

Guide de référence pour la mise en œuvre des compétences du CCDUS pour les intervenants

Aider les dirigeants d'organisations
à commencer à utiliser le cadre de
compétences du CCDUS



Données. Engagement. Résultats.

Guide de référence pour la mise en œuvre des compétences du CCDUS pour les intervenants

Aider les dirigeants d'organisations à commencer à utiliser le cadre de compétences du CCDUS

Ce document est publié par le Centre canadien sur les dépendances et l'usage de substances (CCDUS).

Citation proposée : Centre canadien sur les dépendances et l'usage de substances. *Guide de référence pour la mise en œuvre des compétences du CCDUS pour les intervenants : aider les dirigeants d'organisations à commencer à utiliser le cadre de compétences du CCDUS*, Ottawa (Ont.), chez l'auteur, 2024.

© Centre canadien sur les dépendances et l'usage de substances, 2024.

CCDUS, 75, rue Albert, bureau 500
Ottawa (Ontario) K1P 5E7
613 235-4048
info@ccsa.ca

Ce document a été produit grâce à une contribution financière de Santé Canada. Les opinions exprimées ne représentent pas nécessairement celles de Santé Canada.

Ce document peut aussi être téléchargé en format PDF au ccdus.ca

This document is also available in English under the title:

CCSA's workforce competencies implementation quick-start guide: Supporting organizational leaders to begin using CCSA's workforce competency framework



TABLE DES MATIÈRES

BIENVENUE!	1
PHASE 1 : PLANIFICATION	2
Soutien et portée	2
Obtenir l'aval	2
Ressources disponibles	2
Adopter une approche progressive et commencer petit s'il le faut	3
Besoins et retombées	4
Comment savoir si la mise en œuvre fait une différence?	4
Concordance	4
Réfléchir à la concordance entre les compétences, et les normes et processus existants	4
Découvrir le contenu des compétences	5
Utiliser la technologie existante	5
Faire un suivi auprès des employés	5
Capacité	5
Équipe chargée de la mise en œuvre	5
Champions et alliés à l'interne	5
PHASE 2 : MISE EN ŒUVRE	6
Mobiliser les employés	6
Schématiser les étapes	6
Adapter le contenu des compétences existantes	7
Documenter le processus	7
Mesurer les retombées et évaluer le processus	7
PHASE 3 : ÉVALUATION ET RÉUSSITE	7
COMMUNIQUEZ AVEC NOUS!	7



BIENVENUE!

Bienvenue dans ce guide de référence pour la mise en œuvre des compétences du Centre canadien sur les dépendances et l'usage de substances (CCDUS) pour les intervenants. Cette ressource, qui vous aidera à intégrer efficacement ces compétences à votre organisation, s'adresse au personnel en ressources humaines (RH), aux dirigeants d'organisations, aux chefs d'équipes et aux personnes participant directement à la mise en œuvre des compétences. Facilitant la réalisation de projets de compétences, cette ressource présente les bonnes pratiques des intervenants qui utilisent déjà le cadre de compétences.

Ce guide s'inspire du travail du réseau national de recherche sur la mise en œuvre (National Implementation Research Network), qui propose une approche de la mise en œuvre fondée sur des données probantes.





Les étapes ci-dessous vous aideront à définir les composantes fondamentales nécessaires à la mise en œuvre des compétences du CCDUS.

PHASE 1 : PLANIFICATION

Prenez un instant pour voir si vous avez accès aux mécanismes suivants pour faciliter la mise en œuvre.

Soutien et portée





Adopter une approche progressive et commencer petit s'il le faut

Il est parfois plus réaliste et efficace de débiter par un secteur de la gestion du personnel ou par une partie de l'organisation. Par exemple, dans la première phase de mise en œuvre, une organisation pourrait commencer par définir les compétences de base. Puis, dans la deuxième phase, elle pourrait intégrer les compétences aux entretiens d'embauche. L'offre de formations basées sur les compétences pourrait venir ultérieurement.

Au moment de décider par où commencer, n'hésitez pas à utiliser les questions ci-dessous. Les réponses vous permettront de cerner les besoins de votre équipe ou de votre organisation et de définir les secteurs où les compétences peuvent vous aider à répondre aux besoins prioritaires dans un délai raisonnable.

Accordez la priorité aux secteurs bénéfiques pour les employés. Par exemple, voulez-vous définir les compétences de base de votre organisation qui contribueront à un changement de culture? Voulez-vous proposer aux employés et aux nouvelles recrues une formation mieux ciblée afin de combler les lacunes?





Besoins et retombées

Avant le début de tout projet de compétences, il importe d'identifier clairement ses buts et objectifs.

Avec des réponses claires aux questions ci-dessous, vous pourrez orienter la mise en œuvre des compétences et prendre des décisions qui amélioreront les résultats de l'organisation.

Voici quelques questions pour vous aider à vous préparer :

- Quels défis voulez-vous relever avec la mise en œuvre des compétences?
- Quels sont les résultats attendus par votre organisation avec la mise en œuvre des compétences?
- Quels atouts et ressources souhaitez-vous optimiser et amplifier?

Le cadre de compétences pourrait répondre aux besoins suivants de l'organisation :

- Renforcer la culture de l'organisation
- Composer avec un changement organisationnel
- Améliorer la clarté des pratiques de RH
- Uniformiser la formation et le rendement
- Faciliter la mobilité professionnelle à l'interne
- Former les dirigeants
- Renforcer l'engagement des employés
- Définir des attentes claires pour les rôles et responsabilités

Comment savoir si la mise en œuvre fait une différence?

Il est essentiel de mesurer les retombées de la mise en œuvre des compétences pour analyser le changement, tirer des leçons, baliser la mise en œuvre ultérieure, renforcer le soutien de l'organisation et accroître la responsabilisation.

Pour mesurer les retombées, suivez ces étapes lors de la planification de votre projet :

1. Fixer des objectifs clairs et définir des critères de mesure.
2. Confirmer ensuite les critères avec la direction pour vérifier qu'ils s'arriment à la stratégie de l'organisation, puis recueillir des données, avant la mise en œuvre des compétences, pour avoir un point de référence.
3. Prévoir une évaluation après la mise en œuvre pour comparer les données de référence aux données finales.

Lorsque la mise en œuvre se fait par phase, vous pouvez recueillir des données à chaque phase et ainsi suivre les tendances et faire les ajustements nécessaires.

Concordance

Réfléchir à la concordance entre les compétences, et les normes et processus existants

Si votre organisation a instauré d'autres normes ou processus pour les intervenants dans le passé, pensez à la façon dont vous devriez positionner les compétences. Par exemple, si l'organisation a des énoncés de valeurs, les compétences de base devraient en tenir compte. Si des normes réglementaires ou professionnelles sont en place pour certains rôles, réfléchissez à la façon dont les compétences peuvent compléter ces normes, sans conflit ni redondance. Si un rôle se décline en plusieurs échelons, déterminez si des niveaux de qualification doivent être établis pour chacun.



Découvrir le contenu des compétences

En utilisant du contenu qui existe déjà, vous pourrez épargner du temps et des efforts. Le [site Web du CCDUS sur les compétences](#) contient un [glossaire](#) des compétences [comportementales](#) et [techniques](#) et propose des gabarits qui vous aideront à intégrer les compétences aux [entretiens d'embauche](#) et aux [activités de gestion du rendement](#). Ces ressources ont été élaborées à la suite de vastes consultations avec des intervenants en usage de substances et en santé mentale.

Utiliser la technologie existante

Pour les projets à petite échelle, des outils numériques courants (p. ex. documents en ligne, sondages) suffisent. Toutefois, pour des projets de plus grande envergure, envisagez le recours à d'autres technologies (p. ex. systèmes de RH) pour simplifier le processus. Si vous disposez d'un système de RH, vérifiez s'il est possible d'y intégrer les compétences pour ensuite pouvoir les utiliser aux fins prévues.

Faire un suivi auprès des employés

Continuez de faire un suivi auprès des employés pour confirmer que le cadre de compétences répond à leurs besoins et défis. S'ajoutant aux données recueillies en début de projet, cette information vous aidera à mieux comprendre les besoins en communication et en encadrement pendant les phases de mise en œuvre.

Capacité

Équipe chargée de la mise en œuvre

La taille de l'équipe chargée de la mise en œuvre dépendra de la taille de l'organisation et de l'envergure du projet à réaliser. Pendant la planification, assurez-vous que l'équipe ait la capacité et l'expertise nécessaires pour atteindre vos objectifs.

L'équipe devrait regrouper des membres ayant ces habiletés :

- Expérience de la gestion du changement
- Connaissance pratique des compétences du CCDUS
- Expérience dans la gestion du rendement
- Bonne connaissance des valeurs, de la culture, de la mission et de la vision de l'organisation
- Solides connaissances des compétences requises pour les rôles et équipes pour qui le cadre sera mis en œuvre

Une équipe chargée de la mise en œuvre compte généralement ces personnes :

- Un responsable (quelqu'un qui promeut le changement et occupe souvent les fonctions de coordonnateur du projet)
- Des membres (des gens qui réaliseront les tâches principales rattachées à la mise en œuvre du cadre, comme la rédaction de descriptions de postes, la schématisation des compétences de base ou l'animation de groupes de discussion avec des employés pendant les phases de planification et de mise en œuvre)
- Des champions du changement (des gens enthousiasmés par le changement, qui approuvent la mise en œuvre et essaieront et réviseront le matériel; ce sont souvent des employés ayant fait preuve d'un haut degré d'aptitudes dans leurs rôles et responsabilités)

Champions et alliés à l'interne

La réussite des projets de compétences passe souvent par la consultation des partenaires internes (les employés). Selon la nature du projet, ceux-ci jouent des rôles différents : certains ont un rôle actif, d'autres sont invités à donner leur avis, au besoin, et d'autres encore ne participent pas activement, mais doivent être informés. Par exemple, l'identification des compétences de base demande la contribution de représentants de toutes les divisions ou équipes de l'organisation. La création du profil de compétences d'un rôle se fait principalement par les employés occupant ce rôle et leurs superviseurs.



PHASE 2 : MISE EN ŒUVRE

Mobiliser les employés

Mobilisez les employés pendant le processus de mise en œuvre pour obtenir leur avis et leur soutien. Veillez à la diversité et à la représentativité des consultations; vous obtiendrez alors un large éventail de points de vue et d'expériences, et vous vous assurerez de l'inclusivité et de l'équité des résultats.

Faites preuve de transparence par rapport aux objectifs du projet, aux rôles des employés et aux répercussions que les résultats auront sur eux. Quand les employés verront le rôle qu'ils jouent dans le projet et les avantages qu'ils en retireront (« En quoi ce projet m'est-il utile? »), ils seront plus enclins à y contribuer et à y participer activement.

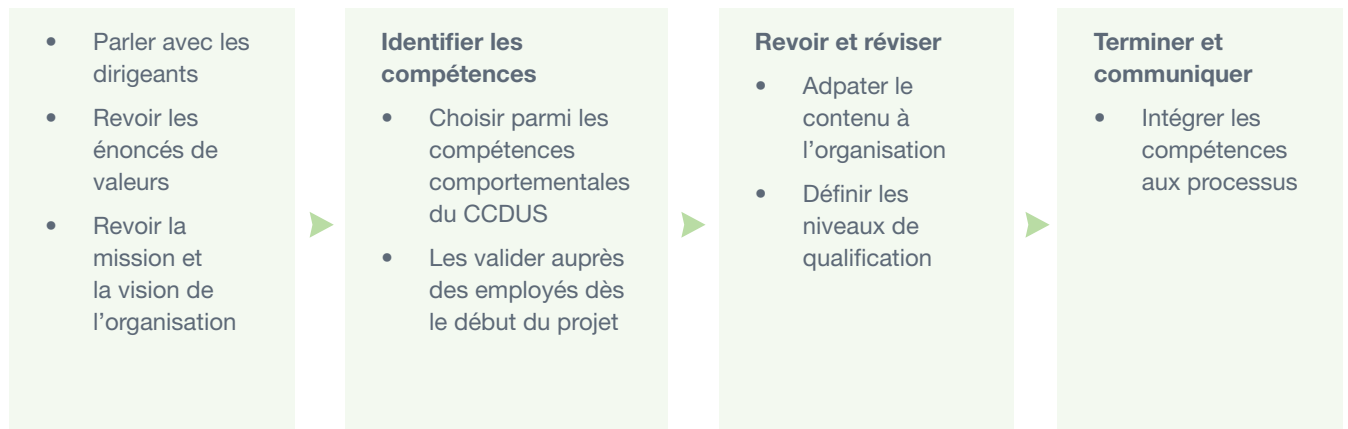
Pensez à multiplier les approches de mobilisation (entrevues, sondages, groupes de discussion, etc.). Choisissez les activités en fonction des équipes et de l'apport que vous recherchez. Voyez comment vous pouvez accueillir divers styles de communication.

Schématiser les étapes

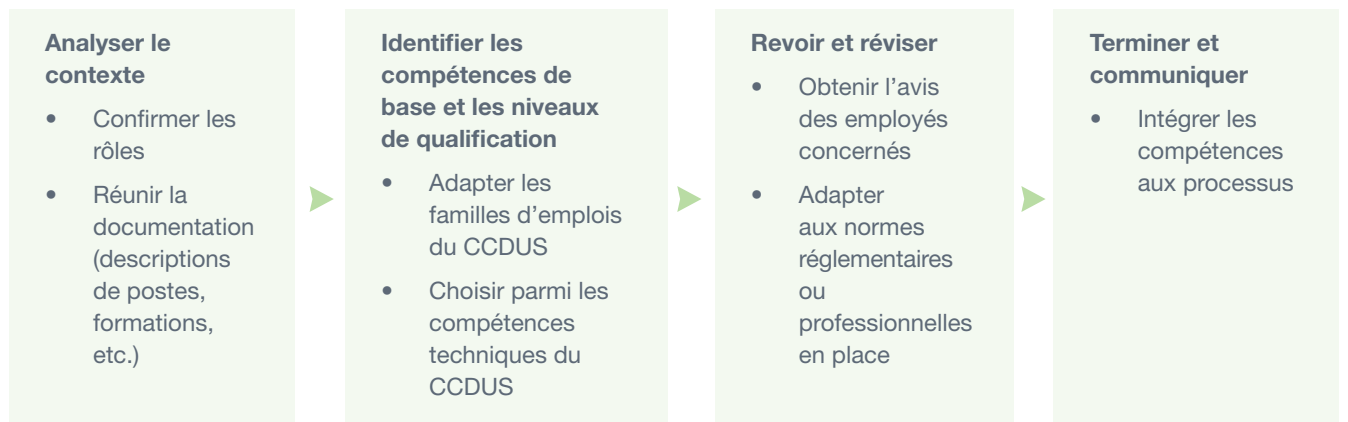
Vos buts et objectifs, ainsi que la culture de votre organisation, influenceront sur chaque phase de la mise en œuvre. Voici quelques exemples pour vous aider à vous lancer.

Identifier les compétences de base qui s'arriment aux valeurs de l'organisation

Analyser le contexte



Rédiger des profils de compétences pour les familles d'emplois





Adapter le contenu des compétences existantes

Pour faire une utilisation optimale des compétences pour les intervenants, voyez-les comme un point de départ. Vous devrez peut-être adapter le contenu avec l'aide de partenaires internes pour qu'il corresponde aux rôles et à la culture de votre organisation. Vous pourriez aussi vouloir modifier les termes employés pour qu'ils soient plus évocateurs pour le personnel. En fonction de l'envergure du projet, ces modifications seront mineures ou non. Évaluez le degré d'adaptation nécessaire et planifiez le projet en conséquence.

Documenter le processus

Documenter le processus suivi pour monter le projet de compétences et rédiger les profils, c'est faire preuve de transparence et de responsabilisation. De plus, cela facilite les démarches de mise en œuvre futures. En vous assurant que la documentation respecte les processus et politiques des RH et de l'organisation, vous montrerez que le processus était équitable et inclusif.

Mesurer les retombées et évaluer le processus

Les retombées se mesurent de différentes façons. Les indicateurs de rendement servent à évaluer les retombées sur la qualité des services. Par exemple, y a-t-il un lien entre la formation axée sur les compétences, d'une part, et un plus grand taux de satisfaction des clients, une diminution des incidents de sécurité et un meilleur service, d'autre part? Les indicateurs organisationnels, eux, servent à évaluer les retombées sur le personnel. Ils permettront notamment de voir si la mise en œuvre des compétences a favorisé un plus grand maintien en poste et une plus grande efficacité des budgets de formation. Outre ces indicateurs, pensez à discuter avec des employés et des cadres de leur expérience. Par exemple, quelle a été l'influence des compétences sur les discussions de rendement? Les questions d'embauche basées sur les compétences aident-elles les gestionnaires à prendre des décisions éclairées?

PHASE 3 : ÉVALUATION ET RÉUSSITE

Lorsqu'une phase de la mise en œuvre est terminée avec succès, parlez-en à toute l'organisation. Cela vous aidera à obtenir le soutien nécessaire à la poursuite du projet. Pensez à présenter les cas de réussite sous différents formats (infolettres, présentations, réseaux sociaux, etc.).

Faites un bilan des leçons tirées tout au long du processus de mise en œuvre. Passez en revue les expériences réussies et utilisez les données obtenues pour mieux comprendre. Documentez les leçons tirées et ajustez le tir à la phase suivante.

COMMUNIQUEZ AVEC NOUS!

Les personnes qui prévoient utiliser les compétences ou qui ont commencé à le faire sont invitées à nous écrire à competences@ccsa.ca si elles ont des questions ou besoin d'aide.