



# Mémoire présenté à la Commission de l'aménagement du territoire

Concernant le projet de loi n° 110, Loi concernant le régime  
de négociation des conventions collectives et de règlement  
des différends dans le secteur

Québec, le 18 août 2016

**CRHA**  
Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés

## Sommaire

Le projet de loi n° 110<sup>1</sup> modifie certaines règles applicables à la négociation collective et au règlement des différends dans le secteur municipal afin de répondre à la nécessité d'assurer le respect des principes de saine gestion. Ainsi, le projet de loi détermine une procédure de règlement des différends applicable aux policiers et aux pompiers. Celle-ci comporte une médiation et la constitution d'un conseil de règlement des différends. Le projet de loi détaille également les règles applicables aux autres salariés du secteur municipal, notamment les règles relatives à la médiation et à l'arbitrage.

Après analyse, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés [ci-après, « l'Ordre »] considère que le projet de loi précise et clarifie le régime de négociation des conventions collectives et de règlement des différends dans le secteur municipal. Il tente d'amener plus de transparence et d'adapter le cadre légal au secteur municipal. L'Ordre exprime toutefois certaines réserves relativement aux mécanismes applicables aux policiers et aux pompiers ainsi qu'aux mécanismes applicables aux autres salariés du secteur municipal.

Les réserves de l'Ordre sont essentiellement motivées par la nécessité d'assurer la protection du public, mission qui incombe à tous les ordres professionnels québécois. Ces réserves s'inscrivent également dans un esprit de continuité avec la pratique actuelle en matière de règlement des différends dans le secteur municipal, pratique où les compétences et l'expertise des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) et des conseillers en relations industrielles agréés (CRRIA) sont reconnues et acceptées. À cet égard, en raison de leur formation, les CRHA et les CRRIA possèdent des compétences en relations du travail, en négociation collective, en droit du travail, en rémunération ainsi qu'en gestion des ressources humaines. Les CRHA et les CRRIA sont qualifiés afin de participer activement à la négociation des conventions collectives et au règlement des différends. D'ailleurs, des membres de l'Ordre et des professionnels jouissant d'une expérience reconnue en relations du travail agissent actuellement à titre d'arbitre de différend.

Quant aux mécanismes applicables aux policiers et aux pompiers, l'Ordre exprime des réserves relativement à la constitution et à la présidence du conseil de règlement des différends, aux conditions d'admission des membres du conseil et, enfin, à la validité de la décision unanime rendue par deux membres du conseil. Ainsi, l'Ordre recommande ce qui suit :

- modifier l'article 10 afin d'y inscrire la profession de CRHA et de CRRIA;
- modifier l'article 11 al 4 afin d'y garantir que tous les membres du conseil de règlement des différends détiennent obligatoirement une expérience reconnue en relations du travail;
- modifier l'article 26 al 1 afin d'y inscrire la profession de CRHA et de CRRIA.

Quant aux mécanismes applicables aux autres salariés du secteur municipal, l'Ordre désapprouve les modifications ayant trait à l'expérience du mandataire spécial ainsi qu'aux conditions d'admission au poste d'arbitre. L'Ordre recommande ce qui suit :

- modifier l'article 43 al 1 afin d'y garantir que le mandataire spécial détient obligatoirement une expérience reconnue en relations du travail;
- modifier l'article 47 al 3(1) afin d'y inscrire les membres de l'Ordre.

Il convient de mentionner que les recommandations de l'Ordre sont reproduites à la section du mémoire intitulée « Recommandations ».

---

<sup>1</sup> PL 110, Loi concernant le régime de négociation des conventions collectives et de règlement des différends dans le secteur municipal, 1<sup>er</sup> sess, 41<sup>e</sup> lég, 2016.

## Table des matières

<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>2</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>1. PRÉSENTATION .....</b>	<b>2</b>
<b>2. PORTRAIT DES MÉCANISMES ACTUELS DE RÈGLEMENT DE DIFFÉRENDS DANS LE SECTEUR MUNICIPAL.....</b>	<b>3</b>
2.1. MÉCANISMES ACTUELS DE RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS APPLICABLES AUX POLICIERS ET AUX POMPIERS.....	3
2.2. MÉCANISMES ACTUELS DE RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS APPLICABLES AUX AUTRES SALARIÉS DU SECTEUR MUNICIPAL.....	4
<b>3. COMPÉTENCES DES CRHA ET DES CRIA AUX FINS DU RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS .....</b>	<b>6</b>
<b>4. MODIFICATIONS PROPOSÉES AU PROJET DE LOI N° 110 QUANT AUX MÉCANISMES DE RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS DANS LE SECTEUR MUNICIPAL.....</b>	<b>8</b>
4.1. MÉCANISMES APPLICABLES AUX POLICIERS ET AUX POMPIERS.....	8
4.1.1. <i>Constitution et présidence du conseil de règlement des différends .....</i>	<i>8</i>
4.1.2. <i>Conditions d'admission des membres du conseil de règlement des différends ....</i>	<i>10</i>
4.1.3. <i>Validité de la décision unanime rendue par deux membres du conseil de                 règlement des différends.....</i>	<i>11</i>
4.2. MÉCANISMES APPLICABLES AUX AUTRES SALARIÉS DU SECTEUR MUNICIPAL.....	12
4.2.1. <i>Expérience du mandataire spécial.....</i>	<i>12</i>
4.2.2. <i>Conditions d'admission au poste d'arbitre .....</i>	<i>12</i>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>14</b>
<b>RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>15</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>16</b>
<b>ANNEXE I.....</b>	<b>17</b>
<b>ANNEXE II .....</b>	<b>26</b>

## Introduction

L'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés [ci-après « l'Ordre »] est d'importance puisqu'il constitue la référence en matière de gestion des employés. Il compte 10 000 membres portant le titre de conseiller en ressources humaines agréé (CRHA) ou de conseiller en relations industrielles agréé (CRIA). Il est le seul organisme au Québec à décerner à des professionnels de la gestion des ressources humaines un titre qui atteste leur compétence. Dans le cadre de sa mission de protection du public, l'Ordre promeut la contribution stratégique de la profession au succès des organisations par la valorisation du potentiel humain sur les plans organisationnel et sociétal ainsi que par l'optimisation de la gestion des ressources humaines et des relations industrielles dans les milieux de travail. Il améliore également la qualité de la pratique professionnelle par le perfectionnement et la certification des compétences des membres. Enfin, il assure la conformité de la pratique professionnelle aux normes déontologiques et aux autres règles de l'Ordre visant la protection du public.

La gestion des ressources humaines et des relations du travail forme une discipline apparue au début de l'ère industrielle. Des programmes universitaires spécialisés en gestion des ressources humaines, en relations industrielles et en administration des affaires (spécialisation en gestion des ressources humaines) se sont ensuite développés. La profession a officiellement été reconnue en 1973, lors de l'adoption du Code des professions<sup>2</sup>, par la création de l'Ordre.

Par ce mémoire, l'Ordre présente son point de vue sur le projet de loi n° 110 modifiant certaines règles applicables à la négociation des conventions collectives et au règlement des différends dans le secteur municipal. L'Ordre considère que le projet de loi précise certaines procédures et tente d'amener plus de transparence et d'adapter le cadre légal au secteur municipal.

Ainsi, ce mémoire n'aborde pas la totalité des modifications prévues au projet de loi, mais plutôt celles qui nécessitent une attention particulière, à savoir certaines modifications relatives aux mécanismes applicables aux policiers et aux pompiers ainsi qu'aux mécanismes applicables aux autres salariés du secteur municipal. Les recommandations de l'Ordre sont essentiellement motivées par la nécessité d'assurer la protection du public, mission qui incombe à tous les ordres professionnels québécois. Ces recommandations assurent également la continuité des pratiques actuelles en matière de règlement des différends dans le secteur municipal, pratique où les compétences et l'expertise des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) et des conseillers en relations industrielles agréés (CRIA) sont reconnues et acceptées.

---

<sup>2</sup> Code des professions, RLRQ c C-26 [Code des professions].

## 1. Présentation

Présenté le 10 juin dernier à l'Assemblée nationale, le projet de loi n° 110 modifie certaines règles applicables à la négociation collective et au règlement des différends dans le secteur municipal afin de répondre à la nécessité d'assurer le respect des principes de saine gestion. Le Code du travail<sup>3</sup> [ci-après, « Code »], la Loi sur l'organisation territoriale municipale<sup>4</sup> et le Règlement sur la rémunération des arbitres<sup>5</sup> sont modifiés par ce projet de loi.

Plus particulièrement, le projet de loi détermine des principes directeurs devant guider tout intervenant dans l'élaboration des conditions de travail des salariés concernés.

Ensuite, il énonce une procédure de règlement des différends applicable aux policiers et aux pompiers. Celle-ci comporte une médiation et la constitution d'un conseil de règlement des différends. Ce conseil se compose de trois personnes et le membre en présidant les séances doit être avocat.

Le projet de loi détaille également les règles applicables aux autres salariés du secteur municipal, notamment les règles relatives à la médiation et à l'arbitrage. Il permet aussi le recours à un mandataire spécial chargé d'aider les parties à régler leur différend. Ce mandataire est nommé par le ministre lorsque des circonstances exceptionnelles justifient cette nomination.

Le projet de loi prévoit qu'une convention collective liant une association accréditée et un employeur du secteur municipal doit être d'une durée déterminée d'au moins cinq ans.

Enfin, le projet de loi comporte diverses mesures transitoires.

---

<sup>3</sup> Code du travail, RLRQ c C-27 [Code du travail].

<sup>4</sup> Loi sur l'organisation territoriale municipale, RLRQ c O-9.

<sup>5</sup> Règlement sur la rémunération des arbitres, RLRQ c C-27, r 6.

## 2. Portrait des mécanismes actuels de règlement de différends dans le secteur municipal

Le Code contient des dispositions législatives régissant les relations du travail, y compris des dispositions en matière de négociation des conventions collectives et de règlement des différends. Celles-ci établissent des mécanismes de règlement des différends propres aux policiers et aux pompiers ainsi qu'aux autres salariés du secteur municipal. Il convient de dresser un bref portrait de ces mécanismes et d'insister sur le choix de l'arbitre afin de certifier la présence des membres de l'Ordre dans ces mécanismes.

### 2.1. Mécanismes actuels de règlement des différends applicables aux policiers et aux pompiers

La procédure de règlement des différends applicable aux policiers et aux pompiers est circonscrite aux articles 94 à 99.11 du Code. À ce propos, lorsque survient un différend, soit « une mésentente relative à la négociation ou au renouvellement d'une convention collective ou à sa révision par les parties en vertu d'une clause la permettant expressément »<sup>6</sup>, l'article 94 du Code prévoit que le ministre, à la demande conjointe des parties, nomme un médiateur afin d'aider une municipalité ou une régie intermunicipale et une association de salariés accréditée pour représenter ses policiers ou ses pompiers à régler leur différend. Selon le même article, le médiateur dispose de 60 jours pour amener les parties à s'entendre, suite à quoi il est possible de prolonger la période de médiation d'au plus 30 jours. Si cette tentative échoue, il est possible pour les parties de soumettre le différend à un arbitre ou à un médiateur-arbitre suivant les conditions prévues à l'article 97 du Code. L'arbitrage doit se dérouler conformément aux normes prescrites au Code. À l'issue de cette procédure, la sentence arbitrale lie les parties pour une durée d'au moins un an et d'au plus trois ans selon l'article 99.8 du Code.

Par ailleurs, l'article 98 du Code énonce que les parties doivent se consulter sur le choix d'un arbitre à partir d'une liste dressée par le ministre spécifiquement aux fins de l'arbitrage de différend. Si les parties s'entendent, le ministre nomme au poste d'arbitre la personne de leur choix, mais nomme lui-même l'arbitre à partir de cette liste à défaut d'entente. L'article 99 prévoit ce qui suit :

« Le ministre peut inscrire sur la liste visée à l'article 98 le nom des personnes proposées conjointement par toutes les associations reconnues par décret du gouvernement comme étant les plus représentatives des municipalités, des régies intermunicipales, des policiers et des pompiers

[...]

À défaut d'un nombre suffisant de propositions conjointes agréées par le ministre, celui-ci inscrit sur la liste les noms qu'il choisit parmi ceux qui figurent sur la liste visée à l'article 77. »

La liste des arbitres de différends entre une municipalité ou une régie intermunicipale et une association de salariés de policiers ou de pompiers aux fins de l'article 99 du Code<sup>7</sup> comprend près d'une vingtaine de personnes qualifiées pour agir à titre d'arbitre. Parmi celles-ci, certaines

---

<sup>6</sup> Code du travail, *supra* note 3, art 1(e).

<sup>7</sup> Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, *Liste des arbitres de différends entre une municipalité ou une régie intermunicipale et une association de salariés de policiers ou de pompiers aux fins de l'article 99 du Code du travail*, 17 mai 2016 en ligne : [travail.gouv.qc.ca](https://www.travail.gouv.qc.ca) < [https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/arbitrage\\_mediation/Liste-arbitres-article99.pdf](https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/arbitrage_mediation/Liste-arbitres-article99.pdf) > (Cette liste est valide du 9 juillet 2013 au 8 juillet 2018.) [*Liste des arbitres de différends aux fins de l'article 99 du Code du travail*].

sont membres actifs de l'Ordre, tandis que près d'une dizaine possèdent une expertise solide en relations du travail parce qu'elles ont complété un programme d'études en relations industrielles ou en relations du travail.

## 2.2. Mécanismes actuels de règlement des différends applicables aux autres salariés du secteur municipal

La procédure de règlement des différends applicable aux autres salariés du secteur municipal est également inscrite dans le Code. À ce sujet, le ministre soumet le différend à l'arbitrage à la demande conjointe des parties selon l'article 74 du Code. Le déroulement de l'arbitrage doit être conforme à ce qui est prévu au Code. Selon l'article 92, la sentence arbitrale lie les parties pour une durée d'au moins un an et d'au plus trois ans.

D'autre part, l'article 77 énonce que les parties doivent se consulter et s'entendre sur le choix de l'arbitre. S'il y a entente, le ministre nomme la personne que les parties désignent; mais, à défaut d'entente, il nomme lui-même l'arbitre en choisissant parmi les personnes inscrites sur la liste dressée annuellement par le ministre après consultation du Comité consultatif du travail et de la main-d'œuvre.

Cette liste des arbitres de griefs et de différends selon l'article 77 du Code<sup>8</sup> comprend plus de quatre-vingts personnes qualifiées pour agir à ce titre. Parmi celles-ci, certaines sont membres actifs de l'Ordre, tandis que plus d'une trentaine possèdent une expertise solide en relations du travail parce qu'elles ont complété un programme d'études en relations industrielles ou en relations du travail.

Pour se qualifier au poste d'arbitre et voir son nom inscrit sur la liste dont il est fait mention à l'article 77, il faut répondre aux conditions d'admissibilité inscrites dans la Politique générale du Comité consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCTM) concernant la confection et la gestion de la liste des arbitres<sup>9</sup> [ci-après, « Politique générale concernant la confection et la gestion de la liste des arbitres »]. Cette politique comprend des critères d'appréciation liés à la compétence et à la conduite de l'arbitre. Concernant la compétence, plus précisément les connaissances et l'expérience de l'arbitre, la Politique générale concernant la confection et la gestion de la liste des arbitres indique ce qui suit :

« Le candidat doit détenir un diplôme universitaire de premier cycle en droit, en relations industrielles ou dans une autre discipline pertinente.

Les années de scolarité manquantes peuvent être compensées par des années d'expérience jugées pertinentes.

Le candidat doit posséder dix années d'expérience pertinente dans le domaine des relations du travail, notamment en matière d'arbitrage, en négociation de conventions collectives ou dans des fonctions d'adjudication.

---

<sup>8</sup> Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, *Liste des arbitres de griefs et de différends selon l'article 77 du Code du travail incluant les tarifs de rémunération*, 2015, en ligne travail.gouv.qc.ca < [https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/arbitrage\\_mediation/ListesArbArt77\\_encours.pdf](https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/arbitrage_mediation/ListesArbArt77_encours.pdf) >. (Cette liste est valide du 1<sup>er</sup> septembre 2015 au 31 août 2016.) [*Liste des arbitres de griefs et de différends selon l'article 77 du Code du travail*].

<sup>9</sup> Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, *Politique générale du Comité consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCTM) concernant la confection et la gestion de la liste des arbitres*, en ligne : travail.gouv.qc.ca < [https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/cctm/Politique\\_generale\\_du\\_CCTM.pdf](https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/cctm/Politique_generale_du_CCTM.pdf) > [*Politique générale concernant la confection et la gestion de la liste des arbitres*].

Cependant, le Comité peut accepter de prendre en considération la demande d'inscription d'un candidat qui, au cours d'une période de temps plus courte, a acquis une expérience pertinente jugée exceptionnelle. »<sup>10</sup> (Notre soulignement)

Cette politique, au sujet de l'appréciation générale du candidat, mentionne ce qui suit :

« Le comité apprécie [...] le degré de connaissances et d'expérience pertinentes du candidat dans le domaine des relations du travail et plus particulièrement en matière d'arbitrage, de négociation de conventions collectives ou d'adjudication. Le candidat doit avoir des connaissances théoriques ou pratiques ou les deux de l'arbitrage de grief; »<sup>11</sup>. (Notre soulignement)

Si la Politique générale concernant la confection et la gestion de la liste des arbitres et les compétences qu'elle identifie servent initialement à dresser la liste des arbitres visée par l'article 77, elle n'est pas sans importance eu égard à la liste des arbitres de différends entre une municipalité ou une régie intermunicipale et une association de salariés de policiers ou de pompiers aux fins de l'article 99 du Code. En effet, près de la totalité des personnes identifiées sur la liste des arbitres visée à l'article 99 du Code se retrouvent également sur celle visée par l'article 77. L'article 99 al 3, comme mentionné précédemment, énonce d'ailleurs qu'« à défaut d'un nombre suffisant de propositions conjointes agréées par le ministre, celui-ci inscrit sur la liste les noms qu'il choisit parmi ceux qui figurent sur la liste visée à l'article 77 »<sup>12</sup>. Conséquemment, la détention par l'arbitre d'un diplôme universitaire en relations industrielles ou dans une autre discipline pertinente ainsi que des connaissances et une expérience pertinentes dans le domaine des relations du travail importe, quel que soit le mécanisme de règlement de différends.

---

<sup>10</sup> *Politique générale concernant la confection et la gestion de la liste des arbitres, ibid*, à la p. 6.

<sup>11</sup> *Politique générale concernant la confection et la gestion de la liste des arbitres, ibid*, à la p. 6.

<sup>12</sup> Code du travail, *supra* note 3, art 99 al 3.

### 3. Compétences des CRHA et des CRIA aux fins du règlement des différends

Les titres CRHA et CRIA attestent les compétences essentielles à l'art d'établir, de maintenir et de modifier les relations entre employés, entre employeurs ou entre employeurs et employés. Une personne, pour utiliser le titre CRHA ou CRIA, doit détenir un permis valide à cette fin.

Le Code des professions<sup>13</sup> stipule qu'un permis ou un certificat de spécialiste est délivré à toute personne qui satisfait aux conditions prescrites par le présent code, la loi constituant l'ordre professionnel et les règlements adoptés conformément au présent code ou à ladite loi. L'obtention d'un diplôme peut notamment donner ouverture à un permis ou à un certificat de spécialiste. À ce propos, cinq diplômes donnent accès directement à l'Ordre<sup>14</sup> :

- Baccalauréat ès sciences sociales (relations industrielles) de l'Université Laval;
- Baccalauréat ès sciences (relations industrielles) de l'Université de Montréal;
- Bachelor of Arts (Major in Industrial Relations), Bachelor of Commerce (Major in Industrial Relations) de l'Université McGill;
- Baccalauréat en relations industrielles et en ressources humaines de l'Université du Québec en Outaouais;
- Baccalauréat en gestion des ressources humaines de l'Université du Québec à Montréal.

L'Ordre s'est également pourvu d'un règlement<sup>15</sup> qui, aux fins de la délivrance d'un permis ou d'un certificat de spécialiste, fixe les normes d'équivalence des diplômes délivrés par les établissements d'enseignement situés hors du Québec ainsi que les normes d'équivalence de la formation d'une personne qui ne détient pas un diplôme requis à ces fins.

Dans tous les cas, la délivrance d'un permis ou d'un certificat de spécialiste se fait sur la base des compétences du candidat, compétences obtenues grâce à sa formation (Annexe I).

Par leur formation, les membres de l'Ordre acquièrent les connaissances et les compétences nécessaires à l'exercice des responsabilités professionnelles dans les divers champs de la gestion des ressources humaines et des relations industrielles, et ce, dans une perspective stratégique qui tient compte des besoins de l'organisation et du contexte concurrentiel dans lequel elle évolue. La profession requiert d'ailleurs de ceux qui la pratiquent une compréhension globale et stratégique des enjeux liés au fonctionnement de l'organisation, à l'entreprise et au travailleur.

Par leur formation, les CRHA et les CRIA possèdent également les compétences et l'expertise en droit du travail, y compris en droit des rapports collectifs du travail. Ils connaissent ainsi les lois, règlements et règles professionnelles et sont aptes à travailler avec les différentes sources de droit, dont la jurisprudence. De plus, leur formation leur permet d'acquérir des compétences générales telles que l'esprit d'analyse, l'esprit de synthèse, la rigueur, la communication efficace et le jugement.

L'Ordre a pour mission principale d'assurer la protection du public. À cette fin, l'Ordre contrôle l'exercice de la profession par ses membres et s'assure que ceux-ci conservent les compétences qu'ils ont acquises lors de leur formation. D'ailleurs, l'Ordre veille à ce que ces compétences soient maîtrisées par tous les membres sans égard à leur niveau d'expérience. Ce faisant, l'Ordre applique et met en place différentes mesures.

---

<sup>13</sup> Code des professions, *supra* note 2, RLRQ c C-26.

<sup>14</sup> Règlement sur les diplômes délivrés par les établissements d'enseignement désignés qui donnent droit aux permis et aux certificats de spécialistes des ordres professionnels, RLRQ c C-26, r 2, art 1.04.

<sup>15</sup> Règlement sur les normes d'équivalence de diplôme et de la formation aux fins de la délivrance d'un permis de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec, RLRQ c C-26, r 87.

D'abord, l'Ordre applique les mesures prévues au Code des professions. À titre d'exemple, l'Ordre s'est doté d'un comité d'inspection professionnelle. Celui-ci surveille l'exercice de la profession par les membres de l'Ordre suivant le programme annuel de vérification qu'il a déterminé et qui a été préalablement approuvé par le Conseil d'administration de l'Ordre. L'Ordre s'est également doté d'un comité de la formation continue. Ce comité recommande notamment la meilleure application possible du Règlement sur la formation continue des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés<sup>16</sup> et s'assure que les activités de formation continue permettent de maintenir, mettre à jour, améliorer et approfondir les compétences liées à l'exercice des activités professionnelles des membres. À moins d'en être dispensés, les membres de l'Ordre doivent accumuler un minimum de 60 heures de formation continue par période de référence de 3 ans.

Ensuite, l'Ordre fait preuve d'initiative en mettant à l'usage de ses membres le *Guide de compétences des CHRA et CRIA* (Annexe II). Ce guide, en plus d'identifier les politiques et les normes à respecter dans l'exercice de la profession, énumère et décrit les compétences à maîtriser. Ces compétences, comme mentionné précédemment, sont acquises par la formation des membres. Ce guide est utile aux membres, aux organisations et à l'Ordre aux fins, notamment, de l'autoévaluation par les membres de leurs compétences, de l'inspection professionnelle et, enfin, de l'identification par l'Ordre des besoins de formation des membres. Ce guide identifie les compétences professionnelles fondamentales requises de tous les membres. Il identifie également les compétences spécialisées propres aux différents champs de pratique de la profession, c'est-à-dire la gestion stratégique des ressources humaines et de l'organisation, la gestion du développement des compétences, la gestion des relations du travail, la gestion de la rémunération globale, la gestion de la dotation, la gestion du développement organisationnel ainsi que la gestion de la santé, de la sécurité et du mieux-être au travail. Concernant la gestion des relations du travail, un des champs reconnus, le guide identifie les compétences spécialisées qui suivent :

- promouvoir des rapports efficaces fondés sur le respect mutuel entre l'employeur, l'employé et leurs représentants;
- fournir conseil et expertise en gestion des relations du travail;
- fournir conseil et expertise en matière de négociation d'une convention collective ou d'une entente de travail;
- négocier une convention collective ou une entente de travail;
- fournir conseil et expertise relativement aux dispositions d'une convention collective ou d'une entente de travail;
- représenter une partie auprès des instances administratives concernées;
- évaluer la gestion des relations du travail.

En somme, de par leur formation et les mesures prises par l'Ordre, les CRHA et les CRIA acquièrent et conservent un bagage important de compétences reliées au marché du travail. Ils bénéficient de connaissances et d'une expertise pertinentes et reconnues relativement aux relations du travail, à la négociation collective, à la rémunération et à la gestion des ressources humaines. Ils sont certainement qualifiés pour participer activement au règlement des différends et les mécanismes mis en place par le projet de loi n° 110 doivent le reconnaître explicitement.

---

<sup>16</sup> Règlement sur la formation continue des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés, RLRQ c C-26, r 86.

## 4. Modifications proposées au projet de loi n° 110 quant aux mécanismes de règlement des différends dans le secteur municipal

### 4.1. Mécanismes applicables aux policiers et aux pompiers

Le projet de loi n° 110 énonce une procédure de règlement des différends applicable aux policiers et aux pompiers. Celle-ci comporte une médiation et la constitution d'un conseil de règlement des différends. L'Ordre a des réserves à l'égard de cette procédure et formule certaines recommandations afin que le projet de loi considère avec justesse la pratique actuelle et l'expertise des CRHA et des CRIA, expertise par ailleurs nécessaire à la protection du public.

#### 4.1.1. Constitution et présidence du conseil de règlement des différends

En ce qui a trait à la procédure de règlement des différends applicable aux policiers et aux pompiers, le projet de loi n° 110 prévoit un processus de médiation. À défaut d'entente, le différend est déféré à un conseil de règlement des différends. L'article 10 précise la constitution et la présidence du conseil de règlement des différends. Cet article se lit comme suit :

« Le conseil de règlement des différends est constitué de trois membres nommés par le gouvernement, sur recommandation du ministre. Le membre qui préside les séances doit être avocat. »

L'Ordre désapprouve cette disposition. Il importe de modifier l'article 10 afin d'y inscrire la profession de CRHA et de CRIA puisque ceux-ci se qualifient pour le poste de président du conseil de règlement des différends.

Comme mentionné précédemment, les CRHA et les CRIA possèdent des compétences solides en relations du travail, en négociation collective, en droit du travail, en rémunération et en gestion des ressources humaines. De par leurs compétences fondamentales et spécialisées, les CRHA et les CRIA ont une compréhension très fine des dynamiques et des enjeux de négociation, des lois et règlements applicables et de tous autres éléments à considérer lors d'un règlement de différend.

La Cour Suprême du Canada, dans le *Renvoi relatif à la Public Service Employee Relations Act*, a d'ailleurs souligné l'utilité, voire la nécessité de ces compétences spécialisées – et non pas seulement des compétences juridiques – afin de résoudre un différend en matière de travail :

« Les problèmes en matière de travail ne se résument pas qu'à des questions juridiques. Des questions politiques, sociales et économiques dominent fréquemment les conflits de travail. La création par voie législative de conciliateurs, de conseils d'arbitrage, de commissions des relations du travail et de tribunaux du travail a permis, dans une large mesure, de répondre à des besoins auxquels ne pouvait satisfaire le système judiciaire. Les juges n'ont pas les connaissances spécialisées toujours utiles et parfois nécessaires pour résoudre les problèmes en matière de travail. »<sup>17</sup>

Les compétences des CRHA et des CRIA sont très importantes afin de répondre à la complexité inhérente aux règlements de différends. Par ailleurs, l'auteur Claude D'Aoust soulève cette complexité des décisions d'arbitrage des différends :

---

<sup>17</sup> *Renvoi relatif à la Public Service Employee Relations Act (Alb.)*, [1987] 1 RCS 313, au para 183, 1987 CSC 88.

« [...] la décision arbitrale de différend ne forme par un ensemble homogène comme c'est (souvent) le cas en arbitrage de grief. Il n'est pas question ici d'un syllogisme juridique ou d'une chaîne de syllogismes. La notion de conditions de travail est large et le tribunal se trouve confronté à une série de demandes de nature diverse telles les clauses salariales, d'ancienneté, de droits de gestions, etc. »<sup>18</sup>

Si l'importance des compétences générales et spécialisées des CRHA et des CRIA est reconnue en théorie, il en va de même en pratique. Comme mentionné précédemment, des membres de l'Ordre et plusieurs personnes bénéficiant de connaissances et d'expériences pertinentes dans le domaine des relations du travail sont inscrites sur les listes dressées conformément aux articles 77 et 99 du Code<sup>19</sup>. La Politique générale concernant la confection et la gestion de la liste des arbitres, politique comprenant les critères d'appréciation liés à la compétence et à la conduite de l'arbitre, énonce clairement que l'inscription d'une personne sur la liste visée par l'article 77 du Code dépend notamment de ses connaissances et de ses expériences. Ainsi, cette personne doit posséder un diplôme universitaire de premier cycle en relations industrielles, en droit ou dans une autre discipline pertinente. Elle doit aussi posséder dix années d'expérience pertinente dans le domaine des relations du travail, notamment en matière d'arbitrage, en négociation de convention collective ou dans des fonctions d'adjudication.

L'importance, en pratique, des compétences générales et spécialisées des CRHA et des CRIA est également reconnue à l'échelle canadienne. À ce propos, le Code canadien du travail<sup>20</sup> établit le Conseil canadien des relations industrielles [ci-après « Conseil »]. Le Conseil est un tribunal quasi judiciaire, représentatif et indépendant responsable de l'interprétation et de l'application de plusieurs dispositions contenues au Code canadien du travail. Il est ainsi appelé à fournir divers services de règlements des différends et tranche parfois des affaires.<sup>21</sup> Le Conseil se compose entre autres d'un président et de vice-présidents. Selon l'article 10(5) du Code canadien du travail, il est impératif que ceux-ci aient une expérience et des compétences dans le domaine des relations industrielles.

Également, dans un esprit de protection du public, il est primordial que le président du conseil de règlement des différends puisse également être un CRHA ou un CRIA qui, au même titre que l'avocat membre du Barreau, est un professionnel compétent dont l'exercice de la profession est encadré par son ordre professionnel. Compte tenu des défis et des conséquences inhérentes à un différend en milieu de travail, il importe d'autant plus d'adapter l'article 10 du projet de loi de manière à ce qu'il participe à la protection du public. À ce propos, l'élaboration d'une convention collective revêt un caractère stratégique en raison des nombreuses conséquences importantes qu'elle peut avoir sur la vie future au travail.<sup>22</sup> D'ailleurs, les négociations collectives des deux dernières décennies ont justement eu comme effet de modifier substantiellement les règles qui régissent l'organisation du travail, l'affectation de la main-d'œuvre et les statuts d'emploi.<sup>23</sup> Aussi, la convention collective est un outil de protection et un outil d'amélioration des conditions de travail.<sup>24</sup> Une négociation collective inadéquate dans le secteur municipal peut certainement engendrer de nombreux préjudices d'ordre économique, psychologique, légal, et ce, tant pour l'organisation, les contribuables, le public que les travailleurs. De surcroît, considérant que

---

<sup>18</sup> Claude D'Aoust, « Réflexions sur l'arbitrage des différends » (1984) 14 :2 La revue de droit de l'Université de Sherbrooke 626.

<sup>19</sup> *Liste des arbitres de différends aux fins de l'article 99 du Code du travail, supra note 7; Liste des arbitres de griefs et de différends selon l'article 77 du Code du travail, supra note 8.*

<sup>20</sup> Code canadien du travail, LRC 1985, c L-2.

<sup>21</sup> Canada, Conseil canadien des relations industrielles, « Bienvenue au CCRI », 2016, en ligne : CRIB-CCRIA.qc.ca < <http://www.cirb-ccri.gc.ca/eic/site/047.nsf/fra/accueil> >.

<sup>22</sup> Jean-Claude Bernatchez, *La convention collective : savoir la négocier, l'interpréter, l'appliquer*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2003.

<sup>23</sup> Reynald Bourque et Claude Rioux, « Restructuration industrielle et action syndicale locale : le cas de l'industrie du papier au Québec » (2001) 40 :2 Relations industrielles 336.

<sup>24</sup> Carole Girard-Oppici, « La convention collective : À quoi ça sert? » (2014), en ligne : juritravail.com < <http://www.juritravail.com/Actualite/Convention-collective/ld/325> >.

l'article 30 du projet de loi prévoit que la décision lie les parties pour une durée d'au moins cinq ans, il importe que la procédure de règlement des différends soit conduite par un professionnel compétent, comme le CRHA et le CRIA, afin d'éviter des préjudices graves à l'une ou l'autre des parties.

#### Recommandation 1

L'Ordre recommande de modifier l'article 10 afin d'y inscrire la profession de CRHA et de CRIA. Que l'article 10 se lise comme suit :

« Le conseil de règlement des différends est constitué de trois membres nommés par le gouvernement, sur recommandation du ministre. Le membre qui préside les séances doit être avocat, conseiller en ressources humaines agréé (CRHA) ou conseiller en relations industrielles agréé (CRIA). »

#### 4.1.2. Conditions d'admission des membres du conseil de règlement des différends

L'article 11 du projet de loi n° 110 énonce les conditions d'admission des membres du conseil de règlement des différends. L'article 11 se lit d'ailleurs comme suit :

« Les membres du conseil sont choisis parmi les personnes reconnues aptes à être nommées à ce titre, par décision du gouvernement. Les membres choisis doivent, ensemble, posséder une expérience reconnue dans tous les domaines de compétence prévus au quatrième alinéa.

[...]

Le comité de sélection doit, aux fins d'identifier les personnes qu'il entend recommander, favoriser celles jouissant d'une expérience reconnue en relations du travail ou dans le domaine municipal ou économique. »

L'Ordre ne souscrit pas à cette disposition et soutient qu'il faut modifier l'article 11 al 4 afin d'y garantir que tous les membres du conseil de règlement des différends possèdent obligatoirement une expérience reconnue en relations du travail.

Une expérience reconnue en relations du travail est essentielle à la résolution de problèmes en matière de travail, y compris un règlement des différends. Comme mentionné précédemment, la pratique actuelle en matière de règlement des différends dans le secteur municipal témoigne de la nécessité d'une telle expérience. De plus, cette expérience participe à la protection du public. Elle garantit la maîtrise de diverses connaissances relatives aux principes de négociation, aux clauses d'une convention collective, au cadre juridique de la négociation collective et de la convention collective, aux enjeux de négociation, aux analyses des coûts de la convention collective, aux dynamiques des relations du travail et, enfin, aux impacts et conséquences des clauses de la convention collective.

## Recommandation 2

L'Ordre recommande de modifier l'article 11 al 4 afin d'y garantir que tous les membres du conseil de règlement des différends possèdent obligatoirement une expérience reconnue en relations du travail. Que l'article 11 al 4 se lise comme suit :

« Le comité de sélection doit, aux fins d'identifier les personnes qu'il entend recommander, favoriser celles qui, en plus de détenir une expérience reconnue en relations du travail, jouissent d'une expérience dans le domaine municipal ou économique; »

### 4.1.3. Validité de la décision unanime rendue par deux membres du conseil de règlement des différends

L'article 26 al 1 du projet de loi n° 110 prévoit qu'une décision unanime rendue par deux membres du conseil de règlement des différends est valide si l'un des deux membres est un avocat. Cet article se lit comme suit:

« Lorsque, à la suite d'un empêchement d'agir, un membre du conseil ne peut poursuivre l'instruction du différend, celui-ci peut être valablement poursuivi et une décision unanime peut être valablement rendue par les autres membres si l'un d'eux est avocat.

[...] »

L'Ordre croit nécessaire de modifier cet article afin qu'il s'harmonise au nouveau libellé de l'article 10 tel que proposé par l'Ordre. Pour les raisons mentionnées précédemment, l'Ordre est d'avis qu'il faut modifier l'article 10 afin d'y inscrire la profession de CRHA et de CRIA puisque ceux-ci se qualifient pour le poste de président du conseil de règlement des différends. L'article 26 al 1 doit tenir compte de cette modification et doit donc référer à la profession de CRHA et de CRIA.

## Recommandation 3

L'Ordre recommande de modifier l'article 26 al 1 afin d'y inscrire la profession de CRHA et de CRIA. Que l'article 26 al 1 se lise comme suit :

« Lorsque, à la suite d'un empêchement d'agir, un membre du conseil ne peut poursuivre l'instruction du différend, celui-ci peut être valablement poursuivi et une décision unanime peut être valablement rendue par les autres membres si l'un d'eux est avocat, conseiller en ressources humaines agréé (CRHA) ou conseiller en relations industrielles agréé (CRIA). . »

## 4.2. Mécanismes applicables aux autres salariés du secteur municipal

Le projet de loi n° 110 détaille les règles applicables aux autres salariés du secteur municipal, notamment les règles relatives à la médiation et à l'arbitrage. Il permet aussi le recours à un mandataire spécial chargé d'aider les parties à régler leur différend. Ce mandataire est nommé par le ministre lorsque des circonstances exceptionnelles justifient cette nomination. L'Ordre a des réserves à l'égard de ces mécanismes et formule certaines recommandations afin que le projet de loi considère avec justesse la pratique actuelle et l'expertise des CRHA et des CRIA, expertise par ailleurs nécessaire à la protection du public.

### 4.2.1. Expérience du mandataire spécial

À défaut d'entente à l'expiration de la période de médiation et si des circonstances exceptionnelles le justifient, une partie peut demander la nomination d'un mandataire spécial en vue de favoriser le règlement de différend. L'article 43 du projet de loi prévoit que le mandataire spécial, afin d'agir à ce titre, doit jouir d'une certaine expérience. L'article 43 al 1 se lit comme suit :

« Le mandataire spécial doit jouir d'une expérience reconnue en relations du travail ou dans le domaine municipal ou économique. »

Similairement à l'article 11 al 4 du projet de loi, l'Ordre considère qu'il est indispensable de modifier l'article 43 al 1 afin d'y exiger que le mandataire spécial possède obligatoirement une expérience reconnue en relations du travail. Cette recommandation est motivée par les arguments susmentionnés. La pratique actuelle en cette matière admet la nécessité d'une expérience reconnue en relations du travail. Cette expérience participe à la protection du public.

#### Recommandation 4

L'Ordre recommande de modifier l'article 43 al 1 afin d'y garantir que le mandataire spécial possède obligatoirement une expérience reconnue en relations du travail. Que l'article 43 al 1 se lise comme suit :

« Le mandataire spécial doit jouir, en plus d'une expérience reconnue en relations du travail, d'une expérience dans le domaine municipal ou économique. »

### 4.2.2. Conditions d'admission au poste d'arbitre

Le projet de loi, à l'article 47, prévoit les conditions qu'un candidat doit satisfaire afin de se qualifier pour le poste d'arbitre. L'article 47 al 3(1) du projet de loi n° 110 se lit comme suit :

« 1° être membre du Barreau du Québec et posséder une expérience reconnue en relations du travail ou en droit municipal; ».

L'Ordre désapprouve cet article et, tout comme pour les articles 10, 11 al 4 et 43 al 1, demande que l'article 47 soit modifié afin d'y inscrire les membres de l'Ordre. Cet article doit également garantir que l'arbitre possède obligatoirement une expérience reconnue en relations du travail. Cette recommandation est motivée par les arguments susmentionnés. La pratique actuelle en

cette matière autorise les membres de l'Ordre et les personnes jouissant d'une expérience reconnue en relations du travail à agir à titre d'arbitre. De par leurs compétences et leur expertise, ces professionnels participent à la protection du public.

#### **Recommandation 5**

L'Ordre recommande de modifier l'article 47 al 3(1) afin d'y inscrire les membres de l'Ordre. Cet article doit également garantir que l'arbitre possède obligatoirement une expérience reconnue en relations du travail. Que l'article 47 al 3(1) se lise comme suit :

« 1° être membre du Barreau du Québec ou membre de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés et posséder, en plus d'une expérience reconnue en relations du travail, une expérience dans le domaine municipal ou économique. »

## Conclusion

L'Ordre considère que le projet de loi n° 110, lequel concerne le régime de négociation des conventions collectives et de règlement des différends dans le secteur municipal, précise et clarifie le régime de négociation des conventions collectives et de règlement des différends dans le secteur municipal. Il tente d'amener plus de transparence et d'adapter le cadre légal au secteur municipal. L'Ordre exprime toutefois des réserves relativement aux mécanismes applicables aux policiers et aux pompiers ainsi qu'aux mécanismes applicables aux autres salariés du secteur municipal.

Ces réserves s'inscrivent dans un esprit de continuité avec la pratique actuelle en matière de règlement des différends dans le secteur municipal, pratique où les compétences et l'expertise des CRHA et des CRIA sont reconnues et acceptées. À ce propos, en raison de leur formation, les CRHA et les CRIA possèdent des compétences en relations de travail, en négociation collective, en droit du travail, en rémunération ainsi qu'en gestion des ressources humaines. Les CRHA et les CRIA sont qualifiés pour participer activement aux procédures de négociation des conventions collectives et de règlement des différends. D'ailleurs, des membres de l'Ordre et des professionnels jouissant d'une expérience reconnue en relations du travail agissent actuellement à titre d'arbitre de différend.

Les réserves de l'Ordre sont également motivées par la nécessité d'assurer la protection du public, mission incombant à tous les ordres professionnels du Québec. Il est important de permettre à des professionnels qualifiés, tels que les CRHA et les CRIA, de participer activement à la négociation des conventions collectives et au règlement des différends. Les CRHA et les CRIA possèdent des compétences solides notamment en gestion des relations du travail. Ces compétences, une fois mises en application, concourent à la protection du public étant donné qu'elles répondent aux défis et aux conséquences inhérents à un différend en milieu de travail, défis et conséquences qui sont potentiellement préjudiciables. Par ailleurs, l'exercice de leur profession par les CRHA et les CRIA est encadré par l'Ordre, assurant ainsi que les CRHA et les CRIA conservent leurs compétences professionnelles fondamentales et spécialisées.

En ce sens, l'Ordre juge primordial que les articles 10, 11 al 4, 26 al 1, 43 al 1 et 47al 3(1) soient modifiés de manière à ce qu'ils considèrent avec justesse la pratique actuelle et l'expertise des CRHA et des CRIA, expertise par ailleurs nécessaire à la protection du public. L'Ordre est persuadé que le régime de négociation des conventions collectives et de règlement des différends dans le secteur municipal, tel que proposé au projet de loi, s'en trouverait amélioré.

## Recommandations

### Recommandation 1

L'Ordre recommande de modifier l'article 10 afin d'y inscrire la profession de CRHA et de CRIA. Que l'article 10 se lise comme suit :

« Le conseil de règlement des différends est constitué de trois membres nommés par le gouvernement, sur recommandation du ministre. Le membre qui préside les séances doit être avocat, conseiller en ressources humaines agréé (CRHA) ou conseiller en relations industrielles agréé (CRIA). »

### Recommandation 2

L'Ordre recommande de modifier l'article 11 al 4 afin d'y garantir que tous les membres du Conseil de règlement des différends possèdent obligatoirement une expérience reconnue en relations du travail. Que l'article 11 al 4 se lise comme suit :

« Le comité de sélection doit, aux fins d'identifier les personnes qu'il entend recommander, favoriser celles qui, en plus de posséder une expérience reconnue en relations du travail, jouissent d'une expérience dans le domaine municipal ou économique; »

### Recommandation 3

L'Ordre recommande de modifier l'article 26 al 1 afin d'y inscrire la profession de CRHA et de CRIA. Que l'article 26 al 1 se lise comme suit :

« Lorsque, à la suite d'un empêchement d'agir, un membre du conseil ne peut poursuivre l'instruction du différend, celui-ci peut être valablement poursuivi et une décision unanime peut être valablement rendue par les autres membres si l'un d'eux est avocat, conseiller en ressources humaines agréé (CRHA) ou conseiller en relations industrielles agréé (CRIA). »

### Recommandation 4

L'Ordre recommande de modifier l'article 43 al 1 afin d'y garantir que le mandataire spécial possède obligatoirement une expérience reconnue en relations du travail. Que l'article 43 al 1 se lise comme suit :

« Le mandataire spécial doit jouir, en plus d'une expérience reconnue en relations du travail, d'une expérience dans le domaine municipal ou économique. »

### Recommandation 5

L'Ordre recommande de modifier l'article 47 al 3(1) afin d'y inscrire les membres de l'Ordre. Cet article doit également garantir que l'arbitre possède obligatoirement une expérience reconnue en relations du travail. Que l'article 47 al 3(1) se lise comme suit :

« 1° être membre du Barreau du Québec ou membre de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés et posséder, en plus d'une expérience reconnue en relations du travail, une expérience dans le domaine municipal ou économique. »

## Bibliographie

### Législation

- Code canadien du travail, LRC 1985, c L-2.  
Code des professions, RLRQ c C-26.  
Code du travail, RLRQ c C-27.  
Loi sur l'organisation territoriale municipale, RLRQ c O-9.  
PL 110, Loi concernant le régime de négociation des conventions collectives et de règlement des différends dans le secteur municipal, 1<sup>re</sup> sess, 41<sup>e</sup> lég, 2016.  
Règlement sur les diplômes délivrés par les établissements d'enseignement désignés qui donnent droit aux permis et aux certificats de spécialistes des ordres professionnels, RLRQ c C-26, r 2.  
Règlement sur la formation continue des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés, RLRQ c C-26, r 86.  
Règlement sur les normes d'équivalence de diplôme et de la formation aux fins de la délivrance d'un permis de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec, RLRQ c C-26, r 87.  
Règlement sur la rémunération des arbitres, RLRQ c C-27, r 6.

### Jurisprudence

- Renvoi relatif à la Public Service Employee Relations Act (Alb.)*, [1987] 1 RCS 313, 1987 CSC 88.

### Doctrine

- Bernatchez, Jean-Claude. *La convention collective : savoir la négocier, l'interpréter, l'appliquer*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2003.
- Bourque, Reynald et Claude Rioux. « Restructuration industrielle et action syndicale locale : le cas de l'industrie du papier au Québec » (2001) 40 :2 *Relations industrielles* 336.
- Canada, Conseil canadien des relations industrielles, « Bienvenue au CCRI », 2016, en ligne : CRIB-CCRIA.qc.ca < <http://www.cirb-ccri.gc.ca/eic/site/047.nsf/fra/accueil> >.
- D'Aoust, Claude. « Réflexions sur l'arbitrage des différends » (1984) 14 :2 *La revue de droit de l'Université de Sherbrooke* 626.
- Girard-Oppici, Carole. « La convention collective : À quoi ça sert? » (2014), en ligne : juritravail.com < <http://www.juritravail.com/Actualite/Convention-collective/ld/325> >.
- Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, *Liste des arbitres de différends entre une municipalité ou une régie intermunicipale et une association de salariés de policiers ou de pompiers aux fins de l'article 99 du Code du travail*, 17 mai 2016 en ligne : travail.gouv.qc.ca < [https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/arbitrage\\_mediation/Liste-arbitres-article99.pdf](https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/arbitrage_mediation/Liste-arbitres-article99.pdf) >.
- Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, *Liste des arbitres de griefs et de différends selon l'article 77 du Code du travail incluant les tarifs de rémunération*, 2015, en ligne travail.gouv.qc.ca < [https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/arbitrage\\_mediation/ListesArbArt77\\_encours.pdf](https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/arbitrage_mediation/ListesArbArt77_encours.pdf) >.
- Québec, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, *Politique générale du Comité consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCTM) concernant la confection et la gestion de la liste des arbitres*, en ligne : travail.gouv.qc.ca < [https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/cctm/Politique\\_generale\\_du\\_CCTM.pdf](https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/cctm/Politique_generale_du_CCTM.pdf) >.

## **Annexe I**

*Connaissances et compétences acquises dans les programmes des baccalauréats donnant  
ouverture au permis de l'Ordre*

### Rapprochement des connaissances et compétences avec notions de cours dans les programmes des baccalauréats donnant ouverture au permis de l'Ordre

Tous les cours listés dans ce tableau sont des cours obligatoires dans le cheminement des 3 programmes de baccalauréats analysés. Seuls les cours portant l'astérisque (\*) sont des cours aux choix ou optionnels. Dans la plupart des cas, ces cours sont à choisir parmi un bloc de 3 à 4 cours classés selon les différentes spécialités offertes aux programmes.

Connaissances identifiées par entrevue	Université Laval	Université de Montréal	Université du Québec à Montréal	Université du Québec en Outaouais
<p><b>Lois, réglementation et interprétation</b></p>	<p><b>RLT 1005 Droit du travail I</b></p> <p>L'objet de ce cours est de familiariser l'étudiant avec les aspects juridiques fondamentaux du travail qui ne concernent pas l'organisation des rapports collectifs du travail. Les thèmes étudiés sont l'introduction au droit, le partage constitutionnel, le contrat individuel de travail ainsi que la réglementation étatique du travail.</p> <p><b>RLT 2000 Droits du travail 2</b></p> <p>Les objectifs du cours sont : connaître les aspects juridiques fondamentaux de l'encadrement des rapports collectifs du travail; développer une connaissance intégrée de la réglementation statutaire et conventionnelle du travail; développer la capacité de l'étudiant à travailler avec les sources premières du droit, à savoir la loi et la jurisprudence; appliquer les connaissances acquises dans la solution de cas pratiques.</p>	<p><b>REI 1140 Approche juridique en RI</b></p> <p>Être capable, par une connaissance des règles de base de la méthodologie, à l'interprétation des données et à la référence juridique, de faire l'étude juridique d'un problème en relations industrielles. Connaître l'objet et les sources du droit du travail, de même que le champ d'application, l'effet et les mécanismes d'application des principales lois du travail. Thèmes abordés : lois et règlements, règles professionnelles (contrat de travail et convention collective), jurisprudence, doctrine.</p> <p><b>REI2305 Aspects juridiques du lien d'emploi</b></p> <p>Identifier les sources des règles de droit pertinentes aux différentes étapes de la GRH. Dégager les principales règles de droit à partir de la législation, de la réglementation et de la jurisprudence applicables aux différentes étapes de la relation d'emploi. Énoncer clairement et appliquer les règles de droit pertinentes à un cas particulier. Thèmes notamment abordés : définition du harcèlement psychologique, harcèlement fondé sur un motif discrimination, interdiction de harcèlement prévu dans la Charte et prévu dans la LNT, droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique et les recours.</p> <p><b>*REI 6170- Stratégies en santé et sécurité au travail</b></p> <p>Au terme de ce cours, l'étudiant pourra se réclamer d'une compétence dans la gestion des problèmes de santé et sécurité du travail et il sera capable de porter un regard critique sur les pratiques légales et administratives en la matière. Les objectifs du cours :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ acquérir des connaissances sur les lois administratives concernant la santé et la</li> </ul>	<p><b>ORH 1620 Administration des lois du travail</b></p> <p>L'étudiant aura à développer une sensibilité et des compétences juridiques, et sera en mesure :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ d'identifier les principales balises légales et jurisprudentielles ayant une influence sur la gestion des ressources humaines;</li> <li>○ devant une situation concrète, de déterminer la loi applicable, ainsi que sa portée, et de l'appliquer, en ayant recours aux sources documentaires spécialisées;</li> <li>○ de participer à la prise et à l'exécution des décisions en matière de gestion des ressources humaines avec un regard éclairé du point de vue juridique;</li> <li>○ de faciliter le respect des droits et des obligations des salariés et de l'employeur au sein de l'organisation.</li> </ul>	<p><b>DRT 1163 Droit des rapports individuels du travail</b></p> <p>Permettre à l'étudiant de s'initier aux aspects juridiques des relations de travail qui concernent l'individu en tant que personne. Étude du droit des rapports individuels du travail: contrat individuel de travail. Nature juridique, obligations de l'employé et de l'employeur, durée et fin du contrat, sanction des obligations, responsabilité civile. Étude des principales législations qui complètent ou circonscrivent le contrat individuel de travail: Loi sur les normes du travail, Loi sur la santé et la sécurité du travail, Loi sur les accidents du travail et sur les maladies professionnelles, Loi sur la formation et la qualification professionnelles de la main-d'œuvre, Charte sur les droits et libertés de la personne et autres. Parallèles entre les législations québécoises et les législations fédérales similaires.</p>

		<p>sécurité du travail au Québec;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ être capable d'interagir de manière efficace avec les professionnels et les institutions concernés par la santé et la sécurité du travail;</li> <li>○ être capable de prendre des décisions éclairées sur les grandes étapes administratives d'un dossier d'accident ou de maladie professionnelle : reconnaissance ou contestation du droit, indemnisation, réadaptation;</li> <li>○ connaître les éléments de contexte qui favorisent l'utilisation de la gestion stratégique en SST;</li> <li>○ connaître les principales applications de la gestion stratégique dans les domaines de la prévention, de la réparation et du financement.</li> </ul> <p>Thèmes abordés : contexte légal en prévention, enquêtes et analyses des accidents du travail, gestion des risques et évaluation des perceptions</p>		
<p><b>Principe du droit de gérance</b></p>	<p><b>RLT 2000 Droits du travail 2</b></p> <p>Les objectifs du cours sont : connaître les aspects juridiques fondamentaux de l'encadrement des rapports collectifs du travail; développer une connaissance intégrée de la réglementation statutaire et conventionnelle du travail; développer la capacité de l'étudiant à travailler avec les sources premières du droit, à savoir la loi et la jurisprudence; appliquer les connaissances acquises dans la solution de cas pratiques.</p>	<p><b>REI 1030 Gestion et fonction de l'organisation</b></p> <p>Éléments de contenu : Comprendre les principaux rôles des gestionnaires (planifier, organiser, diriger, contrôler). Connaître les fondements et les tendances récentes de la gestion des organisations. Confronter la théorie et la réalité organisationnelle pour développer ses capacités analytiques, Développer des attitudes et des aptitudes professionnelles en matière d'analyse et de diagnostic organisationnel. Thèmes notamment abordés : éthique et responsabilité sociale, évolution de la pensée gestionnaire, rôles essentiels du gestionnaire, la fonction gestion des ressources humaines et ses défis</p>	<p><b>ORH 1620 Administration des lois du travail</b></p> <p>L'étudiant aura développé des compétences juridiques, et sera en mesure :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ d'identifier les principales balises légales et jurisprudentielles ayant une influence sur la gestion des ressources humaines;</li> <li>○ devant une situation concrète, de déterminer la loi applicable, ainsi que sa portée, et de l'appliquer, en ayant recours aux sources documentaires spécialisées;</li> <li>○ de participer à la prise et à l'exécution des décisions en matière de gestion des ressources humaines avec un regard éclairé du point de vue juridique;</li> <li>○ de faciliter le respect des droits et des obligations des salariés et de l'employeur.</li> </ul>	<p><b>GPE 1073 Gestion des ressources humaines</b></p> <p>Préparer l'étudiant aux responsabilités nouvelles et accrues des gestionnaires envers leur personnel tout en le sensibilisant au nouveau partenariat entre gestionnaires et professionnels en gestion des ressources humaines. Lui fournir une vue d'ensemble du système de gestion des ressources humaines selon une optique prévisionnelle et intégrée. L'aider à comprendre et à intégrer les concepts et outils de gestion des ressources humaines dans le cadre de la politique générale des organisations tant privées que publiques et que ces organisations soient d'envergure nationale ou internationale. Éléments notamment couverts dans le cadre du cours : évaluation du rendement, droits des employés, rôles et responsabilités des acteurs, relations de travail, etc.</p>
<p><b>Droit du travail et jurisprudence</b></p>	<p><b>RLT 1005 Droit du travail I</b></p> <p>L'objet de ce cours est de familiariser l'étudiant avec les aspects juridiques fondamentaux du travail qui ne concernent pas l'organisation des rapports collectifs du travail. Les thèmes étudiés sont l'introduction au droit, le partage constitutionnel, le contrat individuel de travail ainsi que la réglementation étatique du travail.</p>	<p><b>REI 1140 Approche juridique en RI</b></p> <p>Être capable, par une connaissance des règles de base de la méthodologie, à l'interprétation des données et à la référence juridique, de faire l'étude juridique d'un problème en relations industrielles. Connaître l'objet et les sources du droit du travail, de même que le champ d'application, l'effet et les mécanismes d'application des principales lois du travail. Thèmes abordés : lois et règlements, règles</p>	<p><b>ORH 1620 Administration des lois du travail</b></p> <p>L'étudiant aura développé une sensibilité et des compétences juridiques, et sera en mesure :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ d'identifier les principales balises légales et jurisprudentielles ayant une influence sur la gestion des ressources humaines;</li> <li>○ devant une situation concrète, de déterminer la loi applicable, ainsi que sa portée, et de l'appliquer, en ayant recours aux sources documentaires spécialisées;</li> </ul>	<p><b>DRT 1163 Droit des rapports individuels du travail</b></p> <p>Permettre à l'étudiant de s'initier aux aspects juridiques des relations de travail qui concernent l'individu en tant que personne. Étude du droit des rapports individuels du travail: contrat individuel de travail. Nature juridique, obligations de l'employé et de l'employeur, durée et fin du contrat, sanction des obligations, responsabilité civile. Étude des principales législations qui complètent ou</p>

	<p><b>RLT 2000 Droits du travail 2</b></p> <p>Les objectifs du cours sont : connaître les aspects juridiques fondamentaux de l'encadrement des rapports collectifs du travail; développer une connaissance intégrée de la réglementation statutaire et conventionnelle du travail; développer la capacité de l'étudiant à travailler avec les sources premières du droit, à savoir la loi et la jurisprudence; appliquer les connaissances acquises dans la solution de cas pratiques.</p>	<p>professionnelles (contrat de travail et convention collective), jurisprudence, doctrine.</p> <p><b>REI 2305 Aspects juridiques du lien d'emploi</b></p> <p>Identifier les sources des règles de droit pertinentes aux différentes étapes de la GRH. Dégager les principales règles de droit à partir de la législation, de la réglementation et de la jurisprudence applicables aux différentes étapes de la relation d'emploi. Énoncer clairement et appliquer les règles de droit pertinentes à un cas particulier. Thèmes notamment abordés : définition du harcèlement psychologique, harcèlement fondé sur un motif discrimination, interdiction de harcèlement prévu dans la Charte et prévu dans la LNT, droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique et les recours.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ de participer à la prise et à l'exécution des décisions en matière de gestion des ressources humaines avec un regard éclairé du point de vue juridique;</li> <li>○ de faciliter le respect des droits et des obligations des salariés et de l'employeur au sein de l'organisation</li> </ul>	<p>circonscrivent le contrat individuel de travail: Loi sur les normes du travail, Loi sur la santé et la sécurité du travail, Loi sur les accidents du travail et sur les maladies professionnelles, Loi sur la formation et la qualification professionnelles de la main-d'œuvre, Charte sur les droits et libertés de la personne et autres. Parallèles entre les législations québécoises et les législations fédérales similaires.</p>
<p><b>Principes et mesures en matière disciplinaire</b></p>		<p><b>REI 2305 Aspects juridiques du lien d'emploi</b></p> <p>Identifier les sources des règles de droit pertinentes aux différentes étapes de la GRH. Dégager les principales règles de droit à partir de la législation, de la réglementation et de la jurisprudence applicables aux différentes étapes de la relation d'emploi. Thèmes notamment abordés : définition du harcèlement psychologique, harcèlement fondé sur un motif discrimination, interdiction de harcèlement prévu dans la Charte et prévu dans la LNT, droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique et les recours.</p>	<p><b>ORHRI 5601 Gestion du rendement et de la performance organisationnelle</b></p> <p>Ce cours permet notamment de gérer la performance (individuelle, équipes de travail, organisationnelle).</p>	<p><b>GPE 1073 Gestion des ressources humaines</b></p> <p>Préparer l'étudiant aux responsabilités nouvelles et accrues des gestionnaires envers leur personnel tout en le sensibilisant au nouveau partenariat entre gestionnaires et professionnels en gestion des ressources humaines. Éléments notamment couverts dans le cadre du cours : évaluation du rendement, droits des employés, relations de travail, etc.</p>
<p><b>Psychologie au travail / comportement organisationnel / dynamiques des relations du travail</b></p>	<p><b>PSY 1902 Psychologie et travail</b></p> <p>Cours de psychologie appliquée au milieu du travail et aux réactions qui s'y développent : application de données de la recherche psychosociologique au monde du travail, caractère psychologique du travail, facteurs psychologiques qui influencent le comportement des travailleurs et relations interpersonnelles dans les organisations. Certains modules aborderont les processus liés aux relations, dont l'attachement et la socialisation, les théories liées à l'influence sociale, la résolution de problèmes ainsi que le pouvoir.</p> <p><b>RLT-1003 Travail et structure organisationnelle</b></p>	<p><b>REI 1020 Organisation et dynamique de la firme</b></p> <p>Le cours vise à définir l'entreprise et le travail en replaçant ceux-ci dans un contexte historique durant la période industrielle et période contemporaine; comprendre les grandes formes prises par les processus d'organisation de la production et du travail au cours de l'histoire en insistant sur les facteurs de changements et les enjeux pour les individus et pour l'organisation elle-même; doter de clés d'analyse pour comprendre les dynamiques d'actions observables dans les milieux de travail (jeux de pouvoir, autonomie au travail, processus de coopération et d'échange entre les individus, dynamique d'action observable dans le cadre de processus de changement et d'innovation)</p>	<p><b>ORH 1163 Comportement organisationnel</b></p> <p>Objectif du cours : comprendre les comportements humains dans les organisations; faire preuve de leadership, de savoir motiver le personnel, de faire face au changement, de prendre des décisions pertinentes, de lire des cultures d'entreprise diverses, etc. Ce cours traite précisément de ces concepts et de bien d'autres et vise à fournir des capacités d'analyse et d'action afin de comprendre l'importance du capital humain, première ressource de l'entreprise. Thèmes abordés</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ L'individu : ses perceptions, valeurs, motivation</li> <li>○ Groupe : processus relationnels, influence des groupes, diversité culturelle, gestion de conflit</li> </ul>	<p><b>REI 1103 Psychologie au travail</b></p> <p>Permettre à l'étudiant de se familiariser avec le domaine d'intervention propre à la psychologie du travail par l'approfondissement de certains thèmes clefs mettant en relief les dynamiques psychologiques particulières aux individus en milieu de travail. Vue d'ensemble historique de la psychologie et plus particulièrement de la psychologie du travail. Évaluation des principales théories de la motivation des employés et de la satisfaction au travail. Examen des systèmes de gestion de la carrière selon les perspectives individuelles et organisationnelles. Explication des divers modèles de leadership efficace : transactionnel vs transformationnel. Reconsidération du phénomène du stress dans une optique contemporaine et identification des</p>

	<p>En faisant appel principalement à la sociologie, ce cours initie l'étudiant aux notions fondamentales relatives au travail et aux organisations. Il a pour objectif d'introduire et de sensibiliser les étudiants à l'évolution : travail salarié dans les sociétés industrielles occidentales, organisation du travail dans les entreprises d'aujourd'hui, dynamique du pouvoir, du conflit et de la coopération inhérente à la vie des organisations et du jeu des acteurs sociaux.</p> <p><b>*RLT 2101 Aspects psychosociaux de la santé au travail</b></p> <p>Ce cours permettra à l'étudiant : d'acquérir des connaissances empiriques sur les thèmes abordés en psychologie de la santé au travail, d'améliorer ses compétences concernant l'évaluation d'éléments explicatifs clés de la santé et de la sécurité dans les organisations; d'améliorer ses compétences en matière de maintien et de développement du bien-être des employés; de comprendre et d'apprécier le développement de programmes d'intervention en milieu de travail et de développer son jugement critique en psychologie de la santé au travail. Thèmes abordés : retour au travail à la suite d'un trouble mental temporaire, harcèlement et violence au travail, approches d'intervention en psychologie de la santé au travail.</p> <p><b>*RLT 2100 Psychologie sociale des relations interpersonnelles</b></p> <p>Développer la capacité chez l'étudiant à : situer l'importance des relations interpersonnelles en milieu de travail; s'approprier les notions de base en psychologie sociale en lien avec les relations interpersonnelles en milieu de travail; étudier les facteurs influençant les comportements relationnels et la communication; comprendre les conflits interpersonnels et autres problèmes humains en milieu de travail; reconnaître l'impact du savoir-être en milieu de travail et sensibiliser à l'impact des comportements dans ses relations interpersonnelles et y apporter des changements s'il y a lieu.</p>	<p><b>REI 1040 Comportement organisationnel</b></p> <p>Ce cours vise à initier les étudiants à l'étude du comportement humain en milieu de travail et à les sensibiliser au système dynamique des influences individuelles et organisationnelles sur le comportement des individus. Ils seront capables de comprendre les concepts et les modèles dans le domaine du comportement organisationnel. Ils seront en mesure d'analyser de façon critique des situations de travail. Thèmes notamment abordés : stress au travail, prise de décisions, résolution de problèmes, conflits et agressions en milieu de travail.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Organisation : les répercussions de la structure des organisations sur les comportements, la performance, la satisfaction des employés</li> </ul>	<p>causes ainsi que des conséquences, par exemple l'épuisement professionnel, de cet état. Exploration des diverses dépendances liées au monde du travail : toxicomanie, boulomanie, comportements compulsifs, etc.</p> <p><b>*REI 1523 Psychologie organisationnelle</b></p> <p>Étude des structures de l'organisation, de ses fonctions, de son développement, du rôle des groupes de travail et des variables qui influencent l'atteinte des objectifs organisationnels. Analyse de l'impact des dynamiques psychologiques sur le fonctionnement et les processus collectifs de l'organisation : gestion des groupes et des équipes de travail, processus de changement et résistance, modification culturelle au sein des entreprises, réseaux traditionnels et alternatifs de communication, éthique et professionnalisme du gestionnaire, etc.</p>
--	--	---	--	--

<p><b>Dynamiques de l'influence sociale et du climat de travail</b></p>	<p><b>RLT 1003 Travail et structure organisationnelle</b></p> <p>En faisant appel principalement à la sociologie, ce cours initie l'étudiant aux notions fondamentales relatives au travail et aux organisations. Il a pour objectif d'introduire et de sensibiliser les étudiants à l'évolution : travail salarié dans les sociétés industrielles occidentales, organisation du travail dans les entreprises d'aujourd'hui, dynamique du pouvoir, du conflit et de la coopération inhérente à la vie des organisations et du jeu des acteurs sociaux.</p> <p><b>*PSY 1902 Psychologie et travail</b></p> <p>Cours de psychologie appliquée au milieu du travail et aux réactions qui s'y développent : application des données de la recherche psychosociologique au monde du travail, caractère psychologique du travail, facteurs psychologiques qui influencent le comportement des travailleurs et relations interpersonnelles dans les organisations. Certains modules aborderont les processus liés aux relations, dont l'attachement et la socialisation, les théories liées à l'influence sociale, la résolution de problèmes ainsi que le pouvoir.</p> <p><b>*RLT 2100 Psychologie sociale des relations interpersonnelles</b></p> <p>Développer la capacité chez l'étudiant à : situer l'importance des relations interpersonnelles en milieu de travail; s'approprier les notions de base en psychologie sociale en lien avec les relations interpersonnelles en milieu de travail; étudier les facteurs influençant les comportements relationnels et la communication; comprendre les conflits interpersonnels et autres problèmes humains en milieu de travail; reconnaître l'impact du savoir-être en milieu de travail et sensibiliser à l'impact des comportements dans ses relations interpersonnelles et y apporter des changements s'il y a lieu.</p>	<p><b>REI 1040 Comportement organisationnel</b></p> <p>Ce cours vise à initier les étudiants à l'étude du comportement humain en milieu de travail et à les sensibiliser au système dynamique des influences individuelles et organisationnelles sur le comportement des individus. Ils seront capables de comprendre les concepts et les modèles dans le domaine du comportement organisationnel. Ils seront en mesure d'analyser de façon critique des situations de travail. Thèmes notamment abordés : stress au travail, prise de décisions, résolutions de problèmes, conflits et agressions en milieu de travail.</p>	<p><b>ORH 1163 Comportement organisationnel</b></p> <p>Objectif du cours : comprendre les comportements humains dans les organisations; faire preuve de leadership, de savoir motiver le personnel, de faire face au changement, de prendre des décisions pertinentes, de lire des cultures d'entreprise diverses, etc. Ce cours traite précisément de ces concepts et de bien d'autres et vise à fournir des capacités d'analyse et d'action afin de comprendre l'importance du capital humain, première ressource de l'entreprise. Thèmes abordés</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ L'individu : ses perceptions, valeurs, motivation</li> <li>○ Groupe : processus relationnels, influence des groupes, diversité culturelle, gestion de conflit</li> <li>○ Organisation : les répercussions de la structure des organisations sur les comportements, la performance, la satisfaction des employés</li> </ul>	<p><b>REI 1103 Psychologie au travail</b></p> <p>Permettre à l'étudiant de se familiariser avec le domaine d'intervention propre à la psychologie du travail par l'approfondissement de certains thèmes clés mettant en relief les dynamiques psychologiques particulières aux individus en milieu de travail. Vue d'ensemble historique de la psychologie et plus particulièrement de la psychologie du travail. Évaluation des principales théories de la motivation des employés et de la satisfaction au travail. Examen des systèmes de gestion de la carrière selon les perspectives individuelles et organisationnelles. Explication des divers modèles de leadership efficace : transactionnel vs transformationnel. Reconsidération du phénomène du stress dans une optique contemporaine et identification des causes ainsi que des conséquences, par exemple l'épuisement professionnel, de cet état. Exploration des diverses dépendances liées au monde du travail ; toxicomanie, boulomanie, comportements compulsifs, etc.</p> <p><b>*REI 1523 Psychologie organisationnelle</b></p> <p>Étude des structures de l'organisation, de ses fonctions, de son développement, du rôle des groupes de travail et des variables qui influencent l'atteinte des objectifs organisationnels. Analyse de l'impact des dynamiques psychologiques sur le fonctionnement et les processus collectifs de l'organisation : gestion des groupes et des équipes de travail, processus de changement et résistance, modification culturelle au sein des entreprises, réseaux traditionnels et alternatifs de communication, éthique et professionnalisme du gestionnaire, etc.</p> <p><b>*REI 1453 Sociologie des conflits de travail</b></p> <p>Permettre à l'étudiant de mieux comprendre la nature, l'origine et la dynamique du conflit du travail, de même que son rôle et son importance au niveau de l'entreprise et de la société.</p>
<p><b>Notions de conflits</b></p>	<p><b>PSY 1902 Psychologie et travail</b></p> <p>Cours de psychologie appliquée au milieu du travail et aux réactions qui s'y développent : application des données de la recherche psychosociologique au monde du travail, caractère psychologique du travail, facteurs</p>	<p><b>REI 1040 Comportement organisationnel</b></p> <p>Ce cours vise à initier les étudiants à l'étude du comportement humain en milieu de travail et à les sensibiliser au système dynamique des influences individuelles et organisationnelles sur le comportement des individus. Ils seront</p>	<p><b>*ORH 2130 Organisations : conflits et violences</b></p> <p>Ce cours sert à faire connaître et comprendre les différentes formes de conflits et de violences présents dans les organisations contemporaines. Il vise également à comprendre les causes et les</p>	<p><b>REI 1103 Psychologie au travail</b></p> <p>Permettre à l'étudiant de se familiariser avec le domaine d'intervention propre à la psychologie du travail par l'approfondissement de certains thèmes clés mettant en relief les dynamiques psychologiques particulières aux individus en</p>

	<p>psychologiques qui influencent le comportement des travailleurs et relations interpersonnelles dans les organisations. Certains modules aborderont les processus liés aux relations, dont l'attachement et la socialisation, les théories liées à l'influence sociale, la résolution de problèmes ainsi que le pouvoir.</p> <p><b>RLT 1003 Travail et structure organisationnelle</b></p> <p>En faisant appel principalement à la sociologie, ce cours initie l'étudiant aux notions fondamentales relatives au travail et aux organisations. Il a pour objectif d'introduire et de sensibiliser les étudiants à l'évolution : travail salarié dans les sociétés industrielles occidentales, organisation du travail dans les entreprises d'aujourd'hui, dynamique du pouvoir, du conflit et de la coopération inhérente à la vie des organisations et du jeu des acteurs sociaux.</p> <p><b>*RLT 2100 Psychologie sociale des relations interpersonnelles</b></p> <p>Développer la capacité chez l'étudiant à : situer l'importance des relations interpersonnelles en milieu de travail; s'approprier les notions de base en psychologie sociale en lien avec les relations interpersonnelles en milieu de travail; étudier les facteurs influençant les comportements relationnels et la communication; comprendre les conflits interpersonnels et autres problèmes humains en milieu de travail; reconnaître l'impact du savoir-être en milieu de travail et sensibiliser à l'impact des comportements dans ses relations interpersonnelles et y apporter des changements s'il y a lieu.</p>	<p>capables de comprendre les concepts et les modèles dans le domaine du comportement organisationnel. Ils seront en mesure d'analyser de façon critique des situations de travail. Thèmes notamment abordés : stress au travail, prise de décisions, résolution de problèmes, conflits et agressions en milieu de travail.</p>	<p>différentes stratégies utilisées pour faire face et pour prévenir les conflits et violences dans les organisations. Les thèmes suivants seront abordés dans ce cours : définitions de violences et conflits; les différentes formes de violences au travail : la violence physique et psychologique, le harcèlement sexuel, le racisme, le harcèlement psychologique, la violence organisationnelle; conséquences organisationnelles et individuelles de la violence au travail; les stratégies de prévention primaires, secondaires et tertiaires.</p>	<p>milieu de travail. Vue d'ensemble historique de la psychologie et plus particulièrement de la psychologie du travail. Évaluation des principales théories de la motivation des employés et de la satisfaction au travail. Examen des systèmes de gestion de la carrière selon les perspectives individuelles et organisationnelles. Explication des divers modèles de leadership efficace : transactionnel vs transformationnel. Reconsidération du phénomène du stress dans une optique contemporaine et identification des causes ainsi que des conséquences, par exemple l'épuisement professionnel, de cet état. Exploration des diverses dépendances liées au monde du travail : toxicomanie, boulomanie, comportements compulsifs, etc.</p> <p><b>*REI 1523 Psychologie organisationnelle</b></p> <p>Étude des structures de l'organisation, de ses fonctions, de son développement, du rôle des groupes de travail et des variables qui influencent l'atteinte des objectifs organisationnels. Analyse de l'impact des dynamiques psychologiques sur le fonctionnement et les processus collectifs de l'organisation : gestion des groupes et des équipes de travail, processus de changement et résistance, modification culturelle au sein des entreprises, réseaux traditionnels et alternatifs de communication, éthique et professionnalisme du gestionnaire, etc.</p> <p><b>*REI 1453 Sociologie des conflits de travail</b></p> <p>Permettre à l'étudiant de mieux comprendre la nature, l'origine et la dynamique du conflit de travail, de même que son rôle et son importance au niveau de l'entreprise et de la société.</p>
<p><b>Définition de la santé mentale</b></p>	<p><b>RLT 3001 Risques à la santé et mesures préventives</b></p> <p>Ce cours vise à rendre l'étudiant apte à reconnaître les facteurs de risque pour la santé présents dans un milieu de travail, à les documenter et à proposer des mesures préventives en interaction avec différents spécialistes des domaines concernés. L'étudiant sera en mesure d'identifier les principaux éléments d'une situation de travail qui ont un impact sur l'activité de la personne qui travaille. Il sera aussi en mesure d'appliquer ces</p>	<p><b>*REI 3535 Santé et mieux-être au travail</b></p> <p>Les objectifs spécifiques du cours visent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ poser la pertinence de la santé et du mieux-être en milieu de travail dans un contexte de performance organisationnelle efficace en santé et sécurité du travail;</li> <li>○ dresser un survol des principaux déterminants de la santé et du mieux-être au travail;</li> <li>○ se familiariser avec les principes d'intervention en santé et mieux-être au travail;</li> </ul>	<p><b>*ORH 2130 Organisations : conflits et violences</b></p> <p>Ce cours sert à faire connaître et comprendre les différentes formes de conflits et de violences présents dans les organisations contemporaines. Il vise également à comprendre les causes et les différentes stratégies utilisées pour faire face et pour prévenir les conflits et violences dans les organisations. Les thèmes suivants seront abordés dans ce cours : définitions de violences et conflits ; les différentes formes de violences au travail : la</p>	<p><b>SST 1003 Introduction à la santé et sécurité au travail</b></p> <p>Sensibiliser l'étudiant à l'importance des problèmes de santé et de sécurité au travail et aux différents modes d'intervention possibles dans ce domaine. Importance, caractéristiques, causes et responsabilités relatives aux accidents du travail et maladies professionnelles. Coûts humains, sociaux et économiques. Approches curatives et préventives. Paliers stratégiques d'intervention : inspection, enquête, formation, indemnisation et réadaptation.</p>

	<p>connaissances au diagnostic sommaire d'une situation de travail. Thèmes notamment abordés : stress et santé psychologique.</p> <p><b>*RLT 2101 Aspects psychosociaux de la santé au travail</b></p> <p>Ce cours permettra à l'étudiant : d'acquérir des connaissances empiriques sur les thèmes abordés en psychologie de la santé au travail, d'améliorer ses compétences concernant l'évaluation d'éléments explicatifs clés de la santé et de la sécurité dans les organisation; d'améliorer ses compétences en matière de maintien et de développement du bien-être des employés; de comprendre et d'apprécier le développement de programmes d'intervention en milieu de travail et de développer son jugement critique en psychologie de la santé au travail. Thèmes abordés : retour au travail à la suite d'un trouble mental temporaire, harcèlement et violence au travail, approches d'intervention en psychologie de la santé au travail.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ développer une pensée critique des fondements théoriques et méthodologiques sous-jacents aux données probantes en santé et mieux-être au travail.</li> </ul> <p>Thèmes abordés</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lien entre le stress au travail et les problèmes en santé mentale au travail (détresse psychologique, dépression, épuisement professionnel)</li> <li>○ Principales étapes associées à l'implantation d'un devis d'intervention en santé et mieux-être au travail</li> </ul>	<p>violence physique et psychologique, le harcèlement sexuel, le racisme, le harcèlement psychologique, la violence organisationnelle; conséquences organisationnelles et individuelles de la violence au travail; les stratégies de prévention primaires, secondaires et tertiaires.</p>	
<p><b>Définition du harcèlement / Notions entourant le harcèlement</b></p>	<p><b>RLT 2000 Droits du travail 2</b></p> <p>Les objectifs du cours sont : connaître les aspects juridiques fondamentaux de l'encadrement des rapports collectifs du travail; développer une connaissance intégrée de la réglementation statutaire et conventionnelle du travail; développer la capacité de l'étudiant à travailler avec les sources premières du droit, à savoir la loi et la jurisprudence; appliquer les connaissances acquises dans la solution de cas pratiques.</p> <p><b>*RLT 2101 Aspects psychosociaux de la santé au travail</b></p> <p>Ce cours permettra à l'étudiant : d'acquérir des connaissances empiriques sur les thèmes abordés en psychologie de la santé au travail, d'améliorer ses compétences concernant l'évaluation d'éléments explicatifs clés de la santé et de la sécurité dans les organisation; d'améliorer ses compétences en matière de maintien et de développement du bien-être des employés; de comprendre et d'apprécier le développement de programmes d'intervention en milieu de travail et de développer son jugement critique en psychologie de la santé au travail. Thèmes abordés : retour au travail à la suite d'un</p>	<p><b>REI 2305 Aspects juridiques du lien d'emploi</b></p> <p>Identifier les sources des règles de droit pertinentes aux différentes étapes de la GRH. Dégager les principales règles de droit à partir de la législation, de la réglementation et de la jurisprudence applicable aux différentes étapes de la relation d'emploi. Énoncer clairement et appliquer les règles de droit pertinentes à un cas particulier. Thèmes notamment abordés : définition du harcèlement psychologique, harcèlement fondé sur un motif discrimination, interdiction de harcèlement prévu dans la Charte et prévu dans la LNT, droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique et les recours.</p> <p><b>*REI 3535 Santé et mieux-être au travail</b></p> <p>Les objectifs spécifiques du cours visent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ poser la pertinence de la santé et du mieux-être en milieu de travail dans un contexte de performance organisationnelle efficace en santé et sécurité du travail;</li> <li>○ dresser un survol des principaux déterminants de la santé et du mieux-être au travail;</li> <li>○ se familiariser avec les principes d'intervention en santé et mieux-être au</li> </ul>	<p><b>ORH 1620 Administration des lois du travail</b></p> <p>L'étudiant aura développé une sensibilité et des compétences juridiques et sera en mesure :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ d'identifier les principales balises légales et jurisprudentielles ayant une influence sur la gestion des ressources humaines;</li> <li>○ devant une situation concrète, de déterminer la loi applicable, ainsi que sa portée, et de l'appliquer, en ayant recours aux sources documentaires spécialisées;</li> <li>○ de participer à la prise et à l'exécution des décisions en matière de gestion des ressources humaines avec un regard éclairé du point de vue juridique;</li> <li>○ de faciliter le respect des droits et des obligations des salariés et de l'employeur au sein de l'organisation</li> </ul> <p><b>ORH 3620 Fondements en gestion de la santé</b></p> <p>Ce cours vise à permettre aux étudiants de développer une vision d'ensemble des problèmes de santé et de sécurité au travail et des solutions disponibles pour prévenir l'occurrence des lésions professionnelles.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Acquérir des connaissances concernant les aspects suivants : les lésions</li> </ul>	<p><b>DRT1163 Droit des rapports individuels du travail</b></p> <p>Permettre à l'étudiant de s'initier aux aspects juridiques des relations de travail qui concernent l'individu en tant que personne. Étude du droit des rapports individuels du travail: contrat individuel de travail. Nature juridique, obligations de l'employé et de l'employeur, durée et fin du contrat, sanction des obligations, responsabilité civile. Étude des principales législations qui complètent ou circonscrivent le contrat individuel de travail : Loi sur les normes du travail, Loi sur la santé et la sécurité du travail, Loi sur les accidents du travail et sur les maladies professionnelles, Loi sur la formation et la qualification professionnelles de la main-d'œuvre, Charte sur les droits et libertés de la personne et autres.</p>

	<p>trouble mental temporaire, harcèlement et violence au travail, approches d'intervention en psychologie de la santé au travail.</p>	<p>travail;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ développer une pensée critique des fondements théoriques et méthodologiques sous-jacents aux données probantes en santé et mieux-être au travail.</li> </ul> <p>Thèmes abordés</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lien entre le stress au travail et les problèmes en santé mentale au travail (détresse psychologique, dépression, épuisement professionnel)</li> <li>○ Principales étapes associées à l'implantation d'un devis d'intervention en santé et mieux-être au travail</li> </ul>	<p>professionnelles, le cadre législatif de la SST au Québec, les facteurs de risque présents dans les milieux de travail, les mesures de prévention et les coûts associés à la prévention et à la réparation des lésions professionnelles.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Développer des habiletés d'analyse d'information concernant la qualité de l'environnement de travail, et la fréquence et le niveau de gravité des lésions professionnelles.</li> <li>○ Développer des capacités d'évaluation des interventions organisationnelles disponibles en matière de santé et de sécurité du travail afin de choisir les meilleures interventions.</li> <li>○ Développer des méthodes de travail efficaces pour élaborer ou modifier, implanter et gérer différents types d'intervention dans des entreprises.</li> </ul> <p><b>*ORH 2130 Organisations : conflits et violences</b></p> <p>Il vise également à comprendre les causes et les différentes stratégies utilisées pour faire face et pour prévenir les conflits et violences dans les organisations. Thèmes abordés : définitions de violences et conflits; les différentes formes de violences au travail : la violence physique et psychologique, le harcèlement sexuel, le racisme, le harcèlement psychologique, la violence organisationnelle; conséquences de la violence au travail; les stratégies de prévention primaires, secondaires et tertiaires.</p>	
--	---	--	---	--

## **Annexe II**

*Guide des compétences des CRHA et CRIA*



# Guide des compétences des CRHA-CRIA

MARS 2013

**CRHA**  
Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés

**Ceci est une version abrégée : la  
version complète se trouve à  
l'adresse [www.portailrh.org/guide](http://www.portailrh.org/guide)**



# SCHÉMA DES COMPÉTENCES DES CRHA ET CRIA

## I- COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES

Démonstration par un individu qu'il possède la capacité – c'est-à-dire les connaissances, les habiletés et les attitudes – d'accomplir un acte professionnel, une activité ou une tâche conformément à une norme et/ou à toute autre exigence prédéterminée.

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

#### L'EXERCICE DU RÔLE-CONSEIL

1. Identifier les besoins du client
2. Rechercher et analyser les solutions possibles en tenant compte des lois et politiques publiques applicables
3. Accompagner le client dans le choix d'une solution
4. Convenir d'un mandat avec le client
5. Assurer la réalisation du mandat
6. Évaluer le mandat réalisé et l'exercice du rôle-conseil

#### L'EXERCICE DU RÔLE DE PARTENAIRE D'AFFAIRES

1. Démontrer une compréhension de l'organisation, de son fonctionnement, de ses enjeux et des lois et politiques publiques applicables en matière de gestion des ressources humaines et de relations du travail
2. Aligner les pratiques de son champ ou de ses champs d'expertise sur la vision, la mission, les valeurs, la culture et les objectifs de l'organisation
3. Promouvoir des pratiques RH-RI à valeur ajoutée pour l'organisation
4. Assurer l'efficacité et l'efficience des pratiques relevant de sa responsabilité
5. Évaluer l'exercice du rôle de partenaire d'affaires

#### L'EXERCICE DU RÔLE DE PROFESSIONNEL

1. Gérer son développement professionnel
2. Représenter la profession et favoriser son rayonnement
3. Gérer les informations relatives à sa pratique professionnelle
4. Contribuer à l'amélioration continue de la pratique professionnelle
5. Évaluer l'exercice du rôle de professionnel

### LES COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES Compétences propres à chacun des champs d'expertise.

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

1. Contribuer à la réflexion stratégique des ressources humaines et de l'organisation
2. Contribuer à la mise en place et à la révision des structures et des politiques organisationnelles
3. Élaborer un plan stratégique des ressources humaines
4. Susciter l'adhésion aux objectifs et aux conditions de réalisation du plan stratégique des ressources humaines
5. Assurer la réalisation du plan stratégique des ressources humaines
6. Évaluer la gestion stratégique des ressources humaines

#### LA GESTION DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

1. Identifier les besoins et les priorités de développement des compétences
2. Élaborer un plan de développement des compétences
3. Concevoir une activité/un programme de développement des compétences
4. Sélectionner une activité/un programme de développement des compétences
5. Coordonner le déploiement des activités/des programmes de développement des compétences
6. Faciliter le transfert des apprentissages dans le milieu de travail
7. Évaluer la gestion du développement des compétences

#### LA GESTION DE LA SANTÉ, DE LA SÉCURITÉ ET DU MIEUX-ÊTRE AU TRAVAIL

1. Élaborer et implanter des programmes de prévention en lien avec la nature des activités de l'organisation
2. Élaborer et implanter des programmes de gestion des invalidités, de la présence et du retour au travail
3. Élaborer et implanter des programmes de mieux-être
4. Élaborer et implanter des programmes de gestion de crise et de mesures d'urgence
5. Fournir conseil et expertise relativement à la santé, à la sécurité et au mieux-être des employés
6. Conseiller l'employeur en matière de tarification et de financement des régimes d'indemnisation
7. Représenter une partie auprès des instances administratives concernées
8. Promouvoir des comportements sécuritaires et de saines habitudes de vie
9. Évaluer la gestion de la santé, de la sécurité et du mieux-être au travail

#### LA GESTION DES RELATIONS DU TRAVAIL

1. Promouvoir des rapports efficaces fondés sur le respect mutuel entre l'employeur, les employés et leurs représentants
2. Fournir conseil et expertise en gestion des relations du travail
3. Fournir conseil et expertise en matière de négociation d'une convention collective ou d'une entente de travail
4. Négocier une convention collective ou une entente de travail
5. Fournir conseil et expertise relativement aux dispositions d'une convention collective ou d'une entente de travail
6. Représenter une partie auprès des instances administratives concernées
7. Évaluer la gestion des relations du travail

#### LA GESTION DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE

1. Concevoir une stratégie de rémunération globale
2. Évaluer les emplois
3. Concevoir et mettre en oeuvre une structure salariale
4. Concevoir et mettre en oeuvre un régime d'incitation à la performance
5. Concevoir et mettre en oeuvre un régime d'avantages sociaux
6. Administrer les programmes de rémunération globale
7. Fournir conseil et expertise en matière de rémunération globale
8. Réaliser une enquête de rémunération
9. Évaluer la gestion de la rémunération globale

#### LA GESTION DE LA DOTATION

1. Recommander et mettre en oeuvre des stratégies d'attraction et d'acquisition des expertises et des talents requis
2. Établir et appliquer un processus de présélection et de sélection des candidats
3. Formuler une ou des recommandations
4. Finaliser l'embauche
5. Coordonner l'accueil et l'intégration des nouveaux employés
6. Évaluer la gestion de la dotation

#### LA GESTION DU DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

1. Réaliser un diagnostic organisationnel
2. Favoriser des démarches de réflexion collective
3. Guider la planification et la réalisation de changements organisationnels
4. Fournir conseil et expertise relativement à la définition et à la répartition des rôles et des responsabilités dans l'organisation
5. Fournir conseil et expertise relativement à l'établissement ou à la révision d'une structure organisationnelle
6. Fournir conseil et expertise relativement à la définition ou à la révision des processus de travail
7. Contribuer au maintien et à l'amélioration de la performance des équipes
8. Recommander et mettre en oeuvre des pratiques favorisant l'engagement
9. Élaborer et mettre en oeuvre un processus de gestion de la performance individuelle
10. Évaluer la gestion du développement organisationnel

Chacune des compétences professionnelles énumérées dans ces champs est par la suite déclinée de la façon suivante :  
- Principaux gestes clés - Principales compétences personnelles - Normes et politiques applicables - Bonnes pratiques

## II- COMPÉTENCES GÉNÉRALES

Habilitété générique qu'un individu doit démontrer et attitudes qu'il doit manifester dans l'exercice de son emploi, de son métier ou de sa profession.

#### DÉMONTRER DES COMPÉTENCES RELATIONNELLES

1. Collaborer et travailler en équipe
2. Communiquer efficacement
3. Démontrer des habiletés interpersonnelles
4. Faire des exposés
5. Faire preuve de leadership
6. Manifester des habiletés politiques
7. Négocier
8. Persuader

#### DÉMONTRER DES COMPÉTENCES PERSONNELLES (autres que relationnelles)

1. Démontrer une aptitude à la recherche
2. Démontrer une capacité d'adaptation
3. Démontrer un esprit d'analyse
4. Démontrer un esprit de synthèse
5. Démontrer un sens de la planification, de l'organisation et du contrôle
6. Faire preuve de jugement
7. Faire preuve de professionnalisme
8. Innover
9. Manifester de la rigueur et un souci du détail
10. Prendre des décisions
11. Produire les résultats attendus
12. Réfléchir en termes stratégiques
13. Résoudre des problèmes
14. Se tenir à jour





COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES

## Compétences Fondamentales

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



## COMPÉTENCES FONDAMENTALES

### L'EXERCICE DU RÔLE-CONSEIL

#### Compétence professionnelle

#### 1. Identifier les besoins du client

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recueillir les renseignements et les documents nécessaires en s'assurant de leur qualité et de leur pertinence</li> <li>➤ Discuter avec le client de ses besoins potentiels et identifier le cadre de son intervention professionnelle</li> <li>➤ Préciser les besoins avec le client à partir des données et des faits recueillis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Démontrer un esprit d'analyse</li> <li>➤ Communiquer efficacement, notamment en pratiquant l'écoute active et l'art du questionnement</li> <li>➤ Démontrer un esprit de synthèse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Respecter la législation applicable en matière de protection des renseignements personnels</li> </ul> <p><b>Respect de la vie privée – lois sur la protection des renseignements personnels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé</li> <li>• Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels</li> </ul> <p>Ces lois régissent la collecte, la détention, l'utilisation et la communication des renseignements personnels ainsi que l'accès à ces renseignements par les personnes concernées.</p> <p>S'ajoutent à ces lois d'ordre public les dispositions générales prévues au Code civil du Québec.</p> <p><b>Code civil du Québec</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ À partir de la demande du client, préparer une liste de questions pour obtenir les informations et les documents pertinents</li> <li>➤ À partir d'une analyse des informations et des documents obtenus, noter les besoins potentiels du client en vue d'obtenir une compréhension globale du dossier</li> <li>➤ S'assurer d'obtenir une information à jour sur l'entreprise et sur le contexte d'affaires du client</li> </ul>



Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Articles 3 et 35 consacrant le droit de toute personne au respect de sa vie privée. Ces articles obligent l'employeur à adopter un comportement respectueux de la vie privé de ses employés.</li>   <li>➤ Article 36 présentant certains actes (liste non exhaustive) pouvant être considérés comme des atteintes à la vie privée de la personne en milieu de travail :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• intercepter ou utiliser volontairement une communication privée d'une personne;</li> <li>• capter ou utiliser son image ou sa voix dans des lieux privés;</li> <li>• surveiller sa vie privée de quelque autre moyen;</li> <li>• Utiliser ses documents personnels.</li> </ul> </li>   <li>➤ Articles 37 à 41 donnant des précisions sur les obligations de l'employeur en lien avec la tenue des dossiers sur ses employés pour garantir le respect de leur vie privée.</li> </ul> <p><b>Code des professions</b> Droits d'accès et rectification des</p>	



Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
		<p>documents constitués sur une personne : articles 60.5 et 60.6</p> <p><b>Code de déontologie</b></p> <p>Respect de la vie privée : articles 6 (6) et 51</p> <p>Droits d'accès et rectification des documents constitués sur une personne : articles 52 à 60</p> <p>Respect du secret professionnel : articles 51 et 51.1</p> <p><b>Charte québécoise des droits et libertés de la personne</b></p> <p>Respect du secret professionnel : article 9</p> <p>Droit à la vie privée : article 5</p>	



## COMPÉTENCES FONDAMENTALES

### L'EXERCICE DU RÔLE-CONSEIL

#### Compétence professionnelle

#### 2. Rechercher et analyser les solutions possibles en tenant compte des lois et politiques publiques applicables

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Faire l'inventaire des solutions possibles en fonction des lois et politiques publiques applicables</li><li>➤ Déterminer les avantages et les inconvénients de chaque solution recensée en considérant le contexte d'affaires du client</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Démontrer un esprit d'analyse</li><li>➤ Faire preuve de jugement</li><li>➤ Résoudre des problèmes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils (Code de déontologie, article 38)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Noter les solutions possibles</li><li>➤ Évaluer les solutions possibles à partir de critères préalablement déterminés ou approuvés par le client (ex. : coût, temps, efficacité, recevabilité, etc.)</li><li>➤ S'assurer de se tenir à jour au sujet des tendances, stratégies, approches, techniques, outils, etc. d'intervention</li></ul>



## COMPÉTENCES FONDAMENTALES

### L'EXERCICE DU RÔLE-CONSEIL

#### Compétence professionnelle

#### 3. Accompagner le client dans le choix d'une solution

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recommander la ou les solutions que l'on juge les plus appropriées, notamment en fonction du contexte d'affaires du client</li> <li>➤ Informer le client des impacts prévisibles de la ou des solutions retenues</li> <li>➤ Vérifier la compréhension et l'adhésion du client à l'égard de la ou des solutions retenues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Faire preuve de leadership</li> <li>➤ Communiquer efficacement, notamment en s'exprimant clairement verbalement et par écrit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils (Code de déontologie, article 38)</li> <li>➤ Exposer de façon complète et objective la nature et la portée de la problématique et informer des risques inhérents et prévisibles associés à une solution envisagée (Code de déontologie, article 39)</li> <li>➤ Communiquer au client les recommandations pertinentes relativement aux sujets énumérés à l'article 6 : valeur relative des résultats des divers outils d'évaluation, mesures d'hygiène et de sécurité nécessaires dans le milieu de travail, protection de la santé mentale et physique des personnes, importance des mesures d'accueil et d'initiation des personnes, importance des cours et des programmes d'avancement, de formation, de perfectionnement ou de promotion des personnes, confidentialité des dossiers des personnes (Code de déontologie, article 40)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Évaluer l'efficacité et l'impact de la ou des solutions envisagées en recourant à des techniques d'analyse tel le balisage</li> <li>➤ Convenir avec le client de la ou des solutions les plus appropriées</li> <li>➤ Noter au dossier les impacts prévisibles communiqués au client ainsi que les réponses de ce dernier</li> <li>➤ Répondre directement et en termes simples aux questions du client</li> </ul>



## COMPÉTENCES FONDAMENTALES

### L'EXERCICE DU RÔLE-CONSEIL

#### Compétence professionnelle

#### 4. Convenir d'un mandat avec le client

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



## COMPÉTENCES FONDAMENTALES

### L'EXERCICE DU RÔLE-CONSEIL

#### Compétence professionnelle

#### 5. Assurer la réalisation du mandat

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mettre en œuvre les actions convenues en respectant la chronologie et l'échéancier des interventions</li> <li>➤ Tenir le client informé de l'évolution du mandat</li> <li>➤ Informer le client des imprévus ayant un impact sur les actions/interventions convenues ou sur l'échéancier</li> <li>➤ Vérifier la satisfaction du client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Démontrer un sens de la planification, de l'organisation et du contrôle</li> <li>➤ Produire les résultats attendus</li> <li>➤ Démontrer une capacité d'adaptation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Informer le client dès que possible s'il survient en cours de mandat un fait nouveau pouvant en modifier l'ampleur ou les modalités d'exécution, et obtenir son consentement (Code de déontologie, article 38)</li> <li>➤ Éviter de poser ou de multiplier les actes professionnels qui ne sont pas justifiés par la nature du mandat (Code de déontologie, article 43)</li> <li>➤ Soumettre au client toute offre de règlement qui lui est faite relativement au mandat confié (Code de déontologie, article 44)</li> <li>➤ À la demande du client, rendre compte du progrès de l'exécution du mandat confié (Code de déontologie, article 45)</li> <li>➤ Cesser de fournir ses services professionnels au client si ce dernier révoque le mandat confié (Code de déontologie, article 46)</li> <li>➤ Ne pas mettre fin unilatéralement à un mandat confié par un client, sauf pour un motif juste et raisonnable (Code de déontologie, articles 47 et 48)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Noter toutes les interventions et les démarches effectuées ainsi que la date de leur réalisation</li> <li>➤ Noter tout événement qui aura perturbé la réalisation du mandat suivant l'échéancier prévu</li> <li>➤ Obtenir, au préalable, le consentement du client concernant toute modification à l'entente initiale</li> <li>➤ Vérifier que les étapes et interventions convenues ont été réalisées</li> </ul>



## COMPÉTENCES FONDAMENTALES

### L'EXERCICE DU RÔLE-CONSEIL

#### Compétence professionnelle

#### 6. Évaluer l'exercice du rôle-conseil

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dresser un bilan avec le client en considérant notamment :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• son niveau de satisfaction</li> <li>• les résultats et les retombées du mandat</li> <li>• l'efficacité et l'efficience démontrées dans l'exercice du rôle-conseil (i.e. avoir accompli les bonnes choses; avoir bien fait les choses)</li> </ul> </li> <li>➤ Dégager des apprentissages dans la perspective d'interventions ou de projets futurs</li> <li>➤ Identifier des pistes d'amélioration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manifester de la rigueur</li> <li>➤ Faire preuve de leadership</li> <li>➤ Démontrer des habiletés interpersonnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ S'acquitter de ses obligations professionnelles avec compétence et intégrité, et fournir des services professionnels de qualité (Code de déontologie, article 2)</li> <li>➤ Prendre les moyens pour maintenir à jour ses connaissances (Code de déontologie, article 3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Noter les éléments positifs de ses interventions et les points à améliorer</li> <li>➤ Identifier les moyens pour ajuster ses actions et ses interventions</li> <li>➤ Partager ses expériences avec d'autres collègues de la fonction ressources humaines</li> </ul>



## COMPÉTENCES FONDAMENTALES

### L'EXERCICE DU RÔLE DE PARTENAIRE D'AFFAIRES

#### Compétence professionnelle

1. Démontrer une compréhension de l'organisation, de son fonctionnement, de ses enjeux et des lois et politiques publiques applicables en matière de gestion des ressources humaines et de relations du travail

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Politique et normes applicables	Bonnes pratiques
<p>Démontrer une compréhension :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ de la mission, de la vision, des valeurs de l'organisation</li> <li>➤ des enjeux et des objectifs stratégiques de l'organisation à court et long termes</li> <li>➤ des lois et politiques publiques applicables à son contexte et à sa réalité</li> <li>➤ de sa structure organisationnelle</li> <li>➤ des organisations concurrentes</li> <li>➤ des finances</li> <li>➤ de la commercialisation (marketing) et des ventes</li> <li>➤ des pratiques RH et RI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Réfléchir en termes stratégiques</li> <li>➤ Démontrer un esprit de synthèse</li> <li>➤ Communiquer efficacement, notamment en démontrant une capacité d'écoute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils (Code de déontologie, article 38)</li> <li>➤ Respecter la législation applicable dont les lois du travail et les lois sur les droits de la personne (ex. : Loi sur les normes, Code du travail, Code du travail canadien, Code civil du Québec, Charte québécoise des droits et libertés de la personne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se tenir à jour et informé sur l'évolution et les résultats de l'organisation et sur les tendances dans son secteur d'activité et dans l'industrie en général</li> <li>➤ Questionner les partenaires d'affaires de l'organisation sur leurs objectifs et sur leurs enjeux</li> </ul>



## COMPÉTENCES FONDAMENTALES

### L'EXERCICE DU RÔLE DE PARTENAIRE D'AFFAIRES

#### Compétence professionnelle

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

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Déceler les enjeux organisationnels et les enjeux de la fonction</li> <li>➤ Dégager les impacts des enjeux organisationnels sur le plan de la gestion des ressources humaines et vice-versa</li> <li>➤ Mettre en relief les avantages pour l'organisation de privilégier des pratiques d'excellence en gestion des ressources humaines</li> <li>➤ Démontrer le lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les objectifs de l'organisation</li> <li>➤ Traduire la culture et les valeurs privilégiées par l'entreprise en comportements attendus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Réfléchir en termes stratégiques</li> <li>➤ Faire preuve de jugement</li> <li>➤ Faire preuve de leadership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils (Code de déontologie, article 38)</li> <li>➤ Respecter la législation applicable dont les lois du travail et les lois sur les droits de la personne (ex. : Loi sur les normes, Code du travail, Code du travail canadien, Code civil du Québec, Charte québécoise des droits et libertés de la personne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se tenir à jour sur les enjeux et les objectifs de l'organisation en prenant connaissance notamment des communications de la haute direction, du plan d'affaires, des rapports annuels, etc.</li> <li>➤ Influencer les décisions en anticipant les obstacles et en proposant des stratégies alternatives ou des solutions de rechange</li> <li>➤ Cibler les pratiques de gestion des ressources humaines dont on a la responsabilité et qui permettront d'atteindre les objectifs de l'organisation</li> <li>➤ Faire en sorte que les pratiques RH intègrent au quotidien les valeurs privilégiées par l'organisation (principe d'exemplarité)</li> </ul>



## COMPÉTENCES FONDAMENTALES

### L'EXERCICE DU RÔLE DE PARTENAIRE D'AFFAIRES

#### Compétence professionnelle

#### 3. Promouvoir des pratiques à valeur ajoutée pour l'organisation

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Privilégier les pratiques et les programmes à valeur ajoutée sur le plan économique (finances, marge de profit, etc.*)</li> <li>➤ Privilégier les pratiques et les programmes à valeur ajoutée sur le plan de la clientèle (satisfaction, parts de marché, etc.*)</li> <li>➤ Privilégier les pratiques et les programmes à valeur ajoutée sur le plan du personnel (capacité de répondre aux besoins et aux attentes des employés*)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Réfléchir en termes stratégiques</li> <li>➤ Produire les résultats attendus</li> <li>➤ Faire preuve de leadership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ S'acquitter de ses obligations professionnelles avec compétence et intégrité, et fournir des services professionnels de qualité (Code de déontologie, article 2)</li> <li>➤ Exercer sa profession en tenant compte des normes de pratique généralement reconnues et en respectant les règles de l'art (Code de déontologie, article 3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Promouvoir des pratiques permettant à l'organisation d'accroître sa capacité de se renouveler et de se transformer</li> </ul>

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



## COMPÉTENCES FONDAMENTALES

### L'EXERCICE DU RÔLE DE PARTENAIRE D'AFFAIRES

#### Compétence professionnelle

#### 4. Assurer l'efficacité et l'efficience des pratiques relevant de sa responsabilité

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
<p>Selon les objectifs et le contexte de l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recenser les bonnes pratiques de la profession</li> <li>➤ Analyser les pratiques de gestion des ressources humaines existantes en fonction des bonnes pratiques recensées</li> <li>➤ Formuler des recommandations</li> <li>➤ Procéder à la mise en place des recommandations retenues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manifester de la rigueur et un souci du détail</li> <li>➤ Faire preuve de leadership</li> <li>➤ Faire preuve de jugement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils (Code de déontologie, article 38)</li> <li>➤ Exposer au client, d'une façon complète et objective, la nature et la portée du problème qui, à son avis, ressort de l'ensemble des faits qui sont portés à sa connaissance par le client. Informer le client des risques inhérents et prévisibles associés à une solution envisagée pour résoudre un problème (Code de déontologie, article 39)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Démontrer que les pratiques/mesures recommandées : (1) vont permettre de corriger les lacunes observées ou d'introduire des mesures significatives, (2) sont compatibles avec les valeurs de l'organisation, (3) peuvent être implantées à un coût raisonnable et (4) sont susceptibles d'être acceptées et soutenues par les parties et les instances concernées</li> <li>➤ Impliquer les partenaires dès le départ dans l'identification des indicateurs d'efficacité et d'efficience</li> </ul>



## COMPÉTENCES FONDAMENTALES

### L'EXERCICE DU RÔLE DE PARTENAIRE D'AFFAIRES

#### Compétence professionnelle

#### 5. Évaluer l'exercice du rôle de partenaire d'affaires

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dresser un bilan de sa collaboration avec les autres partenaires dans l'organisation en considérant :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• le niveau de satisfaction de chacun;</li> <li>• l'impact des contributions respectives en tant que partenaires d'affaires</li> </ul> </li> <li>➤ Identifier des pistes d'amélioration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Réfléchir en termes stratégiques</li> <li>➤ Démontrer des habiletés interpersonnelles</li> <li>➤ Manifester de la rigueur et un souci du détail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils (Code de déontologie, article 38)</li> <li>➤ Exposer au client, d'une façon complète et objective, la nature et la portée du problème qui, à son avis, ressort de l'ensemble des faits qui sont portés à sa connaissance par le client. Informer le client des risques inhérents et prévisibles associés à une solution envisagée pour résoudre un problème (Code de déontologie, article 39)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Noter les éléments positifs de ses interventions et les points à améliorer</li> <li>➤ Identifier les moyens pour ajuster ses actions et ses interventions</li> <li>➤ Partager ses expériences avec d'autres collègues de la fonction</li> </ul>



## COMPÉTENCES FONDAMENTALES

### L'EXERCICE DU RÔLE DE PROFESSIONNEL

#### Compétence professionnelle

#### 1. Gérer son développement professionnel

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Se tenir au courant des tendances et des développements</li><li>➤ Établir un plan de développement des compétences</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Démontrer un sens de la planification, de l'organisation et du contrôle</li><li>➤ Se tenir à jour</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Prendre les moyens pour maintenir ses connaissances à jour (Code de déontologie, article 3)</li><li>➤ Souscrire au Programme de formation continue de l'Ordre</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Lire régulièrement des livres et des publications spécialisés, notamment les publications de l'Ordre</li><li>➤ Participer à des activités de formation continue, notamment les activités proposées par l'Ordre</li><li>➤ Suivre l'actualité</li></ul>



## COMPÉTENCES FONDAMENTALES

### L'EXERCICE DU RÔLE DE PROFESSIONNEL

#### Compétence professionnelle

#### 2. Représenter la profession et favoriser son rayonnement

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Décrire et expliquer les domaines d'expertise et les responsabilités d'un membre de l'Ordre dans le cadre de réunions formelles ou informelles</li> <li>➤ Faire valoir les avantages de recourir aux services d'un membre de l'Ordre, notamment l'obligation de se conformer à un code de déontologie et celle de tenir ses compétences à jour</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Faire preuve de professionnalisme</li> <li>➤ Communiquer efficacement</li> <li>➤ Démontrer des habiletés interpersonnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Favoriser toute mesure susceptible d'améliorer la disponibilité et la qualité des services professionnels que peuvent fournir les membres de l'Ordre, particulièrement dans le domaine où le membre exerce sa profession. Favoriser notamment toute mesure d'éducation ou d'information destinée à informer le public relativement à ces services et poser les actes qui s'imposent pour que soit assurée la fonction d'éducation et d'information relativement à ces services (Code de déontologie, article 9)</li> <li>➤ Dans la mesure de ses possibilités, contribuer au développement de sa profession par l'échange de ses connaissances et de son expérience avec les autres membres de l'Ordre et les étudiants ainsi que par sa participation aux activités, cours, stages de formation continue organisés pour les membres de l'Ordre (Code de déontologie, article 75)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Profiter de sa participation à des événements ou activités professionnelles pour faire connaître et mettre en valeur la profession</li> <li>➤ Utiliser et promouvoir le titre CRHA et CRIA</li> </ul>



## COMPÉTENCES FONDAMENTALES

### L'EXERCICE DU RÔLE DE PROFESSIONNEL

#### Compétence professionnelle

#### 3. Gérer les informations relatives à sa pratique professionnelle

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Consigner les mandats et les services convenus avec le client</li> <li>➤ Consigner les activités ou travaux réalisés, les décisions et les documents afférents</li> <li>➤ Assurer la protection et la confidentialité des données et des informations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Faire preuve de professionnalisme</li> <li>➤ Manifester de la rigueur et un souci du détail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conserver tout document pertinent conformément au règlement sur la tenue des dossiers de l'Ordre</li> <li>➤ Respecter le droit au secret professionnel (Charte des droits et libertés de la personne; Code des professions; Code de déontologie, article 51)</li> <li>➤ Tenir compte de la confidentialité des dossiers (Code de déontologie, article 6)</li> <li>➤ Respecter les lois sur la protection des renseignements personnels (Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé ou Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels ainsi que la réglementation applicable)</li> <li>➤ Tenir compte des lignes directrices sur le secret professionnel adoptées par l'Ordre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Favoriser la consignation par écrit du mandat</li> <li>➤ Noter la chronologie des interventions</li> <li>➤ Ranger les dossiers de manière à en assurer la confidentialité</li> <li>➤ Éviter de divulguer toute information confidentielle</li> <li>➤ Protéger l'accès aux données informatiques</li> </ul>



## COMPÉTENCES FONDAMENTALES

### L'EXERCICE DU RÔLE DE PROFESSIONNEL

#### Compétence professionnelle

#### 4. Contribuer à l'amélioration continue de la pratique professionnelle

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



## COMPÉTENCES FONDAMENTALES

### L'EXERCICE DU RÔLE DE PROFESSIONNEL

#### Compétence professionnelle

#### 5. Évaluer l'exercice du rôle de professionnel

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Analyser l'exercice du rôle de professionnel en considérant ses obligations et sa contribution au développement de l'Ordre</li><li>➤ Apporter des mesures correctives ou des améliorations</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Démontrer un esprit d'analyse</li><li>➤ Manifester de la rigueur et un souci du détail</li><li>➤ Faire preuve de jugement</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils (Code de déontologie, article 38)</li><li>➤ Exposer de façon complète et objective la nature et la portée de la problématique et informer des risques inhérents et prévisibles associés à une solution envisagée (Code de déontologie, article 39)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Solliciter et communiquer de la rétroaction</li><li>➤ S'évaluer périodiquement</li><li>➤ Participer à des échanges professionnels</li><li>➤ Consulter d'autres professionnels</li></ul>



COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES

## Compétences spécialisées

Compétences propres à chacun des  
champ d'expertise



## COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES

### LA GESTION DE LA SANTÉ, DE LA SÉCURITÉ ET DU MIEUX-ÊTRE AU TRAVAIL

<b>Compétence professionnelle</b>	<b>1. Élaborer et implanter des programmes de prévention en lien avec la nature des activités de l'organisation</b>
-----------------------------------	---

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identifier les activités à risques en faisant appel aux expertises requises</li> <li>➤ Recommander des objectifs en lien avec les risques identifiés</li> <li>➤ Guider/coordonner l'élaboration d'un plan d'action en fonction des risques et des objectifs identifiés</li> <li>➤ Sensibiliser et informer les employés et les gestionnaires</li> <li>➤ Contrôler l'atteinte des objectifs et recommander des ajustements au besoin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Réfléchir en termes stratégiques</li> <li>➤ Démontrer un sens de la planification, de l'organisation et du contrôle</li> <li>➤ Faire preuve de leadership</li> </ul>

Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ S'assurer du respect de la législation et de la réglementation relatives à la santé et à la sécurité du travail : de façon non limitative, la Loi sur la santé et la sécurité du travail, Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, Loi sur les normes du travail, Code canadien du travail (partie II) et ses règlements, Code civil du Québec (article 2087), législation particulière spécifique aux différents secteurs d'activité (mines, nucléaire, etc.) et au type d'entreprise (privée, publique, provinciale, fédérale)</li> <li>➤ Lois SST             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles</li> <li>• Loi sur la santé et la sécurité du travail</li> <li>• Loi sur les normes du travail</li> <li>• Code canadien du travail (législation fédérale)</li> <li>• Code criminel</li> <li>• Code civil du Québec</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Faire en sorte que les objectifs soient liés à l'une ou à l'autre des trois finalités de tout programme de prévention : (1) éliminer les risques (la finalité la plus importante); (2) isoler les risques; (3) contenir les risques</li> <li>➤ S'inspirer des pratiques d'excellence, notamment OHSAS 18001, ACNOR Z-1000</li> <li>➤ Promouvoir la responsabilisation à l'égard de la prévention à tous les niveaux et dans tous les secteurs</li> </ul>



Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Tenir compte des mesures d'hygiène et de sécurité nécessaire dans le milieu de travail (Code de déontologie, article 6(2°))</li><li>➤ Tenir compte de la protection de la santé mentale et physique des personnes (Code de déontologie, article 6(3°))</li><li>➤ Exposer de façon complète et objective la nature et la portée de la problématique et informer des risques inhérents et prévisibles associés à une solution envisagée (Code de déontologie, article 39)</li><li>➤ Code criminel</li></ul> <p>Article 217.1</p> <p>« Il incombe à quiconque dirige l'accomplissement d'un travail ou l'exécution d'une tâche ou est habilité à le faire de prendre les mesures voulues pour éviter qu'il n'en résulte de blessure corporelle pour autrui. »</p> <p>Cette disposition inclut un grand nombre d'acteurs au sein d'une entreprise, notamment les administrateurs, les cadres ou les gestionnaires de premier niveau, lesquels pourront être accusés de <u>négligence criminelle</u> s'ils enfreignent leurs obligations.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Normes élaborées par ACNOR (CSA) i.e. Norme Z1000-06 Gestion de la santé et de la sécurité au travail</li></ul>	



## COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES

### LA GESTION DE LA SANTÉ, DE LA SÉCURITÉ ET DU MIEUX-ÊTRE AU TRAVAIL

#### Compétence professionnelle

#### 2. Élaborer et implanter des programmes de gestion des invalidités, de la présence et du retour au travail

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recommander des objectifs</li> <li>➤ Guider/coordonner la conception ou coordonner un programme</li> <li>➤ Sensibiliser, informer et former les gestionnaires</li> <li>➤ Guider/coordonner la mise en place des mécanismes de contrôle et d'évaluation</li> <li>➤ Fournir conseil et expertise concernant :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• le traitement des réclamations</li> <li>les liens avec les personnes, instances concernées et intervenants (l'employé, son gestionnaire, le syndicat, l'assureur, l'équipe soignante, etc.)</li> <li>• l'évaluation de la capacité fonctionnelle d'un individu à partir de l'information reçue</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manifester de la rigueur et un souci du détail</li> <li>➤ Faire preuve de jugement</li> <li>➤ Démontrer des habiletés interpersonnelles, notamment en manifestant tact et diplomatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Respecter la législation applicable dont :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• les lois sur les droits de la personne</li> <li>• la Loi sur les normes du travail</li> <li>• les lois contenant des mécanismes de remplacement du revenu, en tenant compte du secteur de l'entreprise ou du type d'entreprise (privée, publique, fédérale, provinciale)</li> </ul> </li> <li>➤ Législation en SST               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles</li> <li>• Loi sur la santé et la sécurité du travail</li> <li>• Code civil du Québec</li> <li>• Code canadien du travail (législation fédérale)</li> </ul> </li> <li>➤ Respecter le secret professionnel et la confidentialité des dossiers tel que requis par les lois sur la protection des renseignements personnels, le Code des professions, la Charte des droits et libertés de la personne et le Code de déontologie (articles 6(6°) et 51)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analyser les politiques et les normes applicables pouvant avoir une incidence sur le programme de gestion de la présence au travail</li> <li>➤ Dresser un bilan de l'état de la présence au travail</li> <li>➤ S'inspirer des pratiques d'excellence à cet égard</li> <li>➤ Obtenir la collaboration des gestionnaires de la direction</li> <li>➤ Obtenir les consentements requis pour avoir accès à des renseignements confidentiels</li> <li>➤ Se tenir à jour sur la jurisprudence et les pratiques émergentes (ex. : accommodements raisonnables)</li> </ul>



Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"><li>• les recommandations au gestionnaire en matière de retour au travail en considérant la notion d'accommodement raisonnable</li><li>• l'administration du volet financier du programme</li><li>• le maintien d'un système d'information de gestion</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Tenir compte de la Loi canadienne sur la santé et de la Loi sur l'assurance médicaments ainsi que des termes prévus aux contrats d'assurances</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Favoriser l'assignation temporaire</li></ul>



## COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES

### LA GESTION DE LA SANTÉ, DE LA SÉCURITÉ ET DU MIEUX-ÊTRE AU TRAVAIL

#### Compétence professionnelle

#### 3. Élaborer et implanter des programmes de mieux-être

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Guider/coordonner l'identification des facteurs de risque</li> <li>➤ Recommander des objectifs</li> <li>➤ Guider/coordonner l'établissement des priorités</li> <li>➤ Guider/coordonner l'élaboration du programme</li> <li>➤ Sensibiliser, informer et former les employés et les gestionnaires</li> <li>➤ Guider/coordonner les travaux visant à mesurer l'atteinte des objectifs et à effectuer des contrôles administratifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Réfléchir en termes stratégiques</li> <li>➤ Faire preuve de créativité</li> <li>➤ Communiquer efficacement, notamment en s'exprimant d'une manière claire et concise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Respecter le secret professionnel et la confidentialité des dossiers tel que requis par les lois sur la protection des renseignements personnels, le Code des professions, la Charte des droits et libertés de la personne et le Code de déontologie (articles 6(6°) et 51)</li> <li>➤ Les normes de l'organisation en santé</li> <li>➤ Se référer à la norme BNQ 9700-800 (« Entreprise en santé ») : Prévention, promotion et pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dresser un bilan de l'état de santé des employés</li> <li>➤ Respecter la vie privée et le caractère volontaire de la participation au programme</li> <li>➤ Considérer les normes relatives aux programmes d'aide aux employés (PAE)</li> <li>➤ S'inspirer de ce qui se fait ailleurs à cet égard (balisage)</li> <li>➤ Assurer une participation continue des participants au programme</li> </ul>



## COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES

### LA GESTION DE LA SANTÉ, DE LA SÉCURITÉ ET DU MIEUX-ÊTRE AU TRAVAIL

#### Compétence professionnelle

#### 4. Élaborer et implanter des programmes de gestion de crise et de mesures d'urgence

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Guider/coordonner l'identification des risques selon leur gravité et leur probabilité d'occurrence</li> <li>➤ Recommander des objectifs</li> <li>➤ Guider/coordonner la conception ou la mise en place de plans, programmes ou protocoles pour les risques identifiés</li> <li>➤ Sensibiliser, informer et former les gestionnaires</li> <li>➤ Guider/coordonner la mise en place de mécanismes de contrôle de la documentation et de suivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Réfléchir en termes stratégiques</li> <li>➤ Faire preuve de rigueur et d'un souci du détail</li> <li>➤ Démontrer un sens de la planification, de l'organisation et du contrôle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils (Code de déontologie, article 38)</li> <li>➤ Exposer de façon complète et objective la nature et la portée de la problématique et informer des risques inhérents et prévisibles associés à une solution envisagée (Code de déontologie, article 39)</li> <li>➤ Tenir compte de ses limites, aptitudes et connaissances et éviter d'entreprendre des travaux sans obtenir l'assistance nécessaire (Code de déontologie, article 4)</li> <li>➤ La législation en SST               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles</li> <li>• Loi sur la santé et la sécurité du travail</li> <li>• Loi sur les normes du travail</li> <li>• Code canadien du travail (législation fédérale)</li> <li>• Code criminel</li> <li>• Code civil du Québec</li> </ul> </li> <li>➤ NFPA : Standard de prévention de la National Fire Prevention Association</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Intégrer la gestion de crise dans une approche globale et proactive axée sur la continuité des opérations</li> <li>➤ Solliciter des avis professionnels, si requis</li> <li>➤ S'assurer de bien définir le rôle et les responsabilités des intervenants et les règles de communication entre eux</li> </ul>



## COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES

### LA GESTION DE LA SANTÉ, DE LA SÉCURITÉ ET DU MIEUX-ÊTRE AU TRAVAIL

#### Compétence professionnelle

#### 5. Fournir conseil et expertise relativement à la santé, à la sécurité des employés et au mieux-être des employés

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



## COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES

### LA GESTION DE LA SANTÉ, DE LA SÉCURITÉ ET DU MIEUX-ÊTRE AU TRAVAIL

#### Compétence professionnelle

#### 6. Conseiller l'employeur en matière de tarification et de financement des régimes d'indemnisation

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Évaluer le régime de financement le plus avantageux pour l'organisation</li> <li>➤ Estimer l'impact financier des réclamations</li> <li>➤ Évaluer si la classification de l'organisation déterminée par la CSST correspond à la réalité et aux activités de l'organisation et, le cas échéant, faire les représentations appropriées auprès de la CSST</li> <li>➤ Demander le partage et le transfert d'imputations, lorsque nécessaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Réfléchir en termes stratégiques</li> <li>➤ Démontrer un esprit d'analyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Règlement concernant la classification des employeurs</li> <li>➤ Loi sur la santé et la sécurité du travail</li> <li>➤ Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles</li> <li>➤ Règlement sur le financement (CSST)</li> <li>➤ Tenir compte de ses limites, aptitudes et connaissances et éviter d'entreprendre des travaux sans obtenir l'assistance nécessaire (Code de déontologie, article 4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Solliciter des avis professionnels, si requis</li> <li>➤ Choisir la mutuelle de prévention en considérant la performance de l'organisation en matière de santé et de sécurité du travail</li> <li>➤ Faire une vérification des relevés de la CSST</li> <li>➤ Saisir toutes les occasions de démontrer le lien entre la performance financière de l'organisation et les efforts de prévention déployés en matière de santé et de sécurité du travail</li> </ul>



## COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES

### LA GESTION DE LA SANTÉ, DE LA SÉCURITÉ ET DU MIEUX-ÊTRE AU TRAVAIL

#### Compétence professionnelle

#### 7. Représenter une partie auprès des instances administratives concernées

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analyser la preuve incluant notamment les déclarations, les rapports médicaux, les avis d'experts et la jurisprudence afin de faire ressortir les éléments qui appuient la position de la partie représentée</li> <li>➤ Communiquer la position de la partie représentée aux décideurs (agent d'indemnisation, réviseur, conciliateur-décideur, juge administratif)</li> <li>➤ Contester des décisions d'instances administratives lorsqu'elles ne sont pas conformes à la position de la partie représentée, dans le respect des normes en vigueur</li> <li>➤ Interroger des témoins incluant les experts</li> <li>➤ Participer à des démarches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Faire preuve de jugement</li> <li>➤ Faire preuve de leadership</li> <li>➤ Communiquer efficacement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Connaître la législation applicable dont :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles</li> <li>• Loi sur la santé et la sécurité du travail</li> <li>• Règlement sur la preuve et la procédure de la Commission des lésions professionnelles</li> </ul> </li> <li>➤ Tenir compte de ses limites, aptitudes et connaissances et éviter d'entreprendre des travaux sans obtenir l'assistance nécessaire (Code de déontologie, article 4)</li> <li>➤ Adopter une attitude de respect devant tout tribunal et éviter de diffuser ou publier de faux commentaires à l'égard de tout tribunal (Code de déontologie, article 11)</li> <li>➤ Faire preuve d'une diligence et d'une disponibilité raisonnables (Code de déontologie, article 22)</li> <li>➤ Ne pas abuser de la confiance d'autrui, l'induire volontairement en erreur, surprendre sa bonne foi ou utiliser des procédés déloyaux (Code de déontologie, article 74)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Procéder à une enquête et à une analyse du dossier dès le début du cas</li> <li>➤ Analyser l'impact financier de la position retenue versus les frais de représentation pour obtenir gain de cause</li> <li>➤ Analyser les risques de précédents, notamment en ce qui a trait aux maladies professionnelles</li> <li>➤ Favoriser la recherche de compromis</li> <li>➤ Faire appel à des experts, si requis</li> </ul>



Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
de conciliation		<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Conserver son indépendance professionnelle (Code de déontologie, article 19)</li><li>➤ Reconnaître le choix du client de consulter un membre d'un ordre professionnel (Code de déontologie, article 35)</li></ul>	



## COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES

### LA GESTION DE LA SANTÉ, DE LA SÉCURITÉ ET DU MIEUX-ÊTRE AU TRAVAIL

#### Compétence professionnelle

#### 8. Promouvoir des comportements sécuritaires et de saines habitudes de vie

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cibler des objectifs et des mesures de sensibilisation à prendre en priorité en fonction de la situation actuelle et des besoins de l'organisation</li> <li>➤ Mettre en œuvre les actions retenues</li> <li>➤ Offrir un soutien aux gestionnaires à l'égard des actions retenues</li> <li>➤ Effectuer les contrôles et suivis nécessaires à l'atteinte des objectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Réfléchir en termes stratégiques</li> <li>➤ Faire preuve de leadership</li> <li>➤ Communiquer efficacement notamment en s'exprimant d'une manière claire et concise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Connaître la législation applicable dont :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• LSST, art 2, 51 alinéas 9</li> </ul> </li> <li>➤ Tenir compte des mesures d'hygiène et de sécurité nécessaires dans le milieu de travail (Code de déontologie, article 6(2°))</li> <li>➤ Tenir compte de la protection de la santé mentale et physique des personnes (Code de déontologie, article 6(3°))</li> <li>➤ Code civil du Québec : articles 3 et 35 consacrant le droit de toute personne au respect de sa vie privée.</li> <li>➤ Exposer de façon complète et objective la nature et la portée de la problématique et informer des risques inhérents et prévisibles associés à une solution envisagée (Code de déontologie, article 39)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analyser adéquatement les besoins en consultant notamment le personnel de l'organisation, les divers paramètres du tableau de bord, l'observation terrain, etc.</li> <li>➤ Faire accepter les objectifs et le programme par le personnel de l'organisation</li> <li>➤ Faire appel aux bonnes pratiques et à des experts si nécessaire</li> <li>➤ Être proactif et innover dans la manière de promouvoir des comportements sécuritaires et de saines habitudes de vie</li> </ul>



## COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES

### LA GESTION DE LA SANTÉ, DE LA SÉCURITÉ ET DU MIEUX-ÊTRE AU TRAVAIL

<b>Compétence professionnelle</b>	<b>9. Évaluer la performance de la gestion de la santé, de la sécurité et du mieux-être en milieu de travail</b>
-----------------------------------	--

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Déterminer les critères et indicateurs de performance</li> <li>➤ Analyser les pratiques</li> <li>➤ Évaluer la conformité réglementaire de l'organisation</li> <li>➤ Rapporter les non-conformités</li> <li>➤ Dresser un bilan</li> <li>➤ Formuler des recommandations</li> <li>➤ Susciter l'engagement des décideurs</li> <li>➤ Faciliter la prise de décision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Réfléchir en termes stratégiques</li> <li>➤ Démontrer un esprit de synthèse</li> <li>➤ Faire preuve de leadership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ S'assurer du respect des lois relatives à la santé et à la sécurité du travail : de façon non limitative, la Loi sur la santé et la sécurité du travail, Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, Loi sur les normes du travail, Code canadien du travail (partie II) et ses règlements, Code civil du Québec (article 2087), législation particulière spécifique aux différents secteurs d'activité (mines, nucléaire, etc.) et au type d'entreprise (privée, publique, provinciale, fédérale)</li> <li>➤ Tenir compte des mesures d'hygiène et de sécurité nécessaire dans le milieu de travail (Code de déontologie, article 6(2))</li> <li>➤ Tenir compte de la protection de la santé mentale et physique des personnes (Code de déontologie, article 6(3))</li> <li>➤ Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils (Code de déontologie, article 38)</li> <li>➤ Exposer de façon complète et objective la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Intégrer la gestion de la santé, de la sécurité et du mieux-être dans les enjeux stratégiques de l'organisation et dans le tableau de bord de gestion</li> <li>➤ S'inspirer des bonnes pratiques relativement à ce type d'évaluation</li> <li>➤ S'inspirer des pratiques d'excellence dans le domaine de la santé et de la sécurité, notamment OHSAS 18001 et ACNOR Z-1000</li> <li>➤ Solliciter des avis professionnels, si requis</li> <li>➤ Se référer aux enjeux stratégiques de l'organisation</li> </ul>



Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
		<p>nature et la portée de la problématique et informer des risques inhérents et prévisibles associés à une solution envisagée (Code de déontologie, article 39)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Faire au client les recommandations pertinentes relativement aux sujets énumérés à l'article 6, notamment les mesures d'hygiène et de sécurité nécessaires dans le milieu de travail et la protection de la santé mentale et physique des personnes (Code de déontologie, article 40)</li><li>➤ Normes élaborées par ACNOR (CSA) i.e. Norme Z1000-06 Gestion de la santé et de la sécurité au travail</li></ul>	



## COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES

### LA GESTION DES RELATIONS DU TRAVAIL

#### Compétence professionnelle

#### 1. Promouvoir des rapports efficaces fondés sur le respect mutuel entre l'employeur, les employés et leurs représentants

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Concevoir, mettre en œuvre et mettre à jour des pratiques et des politiques en matière de relations du travail</li><li>➤ Assurer le respect des politiques</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Faire preuve de leadership</li><li>➤ Démontrer des habiletés interpersonnelles, notamment en faisant preuve de tact et de diplomatie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Tenir compte des normes de pratique généralement reconnues et respecter les règles de l'art. (Code de déontologie, article 3)</li><li>➤ Avoir une conduite irréprochable et agir notamment avec courtoisie, dignité, modération et objectivité (Code de déontologie, article 10)</li><li>➤ Éviter de nuire à la réputation de la profession et à son aptitude à servir l'intérêt public ainsi que d'avoir recours à des pratiques discriminatoires, frauduleuses ou illégales (Code de déontologie, article 12)</li><li>➤ Respecter la législation applicable dont les lois du travail et les lois sur les droits de la personne</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ S'inspirer des bonnes pratiques à cet égard</li><li>➤ Considérer la culture organisationnelle et les pratiques en vigueur dans le domaine des relations du travail</li></ul>



## COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES

### LA GESTION DES RELATIONS DU TRAVAIL

#### Compétence professionnelle

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

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Exercer un rôle de vigie à l'égard de la gestion des relations du travail, notamment en ce qui concerne la cohérence dans l'application d'une convention collective ou d'une entente de travail</li> <li>➤ Recommander des mesures pour l'amélioration du comportement au travail (gestion des mesures correctives ou disciplinaires)</li> <li>➤ Promouvoir/faciliter la mise en place de mécanismes de résolution des conflits et des différends</li> <li>➤ Traiter toute enquête/demande ponctuelle concernant le domaine des relations du travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Faire preuve de jugement</li> <li>➤ Faire preuve de leadership</li> <li>➤ Résoudre des problèmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Avoir une conduite irréprochable et agir notamment avec courtoisie, dignité, modération et objectivité (Code de déontologie, article 10)</li> <li>➤ Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils (Code de déontologie, article 38)</li> <li>➤ Exposer de façon complète et objective la nature et la portée de la problématique et informer des risques inhérents et prévisibles associés à une solution envisagée (Code de déontologie, article 39)</li> <li>➤ Respecter la législation applicable dont les lois du travail et les lois sur les droits de la personne (ex. : Loi sur les normes, Code du travail, Code du travail canadien, Charte)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ S'inspirer des bonnes pratiques à cet égard</li> <li>➤ Considérer la culture organisationnelle et les pratiques en vigueur dans le domaine des relations du travail</li> <li>➤ Considérer, au besoin, des moyens alternatifs de régler des différends</li> </ul>



## COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES

### LA GESTION DES RELATIONS DU TRAVAIL

#### Compétence professionnelle

#### 3. Fournir conseil et expertise en matière de négociation d'une convention collective ou d'une entente de travail

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recommander un projet de convention collective ou d'entente de travail en considérant le contexte et les objectifs organisationnels et s'appuyant sur ce qui se fait dans des milieux comparables</li> <li>➤ Participer à l'élaboration d'une stratégie de négociation</li> <li>➤ Participer à la négociation</li> <li>➤ Évaluer la faisabilité des propositions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Réfléchir en termes stratégiques</li> <li>➤ Faire preuve de leadership</li> <li>➤ Démontrer des aptitudes à la recherche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Respecter la législation applicable dont les lois du travail, notamment quant au processus de négociation collective et à l'obligation de négocier de bonne foi et sans délai injustifié (Code du travail)</li> <li>➤ Avoir une conduite irréprochable, notamment en agissant avec courtoisie, dignité, modération et objectivité (Code de déontologie, article 10)</li> <li>➤ Agir pour une seule partie à la négociation (Code de déontologie, article 17)</li> <li>➤ Sauvegarder son indépendance professionnelle (Code de déontologie, article 19)</li> <li>➤ Faire preuve d'une diligence et d'une disponibilité raisonnables (Code de déontologie, article 22)</li> <li>➤ Soumettre à la partie concernée toute offre de règlement (Code de déontologie, article 44)</li> <li>➤ Ne pas abuser de la confiance d'autrui,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analyser l'application de la convention collective en vigueur et le contexte organisationnel</li> <li>➤ Clarifier et confirmer son mandat tout au long du processus de négociation</li> <li>➤ Commencer le processus en temps opportun</li> <li>➤ S'inspirer des bonnes pratiques en matière de négociation de conventions collectives ou d'ententes de travail</li> <li>➤ Être à l'écoute et soutenir les gestionnaires de premier niveau en période de négociation d'une convention collective ou d'une entente de travail</li> </ul>



Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
		<p>l'induire volontairement en erreur, surprendre sa bonne foi ou utiliser des procédés déloyaux (Code de déontologie, article 74)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Adopter une attitude de respect devant tout tribunal et éviter de diffuser ou de publier de faux commentaires à l'égard de tout tribunal (Code de déontologie, article 11)</li><li>➤ Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils (Code de déontologie, article 38)</li><li>➤ Exposer de façon complète et objective la nature et la portée de la problématique et informer des risques inhérents et prévisibles associés à une solution envisagée (Code de déontologie, article 39)</li><li>➤ Respecter le Code de conduite en négociation de convention collective adopté par l'Ordre</li></ul>	



## COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES

### LA GESTION DES RELATIONS DU TRAVAIL

#### Compétence professionnelle

#### 4. Négocier une convention collective ou une entente de travail

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Élaborer une stratégie de négociation</li> <li>➤ Définir/obtenir un mandat de négociation</li> <li>➤ Présenter le projet de convention ou d'entente à l'autre partie en soulignant et en expliquant ses éléments essentiels ou les changements proposés</li> <li>➤ Discuter les propositions de l'autre partie en tenant compte de leur faisabilité ou de leur impact</li> <li>➤ Contribuer à la communication entre les parties au cours de la négociation et lors d'un règlement</li> <li>➤ Faciliter la conclusion d'une entente conforme au mandat et mutuellement acceptable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Réfléchir en termes stratégiques</li> <li>➤ Communiquer efficacement, notamment en pratiquant l'écoute active et en s'exprimant d'une manière claire et concise</li> <li>➤ Persuader</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Respecter la législation applicable dont les lois du travail et les lois sur les droits de la personne (ex. : Loi sur les normes, Code du travail, Code du travail canadien, Charte)</li> <li>➤ Avoir une conduite irréprochable, notamment en agissant avec courtoisie, dignité, modération et objectivité (Code de déontologie, article 10)</li> <li>➤ Agir pour une seule partie à la négociation (Code de déontologie, article 17)</li> <li>➤ Sauvegarder son indépendance professionnelle (Code de déontologie, article 19)</li> <li>➤ Faire preuve d'une diligence et d'une disponibilité raisonnables (Code de déontologie, article 22)</li> <li>➤ Soumettre à la partie concernée toute offre de règlement (Code de déontologie, article 44)</li> <li>➤ Ne pas abuser de la confiance d'autrui, l'induire volontairement en erreur, surprendre sa bonne foi ou utiliser des procédés déloyaux (Code de déontologie, article 74)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Confirmer son mandat auprès des instances décisionnelles tout au long du processus de négociation ou recommander qu'il soit modifié, au besoin</li> <li>➤ S'inspirer des bonnes pratiques en matière de négociation d'une convention collective ou d'une entente de travail</li> <li>➤ Développer un argumentaire en anticipant les questions, les doutes et les objections de l'autre partie</li> </ul>



Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
		<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Adopter une attitude de respect devant tout tribunal et éviter de diffuser ou de publier de faux commentaires à l'égard de tout tribunal (Code de déontologie, article 11)</li><li>➤ Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils (Code de déontologie, article 38)</li><li>➤ Exposer de façon complète et objective la nature et la portée de la problématique et informer des risques inhérents et prévisibles associés à une solution envisagée (Code de déontologie, article 39)</li><li>➤ Respecter le Code de conduite en négociation de convention collective adopté par l'Ordre</li></ul>	



## COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES

### LA GESTION DES RELATIONS DU TRAVAIL

#### Compétence professionnelle

#### 5. Fournir conseil et expertise relativement aux dispositions d'une convention collective ou d'une entente de travail

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Interpréter les dispositions d'une convention collective ou d'une entente de travail</li> <li>➤ Expliquer le sens et la portée des dispositions à la ou aux parties intéressées</li> <li>➤ Traiter les plaintes, les griefs et les différends, le cas échéant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Résoudre des problèmes</li> <li>➤ Faire preuve de jugement</li> <li>➤ Communiquer efficacement, notamment en pratiquant l'écoute active et en s'exprimant d'une manière claire et concise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tenir compte des règles d'interprétation des contrats applicables (Code civil du Québec, Loi d'interprétation)</li> <li>➤ Respecter les lois du travail (ex. : Loi sur les normes, Code du travail, Code canadien du travail)</li> <li>➤ Assurer la confidentialité et respecter le secret professionnel quant aux renseignements obtenus (lois sur la protection des renseignements personnels au privé et au public, Charte des droits et libertés de la personne; Code des professions; Code de déontologie, articles 51 et 6(6°))</li> <li>➤ Adopter une attitude de respect devant tout tribunal et éviter de diffuser ou publier de faux commentaires à l'égard de tout tribunal (Code de déontologie, article 11)</li> <li>➤ Éviter de nuire à la réputation de la profession et à son aptitude à servir l'intérêt public ainsi que d'avoir recours à des pratiques discriminatoires, frauduleuses ou illégales (Code de déontologie, article 12)</li> <li>➤ Agir pour une seule partie à la négociation</li> </ul>	<p><b>Relativement à l'interprétation des contrats de travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Considérer la pratique en vigueur</li> <li>➤ Se référer aux ouvrages reconnus en la matière</li> <li>➤ Solliciter des avis professionnels, si requis</li> </ul> <p><b>Relativement au traitement des plaintes, griefs et différends</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le cas échéant, se conformer à la politique et à la procédure en vigueur relativement au traitement d'une plainte, d'un grief ou d'un différend</li> <li>➤ S'inspirer des pratiques d'excellence à cet égard</li> <li>➤ Si requis, en appeler à un autre professionnel ou</li> </ul>



Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
		<p>(Code de déontologie, article 17)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Faire au client les recommandations pertinentes relativement aux sujets énumérés à l'article 6, notamment concernant la confidentialité des dossiers et des renseignements confidentiels (Code de déontologie, article 40)</li><li>➤ Soumettre à la partie concernée toute offre de règlement (Code de déontologie, article 44)</li></ul>	<p>solliciter son intervention</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Utiliser les modes alternatifs de règlement des différends</li></ul>



## COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES

### LA GESTION DES RELATIONS DU TRAVAIL

#### Compétence professionnelle

#### 6. Représenter une partie auprès des instances administratives concernées

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analyser la preuve incluant notamment les déclarations, les avis d'experts et la jurisprudence afin de faire ressortir les éléments qui appuient la position de la partie représentée</li> <li>➤ Communiquer la position de la partie représentée aux décideurs</li> <li>➤ Contester des décisions d'instances administratives lorsqu'elles ne sont pas conformes à la position de la partie représentée, et ce, dans le respect des normes en vigueur</li> <li>➤ Interroger des témoins incluant des experts</li> <li>➤ Participer à des démarches de règlement de différends</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Faire preuve de jugement</li> <li>➤ Faire preuve de leadership</li> <li>➤ Communiquer efficacement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Adopter une attitude de respect devant tout tribunal et éviter de diffuser ou publier de faux commentaires à l'égard de tout tribunal (Code de déontologie, article 11)</li> <li>➤ Faire preuve d'une diligence et d'une disponibilité raisonnables (Code de déontologie, article 22)</li> <li>➤ Ne pas abuser de la confiance d'autrui, l'induire volontairement en erreur, surprendre sa bonne foi ou utiliser des procédés déloyaux (Code de déontologie, article 74)</li> <li>➤ Conserver son indépendance professionnelle (Code de déontologie, article 19)</li> <li>➤ Reconnaître le choix du client de consulter un membre d'un ordre professionnel (Code de déontologie, article 35)</li> <li>➤ Tenir compte de ses limites, aptitudes et connaissances juridiques et éviter d'entreprendre des travaux sans obtenir l'assistance nécessaire (Code de déontologie, article 4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Évaluer les risques de précédents</li> <li>➤ Favoriser la recherche de compromis</li> <li>➤ Faire appel à des experts, si requis</li> </ul>



## COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES

### LA GESTION DES RELATIONS DU TRAVAIL

#### Compétence professionnelle

#### 7. Évaluer la gestion des relations du travail

Principaux gestes clés	Principales compétences personnelles sollicitées	Politiques et normes applicables	Bonnes pratiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se baser sur les critères et indicateurs de performance établis, notamment :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• le nombre de griefs/plaintes</li> <li>• le nombre d'arrêts de travail</li> <li>• le nombre d'heures perdues en raison d'arrêts de travail</li> <li>• le nombre de départs attribuables à des problèmes de relations du travail</li> <li>• le pourcentage de griefs ou de plaintes et de différends résolus</li> <li>• la durée des négociations</li> </ul> </li> <li>➤ Analyser les pratiques</li> <li>➤ Dresser un bilan</li> <li>➤ Formuler des recommandations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Réfléchir en termes stratégiques</li> <li>➤ Démontrer un esprit de synthèse</li> <li>➤ Faire preuve de leadership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils (Code de déontologie, article 38)</li> <li>➤ Exposer de façon complète et objective la nature et la portée de la problématique et informer des risques inhérents et prévisibles associés à une solution envisagée (Code de déontologie, article 39)</li> <li>➤ Connaître la législation pertinente et applicable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ S'inspirer des bonnes pratiques relativement à ce type d'évaluation</li> <li>➤ S'assurer que le bilan reflète non seulement les points à améliorer, mais aussi les bonnes pratiques</li> </ul>



COMPÉTENCES GÉNÉRALES

Compétences relationnelles  
et compétences personnelles

Habiletés qu'un membre doit démontrer  
et attitudes qu'il doit manifester dans  
l'exercice de sa profession



## Compétences générales

Compétences relationnelles*	Compétences personnelles*
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Collaborer et travailler en équipe</li><li>2. Communiquer efficacement</li><li>3. Démontrer des habiletés interpersonnelles</li><li>4. Faire des exposés</li><li>5. Faire preuve de leadership</li><li>6. Manifester des habiletés politiques</li><li>7. Négocier</li><li>8. Persuader</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Démontrer une aptitude à la recherche</li><li>2. Démontrer une capacité d'adaptation</li><li>3. Démontrer un esprit d'analyse</li><li>4. Démontrer un esprit de synthèse</li><li>5. Démontrer un sens de la planification, de l'organisation et du contrôle</li><li>6. Faire preuve de jugement</li><li>7. Faire preuve de professionnalisme</li><li>8. Innover</li><li>9. Manifester de la rigueur et un souci du détail</li><li>10. Prendre des décisions</li><li>11. Produire les résultats attendus</li><li>12. Réfléchir en termes stratégiques</li><li>13. Résoudre des problèmes</li><li>14. Se tenir à jour</li></ol>

\*Énumérées par ordre alphabétique.



Compétences relationnelles	Critères/indicateurs d'évaluation
1. Collaborer et travailler en équipe	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Encourager la synergie et partager ses connaissances et ses expériences</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Partager l'information</li><li>• Échanger des idées</li><li>• Respecter ses engagements à l'égard de ses collègues et des autres collaborateurs</li></ul></li><li>➤ <b>Obtenir la confiance et le soutien de ses collègues et des autres collaborateurs</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Souligner et valoriser les contributions de chacun</li><li>• Savoir dire des choses difficiles à entendre</li></ul></li><li>➤ <b>Résoudre les problèmes avec un minimum de remous</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Accepter les idées des autres</li><li>• Se rallier au consensus</li></ul></li><li>➤ <b>Proposer des idées et adopter des comportements dans le but d'instaurer et de maintenir des relations efficaces et harmonieuses</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Se soucier des relations interpersonnelles</li><li>• Ne pas prendre toute la place dans une réunion</li></ul></li></ul>
2. Communiquer efficacement	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Pratiquer l'écoute active</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Vérifier sa compréhension (en résumant les propos de l'interlocuteur, en reformulant ou en posant des questions)</li><li>• Observer et interpréter le langage non verbal</li><li>• Manifester de l'empathie (en utilisant des signes non verbaux ou en prononçant certaines paroles pour montrer que l'on comprend ce que la personne ressent)</li></ul></li><li>➤ <b>S'exprimer clairement verbalement et par écrit</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Utiliser la terminologie et le vocabulaire appropriés</li><li>• Organiser l'information à communiquer pour en faciliter la compréhension</li><li>• Respecter les règles d'orthographe, de grammaire et de syntaxe</li><li>• Utiliser les technologies de communication disponibles (téléphone, boîte vocale, conférence téléphonique, courriel, etc.)</li></ul></li></ul>



Compétences relationnelles	Critères/indicateurs d'évaluation
3. Démontrer des habiletés interpersonnelles	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b><i>Établir de bonnes relations avec ses supérieurs, ses collègues et toute autre personne avec qui on fait affaire dans le cadre de son travail</i></b><ul style="list-style-type: none"><li>• Mettre les gens à l'aise</li><li>• Respecter les besoins et les intérêts des autres</li><li>• Prendre l'initiative du contact</li><li>• Accepter les limites des autres personnes</li></ul></li><li>➤ <b><i>Manifester de l'authenticité dans ses rapports avec les autres</i></b><ul style="list-style-type: none"><li>• Faire preuve de franchise</li><li>• Faire part de ses besoins et de ses intérêts</li><li>• Savoir dire non</li></ul></li><li>➤ <b><i>Faire preuve de tact et de diplomatie</i></b><ul style="list-style-type: none"><li>• Évaluer la pertinence de communiquer une information, une opinion ou une décision de nature délicate</li><li>• Choisir un moment et un lieu propices</li><li>• Utiliser un ton et des mots appropriés</li><li>• Conclure sur une note positive</li></ul></li></ul>
4. Faire des exposés	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identifier le profil de l'auditoire</li><li>• Anticiper l'état d'esprit et les réactions possibles de l'auditoire</li><li>• Ajuster le contenu, le style de présentation et la durée de l'exposé en conséquence</li><li>• Accueillir chaleureusement les participants ou l'auditoire</li><li>• Faire un usage approprié de l'humour et des anecdotes</li><li>• Persuader en faisant valoir le bien-fondé de sa position ou de la solution préconisée et ses avantages</li><li>• Recourir à des technologies et à des outils de communication</li><li>• Encourager la participation de l'auditoire</li><li>• Répondre aux questions et commentaires</li></ul>



Compétences relationnelles	Critères/indicateurs d'évaluation
5. Faire preuve de leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Démontrer une capacité d'influence</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Émettre des idées et les défendre</li> <li>• Prendre une position claire</li> <li>• Se faire écouter et recevoir la confiance des autres</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Orienter les efforts d'un individu ou d'un groupe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir, suggérer ou rappeler l'objectif à réaliser</li> <li>• Faire le point sur le travail réalisé ou à réaliser et le communiquer</li> <li>• Préciser ou modifier l'objectif ou le mandat au besoin de même que ses conditions de réalisation</li> </ul> </li> </ul>
6. Manifester des habiletés politiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démontrer des habiletés interpersonnelles (voir 3)</li> <li>• Saisir le climat ambiant et les enjeux de l'heure</li> <li>• Identifier les règles formelles et tacites de fonctionnement et de communication</li> <li>• Repérer les personnes influentes</li> <li>• Établir et maintenir un réseau de relations utiles à court et à moyen termes</li> </ul>
7. Négocier	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Créer des conditions favorables à la négociation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trouver le moment et un lieu appropriés</li> <li>• Pratiquer l'écoute active (voir 5. Communiquer d'une manière efficace)</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Convaincre/argumenter</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire valoir ou défendre son projet ou sa position en soulignant ses avantages pour l'autre ou les autres parties</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Trouver un arrangement/un accord avantageux pour les diverses parties</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'efforcer de comprendre la position de l'autre ou des autres parties</li> <li>• Identifier les points ou questions pouvant donner lieu à un compromis</li> </ul> </li> </ul>
8. Persuader	<p><b>Anticiper l'état d'esprit et les réactions de son interlocuteur ou de l'auditoire (voir 4.</b></p>



Compétences relationnelles	Critères/indicateurs d'évaluation
	<p><b><i>Faire des exposés)</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b><i>Créer un climat/une ambiance propice</i></b><ul style="list-style-type: none"><li>• Choisir un lieu adéquat</li><li>• Accueillir chaleureusement son interlocuteur ou l'auditoire</li></ul></li><li>➤ <b><i>Faire valoir ou défendre son projet ou sa position</i></b><ul style="list-style-type: none"><li>• Souligner ses avantages pour l'autre ou les autres parties</li></ul></li></ul> <p><b>Démontrer une capacité d'écoute (voir 2. Communiquer efficacement)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b><i>Surmonter les doutes et les objections</i></b><ul style="list-style-type: none"><li>• Réfléchir ou demander conseil pour anticiper les doutes et les objections</li><li>• Réfléchir ou demander conseil pour trouver les réponses appropriées et développer une contre-argumentation efficace</li></ul></li></ul>



Compétences personnelles (autres que relationnelles)	Critères/indicateurs d'évaluation
1. Démontrer une aptitude à la recherche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Délimiter l'objet et la portée d'une recherche</li> <li>• Exploiter les sources d'information disponibles (électroniques et imprimées)</li> <li>• Procéder à une collecte de données et d'information en faisant preuve de rigueur et d'un souci du détail</li> <li>• Évaluer la qualité de l'information et la fiabilité des données</li> <li>• Organiser/structurer l'information et les données</li> <li>• Rédiger un rapport en se conformant aux règles de l'éthique</li> </ul>
2. Démontrer une capacité d'adaptation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Composer avec des situations imprévues</li> <li>• Modifier ses priorités, ses exigences et ses attentes</li> <li>• S'adapter dans sa manière d'agir et dans ses relations avec les autres</li> </ul>
3. Démontrer un esprit d'analyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recueillir des données et des faits pertinents</li> <li>• Décomposer les faits et les données en éléments simples</li> <li>• Tirer des conclusions logiques</li> </ul>
4. Démontrer un esprit de synthèse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regrouper les éléments en un tout cohérent permettant une vue d'ensemble</li> <li>• Résumer en peu de mots</li> </ul>
5. Démontrer un sens de la planification, de l'organisation et du contrôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir des objectifs et préciser les actions requises pour en assurer l'atteinte</li> <li>• Réunir les ressources nécessaires (humaines, financières, matérielles) pour faire avancer les choses</li> <li>• Mener plusieurs dossiers de front pour atteindre l'objectif fixé</li> <li>• Gérer les ressources disponibles avec efficacité et efficience</li> <li>• Effectuer des suivis réguliers et apporter les correctifs requis</li> </ul>
6. Faire preuve de jugement	<p>➤ <b>Analyser une situation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Éviter de se prononcer sur les choses qu'on ne connaît pas</li> <li>• Recueillir des données et des faits avant d'exprimer une opinion, de s'engager dans une voie ou de prendre une décision</li> <li>• Identifier les risques de préjudices pour les personnes impliquées</li> </ul>



Compétences personnelles (autres que relationnelles)	Critères/indicateurs d'évaluation
6. Faire preuve de jugement (suite)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre en considération les points de vue et les idées des autres</li> <li>• Consulter les personnes-ressources adéquates</li> <li>• Différencier un fait, la perception d'un fait et l'interprétation d'un fait</li> <li>➤ <b>En arriver à des conclusions pertinentes, à faire un geste ou à adopter un comportement adéquat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dresser une liste de solutions ou de conclusions possibles</li> <li>• En évaluer les implications et les répercussions, notamment sur le plan des préjudices pour les personnes impliquées</li> <li>• Choisir ou proposer la ou les solutions les plus avantageuses et concrètement applicables</li> <li>• Distinguer quand une décision d'autorité est possible et souhaitable</li> </ul> </li> </ul>
7. Faire preuve de professionnalisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Considérer les intérêts de l'organisation en respectant l'éthique et les normes de pratique de la profession</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévenir ou anticiper les situations problématiques</li> <li>• Relever les erreurs et les communiquer aux personnes concernées en temps opportun</li> <li>• Maintenir sa position ou sa décision si l'enjeu a des conséquences sur l'éthique</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Lorsque requis, donner préséance à ses obligations professionnelles</b></li> </ul>
8. Innover	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposer des solutions originales à des problèmes récurrents</li> <li>• Utiliser la pensée divergente, c'est-à-dire la capacité de trouver plusieurs idées différentes afin de résoudre un problème</li> <li>• Remettre en question les façons de faire conventionnelles</li> <li>• Établir des liens entre des idées qui, a priori, ne semblent pas en avoir</li> </ul>
9. Manifester de la rigueur et un souci du détail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accomplir ses tâches dans le respect des règles de l'art et des standards de précision et de qualité</li> <li>• Identifier et prendre en considération tous les détails qui assurent une exécution efficace et efficiente de chaque tâche</li> </ul>



Compétences personnelles (autres que relationnelles)	Critères/indicateurs d'évaluation
<p>10. Prendre des décisions*</p> <p>*Description tirée de l'Architecte de carrière de Lominger Limited Inc., fiches 16 et 17</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Prendre des décisions en temps opportun</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traiter promptement les questions et les problèmes qui relèvent de son autorité</li> <li>• Réagir promptement aux questions et aux situations urgentes</li> <li>• Prendre des risques calculés</li> <li>• Accepter l'impact et les conséquences de ses décisions</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Prendre des décisions appropriées</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans la mesure du possible, prendre le temps d'analyser le problème ou la situation</li> <li>• Se fier à son jugement ou à son expérience</li> <li>• Consulter des personnes reconnues pour leur sagesse et leur expérience pratique</li> <li>• Accepter l'impact et les conséquences de ses décisions</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Évaluer les risques</b></li> </ul>
<p>11. Produire les résultats attendus</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Atteindre systématiquement les objectifs fixés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecter les échéances</li> <li>• Respecter le budget alloué</li> <li>• Respecter les normes de qualité et de productivité</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Générer au besoin des changements significatifs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place de nouveaux services</li> <li>• Mettre en place de nouvelles approches</li> </ul> </li> </ul>
<p>12. Réfléchir en termes stratégiques*</p> <p>*Description tirée de l'Architecte de carrière de Lominger Limited Inc., fiche 58</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir une vision claire des perspectives futures</li> <li>• Anticiper les tendances à venir</li> <li>• Prévoir les conséquences des actions présentes</li> <li>• Analyser et voir les choses dans leur globalité</li> <li>• Brosser un tableau clair des scénarios possibles et envisager différentes probabilités</li> <li>• Concevoir des stratégies et des plans innovateurs et concurrentiels</li> </ul>



Compétences personnelles (autres que relationnelles)	Critères/indicateurs d'évaluation
13. Résoudre des problèmes	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Identifier et diagnostiquer le problème</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Intégrer différentes sources d'information</li><li>• Établir la différence entre les causes et les symptômes</li></ul></li><li>➤ <b>Identifier les solutions possibles</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Consulter et faire de la recherche</li></ul></li><li>➤ <b>Choisir une solution</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Déterminer les critères</li><li>• Évaluer et comparer les solutions possibles</li><li>• Évaluer les risques</li></ul></li><li>➤ <b>Implanter la solution</b></li></ul>
14. Se tenir à jour	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se tenir au courant des tendances et des développements dans les organisations et dans son domaine professionnel</li><li>• Utiliser les changements dans son milieu de travail comme des occasions de perfectionnement et de développement professionnel</li><li>• Établir et tenir à jour un plan de perfectionnement</li></ul>