



Humanov·is

Outils
d'évaluation
et de
développement
de compétences

2019



Bilan de la contribution des employés

Guide de l'employé·e

Introduction

Le bilan de la contribution, c'est l'occasion votre gestionnaire d'échanger avec vous, de vous donner de la rétroaction, dans le cadre d'un échange sur 1) votre prestation de travail et des impacts qui en découlent sur la performance de l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs ainsi que 2) votre apport à la synergie d'équipe. C'est l'occasion de mettre vos réalisations en valeur et de soutenir votre développement professionnel en vous fixant des objectifs.

EXPERTISE, SYNERGIE, et CRÉATIVITÉ

Au cours de l'année financière, nous tenons entre huit et dix rencontres de monitoring de votre contribution.

Informations sur les étapes du processus et votre implication

Étape 1 – Comment lier ma contribution aux objectifs stratégiques ?

- L'équipe de direction présente ses objectifs stratégiques et de développement des personnes une fois par an. Le plan d'action annuel est également un outil qui vous permet d'identifier comment vous pouvez contribuer à l'atteinte de notre mission.

Étape 2 – Comment puis-je me préparer ?

- Complétez les sections 2, 3, 4, 5, 6 et 7 du *Bilan de la contribution*. Vous amorcez ainsi la réflexion sur vos réalisations et vos besoins de développement.
 - Fournissez des exemples concrets pour illustrer vos réalisations.
 - Prenez le temps de réfléchir aux objectifs pour la période à venir.
 - Prenez note de toutes vos questions ou suggestions.

Étape 3 – Que se passe-t-il durant la rencontre d'évaluation avec le-la gestionnaire ?

- Discutez ensemble de façon positive et constructive : le but est de vous aider à progresser.
 - Discutez de vos résultats en vous basant sur les faits et sur votre contribution au succès de l'équipe.
 - Présentez vos idées pour améliorer le service à nos clients et partenaires, les pratiques ainsi que les politiques et les procédures.

Étape 4 – Comment préparer mon plan de développement individuel (PDI) ?

- La direction établit les objectifs en lien avec le plan stratégique ou le plan d'action annuel.
- Convenez ensemble d'un maximum de trois objectifs (voir objectifs SMART).
 - Rédigez-les en une courte phrase et indiquez le résultat à atteindre.
 - Précisez les indicateurs de mesure de l'atteinte de l'objectif et fixez une date d'échéance.
 - Découpez les échéanciers en étapes afin de vous aider à en assurer le suivi.

Étape 5 – Comment faire le suivi du PDI ?

- Faites un suivi périodique de votre PDI pour vous assurer que vous gardez le cap ; faites-le évoluer.

Étape 6 – Où sont conservées ces informations ?

- Le dossier d'évaluation annuelle de votre contribution sera conservé dans votre dossier confidentiel d'employé-e. Seule la direction générale et le/la gestionnaire y ont accès.
- Le PDI est conservé par l'employé-e et la direction générale d'Humanov-is, mais c'est l'employé-e qui est le maître-d'œuvre de son développement.

Étape 7 – Et mon augmentation de salaire ?

- L'augmentation de salaire des employé-es sera octroyée selon la politique de rémunération et le budget votés par le Conseil d'administration d'Humanov-is.

Comment rédiger un objectif SMART

CRITÈRES POUR ASSURER LA FORMULATION ADÉQUATE D'UN OBJECTIF

S	Spécifique	L'objectif est-il exprimé en termes explicites et concrets ?
M	Mesurable et observable	L'objectif précise-t-il les résultats à atteindre, ce qui doit être accompli ?
A	Atteignable/Ambitieux	L'objectif incite-t-il à l'action ? Suscite-t-il votre engagement ?
R	Réaliste	Pouvez-vous atteindre l'objectif dans votre contexte ?
T	Défini dans le temps	Avez-vous déterminé un délai de réalisation final ou par étapes ?

Exemples d'objectifs :

- Améliorer l'efficacité de son processus de suivi d'ici 3 mois.
- Diminuer de 20 % le nombre d'erreurs dans tel processus d'ici x date.
- Suivre et réussir un cours pour améliorer une compétence spécifique (ex : service à la clientèle).
- Faire un projet x pour développer la compétence Y.



Bilan de la contribution individuelle



Objectifs du bilan de la contribution

Le bilan de la contribution, c'est l'occasion pour votre gestionnaire d'échanger avec vous, de vous donner de la rétroaction, dans le cadre d'un échange sur 1) votre prestation de travail et des impacts qui en découlent sur la performance de l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs ainsi que 2) votre apport à la synergie d'équipe. C'est l'occasion de mettre vos réalisations en valeur et de soutenir votre développement professionnel en vous fixant des objectifs.

Au cours de l'année financière, nous tenons entre huit et dix rencontres de monitoring de votre contribution et un bilan est effectué en fin d'année.

EXPERTISE, SYNERGIE, et CRÉATIVITÉ

Nom : _____

Poste occupé : _____

Période : _____

Section réservée à l'employé·e

J'ai reçu ce document et discuté du contenu avec mon·ma gestionnaire d'Humanov-is. Je suis en accord avec l'évaluation de ma contribution et de ma performance globale, avec les attentes qui m'ont été signifiées et les objectifs fixés.

Signature : _____ Date : _____

Gestionnaire : _____

Présidente et directrice générale : _____



1. Revue des objectifs et établissement des nouveaux objectifs

Retour sur les objectifs et indicateurs du plan de développement individuel.

Établir conjointement une liste d'au plus cinq objectifs quantifiables avec des échéanciers de réalisation (en lien avec le plan d'action ou les objectifs de travail)

OBJECTIFS	MOYENS / ACTIONS	ÉCHÉANCIER
1-		
2-		
3-		
4-		
5-		



2. Compétences clés et valeurs partagées chez Humanov-is

Nous identifions ici, de quelle façon vous partagez les valeurs d'Humanov-is et contribuez à sa mission par votre attitude et vos comportements. La direction précise son choix en donnant un ou des exemples qui illustrent sa vision et ses attentes. Vous pouvez aussi commenter ou donner des exemples.

COMPÉTENCES CLÉS	NON MAÎTRISÉE	EN DÉVELOPPEMENT	CORRESPOND AUX ATTENTES	DÉPASSE LARGEMENT LES ATTENTES
1-Planification et gestion de ses activités				

- Fixe des buts et objectifs pour son secteur d'activités; décompose le travail à faire en étapes et séquences; définit le calendrier de travail et répartit les tâches et responsabilités de chacun-e; anticipe les problèmes et les points d'achoppement et fait les ajustements nécessaires; compare les performances réalisées aux objectifs fixés; prend les moyens pour évaluer les résultats.
- Mène plusieurs activités de front et gère ses priorités pour atteindre l'objectif fixé; gère les ressources disponibles avec efficacité; organise l'information et les moyens de l'utiliser efficacement.

Commentaires :

2-Adaptation à l'ambiguïté				
----------------------------	--	--	--	--

- S'adapte en situation de changement; est capable de changer facilement de cap; peut décider et agir sans connaître toutes les données; tolère l'ambiguïté; est ouvert-e au changement.
- Demeure calme dans les situations de pression et ne se montre ni irritable ni sur la défensive; gère son stress; n'est pas désespéré-e face à l'imprévu, manifeste peu ou pas de frustration devant les résistances ou les blocages.

Commentaires :

COMPÉTENCES CLÉS	NON MAÎTRISÉE	EN DÉVELOPPEMENT	CORRESPOND AUX ATTENTES	DÉPASSE LARGEMENT LES ATTENTES
3-Collaboration				

- Établit une relation de collaboration constructive et efficace avec ses gestionnaires, collègues et partenaires; use de diplomatie et de tact; possède l'art d'apaiser les situations tendues.
- Est perçu-e comme quelqu'un de coopératif et qui sait travailler en équipe; obtient facilement la confiance et le soutien de ses collègues; dit les choses telles qu'elles sont et de façon appropriée et constructive; préserve les informations confidentielles.

Commentaires :

4-Créativité et innovation				
----------------------------	--	--	--	--

- Génère des idées nouvelles et originales; contribue positivement aux sessions de remue-méninges; invite chacun à apporter sa contribution; arrive facilement à établir des liens entre des notions qui, au départ, ne semblaient pas en avoir.
- Voit au-delà des apparences et ne se contente pas des réponses initiales; tire parti de ressources limitées; intègre les autres dans la création de solutions innovantes.

Commentaires :



COMPÉTENCES CLÉS	NON MAÎTRISÉE	EN DÉVELOPPEMENT	CORRESPOND AUX ATTENTES	DÉPASSE LARGEMENT LES ATTENTES
5-Orientation partenaire/client				

- S'emploie à répondre aux attentes des partenaires/clients autant à l'interne qu'à l'externe et à satisfaire leurs exigences; obtient des informations de qualité des partenaires/clients et les utilise à bon escient pour améliorer les services; garde pour lui-elle les informations confidentielles.
- Parle et agit en gardant la notion de partenaire/client à l'esprit; crée un bon contact avec ses interlocuteurs et maintient de bonnes relations avec eux; gagne leur confiance et leur respect.

Commentaires :

6-Auto-apprentissage et transfert de connaissances				
--	--	--	--	--

- Possède la motivation personnelle pour se développer et y travaille constamment; cherche à utiliser au mieux ses forces; s'efforce de compenser ses faiblesses et ses limites; apprend rapidement devant de nouveaux problèmes; analyse les succès comme les échecs pour en tirer des leçons et s'améliorer.
- S'offre pour guider ses collaborateurs qui ont besoin d'aide; sait coopérer avec les structures de l'organisation; tire le meilleur de chacun; aide les gens à « se construire ».

Commentaires :

COMPÉTENCES CLÉS	NON MAÎTRISÉE	EN DÉVELOPPEMENT	CORRESPOND AUX ATTENTES	DÉPASSE LARGEMENT LES ATTENTES
7-Compétence numérique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Résout des problèmes complexes; analyse une situation en la décortiquant et en l'abordant de façon séquentielle; aborde un problème étape par étape en prévoyant les incidences de chacun des gestes qui sera posé; est à l'aise dans un environnement numérique.

Commentaires :

8-Leadership et synergie				
--------------------------	--	--	--	--

- Communique une vision attrayante du projet; adopte une vision en réseau qui favorise la collaboration; partage les responsabilités pour tenir compte de la complexité.
- Incite les autres à travailler de manière collaborative; suscite l'adhésion envers l'atteinte de résultats; contribue à un environnement participatif; déploie de l'énergie et de la passion dans son travail.

Commentaires :



3. Compétences sectorielles

Les compétences sectorielles sont spécifiques aux rôles et aux tâches de chacun des secteurs. La direction précisera son évaluation à l'aide d'exemples concrets.

COMPÉTENCES SECTORIELLES	NON MAÎTRISÉE	EN DÉVELOPPEMENT	CORRESPOND AUX ATTENTES	DÉPASSE LARGEMENT LES ATTENTES
1-				

Commentaires :

2-				
----	--	--	--	--

Commentaires :

COMPÉTENCES SECTORIELLES	NON MAÎTRISÉE	EN DÉVELOPPEMENT	CORRESPOND AUX ATTENTES	DÉPASSE LARGEMENT LES ATTENTES
3-				

Commentaires :

4. Bilan de la contribution en fonction de l'atteinte des objectifs de la dernière période

Vous décrivez vos réalisations ainsi que l'atteinte ou non de vos objectifs de la dernière période. Vous pouvez joindre un rapport établissant le bilan de vos réalisations.

Le bilan de ma contribution est le suivant (réalisations, bons coups, ajustements) :

Commentaires du ou de la gestionnaire :



Forces

Identifier les forces qui vous distinguent en tenant compte des compétences clés et habiletés requises pour le poste.

Aspects à améliorer

Identifier les actions que vous devriez réaliser pour améliorer votre performance, vos points de croissance. Ajouter au plan de développement individuel (PDI) ou compléter la page suivante.

5. Intérêts ou besoins de développement professionnel et personnel

Les désirs individuels d'apprentissage, de développement, d'approfondissement de connaissances ou d'acquisition de nouvelles compétences sont importants dans la prestation de travail. Il est important pour Humanov-is de connaître vos aspirations afin d'arrimer, dans la mesure du possible, le développement des compétences avec l'atteinte des objectifs organisationnels.

Décrire ici les activités à réaliser pour maximiser votre développement de carrière. Les activités peuvent comprendre de la formation, du coaching, la réalisation de mandats spéciaux, etc.

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL	MOYENS / ACTIONS	ÉCHÉANCIER
1-		
2-		
3-		

6.Évaluation, par le ou la gestionnaire, de la performance globale en fonction de la contribution

Avant de vous rencontrer, la direction générale révisé votre performance globale en fonction de la **qualité de votre prestation de travail** et de votre contribution à la **synergie de l'équipe**. Faites parvenir à votre gestionnaire votre propre bilan de réalisations et atteintes d'objectifs avant la rencontre afin de contribuer à la réflexion et à la discussion.

IDENTIFIER LE NIVEAU QUI CORRESPOND À LA SITUATION DE L'EMPLOYÉ·E À L'ÉGARD DES DEUX DIMENSIONS SUIVANTES	SYNERGIE	PRESTATION
<p>La performance de l'employé·e ne correspond pas aux attentes en regard de son poste. Le PDI doit avoir pour objectif d'apporter les améliorations majeures requises.</p> <p>La date du suivi sera le: _____.</p>	<p>Ne comble pas les attentes</p>	<p>Ne comble pas les attentes</p>
<p>La performance de l'employé·e correspond aux attentes sur plusieurs aspects. Pour d'autres, les attentes ne sont comblées que de façon partielle. Des améliorations doivent être apportées pour que la performance de l'employé·e soit conforme aux attentes.</p> <p>L'employé·e est capable d'apporter les améliorations requises, dans le cadre d'un PDI, avec le soutien et l'appui de son·sa gestionnaire.</p> <p>La date du suivi sera le: _____.</p>	<p>En développement</p>	<p>En développement</p>
<p>La performance de l'employé·e correspond pleinement aux attentes en regard de son poste. Il·Elle contribue activement au succès de son service et a démontré qu'il·elle développe et maîtrise la majorité des compétences clés.</p> <p>Un PDI doit avoir pour objectif de soutenir les besoins ou aspirations de l'employé·e dans le cadre de son travail.</p>	<p>Comble les attentes</p>	<p>Comble les attentes</p>

IDENTIFIER LE NIVEAU QUI CORRESPOND À LA SITUATION DE L'EMPLOYÉ·E À L'ÉGARD DES DEUX DIMENSIONS SUIVANTES

SYNERGIE

PRESTATION

La performance de l'employé·e dépasse de façon régulière et significative les attentes pour son poste et il·elle démontre un niveau de compétence qui est digne de mention. Il·Elle peut jouer un rôle conseil ou servir de modèle auprès des autres employé·es.

Une telle performance contribue significativement au succès de l'organisation.

Un PDI doit avoir pour objectif de soutenir les besoins ou aspirations de l'employé·e dans le cadre de son travail.

**Dépasse
les attentes**

**Dépasse
les attentes**

7. Commentaires de l'employé·e

Ajouter tout élément que vous jugez pertinent quant à l'évaluation de votre contribution ou de vos aspirations professionnelles.

Je reconnais avoir rencontré mon·ma gestionnaire et avoir pris connaissance de cette évaluation.

Signature de l'employé·e : _____ Signature du ou de la gestionnaire : _____

Date : _____ Signature de la PDG : _____



Plan de
développement
individuel
chez Humanov·is
(PDI)

Nom :

Période visée par le plan :

Identifiez les objectifs stratégiques de l'organisme en termes de contribution au plan stratégique et de développement de compétences.

1.

2.

3.

Avec l'employé·e, établissez les objectifs liés aux responsabilités de son poste et aux objectifs stratégiques ainsi que les objectifs de développement de compétences (savoir, savoir-faire ou savoir-être).¹

Objectifs liés au poste et d'ordre stratégique	Moyens / Activités de développement	Indicateur de réussite des objectifs	Suivi
1-			
1-			
2-			

¹Ce document se veut un outil de travail conjoint mais pris en charge par l'employé·e. Vous pouvez ajouter des lignes au fur et à mesure où les objectifs prioritaires sont atteints et que vous en ajoutez de nouveaux.



Objectifs de développement de compétences personnelles et professionnelles	Moyens / Activités de développement	Amélioration(s) observée(s)	Suivi

Signature de l'employé-e: _____ Date: _____

Signature du gestionnaire: _____ Date: _____

