

**QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DES
COMPÉTENCES**

RÔLE: DIRECTEUR

NOVEMBRE 2010

HayGroup

PRÉSENTATION DU QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

Raison d'être

Le Questionnaire d'évaluation des compétences (QEC) a été conçu pour évaluer les forces et les lacunes d'une personne en ce qui concerne les compétences requises pour son rôle (c.-à-d. professionnel du soutien direct, superviseur du soutien direct, travailleur du soutien spécialisé, spécialiste clinique, gestionnaire ou directeur). Il peut servir pour évaluer ses propres compétences ou celles d'une autre personne.

Les compétences comprises dans le questionnaire d'évaluation font partie du modèle de compétences correspondant au rôle de la personne. Ce modèle a été élaboré grâce à l'apport de personnes provenant des neuf régions du secteur des services aux personnes ayant une déficience intellectuelle en Ontario.

Structure des compétences

Chaque compétence comprend ce qui suit:

- Une **définition** – description de ce que la compétence signifie
 - Une **échelle comportementale** – échelle comportementale définissant les comportements connexes qui, en ascendance, sont plus complexes les uns par rapport aux autres, les comportements les moins complexes se situant au niveau 1 et les plus complexes au niveau 4 ou 5 (selon la compétence). Chaque niveau est décrit par une phrase résumant l'essence de ce niveau, et comporte une série d'exemples de comportements illustrant ce niveau (p. ex. à quel genre de comportement s'attendre à ce niveau).
-

Évaluation des compétences

Le facteur déterminant, en évaluant les compétences d'une personne, est la *constance* – la régularité avec laquelle la personne démontre les comportements associés à une compétence et à un niveau particuliers.

Démontrer un comportement *de façon constante* signifie poser un geste de façon régulière dans son rôle. Manifester le comportement *à l'occasion* ou avoir la *capacité* de le faire (mais ne pas le manifester régulièrement) ne peut se traduire par l'expression *de façon constante*.

Considérations importantes

Il faut tenir compte de ce qui suit en évaluant les compétences:

- En ce qui concerne les auto-évaluations, prenez note du fait que la plupart des gens ont tendance à surévaluer plutôt qu'à sous-évaluer leurs propres comportements.
 - Chaque niveau représente une progression de l'importance/la portée du comportement par rapport au niveau qui le précède.
 - Pour tirer le meilleur parti de cette évaluation, assurez-vous d'évaluer les comportements manifestés au travail, plutôt que ceux qu'une personne a *l'intention* de manifester ou aimerait avoir l'occasion de manifester.
-

PRÉSENTATION DU QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES (SUITE)

Remplir le QEC

Veillez suivre les étapes ci-dessous pour remplir le questionnaire d'évaluation. Vous trouverez peut-être utile de lire l'exemple à la page suivante.

Étape	Mesures concrètes
1	Commencez en lisant la définition de chaque compétence devant être évaluée.
2	<p>Puis, en débutant par le niveau 1, posez-vous la question suivante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Est-ce que je (ou la personne que j'évalue) démontre de façon constante les comportements correspondant à ce niveau?</i> <p>Par <i>de façon constante</i>, on entend toujours ou la plupart du temps (c.-à-d. 75 % du temps).</p> <p>En répondant à cette question, songez à des exemples pouvant justifier votre réponse.</p> <p>Si vous répondez par l'affirmative, cochez la case correspondant à ce niveau et passez au niveau suivant.</p>
3	<p>Arrêtez-vous lorsque vous arrivez à un niveau où vous (ou la personne que vous évaluez) <i>ne</i> manifestez <i>pas</i> de façon constante les comportements décrits.</p> <p>Le niveau démontré pour la compétence sera donc <i>le niveau le plus élevé que vous avez coché</i> – soit le niveau le plus élevé dont vous (ou la personne que vous évaluez) démontrez de façon constante les comportements décrits <i>ainsi que</i> les comportements associés aux niveaux précédents. Autrement dit, vous ne pouvez vous évaluer (ou la personne que vous évaluez) au niveau 3, si vous ne démontrez pas de façon constante les comportements associés aux niveaux 1 et 2.</p> <p>Remarque: Si vous ne pouvez cocher aucune des cases, cela signifie que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vous (ou la personne que vous évaluez) ne démontrez pas cette compétence <i>ou</i> • Vous n'avez pas eu l'occasion d'observer la compétence chez la personne que vous évaluez.
4	Fournissez des preuves comportementales pour justifier la cote que vous vous êtes attribué (ou que vous avez attribuée à la personne que vous évaluez) dans la case prévue à cette fin.
5	<p>Lorsque vous aurez terminé l'évaluation de toutes les compétences, reportez votre cote pour chacune des compétences au sommaire du QEC à la dernière page du présent document.</p> <p>Vous pouvez également inscrire, dans l'espace prévu à cet effet, les compétences qui selon vous comptent parmi vos forces et celles qui doivent être développées.</p>

EXEMPLE: DÉFENSEUR

Cochez les cases correspondant aux niveaux décrivant des comportements que vous, ou la personne que vous évaluez, démontrez de façon constante. Quel que soit le niveau coché, vous ou la personne que vous évaluez devez démontrer les comportements décrits aux niveaux précédents.

Défenseur		
Une personne qui agit comme « défenseur » affiche des comportements qui démontrent un penchant pour se faire champion d'une cause ou d'une question à résoudre afin d'inciter les autres à l'appuyer (ex. les gagner à la cause).		
<input type="checkbox"/>	0	Compétence non démontrée ou aucune occasion d'observer cette compétence
<input checked="" type="checkbox"/>	1	Présente les faits afin de convaincre ou de motiver: S'avère persuasif lors d'une discussion ou d'une présentation. Invoque le raisonnement, énonce des données ou fait appel à l'intérêt personnel. Peut utiliser des exemples concrets, des aides visuelles, des démonstrations, etc. À ce niveau de compétence, se penche sur les faits, mais ne tente pas d'adapter la présentation aux champs d'intérêts ni au niveau de son auditoire (adapter la présentation ou le langage se situe au niveau 3).
<input checked="" type="checkbox"/>	2	Emploie plusieurs tactiques pour persuader: Invoque plus d'un argument différent lors d'une présentation ou d'une discussion. Utilise plusieurs outils pour convaincre. Dans une présentation, a recours à plusieurs ensembles de données qui ont été minutieusement préparées (ex. des statistiques et des exemples).
<input checked="" type="checkbox"/>	3	Mesure l'impact de ses actes ou paroles: Adapte la présentation ou la discussion d'après l'intérêt ou le niveau de son auditoire. Anticipe la perception que les autres auront de lui d'après ses paroles ou ses actes. Pose des gestes réfléchis et spectaculaires pour obtenir un effet particulier. Prévoit la réaction des autres et se prépare en conséquence.
<input type="checkbox"/>	4	A recours à l'influence indirecte: Mise sur l'influence indirecte de « bouche à oreille »: « Confie à A de le dire à B pour que B en fasse part à C ». Influence graduellement en adaptant chaque étape à son auditoire. Peut anticiper quand il sera nécessaire d'aller chercher de l'appui et prend des mesures pour s'allier des personnes d'influence. Juge quand il sera opportun d'aller chercher l'implication de ressources crédibles et objectives pour appuyer ses arguments et surmonter la réticence. S'allie à des personnes de même sensibilité pour convaincre les autres. Se sert d'expertises ou de tiers pour influencer. Sonde l'opinion de personnes en position d'autorité ou d'influence avant les réunions. Invoque des arguments logiques, ses convictions personnelles et sa passion pour obtenir les résultats escomptés.
<input type="checkbox"/>	5	Emploie des stratégies complexes pour influencer: Possède une compréhension très poussée de la dynamique de groupe et s'en sert à bon escient (partage ou retient des informations pour obtenir les résultats voulus); emploie des processus de gestion de groupe. Rassemble des coalitions politiques; utilise des manœuvres complexes pour obtenir un résultat ou créer un effet. Façonne des appuis d'arrière-scène pour ses idées. Peut se forger des appuis au sein du conseil d'administration pour appuyer les suggestions de la gérance. Construit et entretient continuellement un réseau de contacts et de ressources qui appuient les initiatives.

Fournissez des preuves comportementales justifiant la cote attribuée pour cette compétence:

Quand Linda a parlé aux parents d'un jeune potentiellement apte à bénéficier de son aide, sachant que les parents avaient plusieurs préoccupations concernant le type de soins que leur fils recevrait et connaissant leur expérience passée (après une conversation téléphonique avec eux), elle a pris soin d'aborder une à une chaque préoccupation exprimée par les parents et de leur expliquer comment elle allait y répondre. Comme elle voyait qu'ils étaient inquiets et nerveux, elle s'est exprimée doucement et lentement pour les mettre à l'aise et les aider à comprendre les diverses options que l'Agence pouvait leur offrir sur le plan du soutien recherché. Elle a pu les convaincre que leur fils recevrait le type de soins qu'ils souhaitaient pour lui.

DÉFENSEUR

Cochez les cases correspondant aux niveaux décrivant des comportements que vous, ou la personne que vous évaluez, démontrez de façon constante. Quel que soit le niveau coché, vous ou la personne que vous évaluez devez démontrer les comportements décrits aux niveaux précédents.

Défenseur		
Une personne qui agit comme « défenseur » affiche des comportements qui démontrent un penchant pour se faire champion d'une cause ou d'une question à résoudre afin d'inciter les autres à l'appuyer (ex. les gagner à la cause).		
<input type="checkbox"/>	0	Compétence non démontrée ou aucune occasion d'observer cette compétence
<input type="checkbox"/>	1	Présente les faits afin de convaincre ou de motiver: S'avère persuasif lors d'une discussion ou d'une présentation. Invoque le raisonnement, énonce des données ou fait appel à l'intérêt personnel. Peut utiliser des exemples concrets, des aides visuelles, des démonstrations, etc. À ce niveau de compétence, se penche sur les faits, mais ne tente pas d'adapter la présentation aux champs d'intérêts ni au niveau de son auditoire (adapter la présentation ou le langage se situe au niveau 3).
<input type="checkbox"/>	2	Emploie plusieurs tactiques pour persuader: Invoque plus d'un argument différent lors d'une présentation ou d'une discussion. Utilise plusieurs outils pour convaincre. Dans une présentation, a recours à plusieurs ensembles de données qui ont été minutieusement préparées (ex. des statistiques et des exemples).
<input type="checkbox"/>	3	Mesure l'impact de ses actes ou paroles: Adapte la présentation ou la discussion d'après l'intérêt ou le niveau de son auditoire. Anticipe la perception que les autres auront de lui d'après ses paroles ou ses actes. Pose des gestes réfléchis et spectaculaires pour obtenir un effet particulier. Prévoit la réaction des autres et se prépare en conséquence.
<input type="checkbox"/>	4	A recours à l'influence indirecte: Mise sur l'influence indirecte de « bouche à oreille »: « Confie à A de le dire à B pour que B en fasse part à C ». Influence graduellement en adaptant chaque étape à son auditoire. Peut anticiper quand il sera nécessaire d'aller chercher de l'appui et prend des mesures pour s'allier des personnes d'influence. Juge quand il sera opportun d'aller chercher l'implication de ressources crédibles et objectives pour appuyer ses arguments et surmonter la réticence. S'allie à des personnes de même sensibilité pour convaincre les autres. Se sert d'expertises ou de tiers pour influencer. Sonde l'opinion de personnes en position d'autorité ou d'influence avant les réunions. Invoque des arguments logiques, ses convictions personnelles et sa passion pour obtenir les résultats escomptés.
<input type="checkbox"/>	5	Emploie des stratégies complexes pour influencer: Possède une compréhension très poussée de la dynamique de groupe et s'en sert à bon escient (partage ou retient des informations pour obtenir les résultats voulus); emploie des processus de gestion de groupe. Rassemble des coalitions politiques; utilise des manœuvres complexes pour obtenir un résultat ou créer un effet. Façonne des appuis d'arrière-scène pour ses idées. Peut se forger des appuis au sein du conseil d'administration pour appuyer les suggestions de la gérance. Construit et entretient continuellement un réseau de contacts et de ressources qui appuient les initiatives.

Fournissez des preuves comportementales justifiant la cote attribuée pour cette compétence:

RÉSOLUTION CRÉATIVE DE PROBLÈMES ET PRISE DE DÉCISIONS

Cochez les cases correspondant aux niveaux décrivant des comportements que vous, ou la personne que vous évaluez, démontrez de façon constante. Quel que soit le niveau coché, vous ou la personne que vous évaluez devez démontrer les comportements décrits aux niveaux précédents.

Résolution créative de problèmes et prise de décisions		
<p>La compétence à résoudre des problèmes de façon créative et à prendre des décisions se manifeste par des comportements qui démontrent que la personne peut cerner et résoudre les problèmes à partir d'une bonne compréhension de la problématique, en cherchant des informations additionnelles, en explorant et en évaluant les options pour enfin choisir la meilleure solution de remplacement compte tenu des circonstances. Pour résoudre un problème, il faut en décortiquer les composantes ou déterminer des causalités entre les situations qui ne sont pas évidentes au premier abord. En engageant ce processus, la personne fait preuve d'une approche créative à la résolution de problèmes. La pensée créative dépasse les frontières du conventionnel pour mettre à profit les ressources de façon créative.</p>		
<input type="checkbox"/>	0	Compétence non démontrée ou aucune occasion d'observer cette compétence
<input type="checkbox"/>	1	Fait preuve de bon sens dans sa façon d'aborder les problèmes: Invoque des règles simples, utilise le bon sens et fait appel à son expérience pour reconnaître les problèmes. Traite un problème à sa plus simple valeur. Trouve les petites composantes d'un problème ou d'une situation. Décompose le problème au moyen d'une liste simple, d'activités ou de tâches à accomplir, sans leur assigner de priorité. Reconnaît un lien causal entre les parties du problème ou de la situation (ex. « si cela... donc ceci », dans une relation de cause à effet).
<input type="checkbox"/>	2	Accueille de nouvelles idées et solutions: Fait preuve d'ouverture d'esprit par rapport à des perspectives nouvelles. A recours à de nouvelles informations pour aborder des problèmes ou régler des situations. Reconnaît quand la situation doit ou peut être améliorée par une approche novatrice.
<input type="checkbox"/>	3	Comprend les liens causals et agit en conséquence: Décompose un problème ou une situation pour en dégager les principaux éléments. Trouve les divergences, les tendances et les corrélations dans les données. Reconnaît quand il y a une relation de cause à effet et agit en conséquence. Constate que les problèmes peuvent être multidimensionnels. Analyse la situation à partir de divers angles ou catégories (ex. le pour et le contre). Pose un regard critique sur les faits pour en dégager les implications non apparentes. Se réfère à ses connaissances et/ou à son expérience pour comprendre, analyser et résoudre les problèmes ou aborder les situations.
<input type="checkbox"/>	4	Définit et prend en considération plusieurs options pour résoudre un problème ou aborder une question: Propose plusieurs pistes de solutions possibles. Imagine des solutions ou options créatives pour lesquelles les précédents sont inexistantes ou rares. Propose des solutions qui dépassent les frontières du conventionnel. Évalue les solutions de remplacement et agit selon ce qui semble la meilleure solution. Essaie différentes solutions tout en assurant la sécurité du milieu. Reconnaît les problèmes de fond et les implications des décisions qui sont prises ou des pistes de solution qui sont poursuivies.
<input type="checkbox"/>	5	Résout des problèmes complexes: Résout des problèmes complexes qui peuvent exiger la mise en pratique de plusieurs techniques d'analyse ou de créativité pour décomposer le problème. Met en pratique des concepts érudits et complexes afin d'analyser les tendances fondamentales. Adapte des principes généraux existants pour aborder un problème d'une perspective différente. Examine les retombées possibles des décisions ou des solutions pour tous les groupes de parties prenantes, y compris les différents paliers ou sections de l'organisme.

Fournissez des preuves comportementales justifiant la cote attribuée pour cette compétence:

DÉVELOPPEMENT DES AUTRES

Cochez les cases correspondant aux niveaux décrivant des comportements que vous, ou la personne que vous évaluez, démontrez de façon constante. Quel que soit le niveau coché, vous ou la personne que vous évaluez devez démontrer les comportements décrits aux niveaux précédents.

Développement des autres		
Aider les autres à se développer signifie que la personne a une volonté sincère et passionnée d'encourager les membres de la profession et de l'agence à parfaire leurs habiletés à long terme en leur prodiguant de l'encouragement, de la direction et de l'encadrement professionnel afin qu'ils réussissent à bien performer tant au présent qu'à l'avenir. Cette compétence ne relève pas uniquement de quelqu'un en position d'autorité.		
<input type="checkbox"/>	0	Compétence non démontrée ou aucune occasion d'observer cette compétence
<input type="checkbox"/>	1	Partage conseils et expertise reliés au travail: Dans un contexte de formation en milieu de travail, donne des instructions détaillées et des démonstrations (ex. offre de montrer aux autres comment accomplir une tâche). Transmet son expertise de travail aux autres. Offre des directives et des conseils concernant l'exécution des tâches.
<input type="checkbox"/>	2	Fournit des occasions qui permettent aux autres de parfaire leurs compétences techniques: Propose ou suggère des activités qui contribuent au développement de compétences techniques. Appuie ses instructions ou ses démonstrations sur des explications ou des raisonnements donnés dans le cadre d'une stratégie de formation. Pose des questions, administre des tests ou par d'autres moyens s'assure que les personnes ont compris les explications ou les directives. Plutôt que de fournir toutes les réponses, laisse les personnes apprendre en résolvant elles-mêmes les problèmes.
<input type="checkbox"/>	3	Fournit de l'encadrement professionnel et des conseils pour favoriser l'acquisition des compétences: Offre de la rétroaction en vue d'aider les personnes à améliorer leurs compétences. Fournit de l'encadrement professionnel en offrant une rétroaction sur l'acquisition de nouvelles compétences. Encourage et/ou fait entrevoir que l'avenir est prometteur même quand il faut apporter des corrections ou quand la personne subit un revers. Offre des suggestions taillées sur mesure visant l'amélioration du rendement.
<input type="checkbox"/>	4	Fournit de l'encadrement professionnel intensif: Consacre beaucoup de temps pour que d'autres grandissent et se développent professionnellement. Confie autorité et responsabilité aux personnes dans l'exercice de leurs fonctions en leur accordant la latitude d'apprendre de leurs erreurs sans crainte de représailles. Comprend et détermine les besoins en matière de développement professionnel et instaure de nouveaux programmes ou matériaux didactiques pour les combler. Encourage les personnes à s'auto-évaluer quant à leurs forces et leurs faiblesses, leurs objectifs de carrière et leurs stratégies pour les atteindre.
<input type="checkbox"/>	5	Se fait champion d'un milieu de travail favorable à l'apprentissage et au développement professionnel des employés: Crée un milieu dans lequel on peut tirer profit des erreurs, où on offre et on accueille la rétroaction et dans lequel tous partagent leur expertise. Fournit la chance aux employés de se développer en fonction des besoins immédiats et futurs de l'organisation. Adapte les structures organisationnelles afin d'appuyer le développement professionnel des employés. Met en place des structures, un plan de relève, divers mécanismes et processus qui favorisent le développement professionnel des employés en fonction des buts de l'organisme. Organise le travail afin de faciliter le développement professionnel (ex. formation intersectorielle, gestion collaborative, etc.).

Fournissez des preuves comportementales justifiant la cote attribuée pour cette compétence:

RESPONSABILISATION

Cochez les cases correspondant aux niveaux décrivant des comportements que vous, ou la personne que vous évaluez, démontrez de façon constante. Quel que soit le niveau coché, vous ou la personne que vous évaluez devez démontrer les comportements décrits aux niveaux précédents.

Responsabilisation		
Responsabiliser signifie communiquer de façon claire ce à quoi l'on s'attend des autres. Cela veut dire diriger, encadrer, rendre les personnes responsables de leur rendement, exiger un rendement supérieur, affronter les employés problèmes et se servir de l'autorité de son poste pour obtenir un rendement qui favorise l'organisation à long terme. Il faut que la personne soit ferme, qu'elle s'affirme et qu'elle s'engage à prendre des décisions difficiles.		
<input type="checkbox"/>	0	Compétence non démontrée ou aucune occasion d'observer cette compétence
<input type="checkbox"/>	1	Dirige: Fournit des directives suffisantes; énonce clairement les besoins et les attentes. S'assure que les échéanciers et le travail à faire ont été bien compris.
<input type="checkbox"/>	2	Établit des limites: Rejette fermement les demandes déraisonnables et établit des limites aux comportements des autres.
<input type="checkbox"/>	3	Exige un rendement supérieur: Établit des normes, exige la performance et le respect total des directives sur un ton tranchant. Exerce un suivi à intervalle de contrôle; récompense le succès et prend systématiquement les mesures concrètes nécessaires pour parer aux difficultés.
<input type="checkbox"/>	4	Rend les personnes responsables de leur rendement: Évalue le rendement à partir des normes et des attentes. Gère les problèmes de rendement en affrontant les personnes concernées et en les tenant responsables de leurs actions pour qu'elles s'améliorent. Crée un milieu dans lequel les systèmes et les processus favorisent un rendement supérieur et motivent les personnes à atteindre leurs buts.
<input type="checkbox"/>	5	Est capable de prendre des décisions difficiles: Affronte les difficultés en face et avec fermeté même s'il faut poser des gestes désagréables pour les employés ou les équipes de longue date (ex. mauvais rendement, mises à pied, réaffectation). S'attaque aux problèmes de rendement à des moments opportuns en énonçant des buts concrets, en déterminant des étapes de développement ou en proposant d'autres possibilités de travail.

Fournissez des preuves comportementales justifiant la cote attribuée pour cette compétence:

DIRECTION DES AUTRES

Cochez les cases correspondant aux niveaux décrivant des comportements que vous, ou la personne que vous évaluez, démontrez de façon constante. Quel que soit le niveau coché, vous ou la personne que vous évaluez devez démontrer les comportements décrits aux niveaux précédents.

Direction des autres		
Assurer la direction des autres veut dire que la personne assume un rôle de chef d'une équipe ou d'un groupe. Un chef inspire, clarifie et dirige en partageant une vision passionnée de l'avenir. Il s'assure que les personnes sous sa direction disposent des outils et de l'appui dont elles ont besoin. Un chef mesure son succès à partir de la réussite des autres.		
<input type="checkbox"/>	0	Compétence non démontrée ou aucune occasion d'observer cette compétence
<input type="checkbox"/>	1	Facilite le travail d'équipe: Dresse l'ordre du jour, fixe les objectifs, tient compte du temps, dispose des tâches (assigne des tâches aux employés), etc. Gère des réunions efficaces et s'entretient informellement avec les employés pour les tenir au courant des problèmes et des changements. Engage les membres du personnel en ce qui les concerne dans la planification, la résolution des problèmes et la prise de décisions. S'assure que le groupe dispose de toutes les informations dont il a besoin et communique une direction. Explique la raison d'être d'une décision. Invite l'apport des membres de l'équipe en valorisant leurs idées et leurs contributions. Trouve et fournit l'information et les ressources nécessaires au bon fonctionnement de l'équipe. Facilite les rencontres de groupe au moyen de processus de gestion de groupe et s'assure que les tâches de groupe sont accomplies.
<input type="checkbox"/>	2	Promeut l'efficacité de l'équipe: Prend les moyens nécessaires pour permettre à l'équipe de bien fonctionner. Crée des conditions de travail pour l'équipe qui favorisent l'obtention du meilleur rendement possible (ex. clarifie la direction, fournit de l'encadrement, assigne les bonnes personnes à la tâche). Favorise l'efficacité du processus de groupe en invoquant la participation des autres. Résout les conflits au sein de l'équipe, fournit une rétroaction juste (individuelle ou collective). Pose des gestes qui favorisent l'esprit d'équipe dans le but de promouvoir l'efficacité du groupe ou du processus. S'assure que tous les membres de l'équipe assument une charge de travail. Reconnait les efforts en célébrant les réussites. Évalue les habiletés des employés de façon proactive et positive, s'assure qu'ils comprennent leurs rôles et responsabilités, leur offre des conseils et les appuie pour qu'ils améliorent leurs compétences. Favorise un climat de transparence, de confiance et de solidarité au sein du personnel en valorisant chaque membre de l'équipe et en permettant à chacun de s'exprimer et de faire valoir ses besoins en toute sécurité. Peut prévoir et résoudre les conflits de façon judicieuse.
<input type="checkbox"/>	3	Se dote de ressources/prend soin de son équipe: Détermine quels outils/ressources sont nécessaires pour effectuer le travail et les obtient. Facilite le travail des autres en leur fournissant les outils (encadrement, exemples) dont ils ont besoin pour accomplir leurs tâches. Prévoit les conséquences des changements sur les besoins en matière de ressources (ex. clientèle, personnel, financement, changement aux politiques).
<input type="checkbox"/>	4	Se positionne en tant que chef: Établit des normes de comportement pour le groupe et sanctionne les personnes qui les transgressent. S'assure que tous sont investis de la mission, des buts, du programme, du climat, du ton et des politiques afin de créer le milieu le plus favorable à la réussite. Dirige par l'exemple; affiche un comportement qui sert de modèle pour les autres et qui est cohérent avec la vision et les valeurs de l'organisation. Poursuit un but précis à partir de conviction personnelle et d'une quête d'excellence. Est perçu par d'autres comme un modèle et un chef crédible.
<input type="checkbox"/>	5	Incite les personnes à s'engager envers une vision captivante: Inspire la confiance dans la mission. Suscite l'enthousiasme, l'engouement et l'engagement des employés en faisant le rapprochement entre leur travail et la vision, la mission et les valeurs de l'organisation. Affiche un charisme authentique et communique une vision à long terme qui s'étend au-delà de l'équipe et qui suscite l'enthousiasme. Rassemble les efforts de tous (y compris des membres du conseil d'administration s'il s'agit de la direction générale) vers la réalisation d'un but commun. Pose des gestes pour appuyer la vision et voit à ce que les processus et les façons de faire soient cohérents avec cette vision (ex. récompense les comportements qui appuient la vision).

Fournissez des preuves comportementales justifiant la cote attribuée pour cette compétence:

GESTION DU CHANGEMENT

Cochez les cases correspondant aux niveaux décrivant des comportements que vous, ou la personne que vous évaluez, démontrez de façon constante. Quel que soit le niveau coché, vous ou la personne que vous évaluez devez démontrer les comportements décrits aux niveaux précédents.

Gestion du changement		
La gestion du changement signifie que la personne appuie les changements qui sont exigés par l'agence ou le secteur et qu'elle aide les employés, les personnes qui reçoivent des appuis et leurs familles à comprendre les conséquences du changement pour eux. Les personnes qui sont dotées de cette compétence accueillent le changement et le défendent.		
<input type="checkbox"/>	0	Compétence non démontrée ou aucune occasion d'observer cette compétence
<input type="checkbox"/>	1	Se prononce pour le changement: Appuie publiquement l'initiative vers le changement, tant oralement que par écrit. Lance fréquemment des messages de rappel sur le changement pour en élucider le but et la direction. Présente le changement en termes positifs, misant sur l'impact et sur les avantages présents et futurs du changement.
<input type="checkbox"/>	2	Fait le lien entre le changement et les processus liés au travail: Communique de l'information et tente de discerner le niveau de compréhension et d'acceptation du changement par les autres personnes. Explique les effets que le changement aura sur les processus de travail ou sur les structures de l'organisation en général. Prend en considération les intérêts des parties externes affiliées tels les fournisseurs, les familles et autres groupes sectoriels. Renforce le lien entre le changement et les objectifs globaux.
<input type="checkbox"/>	3	Concrétise les changements: Explique clairement aux employés les effets des changements sur leur rôle ou leur poste. Tient compte des inquiétudes et de la résistance initiale par rapport aux effets possibles du changement et encourage le dialogue parmi les intéressés. Se montre sensible aux réactions émotives qu'engendre le changement et gère prudemment les attentes. Intègre le changement de façon précise au travail actuel. Crée de l'enthousiasme et de l'engouement pour le changement à partir d'expériences récentes de changement.
<input type="checkbox"/>	4	Donne suite aux changements: Intéresse les autres à l'élaboration du plan de gestion du changement. Pose des gestes intentionnels qui assurent le succès de la mise à exécution du changement. Accentue le message du changement par ses comportements et ses attitudes. Sert de modèle des comportements souhaités. Favorise l'acquisition de compétences et de confiance par les employés afin qu'ils réussissent dans un nouvel environnement. Reconnaît publiquement les personnes qui affichent un comportement compatible avec « la nouvelle façon de faire ».
<input type="checkbox"/>	5	Gère le processus de changement: Propose des buts précis et pratiques, élabore des processus et fixe des échéanciers à partir des stratégies de changement organisationnel. Élabore et met à exécution des stratégies de transition de la situation présente à celle de l'avenir. Établit des plans contingents pour gérer de la résistance forte ou pour faire face à toute autre difficulté imprévue dans la mise à exécution du changement. Crée un milieu d'accueil du changement. S'acharne à la tâche de faire comprendre et de gagner à la cause les parties prenantes qui présentent le plus grand défi au changement. Se montre sensible aux réactions émotives et gère prudemment les attentes. Prévoit la résistance et ses causes au sein de l'agence ou du secteur. Explique les conséquences positives et négatives de se conformer aux exigences imposées par le changement. Favorise l'acquisition de compétences et de confiance par les employés et les équipes afin qu'ils réussissent dans un nouvel environnement. Sert de modèle en affichant des comportements qui reflètent le changement. Met l'accent sur le lien entre le changement et les objectifs globaux. Incite les autres à défendre les changements qui s'imposent.

Fournissez des preuves comportementales justifiant la cote attribuée pour cette compétence:

ÉTABLISSEMENT DE RELATIONS/RÉSEAUX

Cochez les cases correspondant aux niveaux décrivant des comportements que vous, ou la personne que vous évaluez, démontrez de façon constante. Quel que soit le niveau coché, vous ou la personne que vous évaluez devez démontrer les comportements décrits aux niveaux précédents.

Établissement de relations/réseaux		
L'établissement de relations/réseaux veut dire être capable de tisser et d'entretenir des liens constructifs de travail, des partenariats et des réseaux de contacts avec des personnes qui peuvent ou pourraient contribuer à la réalisation des objectifs. Cela veut aussi dire être capable de collaborer avec toutes les parties prenantes pour atteindre les mêmes buts. Il s'agit de démontrer sa capacité de pouvoir entretenir des relations interpersonnelles solides fondées sur le respect, la confiance, l'entente mutuelle et des relations de travail productives de façon à promouvoir le travail de l'agence ou du secteur. Cela veut aussi dire avoir une ferme conviction que des relations à base de confiance produisent les résultats escomptés.		
<input type="checkbox"/>	0	Compétence non démontrée ou aucune occasion d'observer cette compétence
<input type="checkbox"/>	1	Maintient les relations courantes: Entretient les réseaux établis de contacts et les relations de travail constructives par le biais de structures et de mécanismes existants (ex. réunions, rapport d'étapes, etc.) dans le but de partager l'information et de se tenir au courant des débats publics et politiques. Entretient des liens amicaux et maintient les contacts ou rencontre régulièrement les personnes ou les groupes afin d'assurer un milieu de travail positif. Participe à des activités gouvernementales et communautaires pertinentes.
<input type="checkbox"/>	2	Consolide les relations de travail: Renforce intentionnellement les relations à partir d'un fondement d'entente mutuelle et de confiance. S'acharne à discerner quels sont les inquiétudes sous-jacentes et les besoins des personnes contact (ex. partenaires communautaires, groupes de parties prenantes).
<input type="checkbox"/>	3	Développe des réseaux intentionnels pour parer à des situations précises: Établit des relations externes avec des partenaires sectoriels ou communautaires. Entame des relations de travail constructives avec d'autres (ex. collègues externes, familles, groupes communautaires, etc.) afin d'aborder un problème ou une situation pressante. Discute des problèmes et des possibilités dans un contexte plus large selon que les parties prenantes pourraient être concernées. Développe et maintient un réseau intentionnel et profitable de travail au niveau supérieur avec des collègues à l'interne ou des organismes communautaires afin d'obtenir leur appui concernant les besoins et les objectifs d'affaires présents et futurs de l'organisme.
<input type="checkbox"/>	4	Utilise ses réseaux stratégiquement pour influencer: Utilise son réseau de personnes contact pour recueillir de l'information, pour déterminer des avantages stratégiques, pour consulter concernant des problèmes stratégiques afin de maintenir l'excellence du service et bâtir la réputation de l'agence dans la communauté. Développe un réseau de contacts pour influencer la politique publique et maintenir l'excellence organisationnelle.

Fournissez des preuves comportementales justifiant la cote attribuée pour cette compétence:

GESTION DES RESSOURCES

Cochez les cases correspondant aux niveaux décrivant des comportements que vous, ou la personne que vous évaluez, démontrez de façon constante. Quel que soit le niveau coché, vous ou la personne que vous évaluez devez démontrer les comportements décrits aux niveaux précédents.

Gestion des ressources		
La gestion des ressources veut dire les comprendre et pouvoir les administrer efficacement (ex. ressources humaines, matérielles, financières). Cette compétence se manifeste par l'évaluation, la planification et le contrôle des ressources pour en tirer le meilleur profit. Les personnes douées de cette compétence gèrent les ressources financières de l'agence/du secteur judicieusement, comme si ces ressources leur appartenaient personnellement. Cette gestion repose sur un équilibre entre la qualité (ex. ressources humaines) et la quantité (ex. ressources financières).		
<input type="checkbox"/>	0	Compétence non démontrée ou aucune occasion d'observer cette compétence
<input type="checkbox"/>	1	Comprend les enjeux en matière de ressources: Saisit les questions importantes en matière de ressources dont il est garant et comprend comment elles se rapportent à l'agence/au secteur/à l'organisation.
<input type="checkbox"/>	2	Gère les ressources avec efficacité: Emploie différents moyens pour assurer l'efficacité tout en conservant ou en améliorant la qualité des programmes, des processus ou des services.
<input type="checkbox"/>	3	Fait la promotion de moyens efficaces: Fait la promotion d'une gestion efficace des ressources et sert de modèle d'efficacité. Se renseigne et accueille la rétroaction concernant l'utilisation des ressources pour prendre des décisions opportunes et efficaces. Partage les ressources avec d'autres sections de l'agence au besoin.
<input type="checkbox"/>	4	Fait profiter l'agence: Prend des décisions concernant l'utilisation efficace des ressources en tenant compte des besoins de l'agence même quand cette décision exige un sacrifice de la part de son groupe, de sa section ou de son équipe. Prend en considération la stratégie des affaires de l'agence tout en poursuivant les objectifs présents et futurs.

Fournissez des preuves comportementales justifiant la cote attribuée pour cette compétence:

RAISONNEMENT STRATÉGIQUE

Cochez les cases correspondant aux niveaux décrivant des comportements que vous, ou la personne que vous évaluez, démontrez de façon constante. Quel que soit le niveau coché, vous ou la personne que vous évaluez devez démontrer les comportements décrits aux niveaux précédents.

Raisonnement stratégique		
Le raisonnement stratégique veut dire avoir une vision à long terme des activités journalières allant d'une compréhension de base jusqu'à une conscience accrue des influences du monde externe sur les stratégies et les choix que l'on fait.		
<input type="checkbox"/>	0	Compétence non démontrée ou aucune occasion d'observer cette compétence
<input type="checkbox"/>	1	Harmonise son travail: Se fixe des objectifs qui s'harmonisent avec les buts opérationnels du milieu de travail. Évalue constamment son progrès et ses actions pour s'assurer qu'ils sont cohérents avec la vision et les buts opérationnels de l'organisation. Communique avec d'autres pour s'assurer que les buts et la vision de l'organisation sont cohérents.
<input type="checkbox"/>	2	Encourage la cohérence de l'équipe: Communique et interprète efficacement la vision stratégique aux employés sous sa direction. Exprime clairement et souligne l'importance et l'impact de la contribution des employés envers l'appui et la poursuite des buts de l'organisme. Suit de près le travail de l'équipe pour s'assurer qu'il est conforme à la direction stratégique, à la vision et aux valeurs de l'organisation. Définit les orientations futures que doit prendre le travail pour être en harmonie avec la vision. S'implique pour aider les autres à comprendre l'importance de la stratégie et de la vision.
<input type="checkbox"/>	3	Harmonise les plans et les buts des programmes/opérations: Travaille avec l'équipe pour établir des buts et des plans conformes à la direction stratégique en ce qui a trait aux programmes/opérations. De façon constante, fait la promotion de la vision et des valeurs de l'organisme auprès des gens recevant de l'aide, des parties prenantes et des partenaires. Travaille en collaboration avec le personnel pour établir des buts stratégiques pour sa section de l'organisation. Évalue l'écart qui existe entre la situation présente et la direction future souhaitée et propose des façons de parer à cet écart.
<input type="checkbox"/>	4	Influence la direction stratégique: Prévoit les obstacles et les possibilités à long terme pour l'organisme et agit en conséquence. Cerne les problèmes, invoque l'opinion des autres et choisit des solutions qui sont cohérentes avec la stratégie et la vision. Scrute, recherche et évalue l'information concernant des pistes de solution possibles pour l'avenir. Fournit une direction et communique la vision pour assurer la cohérence avec l'organisation. De façon constante et enthousiaste, fait la promotion des objectifs stratégiques auprès de collègues dans d'autres sections. Encourage la poursuite de nouvelles directions à partir d'une approche conceptuelle solide et avant-gardiste.
<input type="checkbox"/>	5	Articule une vision: Mène l'élaboration d'une vision pour l'organisme. Définit et articule la vision et la stratégie dans un contexte plus large qui tient compte des priorités de l'organisme/du secteur. Décrit la vision et les valeurs avec passion pour qu'elles soient bien comprises et en fait la promotion pour susciter l'adhésion et l'engagement du personnel et des parties prenantes. Détecte, comprend et fait la synthèse de nouvelles tendances ou relations entre les questions organisationnelles et en fait des priorités pour l'organisme/le secteur. Élabore des stratégies qui changent fondamentalement la façon dont l'organisme/le secteur opère.

Fournissez des preuves comportementales justifiant la cote attribuée pour cette compétence:

SOMMAIRE DU QEC

Reportez ici la cote que vous avez attribuée à chacune des compétences pour créer un sommaire général des compétences qui représentent une force et de celles qui doivent être développées. Indiquez si la compétence constitue une force (c.-à-d. la cote est égale ou supérieure au niveau cible) ou doit être développée (c.-à-d. la cote est inférieure au niveau cible pour le rôle).

Compétence	Niveau de comportement évalué	Niveau cible pour le rôle	Force ou à développer?
Défenseur		4	<input type="checkbox"/> Force <input type="checkbox"/> À développer
Résolution créative de problèmes et prise de décisions		5	<input type="checkbox"/> Force <input type="checkbox"/> À développer
Développement des autres		5	<input type="checkbox"/> Force <input type="checkbox"/> À développer
Responsabilisation		5	<input type="checkbox"/> Force <input type="checkbox"/> À développer
Direction des autres		5	<input type="checkbox"/> Force <input type="checkbox"/> À développer
Gestion du changement		5	<input type="checkbox"/> Force <input type="checkbox"/> À développer
Établissement de relations/réseaux		4	<input type="checkbox"/> Force <input type="checkbox"/> À développer
Gestion des ressources		4	<input type="checkbox"/> Force <input type="checkbox"/> À développer
Raisonnement stratégique		4	<input type="checkbox"/> Force <input type="checkbox"/> À développer

Quelles compétences percevez-vous comme étant une force chez vous (ou chez la personne que vous évaluez)?

Quelles compétences (deux ou trois) percevez-vous comme étant à développer chez vous (ou chez la personne que vous évaluez)?