

CARTE D'APPRENTISSAGE ET DE PERFECTIONNEMENT
INDIVIDUELS

POUR

Les présidentes et les présidents d'organismes de services opérationnels et d'entreprises opérationnelles

Organisme

Nom de la présidente ou du président

Rempli par

Période envisagée

Logo de
l'organisme

Comment utiliser cet outil :

Pour utiliser cet outil et remplir les pages afférentes, consultez le document intitulé « Comment utiliser les cartes d'apprentissage et de développement axés sur les compétences » ou suivez les méthodes adoptées par l'organisme.

Les pages suivantes sont consacrées à sept compétences distinctes. Chacune d'entre elles comprend une définition et une liste d'éléments qui décrivent les critères de rendement et d'efficacité auxquels il faut satisfaire pour le poste. Dans le cadre d'une auto-analyse de l'apprentissage et du perfectionnement, il est essentiel de tenir compte de la définition de la compétence autant que de chaque élément énuméré. L'utilisation des compétences relatives au poste pour évaluer l'apprentissage et le perfectionnement individuels vous permettra de dégager les domaines dans lesquels il est nécessaire de concentrer les efforts et d'effectuer un suivi des progrès accomplis. Une fois rempli, ce document contiendra des renseignements personnels qui devraient être considérés comme confidentiels.

- > Lisez les éléments qui représentent chaque compétence. Dans l'espace réservé au bas de la page, notez les habiletés à améliorer et les possibilités de perfectionnement qui créeraient de nouvelles façons d'utiliser ces compétences. En tentant de repérer ces possibilités, expliquez-les en détails et ajoutez des exemples d'excellence dans lesquels les compétences ont été démontrées de façon concrète.
- > Le tableau qui se trouve à la fin du présent document est une synthèse de l'apprentissage individuel et des priorités en matière de perfectionnement. Dans le cas de la présidente ou du président d'un organisme, les priorités d'apprentissage et de perfectionnement peuvent être transformées en plan d'apprentissage et de perfectionnement, en collaboration avec le ministre ou le délégué responsable.

Les exemples d'activités d'apprentissage individuel peuvent inclure :

- l'observation au poste de travail
- le mentorat et l'assistance professionnelle
- les cours sur le Web
- l'apprentissage autonome
- les conférences
- la formation interne (créée par les personnes-ressources de l'organisme comme les services juridiques, les vice-présidents, etc.)
- la formation externe (collège communautaire, FPO)
- les journées d'apprentissage organisées par une association, un secteur ou une industrie

Les exemples de possibilités de développement peuvent comprendre :

- présider un comité
- gérer une tâche ou un projet particulier
- concevoir et présenter aux autres personnes nommées des cours sur des enjeux ou des compétences particulières

- donner une conférence lors d'un congrès professionnel
- offrir à ses collègues du mentorat ou de l'assistance professionnelle
- participer à un projet temporaire ou spécial

LEADERSHIP STRATÉGIQUE

Le leadership stratégique désigne la façon d'aborder les initiatives d'un point de vue stratégique, de parrainer de nouvelles initiatives et de travailler à leur réalisation en vue de fournir des services de qualité au public tout en protégeant ses intérêts. Il se manifeste par le fait d'inspirer, de motiver et de diriger des collègues, de guider l'organisme, de créer des liens entre la vision et les concepts réalisables à long terme et le travail accompli quotidiennement, ainsi que d'exprimer d'une façon simple les ramifications complexes, internes et externes, des choix et des décisions stratégiques. Cette qualité comprend également l'adaptation des stratégies existantes pour y incorporer les changements nécessaires et l'adoption des mesures qui s'imposent pour continuer à fournir des ressources et du soutien adéquats.

Éléments :

La façon dont cette habileté ou cette qualité se traduit par un rendement efficace.

En tant que responsable de la direction du conseil et suivant son rôle de surveillance, la présidente ou le président doit :

- > Demeurer au courant des facteurs internes et externes qui pourraient avoir des répercussions sur l'organisme.
- > Superviser l'élaboration de la vision et du cadre stratégiques en identifiant et en considérant les facteurs internes et externes qui influencent l'organisme.
- > S'assurer que la vision et les stratégies de l'organisme servent l'intérêt du public et répondent à ses besoins et à ses attentes en évolution constante.
- > Préconiser la planification et l'emploi d'activités de suivi qui confirment l'utilisation raisonnable des ressources humaines et financières de l'organisme.
- > Veiller à ce que les délibérations du conseil tiennent compte des ressources en dotation et des moyens financiers de l'organisme lorsqu'il est question de stratégies et de solutions.
- > Choisir ses démarches à l'aide d'une vision à grande échelle et à long terme, concevoir des stratégies pour atteindre ses objectifs et appuyer sa planification sur le cadre de gestion des risques.
- > Repérer et suivre les tendances du marché et les occasions qu'il engendre. Évaluer les stratégies permettant de résoudre des problèmes ou de saisir ces occasions.
- > Reconnaître les occasions stratégiques et, selon celles-ci, classer les initiatives par ordre de priorité.
- > Communiquer la vision de l'organisme à ses propres administrateurs, ainsi qu'aux intervenants et aux partenaires extérieurs.
- > Voir à ce que le rendement de l'organisme soit examiné annuellement et à ce que les ajustements nécessaires soient planifiés.

Leadership stratégique, suite

Notez les habiletés à améliorer et les possibilités de perfectionnement qui créeraient de nouvelles façons d'utiliser ces compétences. En tentant de repérer de telles possibilités, expliquez-les en détail et ajoutez des exemples d'excellence dans lesquels les compétences ont été démontrées de façon concrète.

IMPACT ET INFLUENCE

L'impact et l'influence renvoient à la capacité d'influencer, de persuader ou de convaincre d'autres personnes d'adopter un plan d'action particulier qui aura des répercussions sur les plans, les priorités, les méthodes, les pratiques et les gens. Il convient de guider les autres en les influençant par une attitude positive doublée d'énergie, de souplesse et d'endurance. Il faut de plus savoir utiliser des stratégies efficaces, des techniques de persuasion et posséder des aptitudes à la facilitation pour atteindre les résultats voulus sans égard aux situations précaires ou complexes.

Éléments :

La façon dont cette habileté ou cette qualité se traduit par un rendement efficace.

- > Bâtir et bonifier sa réputation en tant que leader efficace et bien informé, apte à inspirer ses collègues.
- > Utiliser directement et indirectement des stratégies complexes lui permettant de deviner et de reconnaître différents points de vue afin d'obtenir l'appui et l'accord voulus pour un plan d'action donné.
- > Démontrer sa capacité à influencer positivement, à guider et à coordonner les fonctions du conseil et de l'équipe de gestion de l'organisme.
- > S'assurer que la direction de l'organisme et le conseil partagent la même orientation. Ainsi, le conseil dispose des renseignements nécessaires pour prendre des décisions et la direction de l'organisme en comprend clairement les objectifs.
- > Encourager les discussions ouvertes, productives et approfondies entre les membres du conseil pour mettre en relief les éléments essentiels et tracer un plan d'action solide qui mènera à une décision consensuelle.
- > Reconnaître les moments opportuns pour insister, faire des compromis ou négocier, et savoir quand il est essentiel de créer un consensus pour régler une question par la prise d'une décision.
- > Prévoir et discerner les effets de différents styles personnels de communication sur la collaboration avec les partenaires, les intervenants et le ministre. Adapter ses méthodes selon les besoins particuliers inhérents à chaque situation.
- > Faire preuve de souplesse et utiliser ses facultés d'adaptation en répondant aux besoins ou en discutant des intérêts des membres du conseil et des intervenants.

Notez les habiletés à améliorer et les possibilités de perfectionnement qui créeraient de nouvelles façons d'utiliser ces compétences. En tentant de repérer de telles possibilités, expliquez-les en détail et ajoutez des exemples d'excellence dans lesquels les compétences ont été démontrées de façon concrète.

ÉTABLISSEMENT DE PARTENARIATS ET CRÉATION DE LIENS

L'établissement de partenariats et la création de liens sont définis par la capacité à travailler en collaboration avec l'ensemble des partenaires, des alliances et des intervenants pour résoudre les problèmes généraux, atteindre les objectifs communs et favoriser la synergie. Ces habiletés impliquent l'utilisation des liens existants ou d'un réseau de personnes-ressources pour améliorer et renforcer les relations avec les partenaires actuels, mais aussi pour développer et solidifier de nouveaux partenariats. Elles requièrent également la conviction que les changements sont plus faciles lorsqu'ils sont le fruit d'efforts unanimes, et que le succès dépend largement de liens tissés par des intérêts partagés et dont la force repose sur la confiance mutuelle.

Éléments :

La façon dont cette habileté ou cette qualité se traduit par un rendement efficace.

- > Comprendre les règles d'engagement de l'administration et du conseil et, au besoin, créer des liens reposant sur la confiance et l'atteinte d'objectifs communs.
- > Faire du conseil un environnement qui favorise un haut niveau de créativité et de participation de la part de ses membres.
- > Bâtir une dynamique de groupe qui encourage la collégialité, la confiance et le partage des connaissances, tant à l'intérieur du conseil qu'entre le conseil et l'administration de l'organisme.
- > Faire preuve de tact en tentant de régler les divergences d'opinion et transformer ces situations en occasions d'accroître la compréhension mutuelle.
- > Choisir, pour le conseil et l'administration de l'organisme, des méthodes de communication et de coordination efficaces et s'assurer que tous disposent des mêmes connaissances courantes concernant les initiatives et les projets en cours.
- > Définir les partenariats et utiliser les liens tissés pour multiplier les collectes de renseignements et les demandes de suggestions pour surmonter des obstacles ou pour maintenir ou atteindre l'excellence en matière de service.
- > Connaître les règles d'engagement des intervenants et assurer la liaison avec eux de façon opportune, en vue d'obtenir leurs suggestions ou leur soutien.
- > Se tenir en contact avec un réseau de groupes d'intervenants internes et externes (qui peut comprendre des organismes, d'autres ministères ou directions, des intervenants, des groupes professionnels, des collègues, etc.).
- > Chercher à créer des partenariats et des liens qui, fondés sur la confiance et les intérêts communs, serviraient à la fois les intérêts des partenaires, de l'organisme et du public.

Notez les habiletés à améliorer et les possibilités de perfectionnement qui créeraient de nouvelles façons d'utiliser ces compétences. En tentant de repérer de telles possibilités, expliquez-les en détail et ajoutez des exemples d'excellence dans lesquels les compétences ont été démontrées de façon concrète.

INTÉGRITÉ, ÉTHIQUE ET VALEURS

L'intégrité, l'éthique et les valeurs décrivent l'empressement à respecter, en privé comme en public, les valeurs, les normes professionnelles et les principes énoncés, ainsi que la volonté de s'associer à d'autres personnes qui partagent la même déférence envers ces lignes directrices.

Éléments :

La façon dont cette habileté ou cette qualité se traduit par un rendement efficace.

- > Donner le ton commercial et déontologique au conseil et faire valoir l'importance de l'intégrité et de l'éthique dans le contexte de travail de l'organisme.
- > Faire respecter les obligations de loyauté et de diligence raisonnable qui appartiennent à l'ensemble des membres d'un conseil.
- > Encourager les discussions franches et ouvertes entre les membres du conseil, même lors de délibérations difficiles.
- > Laisser les valeurs et les véritables intérêts de l'organisme et du public guider ses interventions, même lorsque des coûts ou des risques y sont associés.
- > Protéger les renseignements confidentiels et sensibles ayant trait à l'organisme.
- > S'assurer que des normes soient établies et que des politiques soient mises en place en vue de garantir que l'organisme utilisera les fonds publics avec intégrité et honnêteté.
- > Appuyer, respecter et préconiser l'équité, la diversité et la représentation régionale dans toute décision concernant l'orientation organisationnelle.
- > Organiser la création du code de conduite de l'organisme ainsi que des règles relatives aux conflits d'intérêts auxquelles les directeurs doivent se conformer. Veiller à la diffusion de ces documents et à ce que leur contenu soit respecté.
- > Reconnaître, divulguer et éliminer les situations de conflits d'intérêt et, en leur présence, se retirer des délibérations et des prises de décisions du conseil.

Notez les habiletés à améliorer et les possibilités de perfectionnement qui créeraient de nouvelles façons d'utiliser ces compétences. En tentant de repérer de telles possibilités, expliquez-les en détail et ajoutez des exemples d'excellence dans lesquels les compétences ont été démontrées de façon concrète.

CONSCIENCE PROFESSIONNELLE

La conscience professionnelle concerne la profondeur et l'étendue des connaissances, des compétences et de l'expérience nécessaires au poste. Cette qualité requiert une certaine familiarité avec les pratiques, les méthodes, les lois, les compétences professionnelles, les tendances du marché, les intervenants et la culture particulière du milieu dans lequel baigne l'organisme.

Éléments :

La façon dont cette habileté ou cette qualité se traduit par un rendement efficace.

- > Bien connaître le milieu commercial et professionnel dans lequel œuvre l'organisme.
- > Présenter, durant les discussions, les situations dans leur ensemble pour faciliter la prise de décisions.
- > Être en mesure d'expliquer clairement la gamme complète des enjeux qui touchent l'organisme et de décrire les défis relatifs aux lois applicables et aux pratiques professionnelles, ainsi qu'aux exigences, aux problèmes et à la culture des intervenants.
- > Comprendre les pratiques financières et opérationnelles nécessaires pour travailler dans les limites du budget, de la production de recettes ou des sources de revenus.
- > Discerner les éléments essentiels à l'atteinte de l'excellence dans le domaine de spécialisation de l'organisme et utiliser ces connaissances pour faire progresser ses rôles et sa réputation.
- > Rester à l'avant-garde des tendances, du marché et des orientations concurrentes dans le domaine de spécialisation de l'organisme, en évaluer les implications et y répondre en élaborant des stratégies efficaces.
- > Encourager les personnes nommées à participer à la formation continue de même qu'au partage et au développement professionnel, et créer de telles occasions.

Notez les habiletés à améliorer et les possibilités de perfectionnement qui créeraient de nouvelles façons d'utiliser ces compétences. En tentant de repérer de telles possibilités, expliquez-les en détail et ajoutez des exemples d'excellence dans lesquels les compétences ont été démontrées de façon concrète.

GOVERNANCE DE L'ORGANISME

La gouvernance de l'organisme englobe les connaissances et les compétences requises pour gouverner efficacement l'organisme et le conseil, tout en suivant le cadre et le mandat statutaires qui leur ont été attribués. Cette habileté exige l'adoption de mesures en vue de se conformer aux valeurs de la fonction publique, lesquelles comprennent la transparence, l'efficacité, l'efficience, la responsabilisation et le respect des exigences gouvernementales en matière de gouvernance.

Éléments :

La façon dont cette habileté ou cette qualité se traduit par un rendement efficace.

- > Comprendre et diriger le conseil au sein du gouvernement ou du contexte de gouvernance dans lequel évolue l'organisme.
- > Coordonner les politiques, la répartition du budget et l'attribution des ressources dans le contexte gouvernemental.
- > Utiliser ses connaissances et son expérience pour bâtir un organisme moderne et durable.
- > Se conformer aux exigences stipulées dans la Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes.
- > Établir ou confirmer le protocole d'entente avec le ministre et en respecter les termes.
- > Procéder à la formation et au maintien d'un conseil qui s'implique activement dans la planification et la surveillance de la mise en œuvre des initiatives stratégiques.
- > S'assurer que le ministère et le ministre reçoivent le plan d'activités annuel de l'organisme. Ce plan répartit les ressources de l'organisme selon ses priorités, il est viable à long terme et il prévoit l'utilisation raisonnable des fonds publics.
- > Vérifier que les plans de l'organisme restent conformes à son mandat, à la loi qui le concerne et à son plan d'activités approuvé.
- > Réviser les objectifs et les plans selon les changements de priorités et de conditions.
- > Offrir au ministre et au ministère des conseils de qualité au moment opportun au sujet des enjeux qui ont un impact sur l'organisme, son mandat et ses intervenants.
- > Superviser la rédaction d'un rapport annuel, un compte rendu précis qui décrit la façon dont l'organisme a atteint ses objectifs et qui sera utile à la collectivité dans laquelle évolue l'organisme.
- > Appuyer le perfectionnement des personnes nommées par l'organisme en leur fournissant supervision et conseils, en discutant de leur développement professionnel et en les y encourageant.
- > Connaître les pratiques saines en matière de gouvernance et de contrôle financier et s'engager à s'y conformer.

Gouvernance de l'organisme, suite

Notez les habiletés à améliorer et les possibilités de perfectionnement qui créeraient de nouvelles façons d'utiliser ces compétences. En tentant de repérer de telles possibilités, expliquez-les en détail et ajoutez des exemples d'excellence dans lesquels les compétences ont été démontrées de façon concrète.

GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

La gestion axée sur les résultats s'entend de la capacité à planifier et à obtenir des résultats mesurables qui entraînent des effets favorables tant au niveau individuel qu'au niveau de l'organisme et de la collectivité en général. Cette habileté demande des efforts soutenus qui visent l'excellence en focalisant sur les résultats escomptés, l'établissement d'objectifs ambitieux, la prise de décisions difficiles, l'anticipation et l'élimination d'obstacles éventuels, ainsi que le règlement de conflits.

Éléments :

La façon dont cette habileté ou cette qualité se traduit par un rendement efficace.

En tant que responsable de la direction du conseil et suivant son rôle de surveillance, la présidente ou le président doit :

- > S'assurer que l'organisme honore ses obligations d'origine législative et s'acquitte de son mandat efficacement et de façon efficiente.
- > Établir un équilibre entre les besoins d'efficacité et d'efficience, lesquelles changent constamment, les procédures établies et l'intérêt public.
- > Superviser la rédaction du budget et du plan d'activités annuel et vérifier ensuite que les plans se concrétisent sans dépasser les dépenses autorisées et que les résultats prévus soient obtenus. Être en mesure d'expliquer les écarts et de faire des recommandations différentes pour atteindre les objectifs.
- > Surveiller la mise en place et le suivi des systèmes et procédures qui planifient et mesurent le rendement.
- > Établir, diffuser et réaliser des objectifs de rendement qui sont à la fois réalistes et audacieux.
- > Fixer de nouveaux buts conformes à la vision et aux objectifs de l'organisme.
- > Veiller à ce que les décisions complexes à volets multiples prises par le conseil se traduisent par des plans compréhensibles et utiles.
- > Confirmer que les politiques opérationnelles améliorent bien le rendement de l'organisme et qu'elles sont viables à long terme.
- > Contrôler l'examen annuel de l'organisme et organiser les vérifications, au besoin.
- > Recommander des nominations ou le renouvellement de nominations qui respectent et préconisent l'équité, la diversité et la représentation régionale.
- > Gérer le rendement de chaque membre et du conseil en entier. mettre en œuvre des mesures correctives pour permettre au conseil d'atteindre l'excellence.
- > Voir à ce que les résultats soient atteints tout en respectant une variété d'obligations qui y font parfois obstacle.

Gestion axée sur les résultats, suite

Notez les habiletés à améliorer et les possibilités de perfectionnement qui créeraient de nouvelles façons d'utiliser ces compétences. En tentant de repérer de telles possibilités, expliquez-les en détail et ajoutez des exemples d'excellence dans lesquels les compétences ont été démontrées de façon concrète.

Plan d'action d'apprentissage et de perfectionnement pour les présidents Organismes de services opérationnels et entreprises opérationnelles

Nom : _____ Poste : Présidence Période envisagée : _____

Priorités en matière de perfectionnement et d'apprentissage basés sur les compétences ¹	Plan d'action concernant les activités de perfectionnement et d'apprentissage ²	Calendrier d'exécution ³

Signature du président : _____ Date : _____ Responsable : _____ Date: _____

Commentaires:

¹ Relever les principales priorités d'apprentissage en se fondant sur les compétences et sur leurs éléments, p. ex., une priorité comme *approfondir les connaissances en matière de leadership stratégique* (compétence) peut être accompagnée de deux objectifs précis : 1) *améliorer la pensée stratégique* 2) *utiliser les stratégies de gestion de risques* (éléments de compétence). Les demandes relatives aux possibilités de perfectionnement doivent également être inscrites dans cette colonne.

² Établir un plan d'action pour atteindre la compétence visée, p. ex., *assister à un cours sur la planification stratégique qui comprend les stratégies de gestion de risques*.

³ Indiquer le moment précis ou l'échéance approximative à laquelle l'apprentissage sera terminé ou l'objectif de perfectionnement sera atteint.