

Compétences

pour les intervenants canadiens en toxicomanie

SECTION VI

**OUTILS DE GESTION DU RENDEMENT POUR DES
FAMILLES D'EMPLOIS COMMUNES POUR LES
COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES**



Centre canadien de lutte
contre les toxicomanies

Canadian Centre
on Substance Abuse

Cette documentation est publiée par le Centre canadien de lutte contre les toxicomanies (CCLT).

Citation proposée : Centre canadien de lutte contre les toxicomanies. *Compétences pour les intervenants canadiens en toxicomanie*, Ottawa (Ont.), Centre canadien de lutte contre les toxicomanies, 2014.

Il s'agit d'un document évolutif que le CCLT pourra réviser et mettre à jour selon les nouvelles données et recherches.

© Centre canadien de lutte contre les toxicomanies, 2014

Pour obtenir des exemplaires supplémentaires,
communiquez avec le :
CCLT, 75 rue Albert, bureau 500
Ottawa (Ontario) K1P 5E7
Tél. : 613-235-4048
Courriel : competences@ccsa.ca

ISBN 978-1-77178-198-5

SECTION VI

OUTILS DE GESTION DU RENDEMENT POUR DES FAMILLES D'EMPLOIS COMMUNES POUR LES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES

TABLE DES MATIÈRES

COUNSELING	IV-1
GESTION DU SEVRAGE	IV-9
HAUTE DIRECTION	IV-17
PROMOTION DE LA SANTÉ	IV-25
SERVICES DE SOUTIEN ET DE PROXIMITÉ	IV-33
SOUTIEN ADMINISTRATIF	IV-41
SUPERVISION	IV-49



**Centre canadien de lutte
contre les toxicomanies**

**Canadian Centre
on Substance Abuse**

REMERCIEMENTS

Le Centre canadien de lutte contre les toxicomanies (CCLT) remercie sincèrement de leur contribution et de leur précieux soutien les intervenants sur le terrain qui ont participé aux groupes de discussion d'un bout à l'autre du Canada.

Le CCLT remercie particulièrement ses partenaires qui ont gracieusement encouragé et autorisé leurs employés à participer aux groupes de discussion. La recherche n'a pas de sens si au bout du compte le résultat n'est pas utile aux personnes à qui il s'adresse, et le CCLT n'aurait pu produire un rapport utile sans l'apport des groupes de discussion.

Le CCLT remercie aussi les membres du Groupe consultatif national sur le perfectionnement de la main-d'œuvre (qui représentent d'importantes organisations nationales et des administrations provinciales et territoriales) ainsi que les directeurs et gestionnaires d'expérience qui ont pris part à la révision des deux ensembles de compétences.

Ces documents peuvent aussi être téléchargés en format PDF à www.cclt.ca

This document is also available in English under the title: *Competencies for Canada's Substance Abuse Workforce*

Compétences pour les intervenants canadiens en toxicomanie

OUTILS DE GESTION DU RENDEMENT POUR DES FAMILLES D'EMPLOIS COMMUNES POUR LES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES



VI-1

COUNSELING

Le présent outil de gestion du rendement fournit un processus et un modèle pour mener des évaluations du rendement des employés dans la famille d'emplois **Counseling**. 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 :

1. Passez en revue l'outil pour déterminer si le profil de compétences proposé est pertinent.
2. Adaptez-le au besoin pour qu'il corresponde à la description de poste et à votre organisation.
3. Examinez les compétences comportementales en vue de cerner les compétences et les niveaux de qualification que vous devez modifier pour obtenir une représentation plus exacte. Le rapport sur les compétences comportementales résume les étapes suivies pour cerner les compétences correspondant aux différents profils.

Un profil de compétences professionnelles comprend uniquement les compétences essentielles pour l'emploi ciblé, et non celles qu'il est « bon » de posséder (p. ex. les compétences qui ne sont pas essentielles à la réalisation du travail). Il est en outre préférable que chaque profil compte au plus 12 compétences.

Il arrive parfois que les compétences en rapport avec les objectifs de rendement ne soient 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.

Afin de vous aider à planifier l'examen initial, des objectifs de rendement sont fournis à titre d'exemples. Ces objectifs se rapportent aux compétences de chacun des profils d'emplois.

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

****CONFIDENTIEL LORSQUE REMPLI****

Outil de gestion du rendement pour des postes en counseling

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
Counseling	conseiller en dépendance, conseiller en alcoolisme et toxicomanie, conseiller en abus de substances, conseiller à l'accueil

Compétences requises	Niveau de qualification
Adaptabilité et flexibilité	3
Apprentissage continu	2
Autogestion de la santé	3
Changement axé sur le client	3
Communication efficace	3
Diversité et réceptivité culturelle	3
Éthique et professionnalisme	2
Gestion de soi	2
Habilités interpersonnelles	3
Orientation service à la clientèle	2
Raisonnement analytique et prise de décisions	3
Travail d'équipe et coopération	2

Comment utiliser ce formulaire?

PLANIFICATION INITIALE : Au début du cycle de rendement (p. ex. la date d'entrée en fonction de l'employé ou peu après)

Le gestionnaire et l'employé se rencontrent pour discuter et convenir des objectifs de rendement principaux et des compétences connexes pour la période d'évaluation.

- Les objectifs de rendement peuvent être liés à des tâches ou à des activités ou axés sur des compétences (voir la partie A : Planification et évaluation du rendement).
- Dans la plupart des cas, on peut établir un lien entre les objectifs de rendement (« quoi ») retenus et les compétences particulières requises pour les réaliser (« comment »).
- S'il s'agit de la première année qu'une évaluation de rendement est menée, il se peut que le gestionnaire et l'employé ne puissent identifier aucun besoin en matière d'apprentissage ou de perfectionnement à ce stade; ils peuvent toutefois discuter des besoins éventuels en se basant sur les préoccupations de l'employé relativement à son perfectionnement.
- Si une évaluation de rendement a déjà été menée précédemment, le gestionnaire et l'employé confirmeront les besoins en matière d'apprentissage et de perfectionnement relevés à la fin du cycle d'évaluation précédent.



ÉVALUATION PROVISOIRE : Pendant le cycle (p. ex. évaluation à six mois)

Le gestionnaire et l'employé se rencontrent pour évaluer les progrès effectués vers la réalisation des objectifs de rendement et pour commencer à répertorier les domaines de perfectionnement. En outre, des évaluations formelles peuvent être menées au besoin tout au long du cycle, p. ex. lorsque le gestionnaire ou l'employé change de poste, si d'importants changements sont apportés au poste ou à la fin d'une étape clé.

- Il peut être nécessaire d'adapter les objectifs de rendement si le travail ou les priorités ont changé depuis le début du cycle (voir la partie A : Planification et évaluation du rendement).
- S'il s'agit de la première année qu'une évaluation de rendement est menée, le gestionnaire et l'employé peuvent commencer à identifier les besoins en matière d'apprentissage et de perfectionnement (voir la partie B : Apprentissage et perfectionnement).
- Si une évaluation a déjà été menée précédemment, le gestionnaire et l'employé passent en revue les accomplissements de l'employé par rapport au plan d'action jusqu'à présent et l'adaptent au besoin (voir la partie B : Apprentissage et perfectionnement).



ÉVALUATION FINALE : À la fin du cycle (date d'entrée en fonction de l'employé ou peu après)

Le gestionnaire et l'employé se rencontrent pour discuter de l'évaluation finale des objectifs de rendement.

- Consigner le rendement de l'employé pour chaque compétence requise (voir la partie A : Planification et évaluation du rendement).
- Pour chaque objectif, le gestionnaire et l'employé analysent dans quelle mesure les objectifs ont été atteints. Ces renseignements sont consignés dans la partie « Résultats ».
- Dans la partie « Note », l'employé et le gestionnaire utilisent le barème de notation fourni sur la même page pour évaluer les résultats.
- S'il s'agit de la première année qu'une évaluation de rendement est menée, le gestionnaire et l'employé collaborent pour identifier les besoins en matière d'apprentissage et de perfectionnement ainsi que le plan d'action requis pour le prochain cycle d'évaluation (voir la partie B : Apprentissage et perfectionnement). Les efforts devraient être axés sur les besoins en apprentissage les plus urgents (p. ex. jusqu'à cinq domaines de perfectionnement).
- Si une évaluation a déjà été menée précédemment, le gestionnaire et l'employé passent en revue les accomplissements de l'employé par rapport au plan d'action de l'année précédente (voir la partie B : Apprentissage et perfectionnement).



SIGNATURE : À la fin du cycle (à la date d'entrée en fonction de l'employé)

- Le gestionnaire prépare l'évaluation et l'examen sommaire finaux et passe en revue les résultats avec l'employé (voir la partie C : Évaluation finale).
- Le gestionnaire et l'employé déterminent et acceptent ensemble un plan d'action afin d'améliorer le rendement et les résultats de l'employé, ce qui inclut les mesures à prendre par le gestionnaire et l'employé (voir la partie C : Évaluation finale).
- L'employé donne des commentaires sur son rendement au cours du cycle d'évaluation et sur les résultats de l'évaluation (voir la partie C : Évaluation finale).
- Le formulaire original est rempli puis placé dans le dossier de l'employé aux Ressources humaines, et le gestionnaire en remet une copie à l'employé.

PARTIE A : Planification et évaluation du rendement		Exemples d'objectifs de rendement	Résultats atteints	Note	
				Emp.	Gest.
Compétences connexes Habilités interpersonnelles Communication efficace	1. Offrir à la clientèle des séances de counseling individuelles et en groupe dans une ambiance sécuritaire.				
Orientation service à la clientèle Diversité et réceptivité culturelle	2. Nouer et entretenir des liens de counseling empreints de respect pour la diversité individuelle, culturelle et circonstancielle.				
Communication efficace Habilités interpersonnelles Gestion de soi	3. Avoir une conscience de soi adéquate, c'est-à-dire connaître mon incidence sur les autres, gérer mes partis pris et reconnaître mes forces et limites.				
Orientation service à la clientèle Travail d'équipe et coopération Communication efficace	4. Aider des personnes, des groupes et la collectivité à acquérir les connaissances et habiletés nécessaires à la prise en charge des problèmes de consommation de substances.				

Compétences connexes	Exemples d'objectifs de rendement	Résultats atteints	Note	
			Emp.	Gest.
<p>Travail d'équipe et coopération Apprentissage continu Éthique et professionnalisme</p>	<p>5. Établir des liens d'apprentissage mutuel avec mes collègues.</p>			
<p>Changement axé sur le client Orientation service à la clientèle Adaptabilité et flexibilité Communication efficace Diversité et réceptivité culturelle</p>	<p>6. Collaborer avec les clients en vue de trouver les options de traitement ou les soutiens qui leur conviennent.</p>			
<p>Gestion de soi Autogestion de la santé Apprentissage continu Éthique et professionnalisme</p>	<p>7. Renforcer ma résilience personnelle et professionnelle et améliorer ma santé par l'élaboration et l'application d'un plan de bien-être personnel.</p>			

PARTIE B : Apprentissage et perfectionnement	Résultats				
	Date d'achèvement prévue				
	Plan d'action / Options de perfectionnement				
	Domaines de perfectionnement				

Partie C : Examen sommaire et évaluation globale

- Après avoir analysé les parties 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.

4	Dépasse les attentes A dépassé les exigences liées à la plupart 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	<input type="checkbox"/> Amélioration requise	<input type="checkbox"/> En progression	<input type="checkbox"/> Répond aux attentes	<input type="checkbox"/> Dépasse les attentes
Commentaires/ résumé du gestionnaire				
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.

GESTION DU SEVRAGE

Le présent outil de gestion du rendement fournit un processus et un modèle pour mener des évaluations du rendement des employés dans la famille d'emplois **Gestion du sevrage**. 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 :

1. Passez en revue l'outil pour déterminer si le profil de compétences proposé est pertinent.
2. Adaptez-le au besoin pour qu'il corresponde à la description de poste et à votre organisation.
3. Examinez les compétences comportementales en vue de cerner les compétences et les niveaux de qualification que vous devez modifier pour obtenir une représentation plus exacte. Le rapport sur les compétences comportementales résume les étapes suivies pour cerner les compétences correspondant aux différents profils.

Un profil de compétences professionnelles comprend uniquement les compétences essentielles pour l'emploi ciblé, et non celles qu'il est « bon » de posséder (p. ex. les compétences qui ne sont pas essentielles à la réalisation du travail). Il est en outre préférable que chaque profil compte au plus 12 compétences.

Il arrive parfois que les compétences en rapport avec les objectifs de rendement ne soient 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.

Afin de vous aider à planifier l'examen initial, des objectifs de rendement sont fournis à titre d'exemples. Ces objectifs se rapportent aux compétences de chacun des profils d'emplois.

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

****CONFIDENTIEL LORSQUE REMPLI****

Outil de gestion du rendement pour des postes en gestion du sevrage

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
Gestion du sevrage	travailleur en gestion du sevrage (désintoxication), infirmière spécialisée en désintoxication, infirmière spécialiste, conseiller en gestion du sevrage (désintoxication), surveillant

Compétences requises	Niveau de qualification
Adaptabilité et flexibilité	3
Apprentissage continu	2
Autogestion de la santé	2
Changement axé sur le client	3
Communication efficace	3
Diversité et réceptivité culturelle	3
Éthique et professionnalisme	2
Gestion de soi	3
Habiletés interpersonnelles	3
Motivation personnelle et dynamisme	3
Planification et organisation	3
Raisonnement analytique et prise de décisions	2
Travail d'équipe et coopération	2

Comment utiliser ce formulaire?

PLANIFICATION INITIALE : Au début du cycle de rendement (p. ex. la date d'entrée en fonction de l'employé ou peu après)

Le gestionnaire et l'employé se rencontrent pour discuter et convenir des objectifs de rendement principaux et des compétences connexes pour la période d'évaluation.

- Les objectifs de rendement peuvent être liés à des tâches ou à des activités ou axés sur des compétences (voir la partie A : Planification et évaluation du rendement).
- Dans la plupart des cas, on peut établir un lien entre les objectifs de rendement (« quoi ») retenus et les compétences particulières requises pour les réaliser (« comment »).
- S'il s'agit de la première année qu'une évaluation de rendement est menée, il se peut que le gestionnaire et l'employé ne puissent identifier aucun besoin en matière d'apprentissage ou de perfectionnement à ce stade; ils peuvent toutefois discuter des besoins éventuels en se basant sur les préoccupations de l'employé relativement à son perfectionnement.
- Si une évaluation de rendement a déjà été menée précédemment, le gestionnaire et l'employé confirmeront les besoins en matière d'apprentissage et de perfectionnement relevés à la fin du cycle d'évaluation précédent.



ÉVALUATION PROVISOIRE : Pendant le cycle (p. ex. évaluation à six mois)

Le gestionnaire et l'employé se rencontrent pour évaluer les progrès effectués vers la réalisation des objectifs de rendement et pour commencer à répertorier les domaines de perfectionnement. En outre, des évaluations formelles peuvent être menées au besoin tout au long du cycle, p. ex. lorsque le gestionnaire ou l'employé change de poste, si d'importants changements sont apportés au poste ou à la fin d'une étape clé.

- Il peut être nécessaire d'adapter les objectifs de rendement si le travail ou les priorités ont changé depuis le début du cycle (voir la partie A : Planification et évaluation du rendement).
- S'il s'agit de la première année qu'une évaluation de rendement est menée, le gestionnaire et l'employé peuvent commencer à identifier les besoins en matière d'apprentissage et de perfectionnement (voir la partie B : Apprentissage et perfectionnement).
- Si une évaluation a déjà été menée précédemment, le gestionnaire et l'employé passent en revue les accomplissements de l'employé par rapport au plan d'action jusqu'à présent et l'adaptent au besoin (voir la partie B : Apprentissage et perfectionnement).



ÉVALUATION FINALE : À la fin du cycle (date d'entrée en fonction de l'employé ou peu après)

Le gestionnaire et l'employé se rencontrent pour discuter de l'évaluation finale des objectifs de rendement.

- Consigner le rendement de l'employé pour chaque compétence requise (voir la partie A : Planification et évaluation du rendement).
- Pour chaque objectif, le gestionnaire et l'employé analysent dans quelle mesure les objectifs ont été atteints. Ces renseignements sont consignés dans la partie « Résultats ».
- Dans la partie « Note », l'employé et le gestionnaire utilisent le barème de notation fourni sur la même page pour évaluer les résultats.
- S'il s'agit de la première année qu'une évaluation de rendement est menée, le gestionnaire et l'employé collaborent pour identifier les besoins en matière d'apprentissage et de perfectionnement ainsi que le plan d'action requis pour le prochain cycle d'évaluation (voir la partie B : Apprentissage et perfectionnement). Les efforts devraient être axés sur les besoins en apprentissage les plus urgents (p. ex. jusqu'à cinq domaines de perfectionnement).
- Si une évaluation a déjà été menée précédemment, le gestionnaire et l'employé passent en revue les accomplissements de l'employé par rapport au plan d'action de l'année précédente (voir la partie B : Apprentissage et perfectionnement).



SIGNATURE : À la fin du cycle (à la date d'entrée en fonction de l'employé)

- Le gestionnaire prépare l'évaluation et l'examen sommaire finaux et passe en revue les résultats avec l'employé (voir la partie C : Évaluation finale).
- Le gestionnaire et l'employé déterminent et acceptent ensemble un plan d'action afin d'améliorer le rendement et les résultats de l'employé, ce qui inclut les mesures à prendre par le gestionnaire et l'employé (voir la partie C : Évaluation finale).
- L'employé donne des commentaires sur son rendement au cours du cycle d'évaluation et sur les résultats de l'évaluation (voir la partie C : Évaluation finale).
- Le formulaire original est rempli puis placé dans le dossier de l'employé aux Ressources humaines, et le gestionnaire en remet une copie à l'employé.

PARTIE A : Planification et évaluation du rendement		Exemples d'objectifs de rendement	Résultats atteints	Note	
				Emp.	Gest.
Planification et organisation Raisonnement analytique et prise de décisions Adaptabilité et flexibilité Travail d'équipe et coopération Communication efficace Diversité et réceptivité culturelle	1. Coordonner les plans de traitement ou de gestion du sevrage avec les clients, leur famille, l'hôpital, les services connexes et les collègues.				
Communication efficace Changement axé sur le client Diversité et réceptivité culturelle	2. Donner des cours en petits groupes à des clients et à leur famille sur le sevrage ou la désintoxication, la gestion du stress, le bien-être, la résolution de problèmes et des techniques d'adaptation.				
Travail d'équipe et coopération Apprentissage continu Habiletés interpersonnelles Diversité et réceptivité culturelle	3. Conférer et collaborer avec les membres d'une équipe interdisciplinaire et d'autres professionnels de la santé et prestataires pour cerner et résoudre divers problèmes vécus par les clients et leur famille en participant à des conférences sur les soins et des réunions du personnel.				
Autogestion de la santé Éthique et professionnalisme Travail d'équipe et coopération	4. Améliorer mon aptitude à la résilience et au maintien de la santé émotionnelle en participant à des séances hebdomadaires de soutien à l'équipe.				

Compétences connexes	Exemples d'objectifs de rendement	Résultats atteints	Note	
			Emp.	Gest.
<p>Changement axé sur le client</p> <p>Éthique et professionnalisme</p> <p>Habiletés interpersonnelles</p>	<p>5. Vérifier l'efficacité des interventions en rencontrant les clients individuellement pour voir l'évolution de leur progrès, cerner les problèmes et mettre en place des protocoles pour aider les clients à risque en situation de crise.</p>			
<p>Raisonnement analytique et prise de décisions</p> <p>Adaptabilité et flexibilité</p> <p>Travail d'équipe et coopération</p> <p>Communication efficace</p>	<p>6. Ajuster les plans de traitement des clients après consultation avec l'équipe multidisciplinaire.</p>			
<p>Gestion de soi</p> <p>Raisonnement analytique et prise de décisions</p> <p>Adaptabilité et flexibilité</p>	<p>7. Surveiller les interactions et comportements des clients et intervenir en cas de crise, p. ex. répondre immédiatement aux menaces de suicide et aux urgences médicales et gérer la situation au besoin.</p>			
<p>Habiletés interpersonnelles</p> <p>Diversité et réceptivité culturelle</p> <p>Communication efficace</p> <p>Adaptabilité et flexibilité</p> <p>Planification et organisation</p>	<p>8. Animer des séances et discussions individuelles et en groupe et fournir des services de counseling et de sensibilisation notamment sur la méditation guidée, les techniques de relaxation, la prévention de la rechute, la réduction des méfaits et la nutrition.</p>			

PARTIE B : Apprentissage et perfectionnement	Résultats			
	Date d'achèvement prévue			
	Plan d'action / Options de perfectionnement			
	Domaines de perfectionnement			

Partie C : Examen sommaire et évaluation globale

- Après avoir analysé les parties 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.

4	Dépasse les attentes A dépassé les exigences liées à la plupart 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	<input type="checkbox"/> Amélioration requise	<input type="checkbox"/> En progression	<input type="checkbox"/> Répond aux attentes	<input type="checkbox"/> Dépasse les attentes
Commentaires/ résumé du gestionnaire				
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.

HAUTE DIRECTION

Le présent outil de gestion du rendement fournit un processus et un modèle 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 :

1. Passez en revue l'outil pour déterminer si le profil de compétences proposé est pertinent.
2. Adaptez-le au besoin pour qu'il corresponde à la description de poste et à votre organisation.
3. Examinez les compétences comportementales en vue de cerner les compétences et les niveaux de qualification que vous devez modifier pour obtenir une représentation plus exacte. Le rapport sur les compétences comportementales résume les étapes suivies pour cerner les compétences correspondant aux différents profils.

Un profil de compétences professionnelles comprend uniquement les compétences essentielles pour l'emploi ciblé, et non celles qu'il est « bon » de posséder (p. ex. les compétences qui ne sont pas essentielles à la réalisation du travail). Il est en outre préférable que chaque profil compte au plus 12 compétences.

Il arrive parfois que les compétences en rapport avec les objectifs de rendement ne soient 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.

Afin de vous aider à planifier l'examen initial, des objectifs de rendement sont fournis à titre d'exemples. Ces objectifs se rapportent aux compétences de chacun des profils d'emplois.

Assurez-vous que toutes les évaluations du rendement soient faites conformément aux politiques et procédures de l'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 exécutif, directeur de programmes, gestionnaire de programmes, directeur général, contrôleur, chef de bureau, directeur clinique

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
Diversité et réceptivité culturelle	4
Éthique et professionnalisme	4
Leadership	4
Planification et organisation	4
Raisonnement analytique et prise de décisions	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 (p. ex. la date d'entrée en fonction de l'employé ou peu après)

Le gestionnaire et l'employé se rencontrent pour discuter et convenir des objectifs de rendement principaux et des compétences connexes pour la période d'évaluation.

- Les objectifs de rendement peuvent être liés à des tâches ou à des activités ou axés sur des compétences (voir la partie A : Planification et évaluation du rendement).
- Dans la plupart des cas, on peut établir un lien entre les objectifs de rendement (« quoi ») retenus et les compétences particulières requises pour les réaliser (« comment »).
- S'il s'agit de la première année qu'une évaluation de rendement est menée, il se peut que le gestionnaire et l'employé ne puissent identifier aucun besoin en matière d'apprentissage ou de perfectionnement à ce stade; ils peuvent toutefois discuter des besoins éventuels en se basant sur les préoccupations de l'employé relativement à son perfectionnement.
- Si une évaluation de rendement a déjà été menée précédemment, le gestionnaire et l'employé confirmeront les besoins en matière d'apprentissage et de perfectionnement relevés à la fin du cycle d'évaluation précédent.



ÉVALUATION PROVISOIRE : Pendant le cycle (p. ex. évaluation à six mois)

Le gestionnaire et l'employé se rencontrent pour évaluer les progrès effectués vers la réalisation des objectifs de rendement et pour commencer à répertorier les domaines de perfectionnement. En outre, des évaluations formelles peuvent être menées au besoin tout au long du cycle, p. ex. lorsque le gestionnaire ou l'employé change de poste, si d'importants changements sont apportés au poste ou à la fin d'une étape clé.

- Il peut être nécessaire d'adapter les objectifs de rendement si le travail ou les priorités ont changé depuis le début du cycle (voir la partie A : Planification et évaluation du rendement).
- S'il s'agit de la première année qu'une évaluation de rendement est menée, le gestionnaire et l'employé peuvent commencer à identifier les besoins en matière d'apprentissage et de perfectionnement (voir la partie B : Apprentissage et perfectionnement).
- Si une évaluation a déjà été menée précédemment, le gestionnaire et l'employé passent en revue les accomplissements de l'employé par rapport au plan d'action jusqu'à présent et l'adaptent au besoin (voir la partie B : Apprentissage et perfectionnement).



ÉVALUATION FINALE : À la fin du cycle (date d'entrée en fonction de l'employé ou peu après)

Le gestionnaire et l'employé se rencontrent pour discuter de l'évaluation finale des objectifs de rendement.

- Consigner le rendement de l'employé pour chaque compétence requise (voir la partie A : Planification et évaluation du rendement).
- Pour chaque objectif, le gestionnaire et l'employé analysent dans quelle mesure les objectifs ont été atteints. Ces renseignements sont consignés dans la partie « Résultats ».
- Dans la partie « Note », l'employé et le gestionnaire utilisent le barème de notation fourni sur la même page pour évaluer les résultats.
- S'il s'agit de la première année qu'une évaluation de rendement est menée, le gestionnaire et l'employé collaborent pour identifier les besoins en matière d'apprentissage et de perfectionnement ainsi que le plan d'action requis pour le prochain cycle d'évaluation (voir la partie B : Apprentissage et perfectionnement). Les efforts devraient être axés sur les besoins en apprentissage les plus urgents (p. ex. jusqu'à cinq domaines de perfectionnement).
- Si une évaluation a déjà été menée précédemment, le gestionnaire et l'employé passent en revue les accomplissements de l'employé par rapport au plan d'action de l'année précédente (voir la partie B : Apprentissage et perfectionnement).



SIGNATURE : À la fin du cycle (à la date d'entrée en fonction de l'employé)

- Le gestionnaire prépare l'évaluation et l'examen sommaire finaux et passe en revue les résultats avec l'employé (voir la partie C : Évaluation finale).
- Le gestionnaire et l'employé déterminent et acceptent ensemble un plan d'action afin d'améliorer le rendement et les résultats de l'employé, ce qui inclut les mesures à prendre par le gestionnaire et l'employé (voir la partie C : Évaluation finale).
- L'employé donne des commentaires sur son rendement au cours du cycle d'évaluation et sur les résultats de l'évaluation (voir la partie C : Évaluation finale).
- Le formulaire original est rempli puis placé dans le dossier de l'employé aux Ressources humaines, et le gestionnaire en remet une copie à l'employé.

PARTIE A : Planification et évaluation du rendement		Exemples d'objectifs de rendement	Résultats atteints	Note	
				Emp.	Gest.
Compétences connexes Planification et organisation Raisonnement analytique et prise de décisions Leadership	1. Élaborer et gérer le programme régional de lutte contre la dépendance, y compris l'attribution de ressources fédérales, provinciales et municipales à des organismes qui font de la prévention en toxicomanie, en respectant les dates de soumission et dans un écart de 1 % du budget (avec explications et approbations en cas d'excédent).				
Collaboration et établissement de réseaux Soutien au développement des autres Créativité et innovation Communication efficace Diversité et réceptivité culturelle	2. Favoriser le recours, dans la collectivité, à des programmes de lutte contre la dépendance et à d'autres services publics en améliorant les ressources et formations répondant aux besoins communautaires.				
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, qui établit des buts et stratégies tenant compte des pratiques et programmes factuels de prévention de l'abus de substances.				

Compétences connexes	Exemples d'objectifs de rendement	Résultats atteints	Note	
			Emp.	Gest.
<p>Travail d'équipe et coopération Soutien au développement des autres</p>	<p>5. Favoriser la collaboration et le perfectionnement au sein de la haute direction :</p> <ul style="list-style-type: none"> • en offrant un encadrement personnalisé • en faisant du mentorat • en enseignant comment prendre des décisions consensuelles 			
<p>Apprentissage continu Créativité et innovation Adaptabilité et flexibilité Planification et organisation</p>	<p>6. Dresser le bilan des pratiques exemplaires en prévention et traitement de l'abus de substances et créer une stratégie sur l'intégration de ces pratiques aux programmes existants pour faire des progrès mesurables.</p>			

PARTIE B : Apprentissage et perfectionnement	Domaines de perfectionnement	Plan d'action / Options de perfectionnement	Date d'achèvement prévue	Résultats

Partie C : Examen sommaire et évaluation globale

- Après avoir analysé les parties 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.

4	Dépasse les attentes A dépassé les exigences liées à la plupart 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	<input type="checkbox"/> Amélioration requise	<input type="checkbox"/> En progression	<input type="checkbox"/> Répond aux attentes	<input type="checkbox"/> Dépasse les attentes
Commentaires/ résumé du gestionnaire				
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.

PROMOTION DE LA SANTÉ

Le présent outil de gestion du rendement fournit un processus et un modèle pour mener des évaluations du rendement des employés dans la famille d'emplois **Promotion de la santé**. 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 :

1. Passez en revue l'outil pour déterminer si le profil de compétences proposé est pertinent.
2. Adaptez-le au besoin pour qu'il corresponde à la description de poste et à votre organisation.
3. Examinez les compétences comportementales en vue de cerner les compétences et les niveaux de qualification que vous devez modifier pour obtenir une représentation plus exacte. Le rapport sur les compétences comportementales résume les étapes suivies pour cerner les compétences correspondant aux différents profils.

Un profil de compétences professionnelles comprend uniquement les compétences essentielles pour l'emploi ciblé, et non celles qu'il est « bon » de posséder (p. ex. les compétences qui ne sont pas essentielles à la réalisation du travail). Il est en outre préférable que chaque profil compte au plus 12 compétences.

Il arrive parfois que les compétences en rapport avec les objectifs de rendement ne soient 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.

Afin de vous aider à planifier l'examen initial, des objectifs de rendement sont fournis à titre d'exemples. Ces objectifs se rapportent aux compétences de chacun des profils d'emplois.

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

****CONFIDENTIEL LORSQUE REMPLI****

Outil de gestion du rendement pour des postes en promotion de la santé

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
Promotion de la santé	spécialiste en promotion de la santé, spécialiste en éducation sanitaire, coordonnateur/éducateur en prévention, éducateur sanitaire, promoteur de la santé, spécialiste en éducation et en prévention, spécialiste en promotion et protection de la santé

Compétences requises	Niveau de qualification
Adaptabilité et flexibilité	3
Apprentissage continu	3
Autogestion de la santé	2
Collaboration et établissement de réseaux	3
Communication efficace	3
Créativité et innovation	3
Diversité et réceptivité culturelle	3
Éthique et professionnalisme	2
Habiletés interpersonnelles	3
Motivation personnelle et dynamisme	2
Planification et organisation	3
Raisonnement analytique et prise de décisions	2
Soutien au développement des autres	3
Travail d'équipe et coopération	2

Comment utiliser ce formulaire?

PLANIFICATION INITIALE : Au début du cycle de rendement (p. ex. la date d'entrée en fonction de l'employé ou peu après)

Le gestionnaire et l'employé se rencontrent pour discuter et convenir des objectifs de rendement principaux et des compétences connexes pour la période d'évaluation.

- Les objectifs de rendement peuvent être liés à des tâches ou à des activités ou axés sur des compétences (voir la partie A : Planification et évaluation du rendement).
- Dans la plupart des cas, on peut établir un lien entre les objectifs de rendement (« quoi ») retenus et les compétences particulières requises pour les réaliser (« comment »).
- S'il s'agit de la première année qu'une évaluation de rendement est menée, il se peut que le gestionnaire et l'employé ne puissent identifier aucun besoin en matière d'apprentissage ou de perfectionnement à ce stade; ils peuvent toutefois discuter des besoins éventuels en se basant sur les préoccupations de l'employé relativement à son perfectionnement.
- Si une évaluation de rendement a déjà été menée précédemment, le gestionnaire et l'employé confirmeront les besoins en matière d'apprentissage et de perfectionnement relevés à la fin du cycle d'évaluation précédent.



ÉVALUATION PROVISOIRE : Pendant le cycle (p. ex. évaluation à six mois)

Le gestionnaire et l'employé se rencontrent pour évaluer les progrès effectués vers la réalisation des objectifs de rendement et pour commencer à répertorier les domaines de perfectionnement. En outre, des évaluations formelles peuvent être menées au besoin tout au long du cycle, p. ex. lorsque le gestionnaire ou l'employé change de poste, si d'importants changements sont apportés au poste ou à la fin d'une étape clé.

- Il peut être nécessaire d'adapter les objectifs de rendement si le travail ou les priorités ont changé depuis le début du cycle (voir la partie A : Planification et évaluation du rendement).
- S'il s'agit de la première année qu'une évaluation de rendement est menée, le gestionnaire et l'employé peuvent commencer à identifier les besoins en matière d'apprentissage et de perfectionnement (voir la partie B : Apprentissage et perfectionnement).
- Si une évaluation a déjà été menée précédemment, le gestionnaire et l'employé passent en revue les accomplissements de l'employé par rapport au plan d'action jusqu'à présent et l'adaptent au besoin (voir la partie B : Apprentissage et perfectionnement).



ÉVALUATION FINALE : À la fin du cycle (date d'entrée en fonction de l'employé ou peu après)

Le gestionnaire et l'employé se rencontrent pour discuter de l'évaluation finale des objectifs de rendement.

- Consigner le rendement de l'employé pour chaque compétence requise (voir la partie A : Planification et évaluation du rendement).
- Pour chaque objectif, le gestionnaire et l'employé analysent dans quelle mesure les objectifs ont été atteints. Ces renseignements sont consignés dans la partie « Résultats ».
- Dans la partie « Note », l'employé et le gestionnaire utilisent le barème de notation fourni sur la même page pour évaluer les résultats.
- S'il s'agit de la première année qu'une évaluation de rendement est menée, le gestionnaire et l'employé collaborent pour identifier les besoins en matière d'apprentissage et de perfectionnement ainsi que le plan d'action requis pour le prochain cycle d'évaluation (voir la partie B : Apprentissage et perfectionnement). Les efforts devraient être axés sur les besoins en apprentissage les plus urgents (p. ex. jusqu'à cinq domaines de perfectionnement).
- Si une évaluation a déjà été menée précédemment, le gestionnaire et l'employé passent en revue les accomplissements de l'employé par rapport au plan d'action de l'année précédente (voir la partie B : Apprentissage et perfectionnement).



SIGNATURE : À la fin du cycle (à la date d'entrée en fonction de l'employé)

- Le gestionnaire prépare l'évaluation et l'examen sommaire finaux et passe en revue les résultats avec l'employé (voir la partie C : Évaluation finale).
- Le gestionnaire et l'employé déterminent et acceptent ensemble un plan d'action afin d'améliorer le rendement et les résultats de l'employé, ce qui inclut les mesures à prendre par le gestionnaire et l'employé (voir la partie C : Évaluation finale).
- L'employé donne des commentaires sur son rendement au cours du cycle d'évaluation et sur les résultats de l'évaluation (voir la partie C : Évaluation finale).
- Le formulaire original est rempli puis placé dans le dossier de l'employé aux Ressources humaines, et le gestionnaire en remet une copie à l'employé.

PARTIE A : Planification et évaluation du rendement		Exemples d'objectifs de rendement	Résultats atteints	Note	
				Emp.	Gest.
Adaptabilité et flexibilité Apprentissage continu Créativité et innovation Collaboration et établissement de réseaux	1. Appuyer la commission scolaire dans l'adoption d'une démarche globale de santé en milieu scolaire en lui donnant accès à de l'information à jour sur la pratique factuelle et la théorie de la promotion de la santé.				
Collaboration et établissement de réseaux Communication efficace	2. Nouer et maintenir des liens avec les dirigeants communautaires et d'autres intervenants clés en promotion de la santé (p. ex. écoles, entreprises, églises, associations communautaires, syndicats).				
Communication efficace Habiletés interpersonnelles Créativité et innovation Collaboration et établissement de réseaux	3. Contribuer à un programme éducatif sur le calage d'alcool chez les jeunes adultes.				
Créativité et innovation Communication efficace Collaboration et établissement de réseaux	4. Concevoir une campagne de marketing social faisant appel à plusieurs moyens (dépliants, affiches, brochures, messages d'intérêt public, etc.) pour sensibiliser le public à la consommation d'alcool à faible risque.				

	Note								
	Emp.	Gest.							
Compétences connexes									
Diversité et réceptivité culturelle Éthique et professionnalisme Habiletés interpersonnelles Adaptabilité et flexibilité									
Exemples d'objectifs de rendement									
5. Participer à la mise sur pied d'une coalition de communication cherchant à vaincre les inégalités en matière de santé dans les minorités socio-ethniques de la collectivité.									
Résultats atteints									

PARTIE B : Apprentissage et perfectionnement	Résultats				
	Date d'achèvement prévue				
	Plan d'action / Options de perfectionnement				
	Domaines de perfectionnement				

Partie C : Examen sommaire et évaluation globale

- Après avoir analysé les parties 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.

4	Dépasse les attentes A dépassé les exigences liées à la plupart 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	<input type="checkbox"/> Amélioration requise	<input type="checkbox"/> En progression	<input type="checkbox"/> Répond aux attentes	<input type="checkbox"/> Dépasse les attentes
Commentaires/ résumé du gestionnaire				
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.

SERVICES DE SOUTIEN ET DE PROXIMITÉ

Le présent outil de gestion du rendement fournit un processus et un modèle pour mener des évaluations du rendement des employés dans la famille d'emplois **Services de soutien et de proximité**. 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 :

1. Passez en revue l'outil pour déterminer si le profil de compétences proposé est pertinent.
2. Adaptez-le au besoin pour qu'il corresponde à la description de poste et à votre organisation.
3. Examinez les compétences comportementales en vue de cerner les compétences et les niveaux de qualification que vous devez modifier pour obtenir une représentation plus exacte. Le rapport sur les compétences comportementales résume les étapes suivies pour cerner les compétences correspondant aux différents profils.

Un profil de compétences professionnelles comprend uniquement les compétences essentielles pour l'emploi ciblé, et non celles qu'il est « bon » de posséder (p. ex. les compétences qui ne sont pas essentielles à la réalisation du travail). Il est en outre préférable que chaque profil compte au plus 12 compétences.

Il arrive parfois que les compétences en rapport avec les objectifs de rendement ne soient 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.

Afin de vous aider à planifier l'examen initial, des objectifs de rendement sont fournis à titre d'exemples. Ces objectifs se rapportent aux compétences de chacun des profils d'emplois.

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

****CONFIDENTIEL LORSQUE REMPLI****

Outil de gestion du rendement pour des postes en services de soutien et de proximité

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
Services de soutien et de proximité	travailleur de soutien, travailleur de proximité, intervenant en alcoolisme, intervenant en toxicomanie, travailleur de proximité en toxicomanie, praticien en abus de substances, travailleur communautaire, agent de liaison communautaire, surveillant, travailleur de rue

Compétences requises	Niveau de qualification
Adaptabilité et flexibilité	3
Apprentissage continu	2
Autogestion de la santé	3
Changement axé sur le client	3
Collaboration et établissement de réseaux	2
Communication efficace	3
Créativité et innovation	2
Diversité et réceptivité culturelle	3
Éthique et professionnalisme	2
Gestion de soi	2
Habilités interpersonnelles	3
Planification et organisation	2
Raisonnement analytique et prise de décisions	2

Comment utiliser ce formulaire?

PLANIFICATION INITIALE : Au début du cycle de rendement (p. ex. la date d'entrée en fonction de l'employé ou peu après)

Le gestionnaire et l'employé se rencontrent pour discuter et convenir des objectifs de rendement principaux et des compétences connexes pour la période d'évaluation.

- Les objectifs de rendement peuvent être liés à des tâches ou à des activités ou axés sur des compétences (voir la partie A : Planification et évaluation du rendement).
- Dans la plupart des cas, on peut établir un lien entre les objectifs de rendement (« quoi ») retenus et les compétences particulières requises pour les réaliser (« comment »).
- S'il s'agit de la première année qu'une évaluation de rendement est menée, il se peut que le gestionnaire et l'employé ne puissent identifier aucun besoin en matière d'apprentissage ou de perfectionnement à ce stade; ils peuvent toutefois discuter des besoins éventuels en se basant sur les préoccupations de l'employé relativement à son perfectionnement.
- Si une évaluation de rendement a déjà été menée précédemment, le gestionnaire et l'employé confirmeront les besoins en matière d'apprentissage et de perfectionnement relevés à la fin du cycle d'évaluation précédent.



ÉVALUATION PROVISOIRE : Pendant le cycle (p. ex. évaluation à six mois)

Le gestionnaire et l'employé se rencontrent pour évaluer les progrès effectués vers la réalisation des objectifs de rendement et pour commencer à répertorier les domaines de perfectionnement. En outre, des évaluations formelles peuvent être menées au besoin tout au long du cycle, p. ex. lorsque le gestionnaire ou l'employé change de poste, si d'importants changements sont apportés au poste ou à la fin d'une étape clé.

- Il peut être nécessaire d'adapter les objectifs de rendement si le travail ou les priorités ont changé depuis le début du cycle (voir la partie A : Planification et évaluation du rendement).
- S'il s'agit de la première année qu'une évaluation de rendement est menée, le gestionnaire et l'employé peuvent commencer à identifier les besoins en matière d'apprentissage et de perfectionnement (voir la partie B : Apprentissage et perfectionnement).
- Si une évaluation a déjà été menée précédemment, le gestionnaire et l'employé passent en revue les accomplissements de l'employé par rapport au plan d'action jusqu'à présent et l'adaptent au besoin (voir la partie B : Apprentissage et perfectionnement).



ÉVALUATION FINALE : À la fin du cycle (date d'entrée en fonction de l'employé ou peu après)

Le gestionnaire et l'employé se rencontrent pour discuter de l'évaluation finale des objectifs de rendement.

- Consigner le rendement de l'employé pour chaque compétence requise (voir la partie A : Planification et évaluation du rendement).
- Pour chaque objectif, le gestionnaire et l'employé analysent dans quelle mesure les objectifs ont été atteints. Ces renseignements sont consignés dans la partie « Résultats ».
- Dans la partie « Note », l'employé et le gestionnaire utilisent le barème de notation fourni sur la même page pour évaluer les résultats.
- S'il s'agit de la première année qu'une évaluation de rendement est menée, le gestionnaire et l'employé collaborent pour identifier les besoins en matière d'apprentissage et de perfectionnement ainsi que le plan d'action requis pour le prochain cycle d'évaluation (voir la partie B : Apprentissage et perfectionnement). Les efforts devraient être axés sur les besoins en apprentissage les plus urgents (p. ex. jusqu'à cinq domaines de perfectionnement).
- Si une évaluation a déjà été menée précédemment, le gestionnaire et l'employé passent en revue les accomplissements de l'employé par rapport au plan d'action de l'année précédente (voir la partie B : Apprentissage et perfectionnement).



SIGNATURE : À la fin du cycle (à la date d'entrée en fonction de l'employé)

- Le gestionnaire prépare l'évaluation et l'examen sommaire finaux et passe en revue les résultats avec l'employé (voir la partie C : Évaluation finale).
- Le gestionnaire et l'employé déterminent et acceptent ensemble un plan d'action afin d'améliorer le rendement et les résultats de l'employé, ce qui inclut les mesures à prendre par le gestionnaire et l'employé (voir la partie C : Évaluation finale).
- L'employé donne des commentaires sur son rendement au cours du cycle d'évaluation et sur les résultats de l'évaluation (voir la partie C : Évaluation finale).
- Le formulaire original est rempli puis placé dans le dossier de l'employé aux Ressources humaines, et le gestionnaire en remet une copie à l'employé.

PARTIE A : Planification et évaluation du rendement		Exemples d'objectifs de rendement	Résultats atteints	Note	
				Emp.	Gest.
Compétences connexes Changement axé sur le client Raisonnement analytique et prise de décisions	1. Élaborer des plans de services axés sur le client comprenant une évaluation biopsychosociale (besoins et risques), un plan de traitement et une stratégie de cessation des services, en comptant si possible sur une grande implication et appropriation du client.				
Communication efficace Collaboration et établissement de réseaux	2. Fournir information et soutien aux clients pour les aider à se loger et à entretenir leur domicile.				
Raisonnement analytique et prise de décisions	3. Examiner et évaluer le dossier des clients dirigés vers le service de prévention/de traitement et recommander un traitement approprié tout en conservant mon intégrité professionnelle.				
Adaptabilité et flexibilité Planification et organisation	4. Élaborer et revoir les plans d'intervention à court terme de nombreux clients, y compris définir des échéances et les ressources dont ils ont besoin.				

Compétences connexes	Exemples d'objectifs de rendement	Résultats atteints	Note					
			Emp.	Gest.				
Éthique et professionnalisme	5. Rencontrer mon superviseur tous les mois pour discuter de déontologie et de compétences en gestion de soi, conformément à mon plan de supervision.							
Diversité et réceptivité culturelle	6. Veiller à ce que le contenu et la prestation du programme de sensibilisation/prévention/traitement de l'abus de substances tiennent compte de la diversité, p. ex. enjeux sociopolitiques et culturels.							

PARTIE B : Apprentissage et perfectionnement	Résultats			
	Date d'achèvement prévue			
	Plan d'action / Options de perfectionnement			
	Domaines de perfectionnement			

Partie C : Examen sommaire et évaluation globale

- Après avoir analysé les parties 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.

4	Dépasse les attentes A dépassé les exigences liées à la plupart 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/ résumé du gestionnaire		
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.

SOUTIEN ADMINISTRATIF

Le présent outil de gestion du rendement fournit un processus et un modèle pour mener des évaluations du rendement des employés dans la famille d'emplois **Soutien administratif**. 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 :

1. Passez en revue l'outil pour déterminer si le profil de compétences proposé est pertinent.
2. Adaptez-le au besoin pour qu'il corresponde à la description de poste et à votre organisation.
3. Examinez les compétences comportementales en vue de cerner les compétences et les niveaux de qualification que vous devez modifier pour obtenir une représentation plus exacte. Le rapport sur les compétences comportementales résume les étapes suivies pour cerner les compétences correspondant aux différents profils.

Un profil de compétences professionnelles comprend uniquement les compétences essentielles pour l'emploi ciblé, et non celles qu'il est « bon » de posséder (p. ex. les compétences qui ne sont pas essentielles à la réalisation du travail). Il est en outre préférable que chaque profil compte au plus 12 compétences.

Il arrive parfois que les compétences en rapport avec les objectifs de rendement ne soient 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.

Afin de vous aider à planifier l'examen initial, des objectifs de rendement sont fournis à titre d'exemples. Ces objectifs se rapportent aux compétences de chacun des profils d'emplois.

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

****CONFIDENTIEL LORSQUE REMPLI****

Outil de gestion du rendement pour des postes en soutien administratif

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
Soutien administratif	adjoint administratif, administrateur, administrateur régional, coordonnateur, technicien clinique

Compétences requises	Niveau de qualification
Adaptabilité et flexibilité	1
Apprentissage continu	2
Autogestion de la santé	2
Communication efficace	2
Diversité et réceptivité culturelle	1
Éthique et professionnalisme	1
Gestion de soi	2
Habiletés interpersonnelles	2
Orientation service à la clientèle	1
Planification et organisation	2
Raisonnement analytique et prise de décisions	1
Travail d'équipe et coopération	2

Comment utiliser ce formulaire?

PLANIFICATION INITIALE : Au début du cycle de rendement (p. ex. la date d'entrée en fonction de l'employé ou peu après)

Le gestionnaire et l'employé se rencontrent pour discuter et convenir des objectifs de rendement principaux et des compétences connexes pour la période d'évaluation.

- Les objectifs de rendement peuvent être liés à des tâches ou à des activités ou axés sur des compétences (voir la partie A : Planification et évaluation du rendement).
- Dans la plupart des cas, on peut établir un lien entre les objectifs de rendement (« quoi ») retenus et les compétences particulières requises pour les réaliser (« comment »).
- S'il s'agit de la première année qu'une évaluation de rendement est menée, il se peut que le gestionnaire et l'employé ne puissent identifier aucun besoin en matière d'apprentissage ou de perfectionnement à ce stade; ils peuvent toutefois discuter des besoins éventuels en se basant sur les préoccupations de l'employé relativement à son perfectionnement.
- Si une évaluation de rendement a déjà été menée précédemment, le gestionnaire et l'employé confirmeront les besoins en matière d'apprentissage et de perfectionnement relevés à la fin du cycle d'évaluation précédent.



ÉVALUATION PROVISOIRE : Pendant le cycle (p. ex. évaluation à six mois)

Le gestionnaire et l'employé se rencontrent pour évaluer les progrès effectués vers la réalisation des objectifs de rendement et pour commencer à répertorier les domaines de perfectionnement. En outre, des évaluations formelles peuvent être menées au besoin tout au long du cycle, p. ex. lorsque le gestionnaire ou l'employé change de poste, si d'importants changements sont apportés au poste ou à la fin d'une étape clé.

- Il peut être nécessaire d'adapter les objectifs de rendement si le travail ou les priorités ont changé depuis le début du cycle (voir la partie A : Planification et évaluation du rendement).
- S'il s'agit de la première année qu'une évaluation de rendement est menée, le gestionnaire et l'employé peuvent commencer à identifier les besoins en matière d'apprentissage et de perfectionnement (voir la partie B : Apprentissage et perfectionnement).
- Si une évaluation a déjà été menée précédemment, le gestionnaire et l'employé passent en revue les accomplissements de l'employé par rapport au plan d'action jusqu'à présent et l'adaptent au besoin (voir la partie B : Apprentissage et perfectionnement).



ÉVALUATION FINALE : À la fin du cycle (date d'entrée en fonction de l'employé ou peu après)

Le gestionnaire et l'employé se rencontrent pour discuter de l'évaluation finale des objectifs de rendement.

- Consigner le rendement de l'employé pour chaque compétence requise (voir la partie A : Planification et évaluation du rendement).
- Pour chaque objectif, le gestionnaire et l'employé analysent dans quelle mesure les objectifs ont été atteints. Ces renseignements sont consignés dans la partie « Résultats ».
- Dans la partie « Note », l'employé et le gestionnaire utilisent le barème de notation fourni sur la même page pour évaluer les résultats.
- S'il s'agit de la première année qu'une évaluation de rendement est menée, le gestionnaire et l'employé collaborent pour identifier les besoins en matière d'apprentissage et de perfectionnement ainsi que le plan d'action requis pour le prochain cycle d'évaluation (voir la partie B : Apprentissage et perfectionnement). Les efforts devraient être axés sur les besoins en apprentissage les plus urgents (p. ex. jusqu'à cinq domaines de perfectionnement).
- Si une évaluation a déjà été menée précédemment, le gestionnaire et l'employé passent en revue les accomplissements de l'employé par rapport au plan d'action de l'année précédente (voir la partie B : Apprentissage et perfectionnement).



SIGNATURE : À la fin du cycle (à la date d'entrée en fonction de l'employé)

- Le gestionnaire prépare l'évaluation et l'examen sommaire finaux et passe en revue les résultats avec l'employé (voir la partie C : Évaluation finale).
- Le gestionnaire et l'employé déterminent et acceptent ensemble un plan d'action afin d'améliorer le rendement et les résultats de l'employé, ce qui inclut les mesures à prendre par le gestionnaire et l'employé (voir la partie C : Évaluation finale).
- L'employé donne des commentaires sur son rendement au cours du cycle d'évaluation et sur les résultats de l'évaluation (voir la partie C : Évaluation finale).
- Le formulaire original est rempli puis placé dans le dossier de l'employé aux Ressources humaines, et le gestionnaire en remet une copie à l'employé.

PARTIE A : Planification et évaluation du rendement		Exemples d'objectifs de rendement	Résultats atteints	Note	
				Emp.	Gest.
Compétences connexes					
Adaptabilité et flexibilité Travail d'équipe et coopération	1. Fournir du soutien administratif aux autres divisions en l'absence d'employés des services administratifs et au besoin.				
Raisonnement analytique et prise de décisions	2. Fournir des renseignements opportuns sur l'activité des utilisateurs en analysant les données disponibles.				
Orientation service à la clientèle Habilités interpersonnelles Éthique et professionnalisme	3. Donner à la clientèle l'information demandée, tout en respectant les politiques de confidentialité ou communiquer avec les employés concernés pour leur transmettre l'information, au besoin.				
Apprentissage continu Autogestion de la santé	4. Suivre des formations, tel que déterminé par mon superviseur et conformément à mon plan d'apprentissage.				

Compétences connexes	Exemples d'objectifs de rendement	Résultats atteints	Note		
			Emp.	Gest.	
<p>Communication efficace Gestion de soi Diversité et réceptivité culturelle</p>	<p>5. M'assurer qu'une communication verbale et écrite efficace soit maintenue entre les utilisateurs de services et mes collègues à tous les niveaux.</p>				
<p>Planification et organisation Éthique et professionnalisme</p>	<p>6. Créer et tenir à jour des systèmes de classement efficaces (version électronique et imprimée) pour faciliter la récupération des données et garantir la confidentialité.</p>				
<p>Autogestion de la santé Travail d'équipe et coopération Adaptabilité et flexibilité</p>	<p>7. Demander l'aide des autres pour résoudre des problèmes ou répondre au volume de travail, au besoin.</p>				

PARTIE B : Apprentissage et perfectionnement	Résultats			
	Date d'achèvement prévue			
	Plan d'action / Options de perfectionnement			
	Domaines de perfectionnement			

Partie C : Examen sommaire et évaluation globale

- Après avoir analysé les parties 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.

4	Dépasse les attentes A dépassé les exigences liées à la plupart 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				
	<input type="checkbox"/> Amélioration requise	<input type="checkbox"/> En progression	<input type="checkbox"/> Répond aux attentes	<input type="checkbox"/> Dépasse les attentes
Commentaires/ résumé du gestionnaire				
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.

SUPERVISION

Le présent outil de gestion du rendement fournit un processus et un modèle 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 :

1. Passez en revue l'outil pour déterminer si le profil de compétences proposé est pertinent.
2. Adaptez-le au besoin pour qu'il corresponde à la description de poste et à votre organisation.
3. Examinez les compétences comportementales en vue de cerner les compétences et les niveaux de qualification que vous devez modifier pour obtenir une représentation plus exacte. Le rapport sur les compétences comportementales résume les étapes suivies pour cerner les compétences correspondant aux différents profils.

Un profil de compétences professionnelles comprend uniquement les compétences essentielles pour l'emploi ciblé, et non celles qu'il est « bon » de posséder (p. ex. les compétences qui ne sont pas essentielles à la réalisation du travail). Il est en outre préférable que chaque profil compte au plus 12 compétences.

Il arrive parfois que les compétences en rapport avec les objectifs de rendement ne soient 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.

Afin de vous aider à planifier l'examen initial, des objectifs de rendement sont fournis à titre d'exemples. Ces objectifs se rapportent aux compétences de chacun des profils d'emplois.

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

****CONFIDENTIEL LORSQUE REMPLI****

Outil de gestion du rendement pour des postes en 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, conseiller 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
Diversité et réceptivité culturelle	3
Éthique et professionnalisme	3
Habiletés interpersonnelles	3
Leadership	3
Orientation service à la clientèle	3
Planification et organisation	3
Raisonnement analytique et prise de décisions	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 (p. ex. la date d'entrée en fonction de l'employé ou peu après)

Le gestionnaire et l'employé se rencontrent pour discuter et convenir des objectifs de rendement principaux et des compétences connexes pour la période d'évaluation.

- Les objectifs de rendement peuvent être liés à des tâches ou à des activités ou axés sur des compétences (voir la partie A : Planification et évaluation du rendement).
- Dans la plupart des cas, on peut établir un lien entre les objectifs de rendement (« quoi ») retenus et les compétences particulières requises pour les réaliser (« comment »).
- S'il s'agit de la première année qu'une évaluation de rendement est menée, il se peut que le gestionnaire et l'employé ne puissent identifier aucun besoin en matière d'apprentissage ou de perfectionnement à ce stade; ils peuvent toutefois discuter des besoins éventuels en se basant sur les préoccupations de l'employé relativement à son perfectionnement.
- Si une évaluation de rendement a déjà été menée précédemment, le gestionnaire et l'employé confirmeront les besoins en matière d'apprentissage et de perfectionnement relevés à la fin du cycle d'évaluation précédent.



ÉVALUATION PROVISOIRE : Pendant le cycle (p. ex. évaluation à six mois)

Le gestionnaire et l'employé se rencontrent pour évaluer les progrès effectués vers la réalisation des objectifs de rendement et pour commencer à répertorier les domaines de perfectionnement. En outre, des évaluations formelles peuvent être menées au besoin tout au long du cycle, p. ex. lorsque le gestionnaire ou l'employé change de poste, si d'importants changements sont apportés au poste ou à la fin d'une étape clé.

- Il peut être nécessaire d'adapter les objectifs de rendement si le travail ou les priorités ont changé depuis le début du cycle (voir la partie A : Planification et évaluation du rendement).
- S'il s'agit de la première année qu'une évaluation de rendement est menée, le gestionnaire et l'employé peuvent commencer à identifier les besoins en matière d'apprentissage et de perfectionnement (voir la partie B : Apprentissage et perfectionnement).
- Si une évaluation a déjà été menée précédemment, le gestionnaire et l'employé passent en revue les accomplissements de l'employé par rapport au plan d'action jusqu'à présent et l'adaptent au besoin (voir la partie B : Apprentissage et perfectionnement).



ÉVALUATION FINALE : À la fin du cycle (date d'entrée en fonction de l'employé ou peu après)

Le gestionnaire et l'employé se rencontrent pour discuter de l'évaluation finale des objectifs de rendement.

- Consigner le rendement de l'employé pour chaque compétence requise (voir la partie A : Planification et évaluation du rendement).
- Pour chaque objectif, le gestionnaire et l'employé analysent dans quelle mesure les objectifs ont été atteints. Ces renseignements sont consignés dans la partie « Résultats ».
- Dans la partie « Note », l'employé et le gestionnaire utilisent le barème de notation fourni sur la même page pour évaluer les résultats.
- S'il s'agit de la première année qu'une évaluation de rendement est menée, le gestionnaire et l'employé collaborent pour identifier les besoins en matière d'apprentissage et de perfectionnement ainsi que le plan d'action requis pour le prochain cycle d'évaluation (voir la partie B : Apprentissage et perfectionnement). Les efforts devraient être axés sur les besoins en apprentissage les plus urgents (p. ex. jusqu'à cinq domaines de perfectionnement).
- Si une évaluation a déjà été menée précédemment, le gestionnaire et l'employé passent en revue les accomplissements de l'employé par rapport au plan d'action de l'année précédente (voir la partie B : Apprentissage et perfectionnement).



SIGNATURE : À la fin du cycle (à la date d'entrée en fonction de l'employé)

- Le gestionnaire prépare l'évaluation et l'examen sommaire finaux et passe en revue les résultats avec l'employé (voir la partie C : Évaluation finale).
- Le gestionnaire et l'employé déterminent et acceptent ensemble un plan d'action afin d'améliorer le rendement et les résultats de l'employé, ce qui inclut les mesures à prendre par le gestionnaire et l'employé (voir la partie C : Évaluation finale).
- L'employé donne des commentaires sur son rendement au cours du cycle d'évaluation et sur les résultats de l'évaluation (voir la partie C : Évaluation finale).
- Le formulaire original est rempli puis placé dans le dossier de l'employé aux Ressources humaines, et le gestionnaire en remet une copie à l'employé.

PARTIE A : Planification et évaluation du rendement				
Compétences connexes	Exemples d'objectifs de rendement	Résultats atteints	Note	
			Emp.	Gest.
Planification et organisation Habilités interpersonnelles	1. Gérer une charge de travail convenue et fournir des services spécialisés d'évaluation et d'intervention pour répondre aux besoins de traitement des 14 à 18 ans. Présenter un rapport mensuel sur ma charge de travail.			
Soutien au développement des autres Apprentissage continu Autogestion de la santé	2. Trouver des programmes de formation sur le traitement à la méthadone, les organiser et les perfectionner au cours des 12 prochains mois.			
Orientation service à la clientèle Raisonnement analytique et prise de décisions Éthique et professionnalisme	3. Contrôler, évaluer et améliorer la norme de prestation des services offerts dans les programmes de traitement contre l'alcoolisme et la toxicomanie pour répondre à des normes de soins convenues, tel qu'indiqué dans les politiques. Présenter 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 de la clientèle. Faire des recommandations pour améliorer le programme après consultation avec l'équipe.			

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.			
Diversité et réceptivité culturelle Communication efficace	6. Organiser tous les trois mois des rencontres entre les employés et un Aîné/guérisseur autochtone pour les sensibiliser à cette culture et améliorer la prestation de services.			
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 Orientation service à la clientèle Créativité et innovation Communication efficace	8. Gérer l'horaire de travail pour assurer une prestation continue de services tout au long de l'année.			

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. M'assurer que mes employés gèrent bien leur temps supplémentaire et prennent leurs congés avant la fin de l'année.			

PARTIE B : Apprentissage et perfectionnement

Domaines de perfectionnement	Plan d'action / Options de perfectionnement	Date d'achèvement prévue	Résultats

Partie C : Examen sommaire et évaluation globale

- Après avoir analysé les parties 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.

4	Dépasse les attentes A dépassé les exigences liées à la plupart 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	<input type="checkbox"/> Amélioration requise <input type="checkbox"/> En progression <input type="checkbox"/> Répond aux attentes <input type="checkbox"/> Dépasse les attentes		
Commentaires/ résumé du gestionnaire			
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.