



No de résolution
ou annotation

Municipalité de L'Île-d'Anticosti Politiques de gestion

**PROVINCE DE QUÉBEC
MRC DE MINGANIE
MUNICIPALITÉ DE L'ÎLE-D'ANTICOSTI**

Politique de gestion Per – 2019 Embauche, gestion et évaluation du personnel municipal

Le programme de la "Gestion et Évaluation du Rendement" est une méthode qui permet de définir le travail, d'établir des objectifs et d'évaluer les résultats.

La gestion du rendement est fondée sur l'engagement des cadres et des employés et délimite la responsabilité individuelle relative aux besoins et objectifs de la Municipalité. Tous les cadres et employés doivent y participer.

Le bon fonctionnement de la municipalité dépend, en grande partie, de la qualité et de l'énergie de son personnel.

En mesurant et justifiant par écrit le rendement, cette méthode favorise l'engagement et un sens d'appartenance, encourage les communications efficaces et assure que les exigences de rendement sont connues, comprises et partagées par tous les partis impliqués.

La Politique de gestion Per – 2019 a pour but de donner un outil aux dirigeants, afin d'apprécier la qualité du travail ainsi que le rendement de chaque employé.

La présente politique s'adresse à l'ensemble des employés et cadres de la municipalité.

Ce présent document constitue l'énoncé de fond, qui établit la politique administrative destinée à encadrer le fonctionnement de la gestion et de l'évaluation du rendement du personnel municipal, incluant l'embauche.

Composantes de la gestion et évaluation du rendement

- 1 - Description de l'emploi**
- 2 – Évaluation du rendement**

Réalisation de la gestion et évaluation du rendement

1. Description de l'emploi

Pour chaque poste, un formulaire "Description de l'emploi" doit être établi.

Les fonctions dans l'ensemble sont la raison d'être du poste. Elles indiquent les tâches à accomplir pour que le poste joue son rôle au sein de la Municipalité. Ces tâches sont constantes, exigent un rendement soutenu et sont plus ou moins semblables d'une période d'évaluation à une autre. Elles doivent être classées par ordre de priorité.

À chaque évaluation annuelle du rendement, la description de tâches doit être révisée et modifiée en conséquence, pour la prochaine période s'il y a lieu.

Tout employé(e) permanent ou occasionnel doit posséder une description d'emploi pour son poste.



No de résolution
ou annotation

Municipalité de L'Île-d'Anticosti Politiques de gestion

La description d'emploi, à l'annexe A, pour les postes ci-dessous font partie intégrante de la présente politique, à savoir :

- Directeur général / secrétaire-trésorier ;
- Secrétaire-trésorier adjoint ;
- Secrétaire - Agent de bureau ;
- Inspecteur en urbanisme et en environnement ;
- Directeur des travaux publics ;
- Journalier – mécanicien ;
- Opérateur de l'eau potable et des eaux usées - Journalier ;
- Journalier ;
- Préposé à l'information touristique ;
- Agent du milieu ;
- Responsable de la garderie en milieu familial ;
- Autres postes.

Tout nouveau poste créé peut être ajouté à la présente politique de gestion par résolution du conseil.

Lors de l'embauche dans un des postes ci-dessus énumérés, les tâches peuvent être modifiées afin de refléter les besoins de la municipalité. Ces modifications devront faire l'objet d'un amendement à la politique existante.

Embauche

Lors de l'embauche, le candidat retenu doit fournir à la municipalité un certificat médical, certificat de la vue et une accréditation de la Sûreté du Québec. Il devra aussi signer la politique d'éthique et de déontologie dont une copie lui sera remise.

Toute personne embauchée pour la municipalité est sujette à une période de probation.

Pour le personnel-cadre, la période de probation est de six (6) mois.

Pour le personnel non-cadre la période de probation est de (9) neuf mois.

L'embauche du directeur général et secrétaire-trésorier est soumis à un comité nommé à cette fin et ce parmi les membres du conseil et est soumis au conseil pour adoption de la décision.

L'embauche du personnel, pour les postes autres que celui du directeur général et secrétaire-trésorier est effectué par le directeur général, secrétaire-trésorier et ce aux conditions édictées dans la présente politique et selon expérience et est soumis au conseil pour être entériné.

2. Évaluation du rendement

Une évaluation écrite du rendement est faite avant la fin de la période d'essai.

Avant la fin de la période de probation ou essai, le directeur général, secrétaire-trésorier évalue l'employé en probation et fait une recommandation au conseil pour adoption.

Une évaluation annuelle du rendement est faite pour tous les employés avant le 15 novembre de chaque année.

L'évaluation de chaque employé est faite par le supérieur immédiat et présentée pour discussion et signature à chacun des employés.

L'évaluation des cadres est faite par le directeur général et présentée pour discussion et signature à chacun des cadres.



No de résolution
ou annotation

Municipalité de L'Île-d'Anticosti Politiques de gestion

L'évaluation du directeur général/secrétaire-trésorier est faite par le maire et/ou par un consultant externe.

■ **Évaluation du rendement général pour les différentes tâches:**

L'attribution des cotes (Annexe B) pour les tâches, doit refléter l'efficacité du rendement par rapport aux tâches spécifiées sur le formulaire "Description de l'emploi" (Annexe A).

Les commentaires peuvent être reliés à l'explication de la cote ou à certaines particularités dignes d'être soulignées.

■ **Qualifications et aptitudes de l'employé(e) reliées à l'exécution de ses fonctions:**

Les cotes s'appliquent sur les qualifications de l'employé directement reliées à son travail.

Les commentaires peuvent être exprimés sur l'ensemble de l'attitude et comportement de l'employé, dans l'accomplissement de ses fonctions.

■ **Commentaires sur l'évaluation générale de l'employé(e):**

Le supérieur doit considérer dans quelle mesure l'employé(e) s'est acquitté de ses fonctions. Bien que les éléments particuliers de l'efficacité globale de l'employé et de son action positive doivent être examinés, c'est à ce stade qu'il faut commenter les compétences de l'employé d'un point de vue général, les comparer à ceux de la Municipalité et souligner ses forces et/ou faiblesses.

■ **Rendement par rapport aux objectifs spécifiques:**

Le supérieur doit revoir les buts originaux fixés et indiquer les résultats. Il doit apporter des commentaires sur la manière qu'ils ont été réalisés, en considérant la façon que l'employé(e) s'est servi ou aurait dû se servir pour arriver à ces buts.

■ **Plan d'amélioration du rendement pour le poste actuel:**

Les projets d'amélioration individuelle sont essentiels au processus d'évaluation. Cependant, l'amélioration ne veut pas dire promotion. Compte tenu des marchés concurrentiels, de l'augmentation des défis en tant que Municipalité, et du besoin d'amélioration continue, les employés doivent acquérir de nouvelles compétences et renforcer celles qu'ils possèdent.

Les projets sur l'amélioration du rendement doivent être clairs, précis et rattachés au poste actuel. Les exigences doivent être discutées et clarifiées. Le supérieur et l'employé(e) doivent s'engager à poursuivre le(s) projet(s).

Les mesures d'amélioration du rendement peuvent être réparties en plusieurs étapes pouvant être vérifiées, renforcées et corrigées, s'il y a lieu.

Il n'est pas nécessaire d'axer les projets d'amélioration du rendement sur les points faibles seulement. Ils peuvent être conçus de manière à optimiser les forces pour encourager l'excellence d'exécution.

■ **Objectifs spécifiques couvrant la prochaine période d'évaluation:**

Établir les objectifs de rendement par priorité et discuter les mesures à prendre pour les réussir.



No de résolution
ou annotation

Municipalité de L'Île-d'Anticosti Politiques de gestion

Ce sont des réalisations ou des résultats à accomplir, à partir des tâches ou des projets. Ils indiquent les critères et exigences de rendement et les échéances.

Les résultats visés seront mieux compris s'ils sont précis, mesurables et vérifiables. Ils doivent être classés et réalisés par ordre de priorité. L'établissement de ces objectifs doit être défini par les deux parties.

Général:

- Passer en revue chaque tâche et la cote. Donner des exemples concrets et expliquer la cote. S'en tenir aux faits. Décrire le comportement et son impact précis sur le supérieur, le service, la municipalité, etc.
- Insister sur les compliments pour un travail supérieur. Encourager l'employé(e) à miser sur ses points forts.
- En cas de rendement médiocre ou inacceptable, être direct. Donner des exemples concrets et clarifier les normes.
- Demander des réactions et des remarques. Donner à l'employé(e) l'occasion de s'exprimer. Résumer les sentiments de l'employé(e) et revenir sur les considérations quant aux cotes.
- Ne pas presser. Voir si tout est compris et être clair quand vous arrivez à une entente/solution.

Signatures

Le supérieur immédiat remplit le formulaire et attribue une cote globale. L'employé(e) lit et signe le formulaire, une fois qu'il est signé par le supérieur. Une copie de l'évaluation des cadres est remise aux membres du conseil

Préparation de la rencontre sur l'évaluation du rendement

Conseils pratiques pour l'employé(e)

- Garder un journal ou un aide-mémoire pour y inscrire le rendement et les accomplissements pendant l'année, y compris les résultats obtenus, les méthodes employées et l'efficacité de vos décisions et actions.

Conseils pratiques pour le cadre

- Garder un journal ou un aide-mémoire pour y inscrire le rendement et les accomplissements des employés, y compris les résultats obtenus, les méthodes employées et l'efficacité des décisions et actions.
- Réfléchir à la perception globale du rendement, en fonction des résultats et des moyens pour les obtenir. Donner une cote à l'employé(e) selon l'échelle de mesure.

Comment mesurer le rendement

- Évaluer l'employé(e) selon son rendement individuel. Résister à la tendance d'évaluer tout le groupe en accordant à chacun une cote basse, moyenne ou élevée.
- Évaluer en fonction du rendement attendu, en fonction des faits et non des impressions quant aux raisons motivant le comportement d'un employé.



No de résolution
ou annotation

Municipalité de L'Île-d'Anticosti Politiques de gestion

- Évaluer objectivement. Se méfier de la tendance à se laisser influencer par l'employé(e), ayant des valeurs, styles et antécédents semblables ou différents aux vôtres.
- Évaluer courageusement. Dire la vérité. En cas de rendement supérieur, ne pas réprimer les compliments ou la reconnaissance de peur d'éveiller des attentes. En cas de rendement médiocre, ne pas éviter les reproches ni les conflits en aplanissant les lacunes. Souligner immédiatement les points forts et les lacunes.

Contenu de la réunion

Étant donné que l'employé(e) doit participer activement à la rencontre sur l'évaluation du rendement, il doit être averti d'avance de la date de la rencontre, pour pouvoir s'y préparer. Il faut permettre à l'employé(e) de lire le formulaire d'évaluation du rendement rempli, avant d'entamer la conversation. Puisque le supérieur a organisé la rencontre, c'est à lui de mener la discussion. Toutefois, il doit encourager l'employé(e) à participer activement aux échanges sur les buts, les résultats par rapport aux tâches et aux objectifs, l'engagement à l'action positive et les projets d'amélioration du rendement.

La rencontre sur l'évaluation annuelle du rendement ne se prête pas nécessairement à la discussion de récompenses. Ces discussions doivent être tenues séparément.

Commentaires des employés

Si l'employé(e) n'est pas d'accord avec sa cote globale ou avec un/des point(s) sur le formulaire d'évaluation du rendement, ou désire ajouter des commentaires explicatifs, il doit formuler son désaccord par écrit et l'inclure à son dossier permanent.

RENDEMENT - COTES ET DÉFINITIONS

EXCELLENT

Dépasse largement les exigences du poste. Atteint les résultats escomptés, même dans l'adversité, de manière autonome. A souvent démontré des aptitudes à anticiper et à prévenir les problèmes. A fait preuve de créativité et d'innovation ou chercher régulièrement à entreprendre de nouvelles responsabilités. Maîtrise les aptitudes de gestion, techniques et professionnelles exigées par le poste.

SUPÉRIEUR

Dépasse la majorité des exigences du poste. A fait preuve de capacité à planifier et à exécuter toutes les tâches régulières et la plupart des fonctions principales du poste, de manière autonome. Dans l'ensemble, a démontré sa capacité à éviter les problèmes et prend régulièrement les mesures nécessaires pour corriger ceux qui surviennent. Aucune lacune d'importance dans les aptitudes de gestion, techniques et professionnelles exigées par le poste.

PERFORMANT

Satisfait toutes les exigences du poste et les dépasse à l'occasion. A fait preuve de capacité à exécuter et à contrôler toutes les tâches régulières et certaines fonctions principales du poste, de manière plus ou moins autonome.

Anticipe souvent les problèmes et apporte des mesures correctives. Accepte volontiers les responsabilités. Les aptitudes de gestion, techniques et professionnelles sont assez poussées pour ne pas nuire au rendement.



No de résolution
ou annotation

Municipalité de L'Île-d'Anticosti Politiques de gestion

PAS ENTIÈREMENT SATISFAISANT

Satisfait tout juste les exigences du poste. En général, a fait preuve de capacité à exécuter la plupart des fonctions principales du poste. A besoin d'être guidé et dirigé par son supérieur. Démontre peu ou pas de créativité et d'innovation. Des problèmes mineurs surviennent souvent. Les aptitudes de gestion, techniques et professionnelles nuisent quelque peu au rendement. Sera réévalué dans 3 à 6 mois pour mesurer le progrès accompli vers un niveau de rendement méritoire.

INACCEPTABLE

Ne satisfait pas les exigences minimums du poste. Éprouve des difficultés à s'acquitter des fonctions régulières. Nécessite un temps excessif de la part des autres pour le guider et le diriger. Des problèmes graves sont survenus ou le seraient si d'autres ne les avaient pas évités. Les aptitudes de gestion, techniques et professionnelles sont d'un niveau nuisible au rendement. Des mesures correctives s'imposent immédiatement pour envisager le maintien au poste actuel.

Les documents faisant partie de cette politique de gestion sont, à savoir :

À l'annexe A – Description d'emploi pour chaque poste identifié plus haut.
À l'annexe B de la politique de gestion Per – 2019 :

- Fiche d'évaluation - Fonctionnaire personnel cadre
- Fiche d'évaluation - Fonctionnaire – Service administratif
- Fiche d'évaluation - Fonctionnaire – Voirie

Cette politique de gestion Per - 2019 abroge toutes les politiques ou résolutions antérieures à celle-ci concernant la gestion et l'évaluation du personnel municipal.

Donné à Port-Menier ce 5^e jour du mois de décembre 2019



John Pineault
Maire



Diane Taillon, oma, gma
Directrice générale et secrétaire-trésorière

Adoptée par résolution : 2019-12-486

L'annexe A fait partie intégrante de la présente politique de gestion Per – 2019 – Gestion et évaluation du personnel.

L'annexe B, non décrite ci-dessous, fait partie de la présente politique et est classée dans le fichier informatique intitulé « Annexe B – Politique de gestion Per – 2019 ».



No de résolution
ou annotation

Municipalité de L'Île-d'Anticosti
Politiques de gestion

ANNEXE A

**TITRE D'EMPLOI – NATURE DE L'EMPLOI ET DESCRIPTION DES
TÂCHES**

Note: Pour alléger le texte de ces formulaires, le genre masculin utilisé pour désigner les personnes s'applique également aux femmes et aux hommes.

Ajouts: À chacune des fonctions décrites s'ajoutent toutes tâches connexes au poste.

Toutes personnes conduisant un véhicule dans le cadre de ses fonctions est responsable des contraventions au Code de sécurité routière.

Titre de l'emploi <u>DIRECTEUR GÉNÉRAL/ SECRÉTAIRE-TRÉSORIER</u>	
Service ADMINISTRATION	Titre de l'emploi du superviseur immédiat Maire

Titre de l'emploi <u>SECRÉTAIRE-TRÉSORIER ADJOINT</u>	
Service ADMINISTRATION	Titre de l'emploi du superviseur immédiat Directeur général - Secrétaire-trésorier

Titre de l'emploi <u>SECRÉTAIRE – AGENT DE BUREAU</u>	
Service ADMINISTRATION	Titre de l'emploi du superviseur immédiat Directeur général - Secrétaire-trésorier

Titre de l'emploi <u>INSPECTEUR EN URBANISME ET EN ENVIRONNEMENT</u>	
Service URBANISME	Titre de l'emploi du superviseur immédiat Directeur général - Secrétaire-trésorier

Titre de l'emploi <u>DIRECTEUR DES TRAVAUX PUBLICS</u>	
Service VOIRIE	Titre de l'emploi du superviseur immédiat Directeur général - Secrétaire-trésorier



No de résolution
ou annotation

Municipalité de L'Île-d'Anticosti
Politiques de gestion

Titre de l'emploi <u>JOURNALIER – MÉCANICIEN</u>	
Service VOIRIE	Titre de l'emploi du superviseur immédiat Directeur des travaux publics

Titre de l'emploi <u>OPÉRATEUR DE L'EAU POTABLE ET DES EAUX USÉES – JOURNALIER</u>	
Service VOIRIE	Titre de l'emploi du superviseur immédiat Directeur des travaux publics

Titre de l'emploi <u>JOURNALIER</u>	
Service VOIRIE	Titre de l'emploi du superviseur immédiat Directeur des travaux publics

Titre de l'emploi <u>PRÉPOSÉ À L'INFORMATION TOURISTIQUE</u>	
Service TOURISME	Titre de l'emploi du superviseur immédiat Directeur général - Secrétaire-trésorier

Titre de l'emploi <u>AGENT DE MILIEU</u>	
Service LOISIRS ET CULTURE	Titre de l'emploi du superviseur immédiat Directeur général - Secrétaire-trésorier

Titre de l'emploi <u>RESPONSABLE DE LA GARDERIE EN MILIEU FAMILIAL</u>	
Service TOURISME	Titre de l'emploi du superviseur immédiat Directeur général - Secrétaire-trésorier

Titre de l'emploi <u>AUTRES POSTES</u>	
Service	Titre de l'emploi du superviseur immédiat