

COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES

pour les intervenants en usage
de substances au Canada v. 3

Outil de gestion du rendement
en intervention-pivot



Centre canadien sur
les dépendances et
l'usage de substances

Données, Engagement, Résultats.



1. MODIFIER LES OUTILS DE GESTION DU RENDEMENT POUR LES NOUVELLES FAMILLES D'EMPLOIS

Les compétences pour les intervenants en usage de substances au Canada servent à assurer une prestation uniforme des services dans divers contextes, pratiques et milieux. Elles viennent **baliser le processus d'embauche** (p. ex. rédiger et préciser des profils d'emplois, interviewer des candidats et déterminer s'ils ont les compétences requises) et elles aident à **évaluer le rendement et à identifier les besoins en perfectionnement professionnel**. Ces compétences améliorent le travail et les services, pour des postes réglementés, non réglementés et bénévoles du domaine de l'usage de substances.

La gestion du rendement est un mécanisme permettant de suivre le rendement des employés dans le temps et de :

- communiquer les objectifs de rendement;
- échanger de l'information sur le rendement entre la direction et le personnel;
- favoriser l'apprentissage continu et le perfectionnement;
- explorer les perspectives de carrière.

La gestion du rendement se décline de plusieurs façons, mais quand elle se fait dans une optique axée sur les compétences, elle accroît la transparence du processus et vient préciser non seulement *ce qui* a été accompli, mais aussi *la façon* dont le travail a été réalisé.

Le processus de gestion du rendement compte trois étapes :

1. **Planification** : établir des objectifs pour l'équipe ou l'employé.
2. **Contrôle** : surveiller le rendement et fournir une rétroaction afin de garantir que l'équipe ou l'employé est sur la bonne voie.
3. **Évaluation** : procéder à une évaluation pour voir si l'équipe ou l'employé a atteint les objectifs fixés. Des mesures sont aussi prévues pour répondre aux besoins de perfectionnement.

Les trois étapes du processus sont schématisées à la figure 1.



Figure 1. Les étapes du processus de gestion du rendement



Le présent document est un guide générique qui facilite la gestion du rendement des employés qui relèvent de la famille d'emplois concernée (intervention-pivot, éducation, accompagnement individuel et sécurité publique). Chaque famille d'emplois est associée à un profil qui énonce les **compétences comportementales** de base requises et les **niveaux de qualification** recommandés. Afin de vous aider à planifier l'examen initial, des objectifs de rendement vous sont fournis à titre d'exemple et se rapportent aux compétences comportementales de chaque profil d'emplois.

Comme chaque famille d'emplois regroupe de nombreux postes, des modifications pourraient s'avérer nécessaires pour que le profil (et ses outils) soit adapté au poste, au contexte organisationnel et à la culture.



2. OUTILS DE GESTION DU RENDEMENT POUR LES NOUVELLES FAMILLES D'EMPLOIS

Nouvelle famille d'emplois : intervention-pivot

Cet outil fait un survol du processus de gestion du rendement à suivre pour la famille d'emplois **Intervention-pivot**. Il facilite aussi les évaluations du rendement pour les rôles relevant de cette famille d'emplois.

L'outil énonce quelques exemples d'objectifs de rendement pour les compétences comportementales ainsi que les niveaux de qualification en rapport avec le profil de compétences proposé.

S'il est vrai que cet outil est un bon point de départ, il se peut qu'il ne corresponde pas exactement au poste. Il faut donc l'adapter et le personnaliser au besoin, pour bien tenir compte du contexte et de la culture de l'organisation.

Pour vous assurer que l'outil est bien adapté au poste et à l'organisation :

1. Passez-le en revue, ainsi que le profil de compétences proposé pour la famille d'emplois, pour en déterminer la pertinence.
2. Si des modifications s'imposent, ajustez le profil de compétences pour qu'il s'arrime à la description du poste et au mandat de l'organisation (p. ex. passer en revue les compétences comportementales énoncées dans le profil et leurs niveaux de qualification).

En règle générale, un profil ne comprend que les compétences essentielles à l'accomplissement du travail, soit *au plus* 12 compétences.

Vous trouverez plus loin quelques exemples d'objectifs de rendement qui se rapportent aux compétences comportementales énoncées dans le profil de la famille d'emplois. Chaque objectif est généralement associé à une ou plusieurs compétences du profil.



Outil de gestion du rendement pour des postes en intervention-pivot

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

- Identifier les exigences et les compétences relatives au poste visé, à l'aide de la description de poste.
- Consulter les résultats de l'évaluation précédente, le cas échéant.

Profil de compétences proposé

Famille d'emplois	Exemples de titres de postes
Intervention-pivot	Intervenant-pivot en soins de santé, intervenant-pivot en bien-être, intervenant-pivot en ressources communautaires, intervenant-pivot auprès des patients

Compétences de base	Niveau de qualification
Adaptabilité et flexibilité	3
Apprentissage continu	2
Autogestion de la santé	2
Collaboration et établissement de réseaux	3
Communication efficace	3
Créativité et innovation	3
Éthique et professionnalisme	2
Gestion de soi	2
Habilités interpersonnelles	3
Planification et organisation	3
Pratique anti-oppressive et culturellement sécuritaire	2
Raisonnement analytique et prise de décisions	2
Soins gérés par la personne	3



COMMENT UTILISER CET OUTIL

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

Rencontrer l'employé 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).
- 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, établir les besoins d'apprentissage et de perfectionnement pourrait être difficile. Dans ce cas, possibilité d'avoir une première discussion sur les besoins potentiels et l'amélioration du rendement.
- Si ce n'est pas la première année, confirmer les besoins d'apprentissage et de perfectionnement cernés à la fin du cycle précédent.



ÉVALUATION INTERMÉDIAIRE : durant le cycle (évaluation après six mois ou l'équivalent)

Rencontrer l'employé pour évaluer les progrès dans l'atteinte des objectifs de rendement et commencer à identifier 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).
- Si c'est la première année d'évaluation du rendement, travailler avec l'employé pour commencer à identifier les besoins d'apprentissage et de perfectionnement (voir la section B : apprentissage et perfectionnement).
- Si ce n'est pas la première année, examiner les réalisations de l'employé par rapport au plan d'action jusqu'à présent et faire des ajustements au besoin (voir la section B : apprentissage et perfectionnement).





COMMENT UTILISER CET OUTIL

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

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

- Consigner le rendement de l'employé pour chaque compétence requise (voir la section A : planification et évaluation du rendement).
- Pour chaque objectif, discuter de la mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints. Noter le tout dans la section « Résultats atteints ».
- Dans la section « Note », évaluer 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, travailler avec l'employé pour identifier les besoins d'apprentissage et de perfectionnement et préparer un plan d'action pour le cycle d'évaluation suivant (voir la section B : apprentissage et perfectionnement). Se concentrer sur les besoins d'apprentissage les plus urgents (jusqu'à cinq domaines de perfectionnement).
- Si ce n'est pas la première année, examiner les réalisations de l'employé dans la dernière année par rapport au plan d'action (voir la section B : apprentissage et perfectionnement).



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

- Préparer la version finale de l'examen sommaire et de l'évaluation, puis passer les résultats en revue avec l'employé (voir la section C : examen et évaluation globale).
- Avec l'employé, établir et approuver 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 et évaluation globale).
- L'employé commente son rendement au cours du cycle et les résultats (voir la section C : examen et évaluation globale).
- L'original du formulaire rempli est placé dans le dossier de ressources humaines de l'employé, et le gestionnaire en remet une copie à l'employé.



SECTION A : planification et évaluation du rendement				
Compétences connexes (niveau de qualification recommandé)	Exemples d'objectifs de rendement	Résultats atteints	Note	
			Gestionnaire	Employé
Raisonnement analytique et prise de décisions (2)	Déterminer quels services sont prioritaires et, en collaboration avec la personne demandant des services, établir des plans de soins individuels			
Adaptabilité et flexibilité (3) Habiletés interpersonnelles (3) Collaboration et établissement de réseaux (3)	Participer à la mise sur pied d'une coalition de communication cherchant à résoudre les inégalités en matière de santé chez les personnes socioéconomiquement marginalisées ou racialisées de la communauté			
Communication efficace (3) Collaboration et établissement de réseaux (3)	Nouer et maintenir des liens avec les dirigeants communautaires et partenaires du système (p. ex. associations communautaires, personnes ayant une expérience passée ou présente de l'usage de substances, leur famille et leurs amis)			
Créativité et innovation (3) Planification et organisation (3) Adaptabilité et flexibilité (3) Habiletés interpersonnelles (3)	Trouver des stratégies novatrices pour bien orienter la personne dans le système et répondre à ses besoins			



SECTION A : planification et évaluation du rendement				
Compétences connexes (niveau de qualification recommandé)	Exemples d'objectifs de rendement	Résultats atteints	Note	
			Gestionnaire	Employé
Collaboration et établissement de réseaux (3) Communication efficace (3) Habiletés interpersonnelles (3)	Créer des partenariats avec des organismes communautaires et des prestataires de services pour diriger les gens vers les services qui leur conviennent			
Apprentissage continu (2)	Chercher des occasions d'apprentissage et me tenir au courant des développements dans des domaines pertinents (p. ex. santé mentale, services sociaux, éducation, nutrition, pratique clinique)			



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



SECTION C : examen 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 consignnant 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 rédige des 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-aaaa)
------------------------	---------------------------	-------------------