

COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES

pour les intervenants en usage de
substances au Canada v. 2

**Outil de gestion du rendement
pour Haute direction**



Données, Engagement, Résultats.



OUTIL DE GESTION DU RENDEMENT POUR HAUTE DIRECTION

Le présent outil de gestion du rendement fournit un processus et des modèles pour mener des évaluations du rendement des employés dans la famille d'emplois **Haute direction**. Il inclut une sélection d'exemples d'objectifs de rendement pour les compétences comportementales ainsi que les niveaux de qualification en rapport avec le profil de compétences proposé.

Bien que cet outil constitue un modèle ou guide d'initiation utile, il se peut qu'il ne représente pas exactement les compétences requises pour le poste que vous évaluez.

Pour évaluer et réviser l'outil pour l'adapter à votre organisation :

- Passez en revue l'outil pour déterminer si le profil de compétences proposé est pertinent.
- Adaptez-le au besoin pour qu'il corresponde à la description de poste et à votre organisation.
- Examinez les compétences comportementales en vue de cerner les compétences ou les niveaux de qualification que vous devez modifier pour obtenir une représentation plus exacte. La ressource *Adapter les profils de qualification* fait un survol rapide des étapes d'identification des compétences pertinentes pour un profil.

Un profil de compétences professionnelles doit comprendre uniquement les compétences essentielles pour l'emploi ciblé, et non celles qu'il est « bon » de posséder (c.-à-d. celles qui ne sont pas essentielles à la réalisation du travail).

De préférence, un profil ne devrait pas contenir plus de 12 compétences.

Il arrive parfois que les compétences en rapport avec les objectifs de rendement ne sont pas toutes définies à l'étape de planification. Il est possible d'en ajouter d'autres au besoin. Chaque objectif de rendement est généralement lié à une ou plusieurs compétences connexes.

Afin de vous aider à planifier l'examen initial, des objectifs de rendement sont fournis à titre d'exemple et se rapportent aux compétences de chaque profil d'emplois.

Assurez-vous que les évaluations du rendement soient faites conformément aux politiques et procédures de votre organisation.



CONFIDENTIEL LORSQUE REMPLI

Outil de gestion du rendement pour des postes de haute direction

Titre du poste :

Nom de l'employé :

Nom et titre du gestionnaire :

Période d'évaluation de (mois/année) à (mois/année) :

Date de l'évaluation (jour/mois/année) :

Liste de contrôle des activités de préparation

- Passer en revue la description d'emploi afin de cerner les exigences et les compétences relatives au poste visé.
- Examiner les résultats de l'évaluation précédente, si disponibles.

Profil de compétences proposé

Famille d'emplois	Exemples de titres de postes
Haute direction	Directeur général, directeur clinique, directeur de programmes, gestionnaire de programmes, contrôleur, chef de bureau

Compétences requises	Niveau de qualification
Adaptabilité et flexibilité	4
Apprentissage continu	4
Autogestion de la santé	4
Collaboration et établissement de réseaux	4
Communication efficace	4
Créativité et innovation	4
Éthique et professionnalisme	4
Leadership	4
Planification et organisation	4
Pratique anti-oppressive et culturellement sécuritaire	4
Raisonnement analytique et prise de décisions	4
Soins gérés par la personne	4
Soutien au développement des autres	4
Travail d'équipe et coopération	4



Comment utiliser ce formulaire?

PLANIFICATION INITIALE : au début du cycle de rendement (le jour de l'anniversaire d'emploi de l'employé ou immédiatement après)

Le gestionnaire et l'employé se rencontrent pour se mettre d'accord sur les principaux objectifs de rendement et les compétences associées pour la période d'évaluation.

- Les objectifs de rendement peuvent être fondés sur des tâches ou des activités, ou encore des compétences (voir la section A : planification et évaluation du rendement ci-dessous).
- Dans presque tous les cas, les objectifs de rendement choisis (la nature du travail) peuvent être liés à des compétences particulières requises pour les atteindre (la méthode de travail).
- Si c'est la première année d'évaluation du rendement, il se peut que le gestionnaire et l'employé ne soient pas encore capables de cerner des besoins d'apprentissage et de perfectionnement. Ils peuvent avoir une première discussion sur les besoins potentiels, en fonction des préoccupations de l'employé en matière d'amélioration du rendement.
- Si ce n'est pas la première année, le gestionnaire et l'employé confirment les besoins d'apprentissage et de perfectionnement cernés à la fin du cycle précédent.



ÉVALUATION INTERMÉDIAIRE : durant le cycle (évaluation de mi-année ou équivalente)

Le gestionnaire et l'employé se rencontrent pour évaluer les progrès dans l'atteinte des objectifs de rendement et commencer à déterminer les domaines de perfectionnement. Une évaluation officielle peut se faire à tout moment durant la période, p. ex. quand le gestionnaire ou l'employé change de fonctions, quand les tâches changent considérablement ou à la fin d'une étape importante.

- Les objectifs de rendement peuvent avoir besoin d'ajustements si le travail ou les priorités ont changé depuis le début du cycle (voir la section A : planification et évaluation du rendement ci-dessous).
- Si c'est la première année d'évaluation du rendement, le gestionnaire et l'employé peuvent commencer à établir les besoins d'apprentissage et de perfectionnement (voir la section B : apprentissage et perfectionnement ci-dessous).
- Si ce n'est pas la première année, le gestionnaire et l'employé examinent les réalisations de l'employé par rapport au plan d'action et font des ajustements au besoin (voir la section B : apprentissage et perfectionnement ci-dessous).





ÉVALUATION FINALE : à la fin du cycle (le jour de l'anniversaire d'emploi de l'employé ou près de cette date)

Le gestionnaire et l'employé se rencontrent pour se mettre d'accord sur les principaux objectifs de rendement et les compétences associées pour la période d'évaluation.

- Ils consignent le rendement de l'employé pour chaque compétence requise (voir la section A : planification et évaluation du rendement ci-dessous).
- Pour chaque objectif, le gestionnaire et l'employé discutent de la mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints. Ils notent le tout dans la section « Résultats atteints ».
- Dans la section « Note », ils évaluent les résultats en suivant le barème de notation fourni à la fin du présent document.
- Si c'est la première année d'évaluation du rendement, le gestionnaire et l'employé établissent ensemble les besoins d'apprentissage et de perfectionnement et le plan d'action pour le cycle d'évaluation suivant (voir la section B : apprentissage et perfectionnement ci-dessous). Ils doivent se concentrer sur les besoins d'apprentissage les plus urgents (jusqu'à cinq domaines de perfectionnement).
- Si ce n'est pas la première année, le gestionnaire et l'employé examinent les réalisations de l'employé dans la dernière année par rapport au plan d'action (voir la section B : apprentissage et perfectionnement ci-dessous).



APPROBATION : à la fin du cycle (le jour de l'anniversaire d'emploi de l'employé)

- Le gestionnaire prépare l'examen sommaire et l'évaluation finaux et passe les résultats en revue avec l'employé (voir la section C : examen sommaire et évaluation globale ci-dessous).
- Le gestionnaire et l'employé établissent et approuvent un plan d'action pour améliorer le rendement et les résultats. Ce plan comprend des mesures qui seront prises par le gestionnaire et par l'employé (voir la section C : examen sommaire et évaluation globale ci-dessous).
- L'employé commente son rendement au cours du cycle et les résultats (voir la section C : examen sommaire et évaluation globale ci-dessous).
- L'original du formulaire rempli est placé dans le dossier de ressources humaines de l'employé, et le gestionnaire remet une copie à l'employé.





SECTION A : planification et évaluation du rendement				
Compétences connexes	Exemples d'objectifs de rendement	Résultats atteints	Note	
			Emp.	Gest.
Planification et organisation Raisonnement analytique et prise de décisions Leadership Soins gérés par la personne	1. Élaborer et gérer le programme régional sur l'usage de substances, y compris l'attribution de ressources fédérales, provinciales et municipales à des organismes qui font de la prévention, en respectant les dates de soumission et dans un écart de 1 % du budget (avec explications en cas d'excédent).			
Collaboration et établissement de réseaux Soutien au développement des autres Créativité et innovation Communication efficace Pratique anti-oppressive et culturellement sécuritaire	2. Favoriser le recours, dans la collectivité, à des programmes sur l'usage de substances et à d'autres services publics en améliorant les ressources et formations répondant aux besoins communautaires qui tiennent compte de la diversité, de l'équité et de l'inclusion.			
Éthique et professionnalisme Travail d'équipe et coopération Communication efficace	3. Élaborer une politique sur les conflits d'intérêts pour l'organisation.			
Leadership Créativité et innovation Raisonnement analytique et prise de décisions	4. Définir une mission, des buts, des valeurs et une vision ou les améliorer par l'entremise d'une consultation, entérinée par le conseil d'administration et d'autres intervenants.			



SECTION A : planification et évaluation du rendement				
Compétences connexes	Exemples d'objectifs de rendement	Résultats atteints	Note	
			Emp.	Gest.
Travail d'équipe et coopération Soutien au développement des autres	5. Favoriser la collaboration et le perfectionnement au sein de la haute direction en offrant un encadrement personnalisé, en faisant du mentorat et en enseignant comment prendre des décisions consensuelles.			
Apprentissage continu Créativité et innovation Adaptabilité et flexibilité Planification et organisation	6. Dresser le bilan des pratiques exemplaires factuelles en prévention de l'usage de substances. Créer une stratégie sur l'intégration de ces pratiques aux programmes existants pour faire des progrès mesurables.			



SECTION B : apprentissage et perfectionnement			
Domaines de perfectionnement	Plan d'action ou options de perfectionnement	Dates d'achèvement prévues	Résultats



SECTION C : examen sommaire et évaluation globale

- Après une discussion sur les sections A et B, le gestionnaire rédige des commentaires sommaires sur le rendement global de l'employé pendant la période d'évaluation et attribue une note à son rendement.
- L'employé et le gestionnaire conviennent d'un plan d'action commun, en consignant les mesures à prendre de part et d'autre pour réaliser les résultats souhaités (y compris l'allocation de fonds, de temps et de ressources au besoin).
- L'employé prend des notes sur les commentaires sommaires sur son rendement et le processus d'évaluation s'il le souhaite.
- Le gestionnaire et l'employé signent l'évaluation.

Barème de notation

4	Dépasse les attentes A dépassé les exigences liées à la plupart ou à l'ensemble des éléments d'objectifs importants.
3	Répond aux attentes A rempli les exigences et répond aux objectifs de rendement dans les normes pour le poste évalué.
2	En progression A rempli certaines exigences liées aux objectifs. On observe des progrès pour la majorité des exigences liées aux objectifs.
1	Amélioration requise N'a pas atteint les objectifs dans tous ou la plupart des aspects. Le rendement est inférieur au niveau exigé et doit être amélioré.

Évaluation globale

Amélioration requise En progression Répond aux attentes Dépasse les attentes

Commentaires du gestionnaire ou résumé		
Plan d'action commun		
Commentaires de l'employé		
Signature de l'employé	Signature du gestionnaire	Date (jj-mm-aa)

REMARQUE : En signant ici, l'employé atteste avoir pris connaissance des résultats et en avoir discuté avec le gestionnaire.