

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 | 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.