

COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES

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

Outil de gestion du rendement
pour Supervision



Centre canadien sur
les dépendances et
l'usage de substances

Données, Engagement, Résultats.



OUTIL DE GESTION DU RENDEMENT POUR SUPERVISION

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 **Supervision**. 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 supervision

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
Supervision	Superviseur clinique, superviseur non clinique, conseiller en chef, clinicien principal, gestionnaire, coordonnateur

Compétences requises	Niveau de qualification
Adaptabilité et flexibilité	3
Apprentissage continu	3
Autogestion de la santé	3
Communication efficace	3
Créativité et innovation	3
Éthique et professionnalisme	3
Habilités interpersonnelles	3
Leadership	3
Planification et organisation	3
Pratique anti-oppressive et culturellement sécuritaire	3
Raisonnement analytique et prise de décisions	3
Soins gérés par la personne	3
Soutien au développement des autres	3
Travail d'équipe et coopération	3



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 Habiletés interpersonnelles	1. Gérer une charge de travail convenue et fournir des services spécialisés d'évaluation et d'intervention pour répondre aux besoins liés à l'usage de substances des 14 à 18 ans. Soumettre de la documentation chaque mois.			
Soutien au développement des autres Apprentissage continu Autogestion de la santé	2. Trouver des programmes de formation sur le traitement par agonistes opioïdes, les organiser et les perfectionner au cours des 12 prochains mois.			
Soins gérés par la personne Raisonnement analytique et prise de décisions Éthique et professionnalisme	3. Contrôler, évaluer et améliorer la qualité de la prestation des services offerts dans les programmes de soins gérés par la personne pour répondre à des normes de soins convenues, tel qu'indiqué dans les politiques. Soumettre des évaluations à mon superviseur au terme de chaque cours.			
Raisonnement analytique et prise de décisions	4. Faire un examen mensuel des sondages sur la satisfaction des utilisateurs de services. Après consultation avec l'équipe, faire des recommandations pour améliorer le programme.			



SECTION A : planification et évaluation du rendement				
Compétences connexes	Exemples d'objectifs de rendement	Résultats atteints	Note	
			Emp.	Gest.
Leadership Travail d'équipe et coopération Habiletés interpersonnelles Communication efficace	5. Tenir tous les mois des réunions de supervision clinique avec chaque employé pour examiner sa charge de travail. Animer les réunions d'équipe mensuelles.			
Pratique anti-oppressive et culturellement sécuritaire Communication efficace	6. Organiser tous les trois mois des rencontres entre les employés et un aîné ou guérisseur autochtone pour améliorer la prestation de services culturellement sécuritaires.			
Communication efficace Planification et organisation Soutien au développement des autres Apprentissage continu	7. Tenir une conférence midi sur la gestion des courriels d'ici la fin mai pour apprendre comment gérer efficacement les courriels et les fichiers.			
Adaptabilité et flexibilité Soins gérés par la personne Créativité et innovation Communication efficace	8. Gérer l'horaire de travail pour assurer une prestation continue de services gérés par la personne tout au long de l'année.			



SECTION A : planification et évaluation du rendement				
Compétences connexes	Exemples d'objectifs de rendement	Résultats atteints	Note	
			Emp.	Gest.
Éthique et professionnalisme Soutien au développement des autres Planification et organisation	9. Organiser des ateliers en équipe sur les doubles relations, d'ici le 30 juin.			
Créativité et innovation Soutien au développement des autres Communication efficace Habiletés interpersonnelles	10. Cerner les préoccupations de l'équipe, animer efficacement des séances de remue-méninges et en alterner l'animation entre les employés pour accroître leurs aptitudes.			
Autogestion de la santé Soutien au développement des autres Créativité et innovation Adaptabilité et flexibilité Habiletés interpersonnelles	11. S'assurer que les employés gèrent bien leur temps supplémentaire et prennent leurs congés avant la fin de l'année.			



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.