier pour l'ensemble du processus d'évaluation du rendement avec le maire et les conseillers. Voir les questions de l'étape 1.4 ci-dessus qui doivent être discutées avec le maire.
- ✓ Avant de quitter la réunion avec le maire, j'ai planifié un rendez-vous de suivi (qui aura lieu après la réunion du maire avec le conseil) pour discuter du modèle final d'évaluation du rendement et des paramètres, et revoir le calendrier pour s'assurer que les deux parties sont d'accord.
- ✓ J'ai rencontré le maire à l'occasion d'une deuxième réunion, et un modèle collectif a été convenu par le maire et les conseillers aux fins du processus d'évaluation du rendement du DG, et un calendrier a également été convenu par les deux parties (y compris la date limite pour l'*Aide-mémoire du DG*, l'autoévaluation à soumettre au conseil, un moment où le DG peut rencontrer le maire et/ou le consultant afin d'examiner l'*Aide-mémoire du DG*, une date à laquelle l'*Aide-mémoire du DG* sera envoyé à tous les membres du conseil, une date limite pour les évaluations du conseil, une date limite pour le Rapport final d'évaluation du rendement, un examen du *Rapport final d'évaluation du rendement* par le conseil, et une date pour une réunion à huis clos/privée du conseil pour discuter et signer le *Rapport final d'évaluation du rendement*).

## Réaliser l'autoévaluation

- ✓ J'ai examiné toutes les données recueillies pour l'*Aide-mémoire du DG* à ce jour et tous les examens trimestriels ou périodiques que j'ai eus avec le conseil au cours de l'année écoulée.
- ✓ J'ai terminé mon autoévaluation.

## Rassembler les données et présenter l'Aide-mémoire du DG au maire

- ✓ J'ai finalisé l'*Aide-mémoire du DG* pour le maire et les conseillers, qui comprend les documents mentionnés ci-dessus (documents de gouvernance, description de poste, contrat de travail, Plan stratégique, objectifs du DG, lettre de mandat et résultats clés) et un modèle vierge d'évaluation du rendement.
- ✓ **Facultatif** : J'ai inclus une copie des principes de l'évaluation du rendement du DG dans l'*Aide-mémoire du DG*.
- ✓ **Facultatif** : J'ai inclus une copie de la [\*\*Trousse d'évaluation du rendement de l'ACAM : Un guide pour le DG dans l'Aide-mémoire du DG\*\*](#).
- ✓ J'ai prévu une réunion avec le maire et/ou le consultant pour examiner l'*Aide-mémoire du DG*.



- ✓ J'ai fait suffisamment de copies de l'*Aide-mémoire du DG* pour que chaque membre du conseil puisse l'apporter à sa réunion avec le maire et/ou le consultant afin de la faire circuler, ainsi qu'un modèle vierge pour le *Rapport final d'évaluation du rendement* qui doit être rempli par le consultant ou le sous-comité qui compilera toutes les évaluations.

### Post-évaluation et établissement d'objectifs pour le nouveau cycle d'évaluation

- ✓ J'ai comparé mes notes personnelles à celles fournies dans le *Rapport final d'évaluation du rendement* par le maire et les conseillers.
- ✓ J'ai fourni une copie de mon *Rapport final d'évaluation du rendement* (et une copie de mon autoévaluation) dans une enveloppe scellée portant la mention « confidentiel » et j'ai demandé aux ressources humaines de la ranger dans mon dossier personnel.
- ✓ J'ai rempli le document (signé par le maire) et l'ai soumis au service de la paye pour toute compensation liée à l'évaluation du rendement.
- ✓ Suite à la réunion du *Rapport final d'évaluation du rendement* avec le maire et les conseillers, une date a été prévue afin de débiter le processus de définition des objectifs pour l'année prochaine.
- ✓ Des réunions sont organisées avec le maire et les conseillers pour fixer de nouveaux objectifs stratégiques et des résultats clés pour l'année à venir, qui sont liés aux objectifs du DG, au Plan stratégique de la municipalité et aux priorités du conseil. Une lettre de mandat décrivant les attentes et les objectifs annuels peut également être rédigée.

# Calendrier d'évaluation du rendement du DG

Le processus d'évaluation du rendement du DG peut se dérouler au rythme fixé par le DG, le maire et les conseillers, et le calendrier des réunions du conseil. Vous trouverez ci-dessous un exemple de processus basé sur l'année civile qui commence à la mi-août et se termine la première semaine de décembre.

