



GUIDE DES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES DES MEMBRES DE L'ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES AGRÉÉS

MAI 2008

TABLE DES MATIÈRES

Préambule.....	3
Schéma des compétences professionnelles.....	5
A. Compétences fondamentales.....	9
L'exercice du rôle-conseil.....	10
La contribution à l'atteinte des objectifs et à l'essor de l'organisation.....	18
La promotion de la profession et la contribution à son développement.....	22
B. Compétences spécialisées regroupées par champ d'expertise.....	25
La gestion stratégique de l'organisation et la planification des ressources humaines.....	26
La gestion de la dotation.....	32
La gestion du développement des compétences.....	39
La gestion des relations du travail.....	46
La gestion de la rémunération globale.....	51
La gestion du développement organisationnel.....	59
La gestion de la santé et de la sécurité en milieu de travail.....	64
C. Compétences personnelles.....	72

Tous droits réservés. Ordre des conseillers en ressources humaines agréés.



PRÉAMBULE

Produit par l'Ordre et fruit d'un minutieux travail réalisé par un comité de membres, le *Guide des compétences professionnelles* énonce les principales compétences à maîtriser par les membres de l'Ordre dans l'exercice de la profession. Document évolutif, il veut refléter la profession telle qu'elle est pratiquée.

L'objectif du guide est de regrouper dans un seul document les compétences que doivent maîtriser les membres et les normes qu'ils doivent respecter. Avec cette initiative, l'Ordre emboîte le pas à une majorité d'ordres professionnels québécois qui ont déjà adopté un guide de la pratique professionnelle.

Le *Guide des compétences professionnelles* a déjà concrètement démontré sa valeur et sa pertinence lors de la refonte du processus d'inspection professionnelle et pour la structuration des activités de développement professionnel offertes à l'Ordre.

Chaque membre pourra utiliser ce guide pour la gestion de son développement professionnel. Un outil d'auto-évaluation qui lui permettra de connaître son niveau de maîtrise de chacune des compétences viendra bientôt compléter le document.

Cet outil pratique pour les membres est aussi destiné aux organisations qui pourront l'utiliser à des fins de recrutement. En effet, il sera particulièrement utile pour l'identification des profils recherchés, l'évaluation des candidats, l'élaboration et la révision des descriptions d'emploi, l'évaluation et le développement des compétences, l'évaluation de la performance et, même, la structuration d'un service des ressources humaines.

Élaboration des normes professionnelles

Les compétences professionnelles requises (CPR) identifiées par le Conseil canadien des associations en ressources humaines ont servi de base à la définition des normes professionnelles de l'Ordre. Le comité de travail était formé de membres représentant chacun des champs de pratique de la profession. Son mandat consistait à analyser les CPR et à en retirer les éléments qui reflètent de façon juste la réalité de travail des membres de l'Ordre. Le travail du comité était supervisé par un spécialiste de l'élaboration de référentiels de compétence professionnelle, responsable de nombreuses réalisations semblables pour le compte d'autres ordres professionnels. Les résultats du travail du comité ont été présentés dans le cadre des états généraux de la profession où ils ont fait l'objet de discussions. Les suggestions et commentaires recueillis ont ensuite permis l'élaboration de la version actuelle du *Guide des compétences professionnelles*.



Notion de compétence professionnelle

Dans le contexte de ce guide, une compétence professionnelle est la démonstration par un individu qu'il possède la capacité – c'est-à-dire les connaissances, les habiletés et les attitudes – d'accomplir un acte professionnel, une activité ou une tâche – conformément à une norme et/ou à toute autre exigence prédéterminée. Le *Guide des compétences professionnelles* présente deux grands types de compétences professionnelles :

- les compétences **fondamentales** requises de tout membre de l'Ordre, peu importe son expérience et son ou ses champs d'expertise;
- les compétences **spécialisées** reliées à chacun des champs d'expertise de la profession.

De plus, le Guide présente également les compétences **personnelles** que les membres de l'Ordre doivent maîtriser.

Pour chacune des compétences de l'un ou l'autre type, les gestes clés les plus importants et les principales compétences personnelles sont énumérés. Lorsqu'applicables, les normes et les bonnes pratiques sont aussi mentionnées.

Bonne lecture!



SCHÉMA DES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES DU MEMBRE DE L'ORDRE

LES COMPÉTENCES FONDAMENTALES - compétences requises de tout membre de l'Ordre, peu importe son expérience et ses champs d'expertise.

L'EXERCICE DU RÔLE-CONSEIL

1. Identifier les besoins du client
2. Rechercher et analyser les solutions possibles
3. Accomplir son devoir de conseil
4. Convenir avec le client d'un mandat et d'un échéancier de réalisation
5. Réaliser le mandat
6. Effectuer le suivi
7. Gérer l'information relative à ses interventions
8. Évaluer sa performance en tant que conseiller

LA CONTRIBUTION À L'ATTEINTE DES OBJECTIFS ET À L'ESSOR DE L'ORGANISATION

1. Démontrer une compréhension de l'organisation, de son fonctionnement et de ses enjeux
2. Aligner les pratiques de son ou de ses champs d'expertise sur la vision, les valeurs, la culture et les objectifs de l'organisation
3. Assurer l'efficacité des programmes, projets ou interventions relevant de sa responsabilité
4. Voir à ce que les pratiques et les programmes relevant de sa responsabilité produisent une valeur ajoutée pour l'organisation

LA PROMOTION DE LA PROFESSION ET LA CONTRIBUTION À SON DÉVELOPPEMENT

1. Représenter la profession et favoriser son rayonnement
2. Contribuer à l'amélioration continue de la pratique professionnelle
3. Gérer son développement professionnel



LES COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES - compétences propres à chacun des champs d'expertise.

LA GESTION STRATÉGIQUE DE L'ORGANISATION ET LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

1. Contribuer à la réflexion stratégique de l'organisation
2. Participer à la mise en place et à la révision des structures et des politiques relatives à la gouvernance de l'organisation
3. Élaborer un plan stratégique de gestion des ressources humaines en lien avec la vision et les objectifs de l'organisation
4. Susciter l'adhésion aux objectifs et aux conditions de réalisation du plan stratégique de gestion des ressources humaines
5. Coordonner la réalisation du plan stratégique de gestion des ressources humaines
6. Évaluer la gestion stratégique des ressources humaines

LA GESTION DE LA DOTATION

1. Recommander et mettre en œuvre des stratégies pour recruter les expertises et les talents requis
2. Établir et appliquer un processus de présélection et de sélection des candidats
3. Formuler une ou des recommandations
4. Élaborer un contrat d'embauche
5. Intégrer les nouveaux employés
6. Évaluer la gestion de la dotation

LA GESTION DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

1. Identifier les besoins et les priorités de développement des compétences
2. Fournir conseil et expertise relativement à l'élaboration d'un plan de développement des compétences
3. Coordonner la conception d'un programme de formation ou de développement des compétences
4. Coordonner la promotion et la gestion des programmes de formation ou de développement des compétences
5. Faciliter le transfert des connaissances dans le milieu de travail
6. Fournir conseil et expertise relativement au développement des compétences
7. Évaluer la gestion du développement des compétences



LA GESTION DES RELATIONS DU TRAVAIL

1. Promouvoir des rapports constructifs et fondés sur le respect mutuel entre l'employeur, les employés et leurs représentants
2. Fournir conseil et expertise en gestion des relations du travail
3. Fournir conseil et expertise en matière de négociation d'une convention collective ou d'une convention de travail
4. Fournir conseil et expertise relativement à l'administration d'une convention collective ou d'une convention de travail
5. Évaluer la gestion des relations du travail

LA GESTION DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE

1. Concevoir une stratégie de rémunération globale
2. Évaluer les emplois
3. Concevoir et mettre en place une structure salariale
4. Concevoir, mettre en œuvre et mettre à jour un régime d'incitation à la performance
5. Concevoir, mettre en œuvre et mettre à jour un régime d'avantages sociaux
6. Établir des pratiques de gestion de la rémunération globale/administrer la structure salariale
7. Fournir conseil et expertise en matière de rémunération globale
8. Évaluer la gestion de la rémunération globale

LA GESTION DU DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

1. Faciliter la réalisation des changements organisationnels
2. Contribuer au maintien et à l'amélioration de la performance individuelle et d'équipe
3. Contribuer au maintien et à l'amélioration de la performance organisationnelle
4. Fournir conseil et expertise en matière de développement organisationnel
5. Évaluer la gestion du développement organisationnel



LA GESTION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ EN MILIEU DE TRAVAIL

1. Établir et administrer un programme de prévention
2. Établir et administrer un programme de gestion de la présence au travail
3. Administrer le programme de gestion des invalidités (professionnelles et non professionnelles) et de retour au travail
4. Établir et administrer les programmes de mieux-être pour les employés
5. Établir et administrer les programmes de santé liés à la nature des activités de l'organisation
6. Mettre en place des mécanismes de gestion de crise
7. Fournir conseil et expertise relativement à la santé et à la sécurité des employés
8. Évaluer la performance de la gestion de la santé et de la sécurité en milieu de travail



COMPÉTENCES FONDAMENTALES

Compétences requises de tout membre de l'Ordre, peu importe son expérience et ses champs d'expertise



COMPÉTENCES FONDAMENTALES L'EXERCICE DU RÔLE-CONSEIL

Compétence professionnelle		1. Identifier les besoins du client	
Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recueillir les renseignements et les documents nécessaires en s'assurant de leur qualité et de leur pertinence ➤ Préciser les besoins avec le client à partir des données et des faits recueillis 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Démontrer un esprit d'analyse ➤ Communiquer efficacement, notamment en pratiquant l'écoute active ➤ Démontrer un esprit de synthèse 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Respecter les lois sur la protection des renseignements personnels ➤ Respecter le droit au secret professionnel (Charte des droits et libertés de la personne; Code des professions; Code de déontologie, article 51) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ À partir de la demande du client, préparer une liste de questions pour obtenir les informations et les documents pertinents ➤ À partir d'une analyse des informations et des documents obtenus, noter les besoins potentiels du client en vue d'obtenir une compréhension globale du dossier ➤ Discuter avec le client de ses besoins potentiels et identifier le cadre de son intervention professionnelle



COMPÉTENCES FONDAMENTALES L'EXERCICE DU RÔLE-CONSEIL

Compétence professionnelle 2. Rechercher et analyser les solutions possibles

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Faire l'inventaire des solutions possibles ➤ Déterminer les avantages et les inconvénients de chaque solution recensée 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Démontrer un esprit d'analyse ➤ Faire preuve de jugement 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils (Code de déontologie, article 38) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Noter les solutions possibles ➤ Évaluer les solutions possibles à partir de critères préalablement déterminés ou approuvés par le client (ex. : coût, temps, efficacité, recevabilité, etc.)



COMPÉTENCES FONDAMENTALES L'EXERCICE DU RÔLE-CONSEIL

Compétence professionnelle	3. Accomplir son devoir de conseil
-----------------------------------	---

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recommander la ou les solutions les plus appropriées ➤ Informer le client des conséquences prévisibles de la ou des solutions retenues ➤ Communiquer les informations accessoires retenues ➤ Vérifier la compréhension et l'adhésion du client 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Exercer un leadership professionnel ➤ Communiquer efficacement, notamment en s'exprimant clairement verbalement et par écrit ➤ Faire preuve de professionnalisme
Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils (Code de déontologie, article 38) ➤ Exposer de façon complète et objective la nature et la portée de la problématique et informer des risques inhérents et prévisibles associés à une solution envisagée (Code de déontologie, article 39) ➤ Faire au client les recommandations pertinentes relativement aux sujets énumérés à l'article 6 : valeur relative des résultats des divers outils d'évaluation, mesures d'hygiène et de sécurité nécessaires dans le milieu de travail, protection de la santé mentale et physique des personnes, importance des mesures d'accueil et d'initiation des personnes, importance des cours et des programmes d'avancement, de formation, de perfectionnement ou de promotion des personnes, confidentialité des dossiers des personnes (Code de déontologie, article 40) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Déterminer avec le client la ou les solutions les plus appropriées ➤ Noter au dossier les conséquences prévisibles communiquées au client ainsi que les réponses de ce dernier ➤ Donner l'occasion au client de lire les documents préparés et de poser toutes les questions qu'il désire ➤ Répondre directement et en termes simples aux questions du client



COMPÉTENCES FONDAMENTALES L'EXERCICE DU RÔLE-CONSEIL

Compétence professionnelle 4. Convenir avec le client d'un mandat et d'un échéancier de réalisation

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Définir les termes du mandat ➤ Présenter le mandat au client en lui fournissant toutes les informations requises 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manifester de la rigueur et un souci du détail ➤ Communiquer efficacement, notamment en s'exprimant clairement verbalement et par écrit 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informer le client de l'ampleur et des modalités d'exécution du mandat confié et obtenir son consentement à ce sujet; et s'il survient en cours de mandat un fait nouveau pouvant en modifier l'ampleur ou les modalités d'exécution, en informer le client dès que possible et obtenir son consentement (Code de déontologie, article 38) ➤ Fournir au client les explications nécessaires à l'appréciation et à la compréhension des services professionnels fournis (Code de déontologie, article 41) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Déterminer les actions à poser ➤ Établir la chronologie et un échéancier réaliste des interventions en tenant compte des éléments pouvant perturber leur réalisation ➤ Informer le client dès que possible de l'ampleur et des modalités du mandat



COMPÉTENCES FONDAMENTALES L'EXERCICE DU RÔLE-CONSEIL

Compétence professionnelle	5. Réaliser le mandat
-----------------------------------	------------------------------

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mettre en œuvre les actions convenues en respectant la chronologie et l'échéancier des interventions ➤ Mener le mandat à terme 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manifester de la rigueur et un souci du détail ➤ Produire les résultats attendus
Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informer le client dès que possible s'il survient en cours de mandat un fait nouveau pouvant en modifier l'ampleur ou les modalités d'exécution, et obtenir son consentement (Code de déontologie, article 38) ➤ Éviter de poser ou de multiplier les actes professionnels qui ne sont pas justifiés par la nature du mandat (Code de déontologie, article 43) ➤ Soumettre au client toute offre de règlement qui lui est faite relativement au mandat confié (Code de déontologie, article 44) ➤ À la demande du client, rendre compte du progrès de l'exécution du mandat confié (Code de déontologie, article 45) ➤ Cesser de fournir ses services professionnels au client si ce dernier révoque le mandat confié (Code de déontologie, article 46) ➤ Ne pas mettre fin unilatéralement à un mandat confié par un client, sauf pour un motif juste et raisonnable (Code de déontologie, articles 47 et 48) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Noter toutes les interventions et les démarches effectuées ainsi que la date de leur réalisation ➤ Noter tout événement qui aura perturbé la réalisation du mandat suivant l'échéancier prévu ➤ S'assurer d'avoir réalisé toutes les étapes et effectué toutes les interventions requises



COMPÉTENCES FONDAMENTALES L'EXERCICE DU RÔLE-CONSEIL

Compétence professionnelle	6. Effectuer le suivi
-----------------------------------	------------------------------

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tenir le client informé de l'évolution du mandat ➤ Informer le client des imprévus ayant un impact sur les actions/interventions convenues ou sur l'échéancier ➤ Vérifier la satisfaction du client 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Faire preuve de professionnalisme ➤ Démontrer un esprit de synthèse ➤ Résoudre des problèmes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informer le client dès que possible s'il survient en cours de mandat un fait nouveau pouvant en modifier l'ampleur ou les modalités d'exécution, et obtenir son consentement (Code de déontologie, article 38) ➤ À la demande du client, rendre compte du progrès de l'exécution du mandat confié (Code de déontologie, article 45) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Noter au dossier les communications avec le client ➤ Noter toute modification à l'entente initiale dans les démarches à effectuer dans l'échéancier ➤ S'assurer d'avoir obtenu au préalable le consentement du client



COMPÉTENCES FONDAMENTALES EXERCER UN RÔLE-CONSEIL

Compétence professionnelle 7. Gérer l'information relative à ses interventions

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ouvrir un dossier ➤ Consigner au dossier le mandat et les services convenus avec le client ➤ Noter au dossier le plan et l'échéancier de réalisation ➤ Consigner au dossier les activités ou travaux réalisés, les décisions et les documents afférents ➤ Assurer la protection et la confidentialité des données et des informations ➤ Fermer le dossier 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Faire preuve de professionnalisme ➤ Manifester de la rigueur et un souci du détail 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conserver tout document pertinent conformément au règlement sur la tenue de dossiers de l'Ordre ➤ Respecter le droit au secret professionnel (Charte des droits et libertés de la personne; Code des professions; Code de déontologie, article 51) ➤ Tenir compte de la confidentialité des dossiers (Code de déontologie, article 6 (6°)) ➤ Respecter les lois sur la protection des renseignements personnels 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tenir un dossier pour chacun de ses clients ➤ Rédiger un contrat de service ou noter au dossier les termes de l'entente ➤ Noter la chronologie des interventions ➤ Recevoir le client dans un lieu propice ➤ Ranger les dossiers de manière à en assurer la confidentialité ➤ Éviter de divulguer toute information confidentielle ➤ Protéger l'accès aux données informatiques



COMPÉTENCES FONDAMENTALES EXERCER UN RÔLE-CONSEIL

Compétence professionnelle 8. Évaluer sa performance en tant que conseiller

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Évaluer la satisfaction du client à l'égard des actions et des interventions posées ➤ Ajuster, le cas échéant, ses actions et interventions futures pour les améliorer 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Faire preuve de professionnalisme ➤ Manifester de la rigueur et un souci du détail 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'acquitter de ses obligations professionnelles avec compétence et intégrité, et fournir des services professionnels de qualité (Code de déontologie, article 2) ➤ Prendre les moyens pour maintenir à jour ses connaissances (Code de déontologie, article 3) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Noter les éléments positifs de ses interventions et les points à améliorer ➤ Identifier les moyens pour ajuster ses actions et ses interventions ➤ Offrir ses services pour tout besoin éventuel



COMPÉTENCES FONDAMENTALES LA CONTRIBUTION À L'ATTEINTE DES OBJECTIFS ET À L'ESSOR DE L'ORGANISATION

Compétence professionnelle	1. Démontrer une compréhension de l'organisation, de son fonctionnement et de ses enjeux
-----------------------------------	---

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<p>Démontrer une compréhension :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ de la mission, de la vision, des valeurs de l'organisation ➤ des enjeux et des objectifs stratégiques de l'organisation ➤ de sa structure organisationnelle ➤ des organisations concurrentes ➤ des finances ➤ de la commercialisation (marketing) et des ventes ➤ des pratiques RH 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réfléchir en termes stratégiques ➤ Démontrer un esprit d'analyse ➤ Démontrer un esprit de synthèse 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils (Code de déontologie, article 38) 	



COMPÉTENCES FONDAMENTALES LA CONTRIBUTION À L'ATTEINTE DES OBJECTIFS ET À L'ESSOR DE L'ORGANISATION

Compétence professionnelle

2. Aligner les pratiques de son ou de ses champs d'expertise sur la vision, les valeurs, la culture et les objectifs de l'organisation

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Déceler les enjeux organisationnels et les enjeux RH ➤ Dégager les impacts des enjeux organisationnels sur le plan de la gestion des ressources humaines et vice-versa (1) ➤ Mettre en relief les avantages pour l'organisation de privilégier des pratiques d'excellence en gestion des ressources humaines ➤ Cibler les pratiques de gestion des ressources humaines dont on a la responsabilité et qui permettront d'atteindre les objectifs de l'entreprise ➤ Faire en sorte que la culture et les valeurs privilégiées par l'entreprise se traduisent en comportements spécifiques chez les employés 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réfléchir en termes stratégiques ➤ Faire preuve de jugement ➤ Exercer un leadership professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils (Code de déontologie, article 38) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Consulter un membre de la direction de l'entreprise ou analyser les discours prononcés par la haute direction, le plan d'affaires, les rapports annuels, etc. ➤ Influencer les décisions stratégiques en anticipant les obstacles et en proposant des stratégies alternatives ou des solutions de rechange ➤ Faire en sorte que tout changement dont on a la responsabilité ou auquel on participe se réalise le plus efficacement et dans les meilleurs délais possible

(1) Par exemple, un plan de croissance sur de nouveaux marchés peut entraîner des besoins futurs en matière de relève et de développement de nouvelles compétences; inversement, les enjeux RH peuvent influencer sur la performance et l'avenir de l'organisation : par exemple une main-d'œuvre vieillissante peut avoir une incidence sur la compétitivité de l'entreprise, notamment au niveau des coûts et de la flexibilité de la main-d'œuvre. - Alain Gosselin, Jean-Yves Le Louarn et Thierry Wils, « Penser stratégiquement en ressources humaines, c'est faire F.A.C.E. », *Effectif*, vol. 4, n° 5, nov.-déc. 2001



COMPÉTENCES FONDAMENTALES LA CONTRIBUTION À L'ATTEINTE DES OBJECTIFS ET À L'ESSOR DE L'ORGANISATION

Compétence professionnelle 3. Assurer l'efficacité des programmes, projets et interventions relevant de sa responsabilité

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recenser et analyser les pratiques d'excellence ➤ Comparer les processus relatifs aux programmes relevant de sa responsabilité aux pratiques d'excellence ➤ Formuler des recommandations ➤ Procéder à la mise en place des recommandations retenues 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réfléchir en termes stratégiques ➤ Manifester de la rigueur et un souci du détail ➤ Exercer un leadership professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'acquitter de ses obligations professionnelles avec compétence et intégrité, et fournir des services professionnels de qualité (Code de déontologie, article 2) ➤ Exercer sa profession en tenant compte des normes de pratique généralement reconnues et en respectant les règles de l'art (Code de déontologie, article 3) ➤ Exposer au client, d'une façon complète et objective, la nature et la portée du problème qui, à son avis, ressort de l'ensemble des faits qui sont portés à sa connaissance par le client. Informer le client des risques inhérents et prévisibles associés à une solution envisagée pour solutionner un problème (Code de déontologie, article 39) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Démontrer que les pratiques/mesures recommandées (1) vont permettre de corriger les lacunes observées ou d'introduire des mesures significatives, (2) peuvent être implantées dans un délai et (3) à un coût raisonnables et (4) sont susceptibles d'être acceptées et soutenues par les parties et les instances concernées



COMPÉTENCES FONDAMENTALES LA CONTRIBUTION À L'ATTEINTE DES OBJECTIFS ET À L'ESSOR DE L'ORGANISATION

Compétence professionnelle	4. Voir à ce que les pratiques et les programmes relevant de sa responsabilité produisent une valeur ajoutée pour l'organisation
-----------------------------------	---

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Privilégier les pratiques et les programmes à valeur ajoutée au plan économique (finances, marge de profit, etc.*) ➤ Privilégier les pratiques et les programmes à valeur ajoutée au plan de la clientèle (satisfaction, parts de marché, etc.*) ➤ Privilégier les pratiques et les programmes à valeur ajoutée au plan du personnel (capacité de répondre aux besoins et aux attentes des employés*) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réfléchir en termes stratégiques ➤ Produire les résultats attendus ➤ Exercer un leadership professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'acquitter de ses obligations professionnelles avec compétence et intégrité, et fournir des services professionnels de qualité (Code de déontologie, article 2) ➤ Exercer sa profession en tenant compte des normes de pratique généralement reconnues et en respectant les règles de l'art (Code de déontologie, article 3) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Voir à ce que les politiques et les programmes relevant de sa responsabilité permettent à l'organisation d'accroître sa capacité de se renouveler et de se transformer ➤ Faciliter la circulation de l'information émanant des clients afin de permettre à l'organisation de réagir en temps opportun

* David Ulrich, *Human Resources Champions. The Next Agenda For Adding Value And Delivering Results*, Harvard Business Press, 1997, p. 58.



COMPÉTENCES FONDAMENTALES LA PROMOTION DE LA PROFESSION ET LA CONTRIBUTION À SON DÉVELOPPEMENT

Compétence professionnelle 1. Représenter la profession et favoriser son rayonnement

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Décrire et expliquer les domaines d'expertise et les responsabilités d'un membre de l'Ordre dans le cadre de réunions ou de rencontres formelles ou informelles ➤ Faire valoir les avantages de recourir aux services d'un membre de l'Ordre 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réfléchir en termes stratégiques ➤ Communiquer efficacement
Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Favoriser toute mesure susceptible d'améliorer la disponibilité et la qualité des services professionnels que peuvent fournir les membres de l'Ordre et particulièrement des services professionnels dans le domaine où le membre exerce sa profession. Favoriser notamment toute mesure d'éducation ou d'information destinée à informer le public relativement à ces services et poser les actes qui s'imposent pour que soit assurée la fonction d'éducation et d'information relativement à ces services (Code de déontologie, article 9) ➤ Dans la mesure de ses possibilités, contribuer au développement de sa profession par l'échange de ses connaissances et de son expérience avec les autres membres de l'Ordre et les étudiants, ainsi que par sa participation aux activités, cours, stages de formation continue organisés pour les membres de l'Ordre (Code de déontologie, article 75) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mettre en relief les différences entre un membre de l'Ordre et un non-membre (assurance-responsabilité, Code de déontologie, inspection professionnelle, etc.)



COMPÉTENCES FONDAMENTALES LA PROMOTION DE LA PROFESSION ET LA CONTRIBUTION À SON DÉVELOPPEMENT

Compétence professionnelle 2. Participer à l'amélioration continue de la pratique professionnelle

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Expérimenter de nouvelles approches / méthodes ➤ Partager ses connaissances et son expertise ➤ Communiquer des avis ou des opinions 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Exercer un leadership professionnel ➤ Faire preuve de créativité ➤ Communiquer efficacement 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Favoriser toute mesure susceptible d'améliorer la disponibilité et la qualité des services professionnels que peuvent fournir les membres de l'Ordre et particulièrement des services professionnels dans le domaine où le membre exerce sa profession (Code de déontologie, article 9) ➤ Dans la mesure de ses possibilités, contribuer au développement de sa profession par l'échange de ses connaissances et de son expérience avec les autres membres de l'Ordre et les étudiants, ainsi que par sa participation aux activités, cours, stages de formation continue organisés pour les membres de l'Ordre (Code de déontologie, article 75) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Susciter des échanges formels ou informels sur la pratique professionnelle (ex. : réunions avec des collègues, colloques, séminaires, groupes de codéveloppement, etc.) et y participer



COMPÉTENCES FONDAMENTALES LA PROMOTION DE LA PROFESSION ET LA CONTRIBUTION À SON DÉVELOPPEMENT

Compétence professionnelle 3. Gérer son développement professionnel

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se tenir au courant des tendances et des développements ➤ Établir et tenir à jour un plan de perfectionnement et de mise à jour de ses compétences 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Démontrer un sens de la planification, de l'organisation et du contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prendre les moyens pour maintenir à jour ses connaissances (Code de déontologie, article 3) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lire régulièrement des quotidiens et des revues spécialisées ➤ Participer à des activités de formation continue, notamment les activités proposées par l'Ordre



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES

Compétences spécifiques
à chacun des champs d'expertise
les compétences fondamentales



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION STRATÉGIQUE DE L'ORGANISATION ET LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

Compétence professionnelle 1. Contribuer à la réflexion stratégique de l'organisation

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procéder à un diagnostic général des RH (forces et faiblesses) en considérant : <ul style="list-style-type: none"> • l'état des compétences organisationnelles et individuelles; • la structure organisationnelle et l'organisation du travail • le climat organisationnel • les pratiques de gestion des ressources humaines en vigueur dans l'organisation ➤ Identifier les opportunités et les menaces présentes dans l'organisation au chapitre des ressources humaines 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réfléchir en termes stratégiques ➤ Démontrer un esprit d'analyse ➤ Démontrer un esprit de synthèse
Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Veiller à subordonner son intérêt personnel à celui du client, fournir des informations et donner des conseils désintéressés et objectifs (Code de déontologie, articles 14 et 15) ➤ Éviter les conflits d'intérêts (Code de déontologie, article 19) ➤ Adopter une conduite irréprochable, notamment en agissant avec courtoisie, dignité, modération et objectivité (Code de déontologie, article 10) ➤ Préserver l'anonymat des personnes consultées afin de respecter les lois sur la protection des renseignements personnels et l'obligation de respecter le secret professionnel découlant de la Charte des droits et libertés de la personne, du Code des professions et du Code de déontologie (articles 6(6°) et 51) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Appuyer le diagnostic général des RH sur le plan d'affaires, sur les enjeux organisationnels et sur les diagnostics spécifiques ➤ Utiliser un processus qui permet de recenser et d'évaluer les compétences individuelles en fonction des besoins de l'organisation ➤ S'appuyer sur des critères et des outils qui permettent de poser un jugement éclairé et objectif, tels des indices de fidélisation, de mobilisation, d'absentéisme, le nombre de griefs et de plaintes traités, et recourir à des approches ou moyens, par exemple un sondage auprès des employés, qui permettent de poser un jugement éclairé et objectif ➤ Considérer les politiques et les pratiques en vigueur dans l'organisation ➤ S'inspirer des pratiques d'excellence ➤ Effectuer ou consulter des études de balisage (benchmarking)



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION STRATÉGIQUE DE L'ORGANISATION ET LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

Compétence professionnelle	2. Participer à la mise en place et à la révision des structures et des politiques relatives à la gouvernance de l'organisation
-----------------------------------	--

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Collaborer à la révision continue des politiques et des règles relatives à la gouvernance ➤ Encourager et soutenir les pratiques d'excellence en matière de gouvernance 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Exercer un leadership professionnel ➤ Manifester de la rigueur et un souci du détail ➤ Démontrer un esprit d'analyse 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'acquitter de ses obligations professionnelles avec compétence et intégrité, et fournir des services professionnels de qualité (Code de déontologie, article 2) ➤ Exercer sa profession en tenant compte des normes de pratique généralement reconnues et en respectant les règles de l'art (Code de déontologie, article 3) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informer les membres de la direction des possibilités de perfectionnement ➤ Créer des conditions propices au perfectionnement des membres de la direction ➤ Sensibiliser les membres de la direction aux conséquences négatives pouvant découler de mauvaises pratiques de gouvernance ➤ Assurer la préparation et la tenue de rencontres d'information ➤ Porter à l'attention de la direction toute insuffisance ou faiblesse constatée ou rapportée



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION STRATÉGIQUE DE L'ORGANISATION ET LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

Compétence professionnelle	3. Élaborer un plan stratégique de gestion des ressources humaines en lien avec la vision et les objectifs de l'organisation
-----------------------------------	---

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Faciliter la réalisation d'une planification de main-d'œuvre (PMO) ➤ Formuler et recommander des objectifs RH en fonction des enjeux et des objectifs de l'organisation ➤ Identifier et recommander des stratégies pour en assurer la réalisation ➤ Déterminer et recommander les ressources financières requises ➤ Élaborer et recommander un échéancier de réalisation 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réfléchir en termes stratégiques ➤ Démontrer un sens de la planification, de l'organisation et du contrôle ➤ Exercer un leadership professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils et informer le client, dès que possible, de l'ampleur et des modalités d'exécution du mandat que ce dernier lui a confié (Code de déontologie, article 38) ➤ Exposer de façon complète et objective la nature et la portée de la problématique et informer des risques inhérents et prévisibles associés à une solution envisagée (Code de déontologie, article 39) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vérifier au préalable la valeur ajoutée et le rapport coûts/bénéfices de la stratégie recommandée ➤ Considérer les politiques et les pratiques en vigueur dans l'organisation ➤ S'inspirer des pratiques d'excellence à cet égard



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION STRATÉGIQUE DE L'ORGANISATION ET LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

Compétence professionnelle	4. Susciter l'adhésion aux objectifs et aux conditions de réalisation du plan stratégique de gestion des ressources humaines
-----------------------------------	---

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifier les interlocuteurs ou auditoires cibles (parties prenantes) ➤ Concevoir une stratégie de communication ➤ Élaborer un argumentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réfléchir en termes stratégiques ➤ Communiquer efficacement, notamment en s'exprimant d'une manière claire et concise, en pratiquant l'écoute active et en se montrant persuasif ➤ Manifester des habiletés politiques 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Élaborer un argumentaire en anticipant les doutes, les objections ou résistances



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION STRATÉGIQUE DE L'ORGANISATION ET LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

Compétence professionnelle	5. Coordonner la réalisation du plan stratégique de gestion des ressources humaines
-----------------------------------	--

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recommander une planification opérationnelle ➤ Faciliter la mise en œuvre les politiques et programmes prévus au plan ➤ Procéder à des contrôles et à des suivis ➤ Recommander des mesures correctives, au besoin 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manifester de la rigueur et un souci du détail ➤ Résoudre des problèmes ➤ Exercer un leadership professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils (Code de déontologie, article 38) ➤ Exposer de façon complète et objective la nature et la portée de la problématique et informer des risques inhérents et prévisibles associés à une solution envisagée (Code de déontologie, article 39) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Considérer les politiques et les pratiques en vigueur dans l'organisation ➤ S'inspirer des pratiques d'excellence à cet égard (ex. : tableau de bord RH)



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION STRATÉGIQUE DE L'ORGANISATION ET LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

Compétence professionnelle	6. Évaluer la gestion stratégique des ressources humaines
-----------------------------------	--

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Déterminer les critères et indicateurs de performance ➤ Analyser les pratiques ➤ Dresser un bilan ➤ Formuler des recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réfléchir en termes stratégiques ➤ Démontrer un esprit de synthèse ➤ Exercer un leadership professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils (Code de déontologie, article 38) ➤ Exposer de façon complète et objective la nature et la portée de la problématique et informer des risques inhérents et prévisibles associés à une solution envisagée (Code de déontologie, article 39) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'inspirer des pratiques d'excellence relativement à ce type d'évaluation



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DE LA DOTATION

Compétence professionnelle	1. Recommander et mettre en œuvre des stratégies pour recruter les expertises et les talents requis
-----------------------------------	--

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Déterminer les conditions offertes ➤ Déterminer le contenu, le type et les modalités de l'affichage ou de l'annonce du poste ➤ Évaluer l'opportunité de privilégier d'autres moyens de susciter des candidatures (ex. : tournée d'information, campus universitaires, salon de l'emploi et autres salons ciblés) ➤ Recenser les sources possibles de recrutement ➤ Déterminer la source de recrutement la plus appropriée 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Faire preuve de créativité ➤ Effectuer des recherches ➤ Faire preuve de jugement 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Respecter les exigences de la Charte de la langue française en matière d'affichage de poste, tant à l'interne qu'à l'externe. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tenir compte de la stratégie de marque de l'organisation ➤ Se tenir à jour en ce qui a trait aux conditions offertes dans le milieu (ex. : par les comités sectoriels, les organismes d'information spécialisés, etc.) ➤ Tenir compte du profil recherché ➤ Exploiter les sources d'information disponibles à l'interne et sur le marché ➤ Se conformer aux politiques et aux pratiques de l'organisation relativement au recrutement ➤ S'inspirer des pratiques d'excellence à cet égard



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DE LA DOTATION

Compétence professionnelle	2. Établir et appliquer un processus de présélection et de sélection des candidats
----------------------------	--

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Définir les critères d'évaluation avec le client ➤ Déterminer les moyens et les outils d'évaluation ➤ Établir un échéancier ➤ Analyser le curriculum vitæ ➤ Préparer un canevas d'entrevue ➤ Mener une entrevue de sélection ➤ Concilier et analyser l'ensemble des résultats d'évaluation (incluant les tests le cas échéant) ➤ Poser un jugement sur chacun des candidats 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manifester de la rigueur et un souci du détail ➤ Communiquer efficacement, notamment en pratiquant l'écoute active ➤ Faire preuve de jugement
Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Faire signer un consentement écrit pour obtenir références (Code civil du Québec, article 37 et lois sur la protection des renseignements personnels) ➤ S'assurer du respect de la confidentialité du dossier (Code de déontologie, article 6(6°)) ➤ Rendre compte du progrès du dossier au client (Code de déontologie, article 45) ➤ Établir une procédure de conservation et de destruction des dossiers de candidats lorsque l'objet du dossier est terminé selon les exigences des lois sur la protection des renseignements personnels ➤ Éviter toute forme de discrimination fondée sur les motifs prévus à la Charte des droits et libertés de la personne et à la Loi canadienne sur les droits de la personne 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Considérer les politiques et les pratiques en vigueur dans l'organisation ➤ Recommander des politiques, un processus et des procédures relativement à l'évaluation des candidats en s'inspirant des pratiques d'excellence ➤ S'appuyer sur plus d'un instrument ou moyen d'évaluation ➤ Être conscient des biais qui peuvent



<ul style="list-style-type: none">➤ Tenir compte de la valeur relative des outils d'évaluation utilisés (Code de déontologie, article 6(1))➤ Protéger les outils et techniques employés contre une utilisation inadéquate de la part d'autrui (Code de déontologie, article 7)➤ Respecter le secret professionnel (Charte des droits et libertés de la personne, Code des professions et Code de déontologie, article 51)➤ Éviter d'avoir recours à des pratiques discriminatoires, frauduleuses ou illégales et refuser de participer à de telles pratiques (Code de déontologie, article 12)	influencer le jugement lors de l'entrevue
---	---



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DE LA DOTATION

Compétence professionnelle 3. Formuler une ou des recommandations

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Évaluer les finalistes en fonction de facteurs internes préalablement déterminés (ex. : compatibilité avec les membres de l'équipe – patron(s) et collègues; intérêt du candidat envers l'entreprise; durée de séjour probable du candidat à ce poste; aspects financiers et non financiers...) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Faire preuve de jugement ➤ Exercer un leadership professionnel ➤ Démontrer des habiletés interpersonnelles, notamment en faisant preuve de franchise et de transparence 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'acquitter de ses obligations professionnelles avec compétence et intégrité (Code de déontologie, article 2) ➤ Avoir une conduite irréprochable, notamment en agissant avec courtoisie, dignité, modération et objectivité (Code de déontologie, article 10) ➤ Éviter d'avoir recours à des pratiques discriminatoires, frauduleuses ou illégales et refuser de participer à de telles pratiques (Code de déontologie, article 12) ➤ Éviter toute forme de discrimination fondée sur les motifs prévus à la Charte des droits et libertés de la personne et à la Loi canadienne sur les droits de la personne 	



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DE LA DOTATION

Compétence professionnelle 4. Élaborer un contrat d'embauche

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rédiger un projet de contrat ➤ Consulter des personnes-ressources ➤ Présenter le projet de contrat au client et au candidat retenu ➤ Formaliser l'embauche 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Communiquer efficacement ➤ Négocier ➤ Manifester de la rigueur et un souci du détail 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Respecter les lois applicables (lois sur les normes minimales du travail, lois sur l'équité salariale, Code civil du Québec, etc.) ➤ Éviter d'avoir recours à des pratiques discriminatoires, frauduleuses ou illégales et refuser de participer à de telles pratiques (Code de déontologie, article 12) ➤ Le cas échéant, se conformer aux dispositions de la convention collective ou du décret en vigueur 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se référer aux politiques et procédures en vigueur dans l'organisation ➤ Informer les candidats non retenus et donner de la rétroaction au besoin



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DE LA DOTATION

Compétence professionnelle 5. Intégrer les nouveaux employés

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recommander une procédure d'accueil et un programme d'intégration à l'organisation et à la fonction à l'intention de tout nouvel employé et en faciliter la mise en place ➤ Recommander une procédure de suivi de l'intégration (par exemple après 6 mois) et en faciliter la mise en place 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Exercer un leadership professionnel ➤ Manifester de la rigueur et un souci du détail ➤ Communiquer efficacement 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tenir compte de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (loi du 1%) ➤ S'assurer de tenir compte de l'importance des mesures d'accueil et d'initiation des personnes (Code de déontologie, article 6(4°)) ➤ Faire au client les recommandations pertinentes relativement aux sujets énumérés à l'article 6, dont fait partie l'importance des mesures d'accueil et d'initiation des personnes (Code de déontologie, article 40) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Agir en partenariat avec le ou les gestionnaires concernés ➤ S'inspirer des pratiques d'excellence (par exemple : feuille de route, parrainage)



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DE LA DOTATION

Compétence professionnelle	6. Évaluer la gestion de la dotation
-----------------------------------	---

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Déterminer les critères et indicateurs de performance ➤ Analyser les pratiques ➤ Dresser un bilan ➤ Formuler des recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réfléchir en termes stratégiques ➤ Démontrer un esprit de synthèse ➤ Exercer un leadership professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils (Code de déontologie, article 38) ➤ Exposer de façon complète et objective la nature et la portée de la problématique et informer des risques inhérents et prévisibles associés à une solution envisagée (Code de déontologie, article 39) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'inspirer des pratiques d'excellence relativement à ce type d'évaluation



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Compétence professionnelle

1. Identifier les besoins et priorités de développement des compétences

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procéder au recensement des besoins, notamment en consultant les personnes concernées (gestionnaires, employés) ➤ Analyser les résultats 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manifester de la rigueur et un souci du détail ➤ Démontrer un esprit d'analyse ➤ Réfléchir en termes stratégiques
Normes applicables	Bonnes pratiques
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se référer, s'il y a lieu, aux politiques et procédures en vigueur dans l'organisation ➤ S'inspirer des pratiques d'excellence à cet égard ➤ S'assurer de consulter les parties intéressées ➤ Prendre notamment en considération les facteurs suivants : <ul style="list-style-type: none"> • les enjeux organisationnels, tels la mission, les objectifs stratégiques de l'entreprise et les changements dans la culture organisationnelle • la planification de la main-d'œuvre, les plans de relève et les plans de carrière • les habiletés, les connaissances et les aptitudes exigées pour chaque emploi et les évaluations du rendement • les nouvelles technologies, les processus, les produits, les services, les besoins des clients et l'évolution du marché • les responsabilités sociales de l'entreprise, les exigences légales auxquelles l'entreprise doit se conformer



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Compétence professionnelle	2. Fournir conseil et expertise relativement à l'élaboration d'un plan de développement des compétences
-----------------------------------	--

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recenser les moyens possibles de répondre aux besoins identifiés et aux priorités retenues ➤ Évaluer les moyens identifiés ➤ Recommander un plan de développement des compétences assorti d'un budget 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réfléchir en termes stratégiques ➤ Manifester de la rigueur et un souci du détail ➤ Faire preuve de jugement 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils (Code de déontologie, article 38) ➤ Exposer de façon complète et objective la nature et la portée de la problématique et informer des risques inhérents et prévisibles associés à une solution envisagée (Code de déontologie, article 39) ➤ Se conformer à la loi sur les compétences lorsque la masse salariale de l'entreprise est de plus de un million de dollars (voir le Guide d'application de la loi, édition 1998 révisée) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se référer aux enjeux stratégiques de l'organisation ➤ S'assurer de consulter les parties intéressées ➤ Se référer, s'il y a lieu, aux politiques et procédures en vigueur dans l'organisation ➤ Appliquer des critères tels les coûts et les bénéfices, la faisabilité, l'acceptabilité, etc. pour évaluer les formations et autres moyens identifiés ➤ Décrire les impacts escomptés des moyens recommandés en terme de performance ➤ Faciliter la prise de décision en présentant différentes solutions ou stratégies possibles



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Compétence professionnelle	3. Coordonner la conception d'un programme de formation ou de développement des compétences
-----------------------------------	--

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Déterminer des objectifs et la séquence d'apprentissage ➤ Identifier des critères et concevoir des outils d'évaluation des apprentissages ➤ Concevoir des stratégies et des activités d'apprentissage et le matériel didactique ➤ Valider et expérimenter le programme ➤ Réviser ou mettre à jour le programme 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Démontrer un esprit de synthèse ➤ Utiliser des technologies et des techniques de communication ➤ Rédiger d'une manière claire et concise 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tenir compte de la valeur relative des outils d'évaluation utilisés (Code de déontologie, article 6(1)) ➤ Protéger les outils et techniques employés contre une utilisation inadéquate de la part d'autrui (Code de déontologie, article 7) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se référer, s'il y a lieu, aux procédures en vigueur dans l'organisation ➤ Se référer aux approches suggérées par des associations reconnues dans le domaine de la formation ➤ S'inspirer des pratiques d'excellence à cet égard



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Compétence professionnelle	4. Coordonner la promotion et la gestion des programmes de formation ou de développement des compétences
-----------------------------------	---

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<p>Guider/coordonner :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ la constitution d'un répertoire d'experts-conseils, d'établissements ou de firmes de formation et de formateurs ➤ la préparation d'appels d'offres ➤ l'évaluation des offres de service ➤ la négociation d'ententes de service ➤ l'élaboration d'un calendrier des programmes et activités de formation ➤ la promotion des programmes de formation et de soutien au développement des compétences ➤ l'organisation physique et matérielle des programmes et activités de formation ➤ la gestion des inscriptions 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manifester de la rigueur et un souci du détail ➤ Négocier ➤ Démontrer le sens de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Outre la rémunération à laquelle on a droit, s'abstenir de recevoir tout avantage, commission ou ristourne, d'en verser ou d'en offrir (Code de déontologie, article 21) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recenser les ressources internes et externes requises pour mettre en œuvre les moyens retenus ➤ Se référer, s'il y a lieu, aux politiques et procédures en vigueur dans l'organisation ➤ Consulter des réseaux formels et informels ➤ Faire une utilisation judicieuse des membres de l'Ordre ➤ Se conformer au budget alloué



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Compétence professionnelle 5. Faciliter le transfert des connaissances dans le milieu de travail

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none">➤ Sensibiliser les gestionnaires à l'importance du transfert des connaissances➤ Proposer des conditions et des pratiques en vue de favoriser ce type de transfert	<ul style="list-style-type: none">➤ Exercer un leadership professionnel➤ Communiquer efficacement➤ Faire preuve de créativité		<ul style="list-style-type: none">➤ Se référer, s'il y a lieu, aux politiques et procédures en vigueur dans l'organisation➤ S'inspirer des pratiques d'excellence à cet égard



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Compétence professionnelle	6. Fournir conseil et expertise relativement au développement des compétences
-----------------------------------	--

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Susciter la réflexion des décideurs ➤ Faciliter la prise de décision 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réfléchir en termes stratégiques ➤ Démontrer un esprit de synthèse ➤ Exercer un leadership professionnel
Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chercher à avoir une compréhension complète des faits (Code de déontologie, article 38) ➤ Exposer de façon complète et objective la nature et la portée de la problématique et informer des risques inhérents et prévisibles associés à une solution envisagée (Code de déontologie, article 39) ➤ S'assurer de tenir compte de l'importance des cours et des programmes d'avancement, de formation, de perfectionnement ou de promotion des personnes (Code de déontologie, article 6(5°)) ➤ Faire au client les recommandations pertinentes relativement aux sujets énumérés à l'article 6, dont fait partie l'importance des cours et des programmes d'avancement, de formation, de perfectionnement ou de promotion des personnes (Code de déontologie, article 40) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se référer aux enjeux stratégiques de l'organisation ➤ Présenter différentes solutions de rechange ➤ Guider le décideur dans sa prise de décision



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Compétence professionnelle 7. Évaluer la gestion du développement des compétences

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Déterminer les critères et indicateurs de performance ➤ Analyser les pratiques ➤ Dresser un bilan ➤ Formuler des recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réfléchir en termes stratégiques ➤ Démontrer un esprit de synthèse ➤ Exercer un leadership professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils (Code de déontologie, article 38) ➤ Exposer de façon complète et objective la nature et la portée de la problématique et informer des risques inhérents et prévisibles associés à une solution envisagée (Code de déontologie, article 39) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'inspirer des pratiques d'excellence relativement à ce type d'évaluation



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DES RELATIONS DU TRAVAIL

Compétence professionnelle	1. Promouvoir des rapports constructifs et fondés sur le respect mutuel entre l'employeur, les employés et leurs représentants
-----------------------------------	---

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Concevoir, mettre en œuvre et mettre à jour des pratiques et des politiques en matière de relations du travail ➤ Assurer le respect des politiques 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Exercer un leadership professionnel ➤ Démontrer des habiletés interpersonnelles, notamment en faisant preuve de tact et de diplomatie 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Avoir une conduite irréprochable et agir notamment avec courtoisie, dignité, modération et objectivité (Code de déontologie, article 10) ➤ Éviter de nuire à la réputation de la profession et à son aptitude à servir l'intérêt public ainsi que d'avoir recours à des pratiques discriminatoires, frauduleuses ou illégales (Code de déontologie, article 12) ➤ Respecter les lois du travail et les lois sur les droits de la personne 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'inspirer des pratiques d'excellence à cet égard ➤ Considérer la culture organisationnelle et les pratiques en vigueur dans le domaine des relations du travail



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DES RELATIONS DU TRAVAIL

Compétence professionnelle 2. Fournir conseil et expertise en gestion des relations du travail

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recommander des mesures pour prévenir ou résoudre des problèmes, même en l'absence d'une plainte officielle ou d'un conflit ➤ Recommander des mesures pour l'amélioration du comportement au travail (gestion des mesures correctives ou disciplinaires) ➤ Promouvoir/faciliter la mise en place de mécanismes de résolution des conflits 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réfléchir en termes stratégiques ➤ Manifester des habiletés politiques ➤ Exercer un leadership professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils (Code de déontologie, article 38) ➤ Exposer de façon complète et objective la nature et la portée de la problématique et informer des risques inhérents et prévisibles associés à une solution envisagée (Code de déontologie, article 39) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'inspirer des pratiques d'excellence à cet égard ➤ Considérer la culture organisationnelle et les pratiques en vigueur dans le domaine des relations du travail ➤ Considérer des moyens alternatifs de régler des différends



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DES RELATIONS DU TRAVAIL

Compétence professionnelle	3. Fournir conseil et expertise en matière de négociation d'une convention collective ou d'une convention de travail
-----------------------------------	---

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recommander un projet de convention collective et une stratégie de négociation ➤ Participer à la négociation ➤ Évaluer la faisabilité des propositions et consigner les ententes qui en découlent ➤ Contribuer à la communication en cours de négociation et lors du règlement 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réfléchir en termes stratégiques ➤ Exercer un leadership professionnel ➤ Négocier
Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Respecter les lois du travail, notamment quant au processus de négociation collective et à l'obligation de négocier de bonne foi et sans délai injustifié (Code du travail) ➤ Avoir une conduite irréprochable, notamment en agissant avec courtoisie, dignité, modération et objectivité (Code de déontologie, article 10) ➤ Agir pour une seule partie à la négociation (Code de déontologie, article 17) ➤ Sauvegarder son indépendance professionnelle (Code de déontologie, article 19) ➤ Faire preuve d'une diligence et d'une disponibilité raisonnables (Code de déontologie, article 22) ➤ Soumettre à la partie concernée toute offre de règlement (Code de déontologie, article 44) ➤ Ne pas abuser de la confiance d'autrui, l'induire volontairement en erreur, surprendre sa bonne foi ou utiliser des procédés déloyaux (Code de déontologie, article 74) ➤ Adopter une attitude de respect devant tout tribunal et éviter de diffuser ou de publier de faux commentaires à l'égard de tout tribunal (Code de déontologie, article 11) ➤ Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils (Code de déontologie, article 38) ➤ Exposer de façon complète et objective la nature et la portée de la problématique et informer des risques inhérents et prévisibles associés à une solution envisagée (Code de déontologie, article 39) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analyser l'application de la convention collective en vigueur et le contexte organisationnel ➤ Clarifier et confirmer son mandat tout au long du processus de négociation ➤ Commencer le processus en temps opportun ➤ S'inspirer des pratiques d'excellence en matière de négociation de conventions collectives



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉE LA GESTION DES RELATIONS DU TRAVAIL

Compétence professionnelle	4. Fournir conseil et expertise relativement à l'administration d'une convention collective ou d'une convention de travail
-----------------------------------	---

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Expliquer un contrat de travail ➤ Traiter les plaintes, les griefs et les différends 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Communiquer efficacement, notamment en pratiquant l'écoute active et en s'exprimant d'une manière claire et concise ➤ Résoudre des problèmes ➤ Exercer un leadership professionnel
Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tenir compte des règles d'interprétation des contrats applicables ➤ Respecter les lois du travail (Code du travail, Code canadien du travail) ➤ Assurer la confidentialité et respecter le secret professionnel quant aux renseignements obtenus (Charte des droits et libertés de la personne; Code des professions; Code de déontologie, articles 51 et 6(6°)) ➤ Adopter une attitude de respect devant tout tribunal et éviter de diffuser ou publier de faux commentaires à l'égard de tout tribunal (Code de déontologie, article 11) ➤ Éviter de nuire à la réputation de la profession et à son aptitude à servir l'intérêt public ainsi que d'avoir recours à des pratiques discriminatoires, frauduleuses ou illégales (Code de déontologie, article 12) ➤ Agir pour une seule partie à la négociation (Code de déontologie, article 17) ➤ Faire au client les recommandations pertinentes relativement aux sujets énumérés à l'article 6, notamment concernant la confidentialité des dossiers et des renseignements confidentiels (Code de déontologie, article 40) ➤ Soumettre à la partie concernée toute offre de règlement (Code de déontologie, article 44) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relativement à l'interprétation des contrats de travail ➤ Se référer aux ouvrages reconnus en la matière ➤ Solliciter des avis professionnels, si requis ➤ Relativement au traitement des plaintes, griefs et différends ➤ Le cas échéant, se conformer à la politique et à la procédure en vigueur relativement au traitement d'une plainte, d'un grief ou d'un différend ➤ S'inspirer des pratiques d'excellence à cet égard ➤ Si requis, en appeler à un autre professionnel ou solliciter son intervention ➤ Utiliser les modes alternatifs de règlement des différends



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DES RELATIONS DU TRAVAIL

Compétence professionnelle 5. Évaluer la gestion des relations du travail

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Déterminer les critères et indicateurs de performance ➤ Analyser les pratiques ➤ Dresser un bilan ➤ Formuler des recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réfléchir en termes stratégiques ➤ Démontrer un esprit de synthèse ➤ Exercer un leadership professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils (Code de déontologie, article 38) ➤ Exposer de façon complète et objective la nature et la portée de la problématique et informer des risques inhérents et prévisibles associés à une solution envisagée (Code de déontologie, article 39) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Considérer des critères tels le nombre de griefs et de plaintes, le délai moyen de traitement d'une plainte, le mode de règlement, le coût de la procédure, la satisfaction des parties, etc. ➤ S'inspirer des pratiques d'excellence relativement à ce type d'évaluation



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE

Compétence professionnelle 1. Concevoir une stratégie de rémunération globale

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Guider/coordonner la détermination des objectifs de la stratégie de rémunération globale ➤ Guider/coordonner la réalisation d'une enquête sur la rémunération globale ➤ Proposer des orientations relativement au programme de rémunération globale et à ses composantes (par exemple : salaires, avantages sociaux, régimes d'incitation à la performance) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réfléchir en termes stratégiques ➤ Démontrer un esprit de synthèse ➤ Exercer un leadership professionnel
Normes applicables	Bonnes pratiques
<p>Respecter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ les lois sur les normes minimales du travail ➤ les lois relatives à l'équité salariale ➤ les règlements des régimes de retraite ➤ les lois et règlements relatifs à la fiscalité ➤ les lois et règlements relatifs aux valeurs mobilières ➤ les conventions collectives ➤ les décrets ➤ la législation relative à la protection des renseignements personnels 	<p>Pour déterminer les objectifs d'une stratégie de rémunération globale</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Considérer notamment des facteurs tels : <ul style="list-style-type: none"> • les besoins de main-d'œuvre de l'organisation • ses objectifs d'affaires • le ou les marchés de référence • la culture organisationnelle • la capacité de payer de l'entreprise ➤ Impliquer les intervenants clés ➤ Solliciter l'avis de spécialistes, si requis <p>Pour réaliser une enquête sur la rémunération globale</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ S'inspirer des pratiques d'excellence à cet égard ➤ Estimer les coûts du programme de rémunération globale en s'assurant notamment (1) de consolider les budgets des dépenses reliées à la rémunération de base et incitative et aux avantages sociaux et (2) d'estimer les coûts futurs selon les scénarios d'évolution de l'entreprise et du marché ➤ Analyser et interpréter les statistiques selon les règles de l'art



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE

Compétence professionnelle 2. Évaluer les emplois

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Faciliter la mise en œuvre d'un système d'évaluation des emplois ou utiliser le système d'évaluation des emplois en vigueur ➤ Guider/coordonner la création et la révision des descriptions de tâches ➤ Guider/coordonner la réflexion et la démarche visant à établir la valeur relative des tâches professionnelles 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manifester de la rigueur et un souci du détail ➤ Faire preuve de jugement ➤ Démontrer un esprit d'analyse 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Respecter les lois concernant l'équité salariale 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'inspirer des pratiques d'excellence à cet égard ➤ S'assurer de l'adéquation du système d'évaluation avec les emplois à évaluer ➤ Considérer la pertinence d'impliquer les employés visés



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE

Compétence professionnelle 3. Concevoir et mettre en place une structure salariale

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Guider / coordonner les travaux de conciliation des données du marché, des données internes et des résultats de l'évaluation des emplois ➤ Faciliter la détermination des paramètres de la structure salariale (ex. : l'amplitude, les règles de progression verticale et horizontale) ➤ Faciliter la détermination des paramètres de révision salariale de base en fonction des résultats atteints ➤ Recommander un coût pour le travail et une tranche salariale appropriée 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manifester de la rigueur et un souci du détail ➤ Démontrer un esprit d'analyse ➤ Faire preuve de jugement 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Respecter les législations concernant l'équité salariale 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'assurer de l'adéquation entre la structure salariale et la stratégie de rémunération globale ➤ Recommander un coût pour le travail et une tranche salariale appropriée en fonction de facteurs tels que la complexité des tâches, la nature du travail, l'emplacement géographique et les conditions d'offre et de demande du marché du travail externe



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE

Compétence professionnelle	4. Concevoir, mettre en œuvre et mettre à jour un régime d'incitation à la performance
-----------------------------------	---

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Guider/coordonner les travaux relatifs à : ➤ l'élaboration des indicateurs de performance ➤ la détermination des types et des règles de calcul des bonis à court terme ➤ la détermination des types et des règles de calcul des bonis à long terme 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Faire preuve de jugement ➤ Résoudre des problèmes 	<p>Respecter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ les législations relatives à l'équité salariale ➤ les lois et règlements relatifs aux valeurs mobilières ➤ les lois et règlements relatifs à la fiscalité ➤ Sauvegarder son indépendance professionnelle et éviter toute situation de conflit d'intérêts (Code de déontologie, articles 17 et 19) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'assurer de l'adéquation entre le régime d'incitation à la performance proposé et la stratégie de rémunération globale ➤ Prévoir et circonscrire les risques potentiels associés à un régime d'incitation à la performance



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE

Compétence professionnelle 5. Concevoir, mettre en œuvre et mettre à jour un régime d'avantages sociaux

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Guider/coordonner la sélection des spécialistes en retraite et en assurance ➤ Guider/coordonner les travaux de recensement et d'évaluation des régimes d'avantages sociaux ➤ Recommander les régimes les plus appropriés assortis d'une proposition budgétaire ➤ Coordonner l'implantation d'un nouveau régime ➤ Réévaluer périodiquement en tenant compte des coûts et des attentes originales 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manifester de la rigueur et un souci du détail ➤ Démontrer un esprit d'analyse ➤ Faire preuve de jugement 	<p>Respecter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ les lois relatives à l'équité salariale ➤ les lois et règlements relatifs à la fiscalité ➤ les lois et règlements des régimes de retraite ➤ les lois sur les normes du travail ➤ les conventions collectives 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'assurer de l'adéquation entre le régime d'avantages sociaux et la stratégie de rémunération globale ➤ Prévoir les budgets et les moyens récurrents de communication et d'administration des régimes ➤ Informer la haute direction sur l'avancement des travaux ➤ Communiquer les composantes du régime au moment de son implantation et de l'accueil de nouveaux employés ➤ Suivre l'évolution des coûts de l'assurance collective



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE

Compétence professionnelle	6. Établir des pratiques de gestion de la rémunération globale/administrer la structure salariale
-----------------------------------	--

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<p>Guider/coordonner :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ la détermination des pouvoirs de décision dans la gestion des régimes ➤ la rédaction et la mise en place des processus nécessaires à la prise de décision ➤ la détermination des moyens de communication des décisions concernant les individus ➤ l'établissement des mécanismes de contrôle de gestion ➤ la rédaction et la présentation d'une politique de rémunération globale 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Démontrer un sens de l'organisation ➤ Résoudre des problèmes ➤ Exercer un leadership professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Respecter les lois relatives à la protection des renseignements personnels 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recommander annuellement une enveloppe budgétaire en consultant les enquêtes salariales annuelles



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE

Compétence professionnelle 7. Fournir conseil et expertise en matière de rémunération globale

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Susciter la réflexion des décideurs ➤ Faciliter la prise de décision 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réfléchir en termes stratégiques ➤ Exercer un leadership professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils (Code de déontologie, article 38) ➤ Exposer de façon complète et objective la nature et la portée de la problématique et informer des risques inhérents et prévisibles associés à une solution envisagée (Code de déontologie, article 39) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se référer aux enjeux stratégiques de l'organisation ➤ Présenter différentes solutions de rechange



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE

Compétence professionnelle 8. Évaluer la gestion de la rémunération globale

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Déterminer les critères et indicateurs de performance ➤ Analyser les pratiques ➤ Dresser un bilan ➤ Formuler des recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réfléchir en termes stratégiques ➤ Démontrer un esprit de synthèse ➤ Exercer un leadership professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils (Code de déontologie, article 38) ➤ Exposer de façon complète et objective la nature et la portée de la problématique et informer des risques inhérents et prévisibles associés à une solution envisagée (Code de déontologie, article 39) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'inspirer des pratiques d'excellence relativement à ce type d'évaluation



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DU DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Compétence professionnelle

1. Faciliter la réalisation des changements organisationnels

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fournir conseil et expertise relativement à la planification des changements organisationnels ➤ Guider/coordonner l'établissement de politiques et procédures de gestion du changement au sein de l'organisation ➤ Guider/coordonner l'établissement et la mise en œuvre des stratégies en vue d'atteindre les objectifs visés ➤ Sensibiliser, informer et former les personnes concernées ➤ Guider/coordonner l'établissement des mécanismes de contrôle et de suivi 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réfléchir en termes stratégiques ➤ Démontrer un esprit d'analyse ➤ Exercer un leadership professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils (Code de déontologie, article 38) ➤ Exposer de façon complète et objective la nature et la portée de la problématique et informer des risques inhérents et prévisibles associés à une solution envisagée (Code de déontologie, article 39) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tenir compte des législations et des conventions applicables ➤ Solliciter des avis professionnels, au besoin ➤ S'inspirer des pratiques d'excellence ➤ Se tenir au courant des pratiques émergentes



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DU DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Compétence professionnelle	2. Contribuer au maintien et à l'amélioration de la performance individuelle et d'équipe
-----------------------------------	---

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifier les besoins ou les objectifs de l'organisation ➤ Analyser la situation actuelle ➤ Guider/coordonner la conception et la mise en œuvre d'un système et d'un processus de gestion de la performance individuelle et d'équipe ➤ Recommander des stratégies ou des modèles d'intervention 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Démontrer des habiletés interpersonnelles ➤ Démontrer un esprit d'analyse ➤ Faire preuve de jugement 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils (Code de déontologie, article 38) ➤ Exposer de façon complète et objective la nature et la portée de la problématique et informer des risques inhérents et prévisibles associés à une solution envisagée (Code de déontologie, article 39) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'inspirer des pratiques d'excellence, notamment en ce qui concerne la gestion du rendement, la reconnaissance des contributions individuelles et la conciliation entre le travail et la vie personnelle



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DU DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Compétence professionnelle	3. Contribuer au maintien et à l'amélioration de la performance organisationnelle
-----------------------------------	--

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifier les besoins ou les objectifs de l'organisation ➤ Analyser la situation actuelle ➤ Mesurer les écarts ➤ Poser un diagnostic ➤ Recommander des stratégies ou des modèles d'intervention ➤ Guider/coordonner la mise en œuvre des stratégies 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réfléchir en termes stratégiques ➤ Démontrer un esprit d'analyse ➤ Exercer un leadership personnel 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils (Code de déontologie, article 38) ➤ Exposer de façon complète et objective la nature et la portée de la problématique et informer des risques inhérents et prévisibles associés à une solution envisagée (Code de déontologie, article 39) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'inspirer des pratiques d'excellence, notamment en ce qui concerne l'implication et la mobilisation des employés, l'organisation des effectifs, la structure organisationnelle, etc.



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DU DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Compétence professionnelle 4. Fournir conseil et expertise en matière de développement organisationnel

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Susciter la réflexion des décideurs ➤ Faciliter la prise de décision 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réfléchir en termes stratégiques ➤ Exercer un leadership professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils (Code de déontologie, article 38) ➤ Exposer de façon complète et objective la nature et la portée de la problématique et informer des risques inhérents et prévisibles associés à une solution envisagée (Code de déontologie, article 39) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se référer aux enjeux stratégiques de l'organisation ➤ Présenter différentes solutions de rechange



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DU DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Compétence professionnelle	5. Évaluer la gestion du développement organisationnel
-----------------------------------	---

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Déterminer les critères et indicateurs de performance ➤ Analyser les pratiques ➤ Dresser un bilan ➤ Formuler des recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réfléchir en termes stratégiques ➤ Démontrer un esprit de synthèse ➤ Exercer un leadership professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils (Code de déontologie, article 38) ➤ Exposer de façon complète et objective la nature et la portée de la problématique et informer des risques inhérents et prévisibles associés à une solution envisagée (Code de déontologie, article 39) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'inspirer des pratiques d'excellence relativement à ce type d'évaluation



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ EN MILIEU DE TRAVAIL

Compétence professionnelle 1. Établir et administrer un programme de prévention

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Guider /coordonner l'évaluation des risques ➤ Recommander des objectifs de prévention ➤ Guider/coordonner la conception d'un programme de prévention ou coordonner un programme de prévention ➤ Sensibiliser ou informer les employés et les gestionnaires ➤ Contrôler l'atteinte des objectifs et recommander des ajustements au besoin 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réfléchir en termes stratégiques ➤ Manifester de la rigueur et un souci du détail ➤ Exercer un leadership professionnel
Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'assurer du respect de la législation relative à la santé et à la sécurité du travail : Loi sur la santé et la sécurité du travail, Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, Loi sur les normes du travail, Code canadien du travail (partie II) et ses règlements, Code civil du Québec (article 2087), législation particulière spécifique aux différents secteurs d'activité (mines, nucléaire, etc.) et au type d'entreprise (privée, publique, provinciale, fédérale) ➤ Tenir compte des mesures d'hygiène et de sécurité nécessaire dans le milieu de travail (Code de déontologie, article 6(2°)) ➤ Tenir compte de la protection de la santé mentale et physique des personnes (Code de déontologie, article 6(3°)) ➤ Exposer de façon complète et objective la nature et la portée de la problématique et informer des risques inhérents et prévisibles associés à une solution envisagée (Code de déontologie, article 39) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Faire en sorte que les objectifs soient liés à l'une ou l'autre des trois finalités de tout programme de prévention : (1) éliminer les risques (la finalité la plus importante); (2) isoler les risques; (3) contenir les risques ➤ S'inspirer des pratiques d'excellence, notamment OHSAS 18001 ➤ Solliciter des avis professionnels, si requis ➤ Considérer les principes d'ergonomie participative



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ EN MILIEU DE TRAVAIL

Compétence professionnelle 2. Établir et administrer un programme de gestion de la présence au travail

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recommander des objectifs ➤ Guider/coordonner la conception ou coordonner un programme en intégrant les volets de prévention, de gestion des invalidités et de retour au travail ➤ Sensibiliser, informer ou former les gestionnaires ➤ Guider/coordonner la mise en place des mécanismes de contrôle et d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réfléchir en termes stratégiques ➤ Manifester de la rigueur et un souci du détail ➤ Exercer un leadership professionnel 	<p>Respecter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ les lois sur les droits de la personne ➤ les lois sur les normes minimales du travail ➤ les lois contenant des mécanismes de remplacement du revenu, en tenant compte du secteur de l'entreprise ou du type d'entreprise (privée, publique, fédérale, provinciale) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analyser les politiques et les normes applicables pouvant avoir une incidence sur le programme de gestion de la présence au travail ➤ Dresser un bilan de l'état de la présence au travail ➤ S'inspirer des pratiques d'excellence à cet égard



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ EN MILIEU DE TRAVAIL

Compétence professionnelle 3. Administrer le programme de gestion des invalidités (professionnelles et non professionnelles) et de retour au travail

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fournir conseil et expertise concernant : <ul style="list-style-type: none"> • le traitement des réclamations • les liens avec les personnes, instances concernées et intervenants (l'employé, son gestionnaire, le syndicat, l'assureur, l'équipe soignante, etc.) • l'évaluation de la capacité fonctionnelle d'un individu à partir de l'information reçue • les recommandations au gestionnaire (ex. : maintien en invalidité, retour au travail adapté dans son poste ou dans un autre emploi, retour au travail habituel) • l'administration du volet financier du programme • le maintien d'un système d'informations de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Faire preuve de jugement ➤ Résoudre des problèmes ➤ Démontrer des habiletés interpersonnelles, notamment en manifestant tact et diplomatie 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Respecter le secret professionnel et la confidentialité des dossiers tel que requis par les lois sur la protection des renseignements personnels, le Code des professions, la Charte des droits et libertés de la personne et le Code de déontologie (articles 6(6°) et 51) ➤ Respecter les lois sur les droits de la personne ➤ Appliquer la législation particulière telle que la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, la Loi sur l'assurance emploi et les lois sur normes minimales du travail ➤ Tenir compte de la Loi canadienne sur la santé et des contrats d'assurances 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tenir compte des politiques, programmes et contrats en vigueur ➤ Obtenir les consentements requis pour avoir accès à des renseignements confidentiels ➤ Se tenir à jour sur la jurisprudence et les pratiques émergentes



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ EN MILIEU DE TRAVAIL

Compétence professionnelle 4. Établir et administrer les programmes de mieux-être pour les employés

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Guider/coordonner l'identification des facteurs de risque ➤ Recommander des objectifs ➤ Guider/coordonner l'établissement des priorités ➤ Guider/coordonner l'élaboration du programme ➤ Sensibiliser, informer et former les employés et les gestionnaires ➤ Guider/coordonner les travaux visant à mesurer l'atteinte des objectifs et à effectuer des contrôles administratifs 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réfléchir en termes stratégiques ➤ Faire preuve de rigueur et d'un souci du détail ➤ Communiquer efficacement, notamment en s'exprimant d'une manière claire et concise 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Respecter le secret professionnel et la confidentialité des dossiers tel que requis par les lois sur la protection des renseignements personnels, le Code des professions, la Charte des droits et libertés de la personne et le Code de déontologie (articles 6(6°) et 51) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dresser un bilan de l'état de santé des employés ➤ S'inspirer des pratiques d'excellence à cet égard ➤ Respecter la vie privée ➤ Respecter le caractère volontaire de la participation au programme ➤ Considérer les normes relatives aux programmes d'aide aux employés (PAE)



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ EN MILIEU DE TRAVAIL

Compétence professionnelle	5. Établir et administrer les programmes de santé liés à la nature des activités de l'organisation
-----------------------------------	---

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recommander des objectifs ➤ Guider/coordonner la conception ou l'administration du programme ➤ Sensibiliser, informer ou former les gestionnaires et les employés 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réfléchir en termes stratégiques ➤ Faire preuve de rigueur et d'un souci du détail ➤ Communiquer efficacement, notamment en s'exprimant d'une manière claire et concise 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tenir compte des encadrements légaux, réglementaires et normatifs auxquels l'organisation est assujettie en vertu de la nature de ses activités 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formuler des objectifs en se basant sur l'évaluation des risques effectuée lors de la mise sur pied du programme de prévention ou lors de sa révision ➤ S'inspirer des pratiques d'excellence ➤ Solliciter des avis professionnels, si requis



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ EN MILIEU DE TRAVAIL

Compétence professionnelle 6. Mettre en place des mécanismes de gestion de crise

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Guider/coordonner l'identification des risques ➤ Recommander des objectifs ➤ Guider/coordonner la conception ou la mise en place de protocoles pour les risques identifiés ➤ Sensibiliser, informer ou former les gestionnaires ➤ Guider/coordonner la mise en place de mécanismes de contrôle de la documentation et de suivi 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réfléchir en termes stratégiques ➤ Faire preuve de rigueur et d'un souci du détail ➤ Prendre des décisions 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils (Code de déontologie, article 38) ➤ Exposer de façon complète et objective la nature et la portée de la problématique et informer des risques inhérents et prévisibles associés à une solution envisagée (Code de déontologie, article 39) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Intégrer la gestion de crise dans une approche proactive axée sur la continuité des opérations ➤ Solliciter des avis professionnels, si requis ➤ Tenir compte de l'aspect international de certaines urgences



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ EN MILIEU DE TRAVAIL

Compétence professionnelle	7. Fournir conseil et expertise relativement à la santé et à la sécurité des employés
-----------------------------------	--

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Susciter la réflexion des décideurs ➤ Faciliter la prise de décision 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réfléchir en termes stratégiques ➤ Exercer un leadership professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils (Code de déontologie, article 38) ➤ Exposer de façon complète et objective la nature et la portée de la problématique et informer des risques inhérents et prévisibles associés à une solution envisagée (Code de déontologie, article 39) ➤ Faire au client les recommandations pertinentes relativement aux sujets énumérés à l'article 6, notamment les mesures d'hygiène et de sécurité nécessaires dans le milieu de travail et la protection de la santé mentale et physique des personnes (Code de déontologie, article 40) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se référer aux enjeux stratégiques de l'organisation ➤ Présenter différentes solutions de rechange



COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES LA GESTION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ EN MILIEU DE TRAVAIL

Compétence professionnelle	8. Évaluer la performance de la gestion de la santé et de la sécurité en milieu de travail
-----------------------------------	---

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Déterminer les critères et indicateurs de performance ➤ Analyser les pratiques ➤ Évaluer la conformité réglementaire de l'organisation ➤ Rapporter les non-conformités ➤ Dresser un bilan ➤ Formuler des recommandations ➤ Susciter l'engagement des décideurs ➤ Faciliter la prise de décision 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réfléchir en termes stratégiques ➤ Démontrer un esprit de synthèse ➤ Exercer un leadership professionnel
Normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'assurer du respect des lois relatives à la santé et à la sécurité du travail : Loi sur la santé et la sécurité du travail, Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, Loi sur les normes du travail, Code canadien du travail (partie II) et ses règlements, Code civil du Québec (article 2087), législation particulière spécifique aux différents secteurs d'activité (mines, nucléaire, etc.) et au type d'entreprise (privée, publique, provinciale, fédérale) ➤ Tenir compte des mesures d'hygiène et de sécurité nécessaire dans le milieu de travail (Code de déontologie, article 6(2)) ➤ Tenir compte de la protection de la santé mentale et physique des personnes (Code de déontologie, article 6(3)) ➤ Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils (Code de déontologie, article 38) ➤ Exposer de façon complète et objective la nature et la portée de la problématique et informer des risques inhérents et prévisibles associés à une solution envisagée (Code de déontologie, article 39) ➤ Faire au client les recommandations pertinentes relativement aux sujets énumérés à l'article 6, notamment les mesures d'hygiène et de sécurité nécessaires dans le milieu de travail et la protection de la santé mentale et physique des personnes (Code de déontologie, article 40) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'inspirer des pratiques d'excellence relativement à ce type d'évaluation ➤ S'inspirer des pratiques d'excellence dans le domaine de la santé et de la sécurité, notamment OHSAS 18001 ➤ Solliciter des avis professionnels, si requis ➤ Se référer aux enjeux stratégiques de l'organisation



Compétence personnelle	Critères/indicateurs d'évaluation
1. Faire preuve de professionnalisme	<p>Considérer les intérêts de l'organisation en respectant l'éthique et les normes de pratique de la profession :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ prévenir ou anticiper les situations problématiques ➤ relever les erreurs et les communiquer aux personnes concernées en temps opportun ➤ maintenir sa position ou sa décision si l'enjeu a des conséquences sur l'éthique <p>Lorsque requis, donner préséance à ses obligations professionnelles</p>
2. Faire preuve d'intégrité et agir selon l'éthique	<p>Établir et maintenir des relations basées sur la confiance, notamment en respectant ses engagements et en disant les choses telles qu'elles sont, de façon juste et appropriée :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ accomplir ses tâches et s'acquitter de ses obligations selon les standards en vigueur ➤ garder pour soi des informations confidentielles ➤ le cas échéant, assumer ses erreurs et prendre des mesures correctives ➤ le cas échéant, préciser que le mérite de telle idée, de tel geste ou de telle action revient plutôt à une autre personne
3. Réfléchir en termes stratégiques* *Description tirée de l' <i>Architecte de carrière</i> de Lominger Limited Inc. Fiche 58	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Avoir une vision claire des perspectives futures ➤ Anticiper les tendances à venir ➤ Prévoir les conséquences des actions présentes ➤ Analyser et voir les choses dans leur globalité ➤ Brosser un tableau clair des scénarios possibles et envisager différentes probabilités ➤ Concevoir des stratégies et des plans innovateurs et concurrentiels



Compétence personnelle	Critères/indicateurs d'évaluation
<p>4. Faire preuve de jugement</p>	<p>Analyser une situation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ éviter de se prononcer sur les choses qu'on ne connaît pas ➤ recueillir des données et des faits avant d'exprimer une opinion, de s'engager dans une voie ou de prendre une décision ➤ identifier les risques de préjudice pour les personnes impliquées ➤ prendre en considération les points de vue et les idées des autres ➤ consulter les personnes-ressources adéquates ➤ différencier un fait, la perception d'un fait et l'interprétation d'un fait <p>En arriver à des conclusions pertinentes, à poser un geste ou à adopter un comportement adéquat :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ dresser une liste de solutions ou de conclusions possibles ➤ en évaluer les implications et les répercussions, notamment au plan des préjudices pour les personnes impliquées ➤ choisir ou proposer la ou les solutions les plus avantageuses et concrètement applicables ➤ distinguer quand une décision d'autorité est possible et souhaitable
<p>5. Démontrer un esprit d'analyse</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recueillir des données et des faits pertinents ➤ Décomposer les faits et les données en éléments simples ➤ Tirer des conclusions logiques
<p>6. Démontrer un esprit de synthèse</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Regrouper les éléments en un tout cohérent permettant une vue d'ensemble ➤ Résumer en peu de mots



Compétence personnelle	Critères/indicateurs d'évaluation
<p>7. Résoudre des problèmes</p>	<p>Identifier et diagnostiquer le problème :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ intégrer différentes sources d'information ➤ établir la différence entre les causes et les symptômes <p>Identifier les solutions possibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ consulter et faire de la recherche <p>Choisir une solution :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ déterminer les critères ➤ évaluer et comparer les solutions possibles ➤ évaluer les risques <p>Mettre la solution en place</p>
<p>8. Prendre des décisions*</p> <p><small>*Description tirée de <i>l'Architecte de carrière</i> de Lominger Limited Inc. Fiches 16 et 17</small></p>	<p>Prendre des décisions en temps opportun :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ traiter promptement les questions et les problèmes qui relèvent de son autorité ➤ réagir promptement aux questions et aux situations urgentes ➤ prendre des risques calculés ➤ accepter l'impact et les conséquences de ses décisions <p>Prendre des décisions appropriées :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ dans la mesure du possible, prendre le temps d'analyser le problème ou la situation ➤ se fier à son jugement ou à son expérience ➤ consulter des personnes reconnues pour leur sagesse et leur expérience pratique ➤ accepter l'impact et les conséquences de ses décisions <p>Évaluer les risques</p>



Compétence personnelle	Critères/indicateurs d'évaluation
<p>9. Exercer un leadership professionnel</p>	<p>Démontrer une capacité d'influence :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ établir et maintenir sa crédibilité professionnelle par son savoir, son savoir-faire, son savoir-être et sa capacité de respecter ses engagements ➤ émettre des idées et les défendre ➤ prendre une position claire ➤ se faire écouter et recevoir la confiance des autres <p>Orienter les efforts d'un individu ou d'un groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ définir, suggérer ou rappeler l'objectif à réaliser ➤ faire le point sur le travail réalisé ou à réaliser et le communiquer ➤ préciser ou modifier l'objectif ou le mandat au besoin de même que ses conditions de réalisation
<p>10. Travailler en équipe</p>	<p>Encourager la collaboration et partager ses connaissances et ses expériences :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ partager l'information ➤ échanger des idées ➤ respecter ses engagements à l'égard de ses collègues <p>Obtenir la confiance et le soutien de ses collègues :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ souligner et valoriser les contributions de ses collègues ➤ savoir dire à ses collègues des choses difficiles à entendre <p>Résoudre les problèmes avec ses collègues avec un minimum de remous :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ accepter les idées des autres ➤ se rallier à la majorité



Compétence personnelle	Critères/indicateurs d'évaluation
10. Travailler en équipe (suite)	<p>Proposer des idées et adopter des comportements dans le but d'améliorer la cohésion et le fonctionnement de l'équipe :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ se soucier des relations interpersonnelles au sein de l'équipe ➤ ne pas prendre toute la place dans une réunion
11. Communiquer efficacement	<p>Pratiquer l'écoute active :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ vérifier sa compréhension (en résumant les propos de l'interlocuteur, en reformulant et/ou en posant des questions) ➤ observer et interpréter le langage non verbal ➤ manifester de l'empathie (en utilisant des signes non verbaux ou en prononçant certaines paroles pour montrer que l'on comprend ce que la personne ressent) <p>S'exprimer clairement verbalement et par écrit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ utiliser la terminologie et le vocabulaire appropriés ➤ organiser l'information à communiquer pour en faciliter la compréhension ➤ respecter les règles d'orthographe, de grammaire et de syntaxe
12. Démontrer des habiletés interpersonnelles	<p>Établir de bonnes relations avec ses supérieurs, ses collègues et toute autre personne avec qui on négocie dans le cadre de son travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ mettre les gens à l'aise ➤ respecter les besoins et les intérêts des autres ➤ prendre l'initiative du contact ➤ accepter les limites des autres personnes <p>Manifester de l'authenticité dans ses rapports avec les autres :</p>



Compétence personnelle	Critères/indicateurs d'évaluation
12. Démontrer des habiletés interpersonnelles (suite)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ faire preuve de franchise ➤ faire part de ses besoins et de ses intérêts ➤ savoir dire non <p>Faire preuve de tact et de diplomatie :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ évaluer la pertinence de communiquer une information, une opinion ou une décision de nature délicate ➤ choisir un moment et un lieu propices ➤ utiliser un ton et des mots appropriés ➤ conclure sur une note positive
13. Négocier	<p>Créer des conditions favorables à la négociation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ trouver le moment et un lieu appropriés ➤ pratiquer l'écoute active (voir 5. Communiquer d'une manière efficace) <p>Convaincre/argumenter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ faire valoir ou défendre son projet ou sa position en soulignant ses avantages et ses bénéfices pour l'autre ou les autres parties <p>Trouver un arrangement ou un accord avantageux pour les deux ou les diverses parties :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ s'efforcer de comprendre la position de l'autre ou des autres parties ➤ identifier les points ou questions pouvant donner lieu à un compromis



Compétence personnelle	Critères/indicateurs d'évaluation
14. Faire des exposés	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifier le profil de l'auditoire ➤ Anticiper l'état d'esprit et les réactions possibles de l'auditoire ➤ Ajuster le contenu, le style de présentation et la durée de l'exposé en conséquence ➤ Accueillir chaleureusement les participants ou l'auditoire ➤ Faire un usage approprié d'humour et d'anecdotes ➤ Persuader en faisant valoir le bien-fondé de sa position ou de la solution préconisée et ses avantages/bénéfices ➤ Recourir à des technologies et à des outils de communication ➤ Encourager la participation de l'auditoire ➤ Répondre aux questions et commentaires
15. Utiliser des techniques et des technologies de communication	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utiliser les technologies de communication disponibles (téléphone, boîte vocale, conférence téléphonique, courriel, etc.) ➤ Utiliser des supports visuels (logiciels de présentation, tableau à feuilles mobiles, etc.)
16. Faire preuve de créativité	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Explorer de nouvelles idées à partir d'intuitions ➤ Produire un grand nombre d'idées nouvelles ou originales ➤ Établir des liens entre des idées qui, a priori, ne semblent pas en avoir
17. Manifester des habiletés politiques	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Démontrer des habiletés interpersonnelles (voir 12. Démontrer des habiletés interpersonnelles) ➤ Saisir le climat ambiant et les enjeux de l'heure ➤ Identifier les règles formelles et tacites de fonctionnement et de communication ➤ Repérer les personnes influentes ➤ Établir et maintenir un réseau de relations utiles à court et à moyen termes



Compétence personnelle	Critères/indicateurs d'évaluation
18. Manifester de la rigueur et un souci du détail	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Accomplir ses tâches dans le respect des règles de l'art et des standards de précision et de qualité ➤ Identifier et prendre en considération tous les détails qui assurent une exécution efficace et efficiente de chaque tâche
19. Démontrer un sens de la planification, de l'organisation et du contrôle	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Définir des objectifs et préciser les actions requises pour en assurer l'atteinte ➤ Réunir les ressources nécessaires (humaines, financières, matérielles) pour faire avancer les choses ➤ Mener plusieurs dossiers de front pour atteindre l'objectif fixé ➤ Gérer les ressources disponibles avec efficacité et efficience ➤ Effectuer des suivis réguliers et apporter les correctifs requis
20. Produire les résultats attendus	<p>Atteindre systématiquement les objectifs fixés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ respecter les échéances ➤ respecter le budget alloué ➤ respecter les normes de qualité et de productivité <p>Générer au besoin des changements significatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ mettre en place de nouveaux services ➤ mettre en place de nouvelles approches
21. Effectuer des recherches	<p>Définir l'objet de la recherche :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ identifier des mots clés ➤ formuler un énoncé ou une question décrivant l'objet de la recherche ➤ élaborer une stratégie de recherche ➤ recenser les moteurs de recherche et les sources d'information en dressant la liste de ceux que l'on connaît soi-même et en consultant une ou des personnes-ressources ➤ évaluer les moteurs de recherche et les sources d'information recensées (pertinence, richesse, accessibilité)



Compétence personnelle	Critères/indicateurs d'évaluation
21. Effectuer des recherches (suite)	<p>Exploiter les moteurs de recherche et la ou les sources d'information sélectionnés :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ consulter les tables des matières, les glossaires, etc.➤ effectuer des recherches par sujet et par mot <p>Traiter l'information :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ noter les idées principales, les mots clés, les dates, etc.➤ évaluer la validité et l'utilité de l'information➤ extraire l'information retenue (notes, photocopies, téléchargements, etc.)➤ noter les références bibliographiques <p>Effectuer une synthèse :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ organiser et intégrer l'information provenant de plusieurs sources➤ rédiger un rapport de recherche➤ présenter l'information <p>Dresser un bilan du travail de recherche :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ évaluer l'atteinte de l'objectif initial de la recherche➤ identifier des points d'amélioration