

FORMULATION DES OBJECTIFS ET GUIDE DES COMPÉTENCES
PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT ET D'ÉVALUATION FORMATIVE DU
PERSONNEL DE SOUTIEN

1. Formulation des objectifs

Le *Programme de développement et d'évaluation formative* du personnel de soutien a entre autres pour objectif de préciser les attentes du Collège à l'égard du salarié, et ce, en fonction des objectifs de son plan de travail annuel et de ses besoins de perfectionnement.

Par souci d'équité et de cohérence, un tableau indiquant les caractéristiques d'un objectif a été prévu pour s'assurer que les objectifs de chaque professionnel soient définis à partir du plan de travail annuel de son unité administrative, lequel découle du plan stratégique du Collège.

Caractéristiques	Définitions
Mesurable / Observable	Le supérieur immédiat et la personne salariée doivent pouvoir mesurer le degré d'atteinte de l'objectif. Cette mesure peut être d'ordre quantitatif (ex. : nombres, pourcentage) ou d'ordre qualitatif (ex. : comportements observables).
Réalizable / Réaliste	L'objectif doit tenir compte des ressources disponibles et des contraintes de l'environnement dans lequel il devrait être atteint.
Situé dans le temps	L'objectif doit comporter une date d'échéance et un délai de réalisation précis.
Contrôlable / Maîtrisable	L'objectif doit être lié aux responsabilités du salarié. Ce dernier doit disposer du pouvoir décisionnel nécessaire à la réalisation de ses objectifs, en tenant compte la notion d'interdépendance entre ses objectifs et ceux de ses collègues.
Pertinence	L'objectif doit être lié au plan de travail annuel de l'unité administrative de la personne salariée, ainsi qu'au plan stratégique du Collège.

2. Guide des compétences

Le présent guide des compétences a été élaboré pour faciliter l'identification d'objectifs à atteindre et de compétences à développer. Il s'applique à tout le personnel de soutien participant au programme. Chaque compétence, professionnelle ou personnelle, est reliée à des comportements observables. Cette liste de compétences est non exhaustive et non limitative.

On définit la compétence comme une connaissance mobilisable, tirée généralement de l'expérience et nécessaire à l'exercice d'une activité. La compétence est au centre de trois composantes, soit :

- le savoir (somme des savoirs théoriques et techniques ou des connaissances);
- le savoir-faire (habiletés);
- le savoir-être (attitudes).

À noter que pour plus d'information sur la formulation des compétences, quelques ouvrages sont disponibles à la Direction des ressources humaines.

2.1 Compétences professionnelles (savoir et savoir-faire)

Compétences particulières	Habilités et comportements observables
<p><i>Communications orales et écrites</i></p> <p>Transmet, oralement ou par écrit, des idées, des renseignements ou des directives de façon structurée, claire et dans un style de communication approprié.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formule de façon claire, précise et structurée, toute communication (message, texte, discours, etc.) de manière à être bien comprise. ✓ Adapte le style de sa communication selon l'objectif et les personnes concernées. ✓ S'assure que le message écrit respecte les règles de syntaxe, d'orthographe et de grammaire en usage. ✓ Vérifie la compréhension de ses messages auprès de ses interlocuteurs. ✓ Interagit avec les autres avec respect et fait preuve d'une bonne écoute. ✓ Utilise efficacement les outils technologiques et autres ressources de l'écrit. ✓ Emploie un style clair et choisit un vocabulaire approprié
<p><i>Organisation du travail</i></p> <p>Planifie, organise, coordonne et contrôle toutes les activités de son secteur en respectant les délais prévus ou en fixant les priorités dans son secteur d'activité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Établit, conjointement avec les personnes concernées, l'échéancier de travail et les moyens de suivi nécessaires à la réussite du projet. ✓ Planifie en fonction du temps, des ressources disponibles et des contraintes. ✓ Obtient la collaboration des personnes concernées et les informe régulièrement de l'évolution du projet. ✓ Supervise le travail réalisé par des équipes multidisciplinaires. ✓ Évalue ponctuellement le déroulement du projet (qualité et conformité eu égard aux pratiques). ✓ Met en place les moyens nécessaires pour favoriser le déroulement optimal du projet. ✓ Établit par ordre de priorité les tâches à accomplir. ✓ Identifie les outils et les ressources nécessaires à l'atteinte des résultats. ✓ Répartit le travail adéquatement selon les fonctions. ✓ Fait les suivis requis et nécessaires dans le travail
<p><i>Assiduité et ponctualité</i></p> <p>Respecte l'horaire de travail et se présente aux heures demandées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Respecte l'horaire de travail établi. ✓ Se présente à l'heure et au bon endroit selon les besoins. ✓ Maintient une présence soutenue tout au long de son travail.
<p><i>Travail d'équipe</i></p> <p>Contribue au fonctionnement de son équipe et collabore avec ses collègues.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Collabore, encourage et aide les autres. ✓ Partage l'information pouvant être utile à ses collègues. ✓ Sollicite l'apport des autres, est capable d'obtenir leur coopération, contribue à la création d'un climat propice au travail. ✓ Est solidaire des décisions d'équipe. ✓ Contribue à l'atteinte des objectifs communs. ✓ Participe à la résolution des problèmes du groupe.
<p><i>Service à la clientèle</i></p> <p>Comprend les besoins de l'utilisateur ou de l'utilisateur et de tout mettre en œuvre pour les satisfaire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Offre un service à la clientèle courtois et aimable. ✓ Se préoccupe de l'effet de ses interventions et de ses actions sur l'image de son service et du Collège. ✓ Identifie efficacement les besoins véritables des usagers et des utilisateurs. ✓ Se préoccupe de répondre aux attentes et aux besoins des usagers et des utilisateurs dans un délai précis et raisonnable. ✓ Travaille dans une perspective de maintien de la relation

<p><i>Expertise technique</i></p> <p>Maîtrise les connaissances théoriques et pratiques pour effectuer le travail dans son secteur d'activité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utilise efficacement le matériel et les outils technologiques de l'information à sa disposition. ✓ Possède les aptitudes et les connaissances requises. ✓ Applique son savoir-faire dans la résolution des problèmes de son unité. ✓ Propose des modifications ou des améliorations. ✓ Partage ses connaissances. ✓ Tient à jour son expertise.
<p><i>Quantité de travail</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Respecte les délais fixés ou établit ✓ Exécute les tâches sous sa responsabilité. ✓ Réalise le travail demandé.
<p><i>Qualité du travail</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Anticipe des problèmes. ✓ Effectue les corrections demandées. ✓ Cherche à réduire les erreurs, oublis ou défauts. ✓ Acquiert les connaissances et les applique à son travail. ✓ Voit au contrôle et aux suivis.
<p><i>Jugement</i></p> <p>Selon son secteur, fait des choix selon les besoins et les meilleures pratiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Évalue l'ensemble des possibilités d'une situation. ✓ Choisit en évaluant les avantages et désavantages d'une solution. ✓ Compare des pistes de solutions à une problématique.
<p><i>Habilités physiques, perceptuelles et motrices</i></p> <p>Selon son secteur, capacité d'accomplir le travail manuel ou physique demandé.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maintien d'une endurance suffisante pour l'exercice de ses tâches. ✓ Possède la force physique nécessaire. ✓ Supporte différentes conditions environnementales.

2.2 Compétences personnelles (savoir-être)

Compétences particulières	Habilités et comportements observables
<p><i>Autonomie</i></p> <p>Selon ses responsabilités et son secteur, agit de façon indépendante sans recourir à l'aide des autres; résout les problèmes par ses propres moyens ou, le cas échéant, demande conseil ou se documente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utilise son expertise et ses expériences avant de demander de l'aide. ✓ Imputable de ses propres actions. ✓ Informe son supérieur immédiat de façon périodique sur le déroulement de ses mandats. ✓ Fait preuve d'une capacité d'adaptation. ✓ Assume seul ses responsabilités. ✓ Fait preuve de débrouillardise et fait appel aux ressources appropriées. ✓ S'acquitte de ses fonctions de façon indépendante.
<p><i>Capacité d'adaptation</i></p> <p>S'ajuste à son environnement avec souplesse, flexibilité et tolérance à l'incertitude</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maintien un rythme de travail productif à travers les périodes de transition. ✓ Travaille efficacement avec des situations, individus ou groupes divers. ✓ Tire des leçons de son expérience, de ses succès et de ses échecs et d'ajuster son comportement en conséquence. ✓ Est efficace dans plusieurs cas différents.
<p><i>Innovation et créativité</i></p> <p>Propose et met de l'avant des idées nouvelles pour la réalisation des mandats qui lui sont confiés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Remet en question les méthodes de fonctionnement actuelles. ✓ Modifie un ou des éléments de la situation ou du problème. ✓ Identifie des solutions nouvelles afin d'améliorer le fonctionnement du travail ou la qualité des services.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Présente ses idées. ✓ Se tient au courant des recherches, des innovations et des changements dans son secteur d'activité.
<p><i>Relations interpersonnelles</i></p> <p>Établit et maintien des rapports humains harmonieux; perçoit les besoins des autres et y réagit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Établit un climat propice au travail harmonieux. ✓ Fait preuve d'empathie. ✓ Démonstre une capacité d'écoute. ✓ Ouvert d'esprit et aux idées, aux solutions des autres. ✓ Maîtrise ses émotions et agit de manière professionnelle. ✓ Établit un lien de confiance. ✓ Respecte les autres.
<p><i>Discrétion</i></p> <p>Agit en conservant la confidentialité de l'information selon son secteur d'activité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Garde secrète l'information confidentielle. ✓ Se questionne avant de livrer une information. ✓ Conserve la confidentialité des renseignements nominatifs.
<p><i>Sens de responsabilité</i></p> <p>Accepte les responsabilités, fait face aux conséquences de ses décisions et inspire confiance aux autres par ses actions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Accepte facilement de nouvelles responsabilités. ✓ Conscient de l'urgence de l'essentiel. ✓ Surmonte les difficultés rencontrées. ✓ Vérifie et prend soins des installations et des matériaux du Collège ✓ Respecte les consignes
<p><i>Rigueur et souci de la qualité</i></p> <p>Approche systémique dans la réalisation de travail, ordre, souci du détail, recherche du travail bien fait.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Respecte les processus de travail établis et les principes de qualité. ✓ Utilise des méthodes de travail efficaces. ✓ Est attentif aux erreurs, vérifie l'exactitude des données et apporte un soin particulier à la réalisation de chacune des étapes de son travail.

SOURCE : Cette annexe s'inspire de la *Politique d'évaluation du personnel de soutien* du Collège d'enseignement général et professionnel de Saint-Jérôme.