



Présentation de l'Ordre des administrateurs agrés du Québec

L'Ordre des administrateurs agrés du Québec est l'ordre professionnel dédié à la gestion et à la gouvernance des organisations. Il est le seul organisme habilité à décerner le titre d'administrateur agréé (Adm.A.). Ses membres sont notamment des dirigeants, des gestionnaires, et des conseillers experts dans le domaine du management, de la gouvernance et de la gestion sous toutes ses formes. Acteurs primordiaux dans différents secteurs d'activités au Québec, ces gestionnaires professionnels sont présents dans différentes sphères des organisations. L'Ordre assure sa mission de protection du public en encadrant et soutenant le développement de ses membres afin que ceux-ci puissent exercer pleinement leur rôle de professionnel de la gestion.

En plus de ses activités liées à l'encadrement de la profession, l'Ordre a développé un ensemble de programmes et de solutions pour appuyer le développement professionnel des gestionnaires (*managers*) : formation continue, mentorat, activités de réseautage, conférences, congrès annuel, visites des organisations, etc.

Désirant accélérer l'intégration des immigrants à des postes de gestion, l'Ordre a aussi développé une série de mesures afin de faciliter l'accès à des postes de gestion.

Son siège est situé au centre-ville de Montréal, en plein cœur du quartier des affaires et à proximité des grandes universités.

Préambule



Le Référentiel des compétences du gestionnaire en contexte québécois a pour vocation première d'accélérer l'intégration professionnelle des gestionnaires immigrants dans les organisations du Québec. Pour répondre à cet objectif, un groupe de praticiens issus d'organisations diverses quant à leur secteur d'activités, leur taille et leur statut juridique, a effectué un travail de compilation des tâches réalisées par les gestionnaires québécois. Chaque personne occupant un poste de gestion n'a pas nécessairement à démontrer l'ensemble des compétences comprises dans ce document, mais toutes les compétences de gestion associées au poste qu'elle occupe (ou qu'elle convoite) devraient s'y trouver.

Le fait de procéder ainsi comporte un triple avantage :

- celui de la cohérence quant à la formulation des compétences de gestion et de leurs interrelations ;
- la possibilité de mettre en relief les compétences, qui transcendent les milieux d'exercice et les niveaux hiérarchiques, et
- la possibilité d'élaborer des profils de compétences par poste de gestion.

Le Référentiel des compétences est par ailleurs la pierre d'assise de nombreux autres outils destinés à aider les cadres immigrants à obtenir des postes correspondants à leurs compétences et expertises dans les organisations du Québec. Par exemple, des capsules vidéos de témoignages de gestionnaires québécois et immigrants, des articles thématiques permettant d'avoir une vision plus large de chaque champ de compétences décrit, des conseils sur les pratiques exemplaires, des informations sur les apports positifs des gestionnaires immigrants dans les entreprises, des références vers des outils, des études et conseils en gestion de la diversité, élaborés par d'autres organisations.

Plus globalement, cet outil peut aussi être utilisé par des praticiens gestionnaires, des employeurs ou des candidats à des postes de gestion qui voudraient évaluer leurs propres compétences et notamment, déterminer dans quels domaines ils devraient parfaire leur formation. Ce document peut également servir à l'élaboration de modules de perfectionnement ainsi qu'à la révision de programmes d'études.

Les organisations pourront y recourir pour créer ou mettre à jour des profils d'emploi ou de compétences, pour élaborer des descriptions de fonction, des programmes de gestion du rendement, de gestion de carrière, de planification de la relève, etc.

Le présent Référentiel de compétences a été élaboré selon la prémisse suivante :

Toute organisation qui se veut pérenne requiert de ses gestionnaires qu'ils transcendent le statu quo et exercent leur gestion dans un esprit de création de valeur et d'amélioration continue, et ce, dans le respect des lois, règlements et obligations morales et éthiques.

Table des matières



Méthodologie.....	4
Structure du Référentiel des compétences du gestionnaire en contexte québécois.....	4
Schéma des compétences du gestionnaire en contexte québécois.....	5
Cartographie des compétences du gestionnaire en contexte québécois.....	6
S – Gérer la dimension stratégique	
O – Gérer la dimension opérationnelle	
I – Gérer les interrelations	
Compétences professionnelles.....	7
Compétences transversales.....	7
Analyse détaillée des compétences professionnelles.....	10
Gérer la dimension stratégique	11
A Développer une vision et une stratégie pour en assurer la concrétisation.....	12
B Contribuer à assurer la pérennité de l'organisation par une gestion efficace des risques et des imprévus.....	16
C Contribuer à l'évolution de l'organisation ou d'un service en générant des changements significatifs.....	19
Gérer la dimension opérationnelle	21
D Assurer le fonctionnement des opérations.....	22
E Assurer une gestion saine et optimale des ressources humaines.....	24
F Assurer une gestion saine et optimale des ressources financières.....	28
G Gérer l'information à l'interne et à l'externe.....	30
H Gérer les communications.....	32
Gérer les interrelations	35
I Développer / maintenir des alliances et des partenariats à l'interne et à l'externe.....	36
J Assurer une synergie avec les instances supérieures.....	39
Analyse détaillée des compétences transversales.....	42
Compétences transversales	43
K Démontrer des compétences relationnelles.....	44
L Démontrer des compétences personnelles.....	46

Méthodologie

La méthode DACUM (*Developing A Curriculum*) a été choisie pour produire ce Référentiel de compétences.

L'un des principes directeurs de la méthode DACUM consiste à mettre à contribution un groupe d'experts praticiens pour qu'ils identifient les compétences à démontrer dans l'exercice de leur métier ou de leur profession.

Outre son objet et sa portée qui doivent avoir été préalablement déterminés, une analyse DACUM comprend cinq niveaux :

- 1 Des **champs de compétences**. On distingue les champs de compétences **professionnelles** et les champs de compétences **transversales**.
- 2 Chaque champ de compétences est ventilé en **compétences spécifiques**. À l'instar des champs de compétences, les compétences spécifiques et les niveaux d'analyse subséquents sont définis en termes comportementaux et débutent par un verbe d'action.
- 3 Chaque énoncé de compétence est ventilé en **gestes clés** (entre deux et cinq). Concernant les compétences professionnelles, les gestes clés sont les principales étapes requises pour accomplir / exécuter une tâche.
- 4 Chaque geste clé est ensuite subdivisé en une série de pratiques recommandées.
- 5 Le cinquième niveau permet d'identifier les principales **compétences transversales** sollicitées. Les compétences transversales sont les aptitudes ou habiletés générales qu'un praticien doit démontrer (ex. : la capacité d'analyse) ou les attitudes qu'il doit manifester (ex. : ouverture d'esprit) lorsqu'il exerce son métier ou sa profession.

Structure du Référentiel des compétences du gestionnaire en contexte québécois

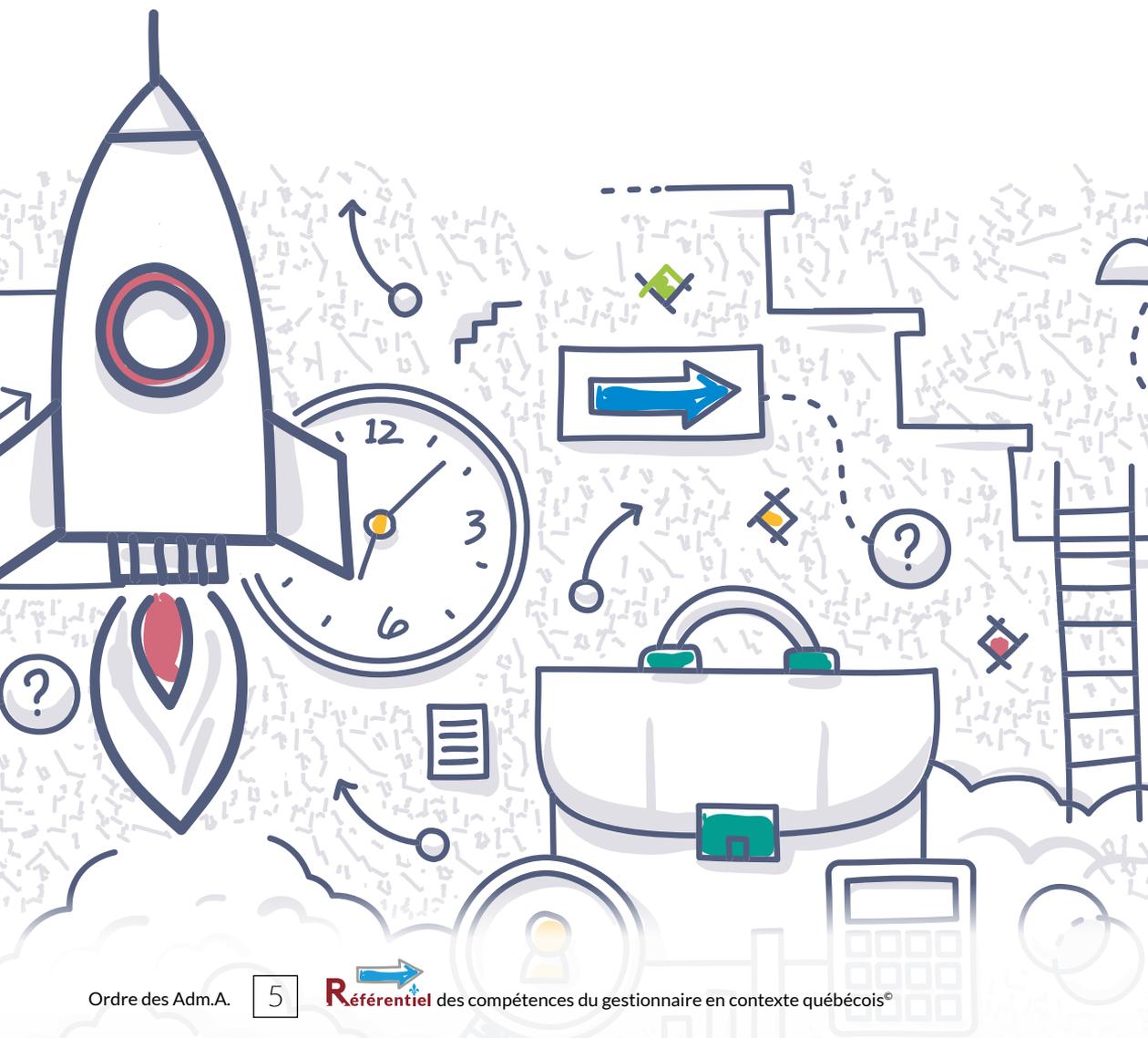
Ce Référentiel est constitué de deux parties :

- **Le schéma des compétences** du gestionnaire en contexte québécois, lequel comprend les champs de compétences (le premier niveau d'analyse) et les compétences spécifiques (le deuxième niveau d'analyse) ;
- **L'analyse détaillée des compétences** (les cinq niveaux d'analyse).

Le masculin est utilisé sans discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.

Schéma des compétences
du gestionnaire
en contexte
québécois

Compétences professionnelles
Compétences transversales



-SOI-



S

Gérer la dimension **S**tratégique

- A.** Développer une vision et une stratégie pour en assurer la concrétisation
- B.** Contribuer à assurer la pérennité de l'organisation par une gestion efficace des risques et des imprévus
- C.** Contribuer à l'évolution de l'organisation ou d'un service en générant des changements significatifs

O

Gérer la dimension **O**opérationnelle

- D.** Assurer le fonctionnement des opérations
- E.** Assurer une gestion saine et optimale des ressources humaines
- F.** Assurer une gestion saine et optimale des ressources financières
- G.** Gérer l'information à l'interne et à l'externe
- H.** Gérer les communications

I

Gérer les **I**nterrelations

- I.** Développer / maintenir des alliances et des partenariats
- J.** Assurer une synergie avec les instances supérieures

S

Un gestionnaire doit être capable de ...

Gérer la dimension stratégique



A Développer une vision et une stratégie pour en assurer la concrétisation

- 1 Effectuer des veilles stratégiques
- 2 Analyser les environnements internes et externes
- 3 Formuler /réviser un énoncé de mission
- 4 Formuler un énoncé de vision
- 5 Formuler des orientations
- 6 Élaborer un plan d'affaires /un plan stratégique

B Contribuer à assurer la pérennité de l'organisation par une gestion efficace des risques et des imprévus

- 1 Évaluer les risques
- 2 Élaborer /réviser un plan de gestion des risques
- 3 Superviser la mise en œuvre d'un plan de gestion des risques
- 4 Gérer un événement ou une crise
- 5 Évaluer la gestion des risques et des imprévus

C Contribuer à l'évolution de l'organisation ou d'un service en générant des changements significatifs

- 1 Favoriser l'amélioration continue, l'innovation et le développement durable
- 2 Créer un consensus autour d'un changement ou d'une innovation
- 3 Communiquer un changement ou une innovation aux parties intéressées
- 4 Superviser la mise en œuvre d'un changement ou d'une innovation
- 5 Évaluer la gestion des changements ou des innovations dans l'organisation / dans un service

Compétences transversales

Dans l'exercice de ses fonctions, le gestionnaire doit faire appel à un ensemble de compétences dites transversales.

En l'occurrence, il doit...



Un gestionnaire doit être capable de ...

Gérer la dimension opérationnelle



D Assurer le fonctionnement des opérations

- | | |
|--|--|
| 1 Organiser le travail | 4 Veiller à la continuité des opérations |
| 2 Établir / réviser les politiques et les procédures | 5 Évaluer la gestion des opérations |
| 3 Faire le suivi des opérations | |

E Assurer une gestion saine et optimale des ressources humaines

- | | |
|---|--|
| 1 Recruter les ressources humaines requises | 6 Assurer une rémunération juste et équitable |
| 2 Gérer la performance individuelle et d'équipe | 7 Favoriser des relations de travail efficaces et harmonieuses |
| 3 Faciliter l'actualisation des talents et le développement des compétences | 8 Mettre fin à un lien d'emploi |
| 4 Susciter l'engagement des ressources humaines | 9 Évaluer la gestion des ressources humaines |
| 5 Gérer la santé, la sécurité et le mieux-être au travail | |

F Assurer une gestion saine et optimale des ressources financières

- | | |
|--------------------------------------|------------------------------------|
| 1 Établir un budget | 4 Gérer les opérations financières |
| 2 Allouer les ressources budgétaires | 5 Évaluer la gestion financière |
| 3 Effectuer le suivi budgétaire | |

G Gérer l'information à l'interne et à l'externe

- | | |
|--|---|
| 1 Rendre disponible l'information pertinente | 3 Assurer la circulation de l'information |
| 2 Protéger l'information | 4 Évaluer la gestion de l'information |

H Gérer les communications

- | | |
|--|--|
| 1 Procéder à des consultations | 4 Superviser la réalisation d'un plan de communication |
| 2 Promouvoir la marque employeur | 5 Évaluer la gestion des communications |
| 3 Établir une stratégie de communication | |

Compétences transversales (suite)

K Démontrer des compétences relationnelles et de communication

- | | |
|--|---------------------------|
| 1 Pratiquer l'écoute active | 4 Communiquer verbalement |
| 2 Adapter sa communication à l'interlocuteur | 5 Négocier |
| 3 Communiquer par écrit | 6 Exercer un leadership |



L Démontrer des compétences personnelles

- | | |
|---|--|
| 1 Faire preuve d'intégrité professionnelle et de transparence | 3 Penser de façon stratégique |
| 2 Démontrer un sens des responsabilités | 4 Faire preuve d'intelligence émotionnelle |
| | 5 Démontrer une capacité d'analyse |





Un gestionnaire doit être capable de ...

Gérer les interrelations



I Développer / maintenir des alliances et des partenariats

- 1 Développer un réseau d'influence
- 2 Évaluer la pertinence de trouver des alliés ou des partenaires
- 3 Recenser des alliés ou des partenaires en fonction des besoins
- 4 Établir un premier contact avec des alliés ou des partenaires potentiels
- 5 Formaliser une alliance ou un partenariat
- 6 Mettre fin à une alliance ou à un partenariat
- 7 Évaluer la gestion des alliances et des partenariats

J Assurer une synergie avec les instances supérieures

- 1 Convenir d'un partage des responsabilités avec son supérieur immédiat
- 2 Soutenir les mécanismes de fonctionnement des instances supérieures
- 3 Procéder à des redditions de comptes
- 4 Faciliter la prise de décision
- 5 Mettre en œuvre les décisions des instances supérieures
- 6 Évaluer la gestion des relations avec les instances supérieures

Compétences transversales (suite)

L Démontrer des compétences personnelles (suite)

- 6 Faire preuve de rigueur et d'un souci du détail
- 7 Faire preuve de créativité
- 8 Résoudre des problèmes
- 9 Faire preuve de jugement et de cohérence
- 10 Prendre des décisions
- 11 Faire preuve de courage
- 12 Projeter une image professionnelle
- 13 Démontrer une ouverture à la diversité
- 14 Démontrer une capacité d'adaptation
- 15 Faire preuve d'initiative
- 16 Manifester des habiletés politiques
- 17 Composer avec l'ambiguïté
- 18 Gérer le temps efficacement
- 19 Donner l'exemple
- 20 Assurer une gestion de soi
- 21 Utiliser les technologies et les outils informatiques les plus courants



Analyse détaillée

des compétences professionnelles



Analyse détaillée des compétences professionnelles du gestionnaire

Gérer la dimension **stratégique**



Un gestionnaire doit être capable de ...

A Développer une vision et une stratégie pour en assurer la concrétisation



A1 Effectuer des veilles stratégiques

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Définir les besoins en fonction des objectifs stratégiques de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Préciser la cible de la veille (organisation, partenaire, client) ✓ Mettre au point un plan de recherche en considérant les délais et les coûts ✓ Identifier les informations que l'on souhaite obtenir ✓ Repérer les informations intéressantes
B. Collecter les sources d'information (internes et externes)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recenser l'information la plus pertinente reposant sur des données concrètes et réelles ✓ Se créer un réseau afin d'obtenir les informations souhaitées ✓ Retenir les services de ressources détenant les informations recherchées
C. Regrouper les informations	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Regrouper les informations formelles (Internet, revues de presse, bases de données, etc.) ✓ Regrouper les informations informelles (salons, rencontres en personne avec des clients, etc.)
D. Analyser les informations	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Repérer les informations les plus stratégiques ✓ Vérifier la source et la validité des informations repérées
E. Diffuser les informations	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dresser la liste des destinataires ✓ Recourir aux moyens de communication les plus appropriés ✓ Sauvegarder les résultats de la veille stratégique
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Penser de façon stratégique (L3) ✓ Démontrer une capacité d'analyse (L5) 	

A2 Analyser les environnements internes et externes

Gestes clés	Pratiques recommandées
Analyser l'environnement interne	
A. Dresser la liste des forces de l'organisation / de l'unité administrative	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifier ce qu'on fait le mieux ✓ Identifier ce qu'on nous reconnaît comme forces ✓ Identifier l'expertise, les talents et les autres ressources qui nous démarquent ✓ Identifier nos plus grandes réalisations
B. Dresser la liste des lacunes de l'organisation / de l'unité administrative	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifier ce qu'on pourrait améliorer (ex. : savoirs, savoir-faire, etc.) ✓ Identifier les lacunes qu'on nous attribue ou les principales critiques qui nous sont adressées, notamment par les clients
Analyser l'environnement externe	
C. Identifier les opportunités stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dresser une liste des tendances lourdes dans le domaine / secteur d'activités ✓ Considérer l'émergence de modèles alternatifs d'organisation du travail ✓ Cibler des opportunités parmi les tendances lourdes et les besoins non satisfaits ✓ Identifier des contextes et/ou des ressources potentielles dont on pourrait tirer profit



A2 Analyser les environnements internes et externes (suite)

Gestes clés	Pratiques recommandées
D. Identifier les menaces dans l'environnement externe	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifier les difficultés / obstacles auxquels nous sommes confrontés ✓ Considérer les changements de tous ordres (politiques, sociaux, économiques, technologiques, etc.) susceptibles d'avoir un effet négatif ✓ Analyser l'offre de service et le rendement de la concurrence
E. Dégager les principaux défis/enjeux	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analyser comment nos forces peuvent permettre de tirer profit des opportunités identifiées ✓ Analyser les manières de minimiser l'effet des menaces identifiées advenant leur concrétisation ✓ Analyser les moyens d'atténuer ou d'éliminer les lacunes identifiées
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Démontrer une capacité d'analyse (L5) ✓ Faire preuve de jugement et de cohérence (L9) 	

A3 Formuler / réviser un énoncé de mission

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Préciser ce que l'organisation fait pour ses clients / usagers	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Préciser à qui sont destinés les produits / services ✓ Définir ce qui constitue le caractère distinctif, unique ou la valeur ajoutée de l'organisation ✓ Résumer avec clarté et de la manière la plus concise possible en mettant en relief ce qui la différencie des autres organisations
B. Préciser ce que l'organisation fait pour ses employés	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dresser la liste des mots clés qui décrivent le mieux la philosophie de l'organisation à l'égard de ses employés ✓ Résumer avec clarté et de la manière la plus concise possible en mettant en relief ce qui la différencie des autres organisations
C. Préciser, s'il y a lieu, ce que l'organisation fait pour ses propriétaires / actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dresser la liste des mots clés qui décrivent le mieux la philosophie de l'organisation à l'égard de ses propriétaires / actionnaires ✓ Résumer avec clarté et de la manière la plus concise possible en mettant en relief ce qui la différencie des autres organisations
D. Préciser ce que l'organisation fait globalement pour la société	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dresser la liste des mots clés qui décrivent le mieux la philosophie de l'organisation à l'égard de la société ✓ Résumer avec clarté et de la manière la plus concise possible en mettant en relief ce qui la différencie des autres organisations
E. Finaliser / mettre à jour l'énoncé de mission	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consulter les parties intéressées ✓ Éditer ✓ Amender ✓ Polir ✓ Réviser périodiquement
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Communiquer par écrit (K3) notamment en faisant preuve de clarté et de concision ✓ Faire preuve de rigueur et d'un souci du détail (L6) 	



A4 Formuler un énoncé de vision

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Rédiger un projet d'énoncé de vision	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Décrire ce que l'organisation souhaite devenir ou accomplir à moyen ou long terme ✓ Résumer en une seule phrase avec clarté et concision
B. Finaliser / mettre à jour l'énoncé de vision	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consulter les parties intéressées ✓ Éditer ✓ Amender ✓ Polir ✓ Réviser périodiquement
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Communiquer par écrit (K3) notamment en faisant preuve de clarté et de concision ✓ Penser de façon stratégique (L3) 	

A5 Formuler des orientations

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. S'appuyer sur la mission et la vision de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Considérer le domaine d'activités de l'organisation ✓ Considérer les besoins et les attentes à l'égard de ses produits et services ✓ Considérer la philosophie de gestion incluant les valeurs de l'organisation ✓ Garder le cap sur la situation souhaitée (la vision)
B. S'appuyer sur l'analyse des environnements internes et externes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Considérer les constats résultant de l'analyse de l'environnement interne (forces et lacunes) ✓ Considérer les constats résultant de l'analyse de l'environnement externe (opportunités et menaces) ✓ Considérer les défis / enjeux résultant de la combinaison des deux niveaux d'analyse
C. Finaliser / mettre à jour les orientations	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consulter les parties intéressées ✓ Éditer ✓ Amender ✓ Polir ✓ Réviser périodiquement
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Penser de façon stratégique (L3) ✓ Faire preuve de jugement et de cohérence (L9) 	

A6 Élaborer un plan d'affaires / plan stratégique*

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Décrire l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Donner un aperçu des débuts de l'organisation, de sa mission, de sa vision, de ses principaux produits et services, de sa structure légale ✓ Décrire sa situation actuelle, son secteur d'activités et ses réalisations ✓ Faire état de son positionnement concurrentiel et de sa stratégie de développement
B. Planifier le fonctionnement des opérations	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Décrire les opérations journalières ✓ Déterminer les ressources immobilières, matérielles et technologiques requises selon la nature / le type des opérations et en s'appuyant sur le diagnostic organisationnel voir A2 ✓ Déterminer les systèmes de gestion requis

* Inspiré de Gouvernement du Canada. Réseau Entreprises Canada. Rédiger son plan d'affaires



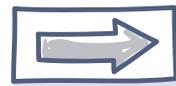
A6 Élaborer un plan d'affaires / plan stratégique (suite)

Gestes clés	Pratiques recommandées
C. Planifier les besoins en personnel	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dresser le portrait de la situation souhaitée en considérant la mission, la vision et les orientations stratégiques ✓ Dresser le portrait de la situation actuelle à partir d'une analyse quantitative (effectifs totaux, par catégorie, selon l'expertise, le profil d'âge et d'expérience, etc.) et qualitative (forces, lacunes, roulement, etc.) des effectifs actuels et en s'appuyant sur le diagnostic organisationnel voir A2 ✓ Analyser les écarts entre la situation actuelle et la situation souhaitée ✓ Mettre au point une stratégie pour combler les écarts entre la situation actuelle et la situation souhaitée ✓ Mettre au point une stratégie pour combler les écarts identifiés, assurer la rétention des employés clés et le développement des employés à haut potentiel
D. Faire état des besoins et des projections financières de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Considérer le flux des liquidités ✓ Considérer les profits (le cas échéant) et les pertes/déficits anticipés ✓ Considérer les ventes et/ou la consommation anticipées des produits/services
E. Décrire la stratégie dite de responsabilité sociale de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Décrire les politiques et initiatives visant à protéger l'environnement ✓ Faire état des contributions de l'organisation dans sa communauté ✓ Faire état des accréditations/certificats de l'organisation (ex. : LEED, commerce équitable, etc.)
F. Mettre au point la stratégie marketing	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Déterminer les activités qui permettront d'assurer une utilisation ou une consommation optimale des produits/services ✓ Considérer les 4 « P » de marketing (produit, prix, placement et publicité)
G. Rédiger un sommaire décisionnel	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inclure les faits saillants de chaque section ✓ Structurer et rédiger le plan d'affaires/plan stratégique de manière à susciter l'intérêt du lecteur ✓ Veiller à ce que le sommaire soit court et concis

Compétences transversales sollicitées

- ✓ Penser de façon stratégique (L3)
- ✓ Faire preuve de rigueur et d'un souci du détail (L6)

Un gestionnaire doit être capable de ...



B Contribuer à assurer la pérennité de l'organisation par une gestion efficace des risques et des imprévus

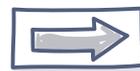
B1 Évaluer les risques

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Évaluer les risques	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recenser les risques des environnements internes et externes ✓ Repérer les risques pertinents en fonction des objectifs ✓ Ajouter les risques manquants se rapportant à l'organisation ou à sa direction
B. Apprécier l'importance relative des risques	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Déterminer le niveau de probabilité de chaque risque identifié en vérifiant notamment les contrôles en place ✓ Déterminer le niveau d'effet de chaque risque identifié ✓ Établir des priorités en pondérant l'importance de chaque risque et en vérifiant la cohérence générale des résultats
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Démontrer une capacité d'analyse (L5) ✓ Faire preuve de jugement et de cohérence (L9) 	

B2 Élaborer / réviser un plan de gestion du risque

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Élaborer / réviser un plan de prévention des risques	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Déterminer un processus de prévention des risques ✓ Identifier les outils nécessaires pour prévenir un risque spécifique ✓ Identifier les acteurs chargés de prévenir un risque spécifique
B. Élaborer / réviser le plan de gestion d'un risque avéré	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Considérer l'une ou l'autre des options suivantes selon les résultats de l'évaluation: <ul style="list-style-type: none"> • Accepter / rejeter le risque • Transférer le risque • Élaborer un plan de contingence ✓ Revoir les mécanismes de contrôle ✓ Désigner une personne qui sera chargée de la gestion d'un risque avéré ✓ Identifier les actions à mettre en œuvre ✓ Identifier les parties prenantes à informer ✓ Planifier la communication interne et externe
C. Mettre en place un plan de contingence (si risque non identifié)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifier les décideurs clés pour chaque type de risque ✓ Identifier la cellule de crise ✓ Identifier les employés et les opérations essentiels à maintenir ✓ Déterminer la chaîne de communication d'urgence
D. Obtenir l'approbation du plan de gestion des risques par l'autorité concernée	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Présenter ✓ Expliquer ✓ Ajuster
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Démontrer une capacité d'analyse (L5) ✓ Faire preuve de rigueur et de souci du détail (L6) 	

B Contribuer à assurer la pérennité de l'organisation par une gestion efficace des risques et des imprévus

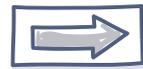


B3 Superviser la mise en place d'un plan de gestion des risques

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Communiquer le plan de gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mettre en relief les éléments du plan de gestion des risques selon chaque partie prenante ✓ Former / informer les acteurs concernés selon les niveaux d'implication ✓ Valider la compréhension du plan par les acteurs concernés
B. Assurer l'appropriation du plan de gestion des risques par les différents acteurs	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conduire des inspections, des vérifications ou des audits ✓ Collecter les dénonciations de non-conformité ✓ Traiter les non-conformités
C. Actualiser en continu le plan de gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analyser les rapports de crise ✓ Analyser l'information sur les écarts constatés ✓ Faire une vigie des changements législatifs et réglementaires ✓ Ajuster le plan de gestion des risques
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exercer un leadership (K6) ✓ Résoudre des problèmes (L8) 	

B4 Gérer un événement ou une crise

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Identifier / qualifier la crise	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconnaître les symptômes d'une crise ✓ Évaluer la gravité de la crise en recueillant l'information pertinente
B. Préparer l'intervention	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vérifier l'existence d'un plan de contingence ✓ Convoquer la cellule de crise si requis ✓ Convenir d'un plan d'action et de communication
C. Assurer la mise en œuvre du plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Superviser les interventions ✓ Suivre l'évolution de la crise en considérant les effets des interventions et les éléments extérieurs ✓ Apporter les ajustements / changements requis
D. Communiquer l'information adéquate	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adapter le message selon la cible, en continu et avec cohérence ✓ Suivre l'évolution des communications internes et externes
E. Confirmer la fin de la crise	<ul style="list-style-type: none"> ✓ S'assurer que les causes / symptômes sont endigués ✓ S'assurer du retour à la normale ✓ Communiquer sur le dénouement de la crise
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adapter sa communication à l'interlocuteur (K2) ✓ Prendre des décisions (L10) 	



B5 Évaluer la gestion des risques et imprévus

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Analyser les processus et les outils de gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vérifier la capacité des processus et des outils afin de produire les résultats escomptés ✓ Vérifier les ratios coûts/ efficacité et coûts/ bénéfices des processus et outils utilisés ✓ Vérifier la flexibilité des processus de gestion des risques selon le contexte et la nature des risques ✓ Comparer les processus en vigueur avec les pratiques exemplaires ✓ Dégager les forces et les lacunes des processus et outils utilisés
B. Analyser la qualité des interventions	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vérifier la description et la répartition des rôles et responsabilités des intervenants ✓ Vérifier la capacité des intervenants à exercer leurs rôles et responsabilités ✓ Vérifier les programmes et activités visant à développer et maintenir la compétence des intervenants ✓ Vérifier la performance des intervenants à l'égard de la gestion des risques et imprévus ✓ Dégager les forces et les lacunes relatives à la qualité des interventions
C. Formuler des recommandations	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mettre en relief les bonnes pratiques à conserver ✓ Recommander des améliorations ✓ Recommander des innovations
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Faire preuve de créativité (L7) ✓ Démontrer une capacité d'adaptation (L14) 	



Un gestionnaire doit être capable de ...



C Contribuer à l'évolution de l'organisation ou d'un service en générant des changements significatifs

C1 Favoriser l'amélioration continue, l'innovation et le développement durable

Gestes clés	Pratiques recommandées
<p>A. Recenser les pratiques exemplaires visant à favoriser l'amélioration continue, l'innovation et le développement durable</p> <p>B. Instaurer une culture d'amélioration continue, d'innovation et de développement durable</p> <p>C. Expérimenter les approches innovatrices</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Effectuer une revue de la littérature ✓ Consulter (réseauter avec...) des organisations du domaine concerné ✓ Consulter des experts du domaine concerné ✓ Mettre à contribution des « experts » de l'organisation ✓ Promouvoir des valeurs inhérentes à cette culture : <ul style="list-style-type: none"> • Valoriser les idées et processus éprouvés • Instaurer des dynamiques constructives • Éviter les gaspillages ✓ Sensibiliser les ressources de l'organisation à la finalité recherchée ✓ Mettre en place des programmes et processus en s'inspirant de pratiques exemplaires ✓ Développer des projets pilotes ✓ Évaluer des projets pilotes
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exercer un leadership (K6) ✓ Faire preuve de créativité (L7) 	

C2 Créer un consensus autour d'un changement ou d'une innovation

Gestes clés	Pratiques recommandées
<p>A. Produire une étude de cas</p> <p>B. Traiter les résistances</p> <p>C. Formaliser un accord général concernant l'innovation ou le changement projeté</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Décrire la problématique ✓ Présenter des solutions possibles en faisant état de leurs avantages et inconvénients respectifs ✓ Recommander la solution jugée optimale avec argumentaire à l'appui ✓ Décrire la stratégie et la démarche d'implantation ✓ Répondre aux doutes et aux objections ✓ Rechercher des compromis ✓ Proposer des amendements ou des modifications au besoin ✓ Obtenir les autorisations requises
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Négocier (K5) ✓ Exercer un leadership (K6) 	



C3 Communiquer un changement ou une innovation aux parties intéressées

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Préparer la communication	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Décrire le contexte et la problématique, le changement projeté et la démarche d'implantation ✓ Anticiper les questions ✓ Déterminer le moyen de communication adéquat
B. Susciter l'adhésion au changement	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mettre en relief la valeur ajoutée du changement projeté pour l'organisation et pour chaque partie concernée ✓ Traiter les doutes et les objections ✓ Donner l'heure juste
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adapter sa communication à l'interlocuteur (K2) en veillant à donner l'heure juste ✓ Faire preuve de courage (L11) 	

C4 Superviser la réalisation d'un changement ou d'une innovation

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Effectuer des contrôles et des suivis réguliers	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tenir des rencontres statutaires ✓ Encadrer la préparation et la présentation des rapports sur l'état d'avancement des travaux ✓ Identifier les écarts entre le prévu et le réalisé
B. Dénouer les impasses	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encourager les acteurs du changement à faire preuve de vigilance en tout temps et en toute circonstance ✓ Traiter les écarts entre le prévu et le réalisé en encourageant la recherche de solutions ✓ Intervenir en temps opportun ✓ Ajuster au besoin les conditions de réalisation du changement
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exercer un leadership (K6) ✓ Résoudre des problèmes (L8) 	

C5 Évaluer la gestion d'un changement ou d'une innovation dans l'organisation / dans un service

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Définir des indicateurs de performance concernant la gestion d'un changement ou d'une innovation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recenser les indicateurs clés de performance (KPI) à ce chapitre (ex. : l'atteinte des objectifs, la satisfaction des parties concernées, le respect du budget alloué, de l'échéancier et des méthodes de travail, etc.) ✓ Considérer le contexte et les spécificités de l'organisation ✓ Pondérer l'importance de chaque indicateur s'il y a lieu ✓ Veiller à ce que les indicateurs soient sélectionnés et formulés conformément aux règles de l'art (spécifiques, mesurables, réalistes, etc.)
B. Procéder à un diagnostic des pratiques de gestion de changement	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comparer les pratiques actuelles avec les pratiques exemplaires ✓ Dégager des constats (forces et lacunes)
C. Formuler des recommandations	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mettre en relief les bonnes pratiques à conserver ✓ Recommander des améliorations ✓ Recommander des innovations
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exercer un leadership (K6) ✓ Faire preuve de jugement et de cohérence (L9) 	

Analyse détaillée des compétences professionnelles du gestionnaire

Gérer la dimension **opérationnelle**



Un gestionnaire doit être capable de...

D Assurer le fonctionnement des opérations



D1 Organiser le travail

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Définir la structure opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Faire le portrait de l'ensemble des tâches ✓ Attribuer des tâches à des postes de travail ✓ Constituer les équipes de travail
B. Mettre en place le cadre des opérations	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prioriser les opérations ✓ Fixer des objectifs (individuels et d'équipe) ✓ Établir les horaires de travail ✓ Établir les échéances ✓ Établir les normes de qualité ✓ Prévoir des modalités de collaboration et de communication
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Faire preuve de rigueur et d'un souci du détail (L6) ✓ Faire preuve de jugement et de cohérence (L9) 	

D2 Établir / réviser les politiques et les processus

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Évaluer les politiques et processus existants (avec les personnes concernées)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recueillir les informations pertinentes internes et externes ✓ Comparer avec les pratiques exemplaires
B. Rédiger un projet de politique et de processus	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consulter les parties prenantes ✓ Se conformer aux pratiques exemplaires de rédaction d'une politique ou d'un processus
C. Obtenir l'approbation de l'autorité concernée	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Présenter le projet de politique en temps opportun de manière à faciliter la compréhension ✓ Expliquer / défendre les politiques et processus en anticipant les doutes et les objections ✓ Effectuer les changements requis
D. Communiquer les politiques et procédures	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifier les parties concernées ✓ Mettre en relief les éléments clés en fonction des parties concernées
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Communiquer par écrit (K3) ✓ Faire preuve de rigueur et de souci du détail (L6) 	



D3 Faire le suivi des opérations

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Contrôler les opérations	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Définir les points de contrôle selon les processus établis ✓ Analyser les écarts selon les indicateurs de performance établis ✓ Repérer les situations problématiques ✓ Identifier les correctifs
B. Optimiser les opérations	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analyser l'effet des situations problématiques et des éléments d'amélioration dans le contexte global des opérations ✓ Confirmer /ajuster les priorités ✓ Apporter les correctifs
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Faire preuve de créativité (L7) ✓ Résoudre des problèmes (L8) 	

D4 Veiller à la continuité des opérations

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Assurer le fonctionnement des équipements	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tenir un inventaire des équipements ✓ Réaliser un diagnostic de l'état des équipements ✓ Établir un calendrier d'entretien et de remplacement des équipements
B. Assurer la sécurité des opérations	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mettre en place des mesures préventives assurant la sécurité des opérations ✓ Dénombrer les événements touchant la sécurité des opérations ✓ Analyser les causes des événements et leurs effets ✓ Identifier les correctifs, si nécessaire ✓ Implanter les mesures correctives
C. Veiller au renouvellement et à la disponibilité des ressources	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Anticiper les besoins de main-d'œuvre au quotidien ✓ Effectuer une veille technologique ✓ Identifier les sources et mesures de renouvellement des intrants
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Faire preuve de jugement et de cohérence (L9) ✓ Démontrer une capacité d'adaptation (L14) 	

D5 Évaluer la gestion des opérations

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Définir des indicateurs clés de performance concernant la gestion des opérations	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recenser les indicateurs clés de performance (KPI) à ce chapitre ✓ Considérer le contexte et les spécificités de l'organisation ✓ Pondérer l'importance de chaque indicateur, s'il y a lieu ✓ Veiller à ce que les indicateurs soient sélectionnés et formulés conformément aux règles de l'art (spécifiques, mesurables, réalistes, etc.)
B. Procéder à un diagnostic de la gestion des opérations	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comparer les pratiques actuelles avec les pratiques exemplaires ✓ Dégager des constats (forces et lacunes)
C. Formuler des recommandations	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recommander les bonnes pratiques à conserver ✓ Recommander des améliorations ✓ Recommander des innovations
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Démontrer une capacité d'analyse (L5) ✓ Faire preuve de jugement et de cohérence (L9) 	

Un gestionnaire doit être capable de...



E Assurer une gestion saine et optimale des ressources humaines

E1 Recruter les ressources humaines requises

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Établir le profil recherché	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Élaborer /réviser une description de tâches incluant les compétences requises ✓ Préciser les conditions et exigences de l'emploi
B. Susciter /générer les candidatures	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifier le bassin de candidats potentiels ✓ Mettre au point une stratégie visant à attirer le type de candidat recherché
C. Évaluer les candidatures	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifier les critères de sélection ✓ Procéder à une présélection selon les critères établis
D. Sélectionner le candidat	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Choisir les outils /méthodes d'évaluation des candidats ✓ Procéder aux entrevues ✓ Identifier le candidat qui se démarque ✓ Départager les finalistes, si requis ✓ Effectuer les vérifications d'usage
E. Procéder à l'embauche	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Faire une offre d'emploi ✓ Formaliser l'embauche ✓ Assurer un suivi auprès des candidats non retenus
F. Intégrer chaque nouvel employé	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mettre au point un programme d'accueil et d'intégration (à l'organisation et à la fonction) ✓ Effectuer des suivis réguliers
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Faire preuve de jugement et de cohérence (L9) ✓ Démontrer une ouverture à la diversité (L13) 	

E2 Gérer le rendement individuel et d'équipe

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Communiquer les contributions attendues	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Présenter les mandats individuels et d'équipe ✓ Préciser les critères d'évaluation du rendement individuel et d'équipe
B. Superviser /faciliter la réalisation des mandats	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pratiquer l'observation active ✓ Promouvoir la responsabilisation, l'autonomie professionnelle et la reddition de comptes ✓ Tenir des rencontres statutaires ✓ Donner de la rétroaction sur une base régulière et en temps opportun ✓ Ajuster les mandats et les conditions de réalisation au besoin ✓ Favoriser un bon climat de travail
C. Évaluer le rendement individuel et d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilitier chaque collaborateur et chaque équipe à s'autoévaluer ✓ Dresser un bilan du rendement dans le cadre d'une rencontre formelle ✓ Veiller à conclure la rencontre sur une note positive



E2 Gérer le rendement individuel et d'équipe (suite)

Gestes clés	Pratiques recommandées
D. Traiter les cas d'employés difficiles	✓ Traiter les cas d'employés <ul style="list-style-type: none"> • difficiles (plan de redressement, mesures disciplinaires ou congédiement) • en difficulté (soutien offert, accommodements) • hyperperformants (enrichissement ou élargissement de certaines tâches)
Compétences transversales sollicitées	
✓ Exercer un leadership (K6) ✓ Faire preuve d'intelligence émotionnelle (L4)	

E3 Faciliter l'actualisation des talents et le développement des compétences

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Identifier les besoins de développement (individuel et d'équipe)	✓ Mettre à profit les évaluations de contribution (rendement individuel et rendement d'équipe) ✓ Établir un lien avec les orientations stratégiques, les projets organisationnels et les pratiques exemplaires ✓ Vérifier / échanger sur les aspirations et attentes individuelles et d'équipe
B. Convenir d'un plan de développement	✓ Fixer les objectifs de développement ✓ Recenser les stratégies de développement (ex. : formation, stage, mentorat, etc.)
C. Mettre en œuvre les plans de développement individuel et d'équipe	✓ Établir les conditions de réalisation ✓ Établir des mécanismes de suivi ✓ Effectuer des suivis périodiques
Compétences transversales sollicitées	
✓ Pratiquer l'écoute active (K1) ✓ Négocier (K5)	

E4 Susciter l'engagement des individus et des équipes

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Contribuer à donner du sens au travail de chacun	✓ Susciter l'adhésion à la mission et aux valeurs ✓ Diffuser / rappeler les orientations organisationnelles et le plan d'action en découlant ✓ Mettre en valeur les effets positifs de l'organisation dans la communauté ✓ Mettre en place des stratégies de pratiques professionnelles attrayantes (climat de travail, participation, communication, mentorat, formation, etc.) ✓ Mettre en place des modalités de conciliation travail-famille (organisation du travail, horaire, autres modalités) ✓ Favoriser une qualité de vie au travail (collaboration, soutien entre les employés, comité social, etc.)
B. Mettre en place des mécanismes de reconnaissance appropriés	✓ Convenir des modalités de reconnaissance aux plans individuel et d'équipe ✓ Formaliser les activités de reconnaissance retenues ✓ Conjuguer la reconnaissance au quotidien
Compétences transversales sollicitées	
✓ Adapter sa communication à l'interlocuteur (K2) ✓ Exercer un leadership (K6)	



E5 Gérer la santé, la sécurité et le mieux-être au travail

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Assurer la création et le maintien d'un environnement de travail sain, salubre et sécuritaire	✓ Recenser les pratiques exemplaires ✓ Réaliser des actions de sensibilisation et de prévention en fonction du contexte et des besoins de l'organisation ✓ Effectuer des contrôles et des suivis ✓ Faire du respect des normes de santé, de sécurité et de mieux-être au travail un critère d'évaluation de performance individuelle et d'équipe
B. Administrer les programmes de gestion des invalidités, de la présence et du retour au travail	✓ Mettre en place des mécanismes de contrôle et d'évaluation de la capacité fonctionnelle d'un individu ✓ Recenser les pratiques exemplaires
Compétences transversales sollicitées	
✓ Exercer un leadership (K6) ✓ Faire preuve de rigueur et d'un souci du monde (L6)	

E6 Assurer une rémunération juste et équitable

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Procéder à l'évaluation des emplois et à l'établissement d'une structure salariale	✓ Recourir à des ressources spécialisées ✓ Veiller à mettre à jour régulièrement ou en temps opportun l'évaluation des emplois et/ou de la structure salariale
B. Procéder à la mise en place d'un régime de rémunération et des systèmes administratifs requis	✓ Recourir à des ressources spécialisées ✓ Réviser régulièrement ou en temps opportun le régime de rémunération et les systèmes administratifs
C. Superviser l'administration de la rémunération	✓ Assurer la conformité des activités administratives aux lois, règlements, normes et politiques en vigueur ✓ Veiller à ce que les cas de non-conformité, les erreurs ou toute autre irrégularité soient résolus dans les meilleurs délais à la satisfaction des parties concernées
Compétences transversales sollicitées	
✓ Faire preuve de rigueur et d'un souci du détail (L6) ✓ Faire preuve de jugement et de cohérence (L9)	

E7 Assurer des relations du travail efficaces et harmonieuses

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Se conformer aux dispositions d'une convention collective ou d'une entente de travail	✓ Respecter l'esprit et la lettre de toute disposition visée ✓ Le cas échéant, traiter les griefs, les plaintes et les différends dans les meilleurs délais ✓ Mettre à contribution des ressources spécialisées
B. Négocier / participer à la négociation d'une convention collective ou d'une entente de travail	✓ Élaborer / participer à l'élaboration d'un projet de convention collective ou d'entente de travail ✓ Présenter / participer à la présentation du projet à l'autre partie ✓ Contribuer à la recherche et à la conclusion d'un accord mutuellement satisfaisant
Compétences transversales sollicitées	
✓ Négocier (K5) ✓ Faire preuve de jugement et de cohérence (L9)	



E8 Mettre fin à un lien d'emploi

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Procéder aux étapes préalables	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se conformer aux normes, politiques et autres dispositions en vigueur régissant les congédiements ou les licenciements ✓ Obtenir l'assistance de ressources spécialisées notamment en ce qui concerne les aspects juridiques et les ressources humaines (ex. : relations du travail, rémunération, soutien à la recherche d'emplois, aide psychologique, etc.) ✓ Choisir un lieu approprié (privé et à l'abri d'interruptions) et un moment propice pour rencontrer l'employé concerné
B. Rencontrer l'employé	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intervenir diligemment une fois les étapes préalables complétées ✓ Expliquer le contexte et/ou les motifs ayant mené à la décision de mettre fin au lien d'emploi ✓ Veiller à ce que l'employé comprenne qu'il s'agit d'une décision définitive ✓ Remercier l'employé pour sa contribution à moins qu'il ne s'agisse d'un congédiement ✓ S'assurer que le départ des lieux de travail se fasse avec respect tout en veillant à la sécurité des personnes présentes et des ressources appartenant à l'organisation
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Communiquer verbalement (K4), notamment en s'exprimant avec clarté et concision ✓ Faire preuve de rigueur et d'un souci du détail (L6) 	

E9 Évaluer la gestion des ressources humaines

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Définir des indicateurs clés de performance liés aux valeurs organisationnelles et à la gestion des ressources humaines (GRH)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recenser les indicateurs clés de performance (KPI) à ce chapitre ✓ Considérer le contexte et les spécificités de l'organisation ✓ Pondérer l'importance de chaque indicateur, s'il y a lieu ✓ Veiller à ce les indicateurs soient sélectionnés et formulés conformément aux règles de l'art (spécifiques, mesurables, réalistes, etc.)
B. Recenser la satisfaction des employés à l'égard des pratiques RH et de la culture organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consulter / sonder les employés ✓ Consulter / sonder les gestionnaires
C. Procéder à un diagnostic des pratiques de GRH	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comparer les pratiques actuelles avec les pratiques exemplaires ✓ Dégager des constats (forces et lacunes)
D. Formuler des recommandations	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recommander les bonnes pratiques à conserver ✓ Recommander des améliorations ✓ Recommander des innovations
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exercer un leadership (K6) ✓ Faire preuve de jugement et de cohérence (L9) 	

Un gestionnaire doit être capable de...

F Assurer une gestion saine et optimale des ressources financières



F1 Établir un budget

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Élaborer des scénarios budgétaires en fonction des orientations et des objectifs B. Choisir un scénario budgétaire C. Obtenir l'approbation de la proposition budgétaire par l'autorité concernée	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Élaborer des scénarios de revenus ✓ Élaborer des scénarios de dépenses ✓ Déterminer des critères de sélection des scénarios budgétaires ✓ Évaluer les scénarios budgétaires sur la base des critères retenus ✓ Rédiger une proposition budgétaire à partir du scénario retenu et conformément à la procédure en vigueur ✓ Transmettre le budget à l'autorité concernée en temps opportun et de manière à en faciliter la compréhension ✓ Expliquer la proposition budgétaire en ayant pris soin d'anticiper les questionnements ✓ Effectuer les changements/ajustements à la proposition retenue et comme demandés par l'autorité concernée, le cas échéant
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adapter sa communication à l'interlocuteur (verbale, non verbale et écrite) (K2) ✓ Démontrer une capacité d'analyse (L5) 	

F2 Allouer les ressources budgétaires

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Procéder à l'acquisition ou l'affectation des ressources B. Confirmer les décisions quant à l'affectation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Établir les critères et les conditions d'affectation des ressources en fonction des besoins et des orientations de l'organisation ✓ Identifier les options possibles d'acquisition des ressources ✓ Effectuer des appels d'offre ou de candidatures selon les politiques d'autorisation des dépenses en vigueur ✓ Analyser l'ensemble des propositions ✓ Sélectionner le fournisseur interne ou externe optimal en lien avec les critères retenus ✓ Formaliser le choix retenu par une entente de service qui détermine les conditions et les balises d'application du mandat
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Faire preuve d'intégrité professionnelle et de transparence (L1) ✓ Prendre des décisions (L10) 	

F Assurer une gestion saine et optimale des ressources financières



F3 Effectuer le suivi budgétaire

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Contrôler le budget	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comptabiliser les revenus ✓ Comptabiliser les dépenses ✓ Analyser l'évolution de l'état des résultats en fonction du budget établi
B. Ajuster le budget	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Réviser les projections budgétaires en tenant compte du contexte en évolution (situation, enjeux, nouvelles données) ✓ Réviser les actions résultant d'un ajustement budgétaire ✓ Produire un budget révisé
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Faire preuve de rigueur et de souci du détail (L6) ✓ Faire preuve de jugement et de cohérence (L9) 	

F4 Gérer les opérations financières

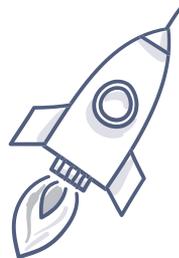
Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Organiser le cadre des opérations financières	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Énumérer l'ensemble des opérations financières ✓ Rédiger les politiques ou procédures conformément aux orientations prédéterminées/lois et règlements en vigueur ✓ Définir des critères et indicateurs de performance financière ✓ Établir les cibles à atteindre
B. Contrôler les opérations financières	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vérifier la conformité des transactions selon le cadre financier ✓ Assurer un flux de trésorerie optimal ✓ Vérifier la conformité de la gestion des comptes clients et fournisseurs ✓ Superviser des audits internes ✓ Valider les placements selon les politiques établies ✓ Collaborer à la réalisation des audits externes
C. Rendre compte de la santé financière de l'organisation ou du service	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Assurer la production de rapports financiers ✓ Interpréter les rapports financiers produits ✓ Dégager des constats ✓ Formuler des recommandations
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Faire preuve d'intégrité professionnelle et de transparence (L1) ✓ Faire preuve de rigueur et de souci du détail (L6) 	

F5 Évaluer la gestion financière

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Valider la pertinence, l'efficacité et l'efficience des processus de gestion financière en place	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Valider l'indépendance des personnes concernées ✓ Vérifier la capacité des processus à produire les résultats escomptés ✓ Vérifier les coûts/bénéfices des processus en place
B. Procéder à un diagnostic des pratiques de gestion financière de l'organisation ou du service	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comparer les processus en vigueur avec les pratiques exemplaires ✓ Analyser les recommandations découlant des actions de vérification et des analyses d'évaluation ✓ Dégager des constats
C. Formuler des recommandations	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recommander les bonnes pratiques à conserver ✓ Recommander des améliorations ✓ Recommander des innovations
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Démontrer une capacité d'analyse (L5) ✓ Faire preuve de jugement et de cohérence (L9) 	

Un gestionnaire doit être capable de...

G Gérer l'information à l'interne et à l'externe



G1 Rendre disponible l'information pertinente

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Sélectionner l'information	✓ Déterminer le but et/ou l'effet escompté ✓ Évaluer la pertinence de l'information à partir de critères préalablement établis
B. Organiser l'information	✓ Déterminer la forme de la communication selon l'objet et le destinataire ✓ Établir l'échéancier de diffusion
Compétences transversales sollicitées	
✓ Faire preuve de jugement et de cohérence (L9) ✓ Composer avec l'ambiguïté (L17)	

G2 Protéger l'information

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Sélectionner les informations à protéger	✓ Déterminer le pourquoi de la protection (lois, concurrence, etc.) ✓ Déterminer les critères de sélection de l'information à protéger
B. Mettre en place des mécanismes de protection	✓ Déterminer le degré de protection de l'information ✓ Déterminer les besoins d'accès selon le poste de travail ✓ Utiliser la technologie pour contrôler l'accès à l'information
C. Encadrer l'utilisation des technologies informatiques et de communication (TIC)	✓ Adopter une politique concernant l'utilisation des TIC (aspect protection et aspect mauvaise utilisation et conséquences disciplinaires) ✓ S'assurer que la politique est connue, comprise et mise en œuvre ✓ Réagir rapidement en cas d'incident
Compétences transversales sollicitées	
✓ Faire preuve de rigueur et d'un souci du détail (L6) ✓ Faire preuve de jugement et de cohérence (L9)	

G3 Assurer la circulation de l'information

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Acheminer l'information aux bonnes personnes	✓ Identifier les informations à diffuser ✓ Établir un protocole d'accès à l'information
B. Acheminer l'information de la bonne manière au bon moment	✓ Dresser la liste des canaux de communication disponibles ✓ Sélectionner les canaux de communication (interne/externe) selon le message et selon le destinataire ✓ Prévoir un plan de diffusion (fréquence, récurrence, etc.)
Compétences transversales sollicitées	
✓ Faire preuve de rigueur et d'un souci du détail (L6) ✓ Faire preuve de jugement et de cohérence (L9)	



G4 Évaluer la gestion de l'information

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Évaluer la production de l'information	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vérifier le respect de l'échéancier de production ✓ Vérifier la qualité de production de l'information
B. Évaluer la protection et la circulation de l'information	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recenser les plaintes et les événements ✓ Vérifier dans quelle mesure les politiques relatives à la protection et à la circulation de l'information sont respectées ✓ Vérifier leur applicabilité, en l'occurrence par la présence de facteurs rendant leur application difficile voire impossible
C. Procéder à un diagnostic de la gestion de l'information	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comparer les pratiques actuelles avec les pratiques exemplaires ✓ Dégager des constats (forces et lacunes)
D. Formuler des recommandations	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recommander les bonnes pratiques à conserver ✓ Recommander des améliorations ✓ Recommander des innovations
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Démontrer une capacité d'analyse (L5) ✓ Faire preuve de jugement et de cohérence (L9) 	



Un gestionnaire doit être capable de...

H Gérer les communications



H1 Procéder à des consultations

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Sélectionner le mécanisme de consultation approprié selon l'objet de la consultation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Définir l'objectif à atteindre ✓ Évaluer la pertinence de divers mécanismes de communication (ex. : entrevue, groupe de discussion, sondage, etc.)
B. Procéder à la cueillette de données selon la méthode retenue	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Préparer le matériel de consultation (questions/sujets de consultation) ✓ Faire la liste des participants visés
C. Analyser les résultats	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compiler l'ensemble des résultats ✓ Utiliser les outils appropriés pour organiser les résultats ✓ Comparer les résultats avec l'objectif initial
D. Présenter les conclusions	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dégager les faits saillants ✓ Tenir compte du profil des destinataires/de l'auditoire ✓ Mettre en relief les résultats susceptibles d'intéresser les destinataires/l'auditoire
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Communiquer verbalement et par écrit (K2-3-4) ✓ Faire preuve de rigueur et d'un souci du détail (L6) 	

H2 Promouvoir la marque employeur

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Publiciser la marque dans les médias traditionnels	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Établir une image visuelle ✓ Évaluer la pertinence d'une publicité dans les journaux, à la télé, à la radio ou par affichage ✓ Préparer la publicité en lien avec la plateforme choisie et le public cible
B. Publiciser la marque sur les réseaux sociaux et les autres plateformes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Évaluer la pertinence d'une publicité sur les différentes plateformes (ex. : Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, etc.) ✓ Préparer la publicité en lien avec la plateforme et le public cible
C. Publiciser la marque sur le terrain	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Évaluer la pertinence d'une présence dans les différentes organisations, ordres professionnels, lieux d'enseignement, foires d'emplois, etc. ✓ Préparer le matériel promotionnel ✓ Animer le kiosque ou prévoir la présence d'un représentant sur place.
D. Publiciser la marque à l'interne	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sélectionner les meilleurs candidats pour représenter l'entreprise (ambassadeurs) ✓ Former des ambassadeurs parmi les employés ✓ Faire des campagnes de promotion interne avec les ambassadeurs ✓ Communiquer régulièrement les aspects clés de la marque à l'interne (avantages sociaux, prix employeur, etc.)
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Penser de façon stratégique (L3) ✓ Faire preuve de créativité (L7) 	



H3 Élaborer une stratégie de communication

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Déterminer le but / la finalité recherchée	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informer ✓ Convaincre ✓ Consulter/sonder
B. Déterminer le public cible	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Considérer le but / les retombées / les effets escomptés ✓ Considérer la pertinence / la nécessité de recourir à des intermédiaires / influenceurs / relayeurs d'information
C. Formuler le message	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifier l'idée maîtresse ✓ Choisir les mots clés ✓ Moduler le message en fonction du public cible
D. Sélectionner le moyen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Considérer les médias de prédilection du public cible ✓ Considérer les ressources budgétaires disponibles ✓ Considérer le rapport coûts / avantages
E. Déterminer les modalités de réalisation de la stratégie de communication	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Déterminer les ressources à mettre à contribution ✓ Déterminer la fréquence de diffusion (intensité et gradation) et les moments opportuns ✓ Déterminer la durée et l'échéancier
F. Déterminer des indicateurs clés de performance	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recenser les indicateurs clés de performance (KPI) à ce chapitre (ex.: l'atteinte des objectifs, la satisfaction des parties concernées, le respect du budget alloué, de l'échéancier et des méthodes de travail, etc.) ✓ Considérer le contexte et les spécificités de l'organisation ✓ Pondérer l'importance de chaque indicateur, s'il y a lieu ✓ Veiller à ce que les indicateurs soient sélectionnés et formulés conformément aux règles de l'art (spécifiques, mesurables, réalistes, etc.)

Compétences transversales sollicitées

- ✓ Penser de façon stratégique (L3)
- ✓ Démontrer une capacité d'analyse (L5)

H4 Superviser la réalisation d'une stratégie de communication

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Procéder à des suivis	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vérifier l'état d'avancement de chaque étape de déploiement de la stratégie ✓ Vérifier le respect de l'échéancier ✓ Vérifier le respect du budget alloué ✓ Dégager les constats (positifs et négatifs)
B. Apporter des correctifs / ajustements, au besoin	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analyser les causes des écarts constatés ✓ Inventorier les solutions possibles ✓ Recommander / mettre en place des moyens / mesures de médiation

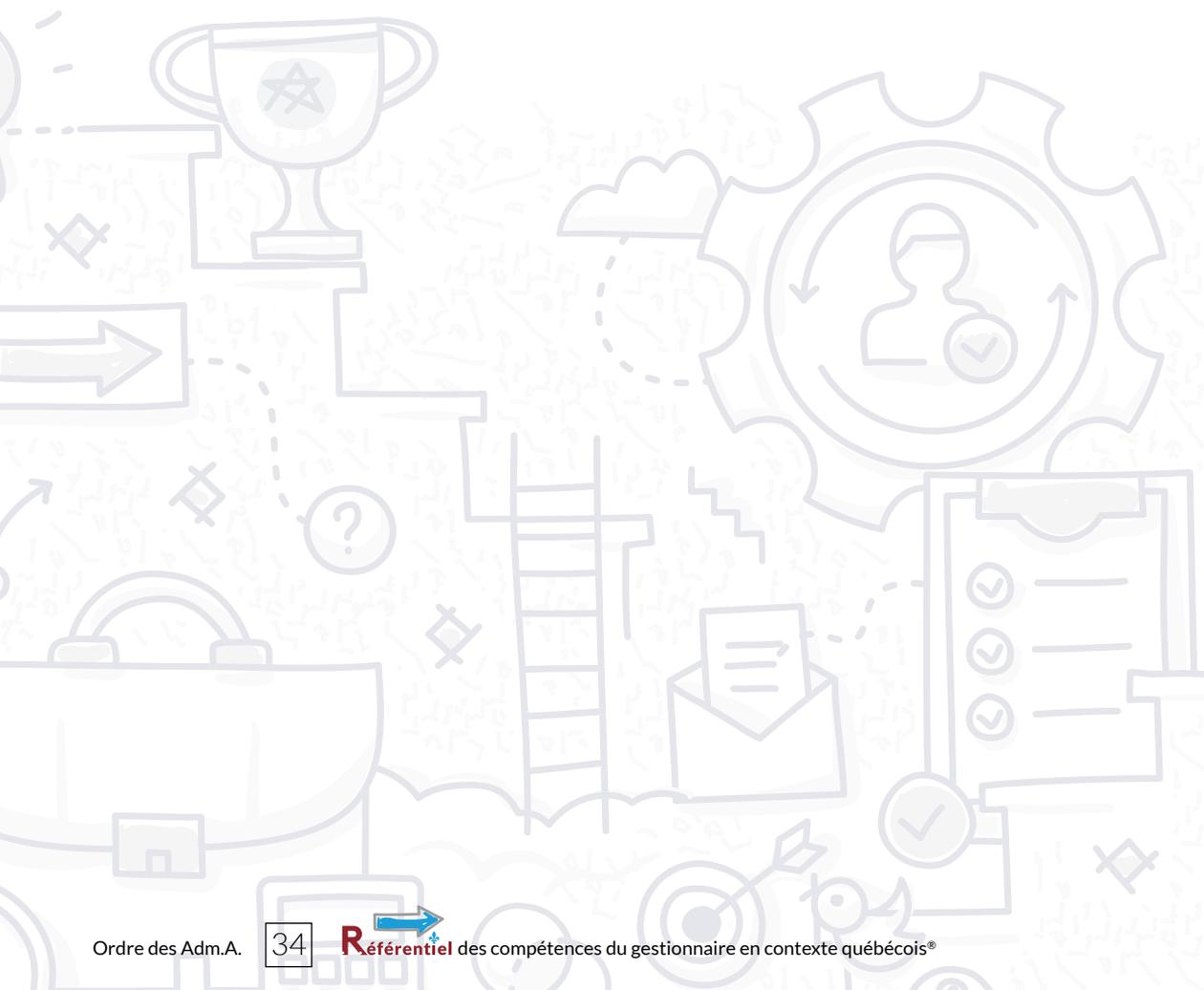
Compétences transversales sollicitées

- ✓ Exercer un leadership (K6)
- ✓ Résoudre des problèmes (L8)



H5 Évaluer la gestion des communications

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Définir des indicateurs clés de performance concernant la gestion des communications	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recenser les indicateurs clés de performance (KPI) à ce chapitre ✓ Considérer le contexte et les spécificités de l'organisation ✓ Pondérer l'importance de chaque indicateur, s'il y a lieu ✓ Veiller à ce que les indicateurs soient sélectionnés et formulés conformément aux règles de l'art (spécifiques, mesurables, réalistes, etc.)
B. Procéder à un diagnostic des pratiques de gestion des communications	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comparer les pratiques actuelles avec les pratiques exemplaires ✓ Dégager des constats (forces et lacunes)
C. Formuler des recommandations	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recommander les bonnes pratiques à conserver ✓ Recommander des améliorations ✓ Recommander des innovations
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exercer un leadership (K6) ✓ Faire preuve de jugement et de cohérence (L9) 	



Analyse détaillée des compétences professionnelles du gestionnaire

Gérer les interrelations



Un gestionnaire doit être capable de...

Développer / maintenir des alliances et des partenariats à l'interne et à l'externe



11 Développer un réseau d'influence

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Développer un réseau informel de contacts	<ul style="list-style-type: none"> ✓ S'investir en faisant du bénévolat ✓ Participer à des événements de réseautage (ex. : chambres de commerce régionales) ✓ Participer à des événements de réseautage destinés à des démographies spécifiques
B. Développer un réseau formel de contacts (interne et externe)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organiser des événements destinés aux gestionnaires et/ou aux employés ✓ Participer aux événements destinés aux gestionnaires et/ou aux employés ✓ Joindre une association ou un ordre professionnel lié à la pratique ✓ Prendre contact avec des pairs au sein de l'industrie
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Faire preuve d'initiative (L15) ✓ Manifester des habiletés politiques (L16) 	

12 Évaluer la pertinence de trouver des alliés ou des partenaires

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Analyser la capacité de l'organisation/service à remplir la mission/le mandat	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Considérer l'expertise dont on dispose ✓ Considérer les ressources financières à disposition ✓ Considérer les ressources technologiques et matérielles accessibles
B. Dresser une liste des projets ou des besoins qui pourraient bénéficier d'un partenariat ou d'une alliance	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consulter les différentes parties prenantes (internes et externes) ✓ Ordonner les projets par coût/avantage à tirer d'une alliance ✓ Obtenir un deuxième avis sur la liste ou la revalider par les parties prenantes ✓ Identifier des buts qui pourraient être communs à d'autres organisations
C. Comparer les effets du statu quo avec ceux d'une alliance / partenariat	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dresser la liste des avantages et des inconvénients à maintenir le statu quo ✓ Dresser la liste des avantages et des inconvénients d'une alliance / partenariat ✓ Comparer les deux scénarios en dégageant leurs coûts / avantages respectifs
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Penser de façon stratégique (L3) ✓ Faire preuve de jugement et de cohérence (L9) 	



13 Recenser des alliés ou des partenaires potentiels en fonction des besoins

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Élaborer le profil des alliés / partenaires recherchés	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Considérer la complémentarité des expertises et des services offerts ✓ Considérer la réputation et les valeurs des alliés / partenaires potentiels ✓ Considérer l'intérêt manifesté et ressenti à l'égard d'une alliance / partenariat ✓ Considérer la capacité et la volonté des alliés / partenaires potentiels de mettre à contribution leurs ressources pour assurer le succès de l'alliance ou du partenariat ✓ Considérer la volonté de chaque allié / partenaire potentiel à conclure une entente écrite
B. Identifier des alliés / partenaires potentiels selon le profil établi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifier des alliés à l'intérieur de l'organisation ✓ Identifier des alliés / partenaires dans le même secteur d'industrie ou domaine professionnel ✓ Identifier les alliés / partenaires potentiels à l'extérieur des cercles habituels
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Penser de façon stratégique (L3) ✓ Démontrer une capacité d'analyse (L5) 	

14 Établir un premier contact avec des alliés ou des partenaires potentiels

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Intéresser un allié / partenaire potentiel à participer à une rencontre exploratoire	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expliquer le contexte de cette recherche d'alliés / partenaires ✓ Faire valoir l'intérêt mutuel d'une telle rencontre et le fait qu'elle n'engage à rien ✓ Convenir de la date, de la durée de la rencontre et d'un lieu
B. Préparer la rencontre	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Articuler sa vision d'une alliance / partenariat potentiel en mettant en relief les avantages ou la valeur ajoutée que chacun pourrait en retirer ✓ Faire une liste des points qu'on souhaite aborder / discuter tout en veillant à ce que la réunion conserve un caractère plutôt informel et relativement spontané
C. Réussir la rencontre	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adopter une posture et des comportements appropriés (respect, souci de créer une ambiance agréable, écoute active, clarté dans ses propos, etc.) ✓ Conclure sur une note positive quelle que soit l'issue de la rencontre
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Faire preuve d'initiative (L15) ✓ Manifester des habiletés politiques (L16) 	



15 Formaliser une alliance ou un partenariat

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Rédiger une ébauche d'entente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inclure des dispositions relatives à la création de l'alliance ou à la constitution du partenariat, aux aspects financiers et aux modalités de gestion ✓ Inclure des dispositions relatives à l'éventualité d'une dissolution ✓ Inclure toute autre disposition d'ordre général (ex. : durée et portée de l'entente, procédure d'amendement, etc.) ✓ Inclure un préambule comprenant notamment un glossaire des termes utilisés, précisant le cadre légal et réglementaire auquel l'entente est assujettie, etc.
B. Valider le projet d'entente auprès des parties signataires	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifier les points d'accord ✓ Identifier les points de divergence ✓ Convenir, le cas échéant, de modifications ou d'ajouts
C. Conclure l'entente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procéder à une révision finale du projet d'entente ✓ Obtenir les approbations et les signatures requises
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Négocier (K5) ✓ Faire preuve de rigueur et d'un souci du détail (L6) 	

16 Mettre fin à une alliance ou à un partenariat

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Convenir avec les alliés / partenaires d'une démarche menant à la dissolution et des conditions de succès	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Référer et se conformer aux dispositions de l'entente conclue entre les alliés ou partenaires, le cas échéant ✓ Identifier les étapes clés et les modalités afférentes ✓ Établir un échéancier ✓ Évaluer la pertinence de recourir à un médiateur
B. Accorder une attention particulière aux effets possibles d'une dissolution	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Considérer les enjeux de propriété intellectuelle, s'il y a lieu ✓ Considérer les implications fiscales et financières ✓ Considérer les effets possibles sur l'image et la réputation de chaque organisation concernée
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exercer un leadership (K6) ✓ Faire preuve de jugement et de cohérence (L9) 	

17 Évaluer la gestion d'une alliance ou d'un partenariat

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Dresser un bilan d'une alliance ou d'un partenariat	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifier les coûts réels et les avantages pour toutes les parties ✓ Identifier les obstacles, les impondérables ou les omissions ✓ Comparer les résultats (coûts / avantages) avec les attentes originales des parties ✓ Évaluer les effets qui n'avaient pas été prévus ✓ Évaluer la qualité des relations avec le partenaire ✓ Obtenir une rétroaction auprès des parties prenantes et des partenaires
B. Formuler des recommandations	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mettre en relief les bonnes pratiques à conserver ✓ Recommander des améliorations ✓ Recommander des innovations
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Démontrer une capacité d'analyse (L5) ✓ Faire preuve de jugement et de cohérence (L9) 	

Un gestionnaire doit être capable de...

J Assurer une synergie avec les instances supérieures



J1 convenir d'un partage de responsabilités avec le supérieur immédiat

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. S'assurer d'une compréhension mutuelle des rôles et responsabilités de chacun	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procéder à un examen des descriptions de fonction en vigueur ✓ Élaborer une description de fonction si nécessaire selon la procédure établie ou les pratiques exemplaires à cet égard
B. Établir un protocole relativement à l'exercice du pouvoir décisionnel	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Considérer le style de gestion pratiqué par le supérieur immédiat (ex. : une propension à la délégation ou à la microgestion) ✓ Concilier ses attentes avec celles du supérieur immédiat ✓ Obtenir une marge d'autonomie satisfaisante
C. convenir de comportements à adopter et de règles à respecter lorsque surviennent des désaccords	<ul style="list-style-type: none"> ✓ S'engager à se donner l'heure juste en tout temps et en toute circonstance et dans les meilleurs délais possibles ✓ Rechercher des points d'entente et des compromis ✓ Reconnaître que l'ultime décision revient à l'instance supérieure
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Penser de façon stratégique (L3) ✓ Faire preuve de jugement et de cohérence (L9) 	

J2 Soutenir les mécanismes de fonctionnement des instances supérieures

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Établir les modalités relatives aux réunions statutaires	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Déterminer la finalité des réunions ✓ Déterminer la fréquence des réunions ✓ Définir / réviser l'encadrement de gestion des réunions (planification, préparation, déroulement type, compte-rendu et suivi)
B. Établir les modalités relatives aux communications écrites	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Considérer les modes de communication disponibles et utilisés ✓ Déterminer le mode et le format de la communication selon le but recherché (ex. : informer, consulter, référer, etc.) ✓ Déterminer les règles relatives à la structure et à la rédaction des communications écrites
C. Contribuer à l'efficacité des rencontres statutaires des instances supérieures	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Collaborer à la préparation des rencontres en veillant à produire / acheminer en temps opportun les documents et autres informations requises ✓ Faire des exposés sur invitation
D. Participer aux rencontres et aux travaux du comité de gestion	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Assurer une présence assidue ✓ Se préparer adéquatement ✓ Faire des interventions constructives ✓ S'impliquer dans la réalisation des travaux découlant des réunions
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Démontrer un sens des responsabilités (L2) ✓ Faire preuve de rigueur et d'un souci du détail (L6) 	



J3 Procéder à des redditions de compte

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Faire état de la performance des programmes, activités, projets découlant de la mission du service / de l'unité administrative	✓ Se conformer à la fréquence établie ✓ Fournir les données et autres informations requises conformément au format établi ✓ Assortir les données et autres informations de commentaires explicatifs au besoin ✓ Dresser un bilan synthèse ✓ Formuler des recommandations
B. Produire tout autre rapport ponctuel ou statutaire	✓ Fournir les données et autres informations requises conformément au format établi ✓ Assortir les données et autres informations de commentaires explicatifs au besoin ✓ Dresser un bilan synthèse ✓ Formuler des recommandations
Compétences transversales sollicitées	
✓ Adapter sa communication à l'interlocuteur (K2) ✓ Faire preuve de rigueur et d'un souci du détail (L6)	

J4 Faciliter la prise de décision

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Décrire / résumer la problématique	✓ Comparer la situation actuelle à la situation souhaitée ✓ Expliquer l'écart ✓ Mettre en relief les enjeux
B. Présenter au moins deux solutions / scénarios possibles	✓ Faire une recherche documentaire (ex. : « benchmarking ») ✓ Solliciter l'avis d'experts ✓ Recourir à une démarche de groupe visant à générer des idées (ex. : remue-méninges, technique du groupe nominal, etc.)
C. Procéder à la sélection de la solution ou de la combinaison de solutions optimales	✓ Déterminer les critères de sélection (ex. : le coût, le temps, l'efficacité, les risques, l'acceptabilité, etc.) ✓ Pondérer l'importance relative des critères, s'il y a lieu ✓ Évaluer chaque solution possible en fonction des critères établis
Compétences transversales sollicitées	
✓ Exercer un leadership (K6) ✓ Faire preuve de rigueur et d'un souci du détail (L6)	



J5 Mettre en œuvre les décisions des instances supérieures

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Communiquer les décisions aux personnes responsables de leur exécution	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expliquer les tenants et les aboutissants des décisions ✓ Souligner l'importance des enjeux se rattachant aux décisions ✓ Démontrer le bien-fondé des décisions retenues ✓ Faire état des attentes des décideurs
B. Veiller à élaborer un plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Déterminer les étapes et les tâches à réaliser ✓ Concernant chaque étape, identifier les livrables ✓ Concernant chaque tâche, identifier les responsables, les collaborateurs, les ressources requises, l'échéance
C. Superviser la réalisation du plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tenir des rencontres de suivi ✓ Dénouer les impasses ✓ Conseiller / donner de la rétroaction
D. Tenir les instances supérieures informées	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procéder à des redditions de compte
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exercer un leadership (K6) ✓ Faire preuve de rigueur et d'un souci du détail (L6) 	

J6 Évaluer la gestion des relations avec les instances supérieures

Gestes clés	Pratiques recommandées
A. Définir des indicateurs clés de performance (KPI) liés à la gestion des relations avec les instances supérieures	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recenser les indicateurs clés de performance (KPI) à ce chapitre ✓ Considérer le contexte et les spécificités de l'organisation ✓ Pondérer l'importance de chaque indicateur, s'il y a lieu ✓ Veiller à ce que les indicateurs soient sélectionnés et formulés conformément aux règles de l'art (spécifiques, mesurables, réalistes, etc.)
B. Recenser la satisfaction des parties concernées	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consulter / sonder ✓ Échanger / comparer
C. Procéder à un diagnostic des relations entre les niveaux hiérarchiques	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comparer les pratiques actuelles avec les pratiques exemplaires ✓ Dégager des constats (forces et lacunes)
D. Formuler des recommandations	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recommander les bonnes pratiques à conserver ✓ Recommander des améliorations ✓ Recommander des innovations
Compétences transversales sollicitées	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exercer un leadership (K6) ✓ Faire preuve de jugement et de cohérence (L9) 	

Analyse détaillée

des compétences transversales



Un gestionnaire doit être capable de...

K Démontrer des compétences relationnelles



K1 Pratiquer l'écoute active

Critères / indicateurs d'évaluation

- ✓ Vérifier sa compréhension :
 - Résumer les propos de l'interlocuteur
 - Reformuler
 - Poser des questions
- ✓ Observer et interpréter le langage non verbal
- ✓ Manifester de l'empathie :
 - Utiliser des signes non verbaux (signifier sa compréhension par le regard ou par un mouvement de la tête, etc.)
 - Prononcer certaines paroles ou certains mots indiquant qu'on est sensible aux propos et à la situation de l'interlocuteur (ex. : je vous comprends, je saisis ce que vous dites... ce que vous ressentez)

K2 Adapter sa communication à l'interlocuteur

Critères / indicateurs d'évaluation

- ✓ Vulgariser les termes théoriques et spécialisés
- ✓ Choisir ses mots / utiliser les termes appropriés
- ✓ S'exprimer de façon logique

K3 Communiquer par écrit

Critères / indicateurs d'évaluation

- ✓ Utiliser la terminologie et le vocabulaire appropriés
- ✓ Organiser l'information pour en faciliter la compréhension
- ✓ Respecter les règles de grammaire, d'orthographe et de syntaxe
- ✓ Utiliser les technologies de communication disponibles

K4 Communiquer verbalement

Critères / indicateurs d'évaluation

- ✓ Utiliser la terminologie et le vocabulaire appropriés
- ✓ Organiser l'information pour en faciliter la compréhension
- ✓ Parler distinctement
- ✓ Moduler sa voix selon la taille de l'auditoire et l'effet recherché
- ✓ Utiliser les technologies de communication disponibles



K5 Négocier

Critères / indicateurs d'évaluation

- ✓ Créer des conditions favorables à la négociation :
 - Trouver le moment propice et un lieu approprié
 - Pratiquer l'écoute active
- ✓ Convaincre/argumenter :
 - Faire valoir ou défendre son projet ou sa position en soulignant ses avantages pour les autres parties
- ✓ Trouver un arrangement / accord avantageux pour les diverses parties :
 - S'efforcer de comprendre la position des autres parties
 - Identifier les points ou questions pouvant donner lieu à un compromis

K6 Exercer un leadership

Critères / indicateurs d'évaluation

- ✓ Démontrer une capacité d'influence :
 - Émettre des idées et les défendre
 - Prendre une position claire
 - Se faire écouter
 - Recevoir la confiance des autres
- ✓ Orienter les efforts d'une personne ou d'un groupe :
 - 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



Un gestionnaire doit être capable de...



Démontrer des compétences personnelles

L1 Faire preuve d'intégrité professionnelle et de transparence

Critères / indicateurs d'évaluation

- ✓ Agir avec éthique en tout temps et en toute circonstance
- ✓ Dire les choses telles qu'elles sont de façon juste et appropriée

L2 Démontrer un sens des responsabilités

Critères / indicateurs d'évaluation

- ✓ Respecter ses engagements
- ✓ Reconnaître ses propres erreurs

L3 Penser de façon stratégique

Critères / indicateurs d'évaluation

- ✓ Identifier les enjeux et les opportunités :
 - Se donner une vision d'ensemble
 - Anticiper les tendances, les demandes et les besoins futurs
- ✓ Concevoir de nouvelles approches, de nouveaux projets, programmes ou services :
 - Élaborer divers scénarios
 - Choisir le scénario optimal selon des critères prédéterminés (ex. : coûts / avantages, risques, acceptabilité, etc.)

L4 Faire preuve d'intelligence émotionnelle

Critères / indicateurs d'évaluation

- ✓ Démontrer des habiletés interpersonnelles :
 - Mettre les gens à l'aise
 - Respecter les besoins et les intérêts des autres
 - Prendre l'initiative du contact
 - Accepter les limites des autres
 - Faire preuve d'authenticité
 - Donner l'heure juste concernant ses besoins, ses intérêts et ses opinions
 - Savoir dire « non »
- ✓ Contrôler ses émotions :
 - Composer avec des échéanciers serrés
 - Garder son calme face à des manifestations de résistance ou d'hostilité
 - Exercer une influence positive en situation de crise



L5 Démontrer une capacité d'analyse

Critères / indicateurs d'évaluation

- ✓ Recueillir des données et des faits pertinents
- ✓ Décomposer les faits et les données en éléments simples
- ✓ Tirer des conclusions logiques

L6 Faire preuve de rigueur et d'un souci du détail

Critères / indicateurs d'évaluation

- ✓ Accomplir ses tâches dans le respect des règles de l'art et des normes de précision et de qualité
- ✓ Prendre en considération tous les détails qui assurent une exécution efficace de chaque tâche

L7 Faire preuve de créativité

Critères / indicateurs d'évaluation

- ✓ Proposer des solutions originales à des problèmes récurrents
- ✓ Utiliser la pensée divergente, c'est-à-dire la capacité à trouver plusieurs idées différentes afin de résoudre un problème
- ✓ Remettre en question les façons de faire conventionnelles
- ✓ Établir des liens entre des idées qui, a priori, ne semblent pas en avoir

L8 Résoudre des problèmes

Critères / indicateurs d'évaluation

- ✓ Définir le problème :
 - Intégrer différentes sources d'information
 - Différencier les causes et les symptômes
- ✓ Recenser les solutions possibles :
 - Faire des recherches
 - Consulter
- ✓ Choisir une solution :
 - Déterminer les critères
 - Comparer / évaluer les solutions possibles
 - Évaluer les risques
 - Retenir la solution optimale conformément aux critères retenus
- ✓ Implanter la solution

L9 Faire preuve de jugement et de cohérence

Critères / indicateurs d'évaluation

- ✓ Analyser une situation :
 - 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
 - Prendre en considération les points de vue et les idées des autres
 - Consulter des personnes dont on valorise la sagesse et le jugement
 - Différencier un fait, la perception d'un fait et l'interprétation d'un fait
- ✓ Arriver à des conclusions / solutions logiques et pertinentes :
 - Dresser une liste de conclusions / solutions possibles
 - Évaluer les effets positifs et négatifs
 - Déterminer quand une décision d'autorité est possible et souhaitable



L10 Prendre des décisions*

Critères / indicateurs d'évaluation

- ✓ Prendre des décisions en temps opportun :
 - Traiter promptement les questions et les problèmes qui relèvent de son autorité
 - Réagir rapidement aux questions et aux situations urgentes
 - Prendre des risques calculés
 - Accepter l'effet et les conséquences de ses décisions
- ✓ Prendre des décisions appropriées :
 - Prendre le temps d'analyser le problème ou la situation
 - Évaluer les risques
 - Se fier à son jugement ou à son expérience
 - Consulter des personnes reconnues pour leur sagesse et leur expérience pratique
 - Accepter l'effet et les conséquences de ses décisions

L11 Faire preuve de courage

Critères / indicateurs d'évaluation

- ✓ Annoncer les mauvaises nouvelles ou les décisions impopulaires
- ✓ Neutraliser les éléments négatifs
- ✓ Tenir tête à ses pairs et à son supérieur lorsqu'on juge que c'est nécessaire
- ✓ Exercer son autorité vis-à-vis de ses subalternes

L12 Projeter une image professionnelle

Critères / indicateurs d'évaluation

- ✓ Veiller à son hygiène personnelle
- ✓ Respecter les règles de bienséance et les autres codes de conduite en vigueur
- ✓ Se vêtir d'une manière appropriée

L13 Démontrer une ouverture à la diversité

Critères / indicateurs d'évaluation

- ✓ Montrer une sensibilité aux valeurs, codes de conduite et autres caractéristiques culturelles/ sociales d'un milieu spécifique
- ✓ Accepter de s'adapter tout en restant fidèle à soi-même

L14 Démontrer une capacité d'adaptation

Critères / indicateurs d'évaluation

- ✓ Composer avec des situations imprévues
- ✓ Modifier ses priorités, ses exigences et ses attentes
- ✓ S'adapter dans sa manière d'agir et dans ses relations avec les autres

L15 Faire preuve d'initiative

Critères / indicateurs d'évaluation

- ✓ Reconnaître/saisir les opportunités
- ✓ Prendre des risques calculés
- ✓ Démontrer de la persévérance

* Description tirée de l'*Architecte de carrière* de Lominger Limited Inc., fiches 16 et 17



L Démontrer des compétences personnelles

L16 Manifester des habiletés politiques

Critères / indicateurs d'évaluation

- ✓ 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/maintenir un réseau de relations utiles à court et moyen termes

L17 Composer avec l'ambiguïté

Critères / indicateurs d'évaluation

- ✓ Prendre des décisions même si on ne dispose pas de toute l'information
- ✓ Tolérer l'incertitude et le risque
- ✓ S'adapter aux changements et aux situations imprévues

L18 Gérer le temps efficacement

Critères / indicateurs d'évaluation

- ✓ Évaluer le temps de façon réaliste
- ✓ Prioriser selon le niveau d'urgence et d'importance
- ✓ Concentrer ses efforts sur les priorités en évitant de s'éparpiller
- ✓ Respecter les échéances convenues
- ✓ Réduire les interruptions

L19 Donner l'exemple

Critères / indicateurs d'évaluation

- ✓ Respecter les politiques, les règles, les codes, les us et coutumes :
 - Faire preuve de respect notamment envers les personnes en autorité
 - Si en désaccord avec une règle ou avec son interprétation, faire des représentations pour en faire modifier la teneur ou l'application
- ✓ Susciter le respect :
 - Donner le meilleur de soi-même en toute circonstance
 - Faire preuve de constance et de ténacité
 - Éviter la procrastination
 - Communiquer ses attentes
 - Saisir les occasions de se rendre utile
- ✓ Faire preuve de civilité et de politesse :
 - Respecter ses collègues et éviter de les déranger
 - Éviter les familiarités excessives
 - Éviter de s'exprimer crûment et d'une manière agressive
- ✓ Démontrer de la passion et de l'enthousiasme :
 - Partager son expérience et son expertise
 - Reconnaître les talents et les réalisations de ses équipiers et collaborateurs
 - Promouvoir la créativité et l'innovation



L20 Assurer une gestion de soi

Critères / indicateurs d'évaluation

- ✓ Se fixer des buts et des objectifs stimulants
- ✓ Puiser en soi ses principales sources de motivation
- ✓ Démontrer une aptitude à l'introspection et à l'autocritique
- ✓ Maintenir de saines habitudes de vie

L21 Utiliser les technologies et les outils les plus courants

Critères / indicateurs d'évaluation

- ✓ Utiliser des outils de support à la communication
- ✓ Utiliser les logiciels et outils bureautiques disponibles



Retrouvez l'ensemble de la trousse à outils
à l'adresse suivante :

adma.qc.ca/trousseaoutils

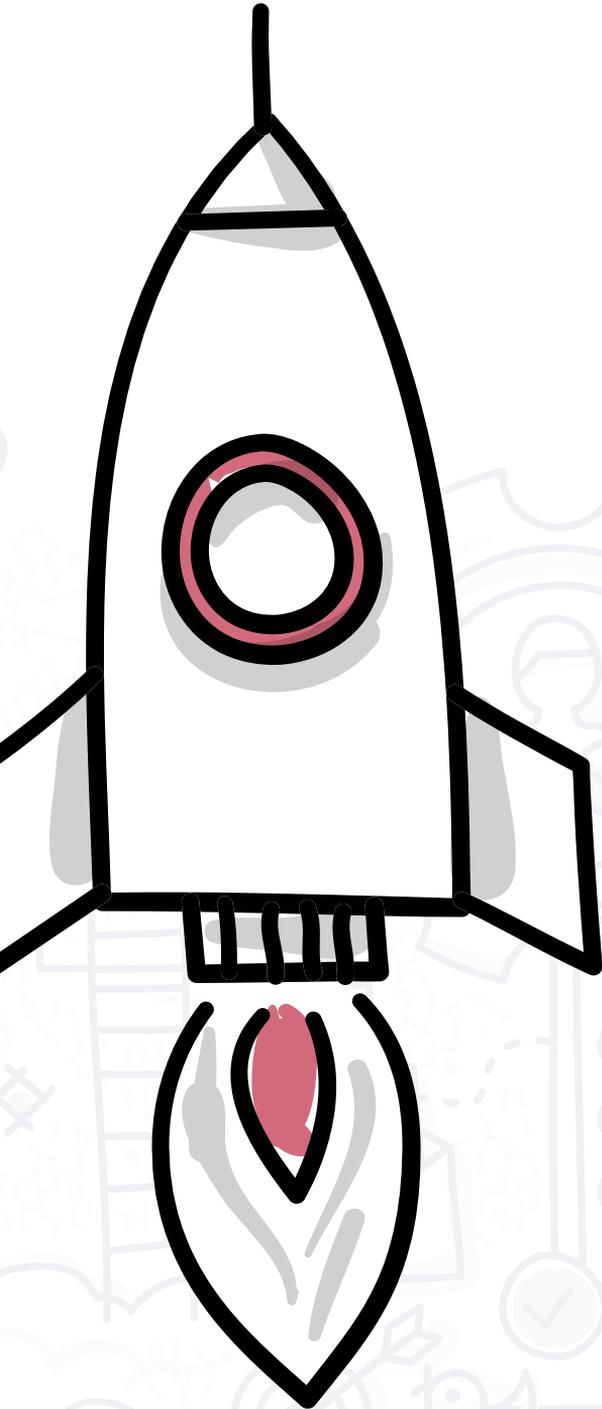
Ouvrage réalisé en collaboration avec Pierre Morin, CRHA,
consultant, *Pierre Morin, Formation Inc.*

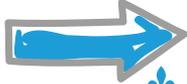
2019-OAAQ-Tous droits réservés.

Impression : Alter Ego

Dépôt légal
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2019
Bibliothèque et Archives nationales du Canada, 2019

ISBN 978-2-923427-15-7




R.éférentiel

Publié par :

Ordre des administrateurs
agrés du Québec
1050, Côte du Beaver Hall
Bureau 360
Montréal (Québec) H2Z 0A5

 514-499-0880

 info@adma.qc.ca

 adma.qc.ca/trousseoutils

