

CARTE D'APPRENTISSAGE ET DE PERFECTIONNEMENT
INDIVIDUELS

POUR

Les vice-présidentes et les vice-présidents d'organismes de réglementation et de décision

Organisme

Nom du vice-président ou de la vice-présidente

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 huit compétences distinctes. Chacune d'entre elles comprend une définition et une liste d'éléments qui décrivent les critères de rendement et d'efficacité à rencontrer pour le poste. Remarque : Cette carte considère que le poste de vice-présidente ou de vice-président requiert les mêmes compétences que celui de membre, en y ajoutant toutefois trois compétences supplémentaires, soit le leadership, la gouvernance d'organisme et certains éléments approfondis relatifs à la conscience professionnelle. Étudiez ces compétences et assurez-vous de posséder la bonne combinaison de compétences de membre et de vice-président.

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. Il est possible de traduire les priorités d'apprentissage et de perfectionnement en un plan d'apprentissage et de perfectionnement, de concert avec la présidente ou le président de l'organisme.

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, OFP)
- les journées d'apprentissage organisées par une association, un secteur ou une industrie

Les exemples de possibilités de perfectionnement 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

Le leadership comprend la capacité et la volonté d'atteindre les objectifs de l'organisme en le guidant vers les plans d'action qui favoriseront la mise en œuvre de ses plans stratégiques et l'atteinte de ses objectifs de rendement. Cette habileté requiert l'utilisation de connaissances et l'exercice de pouvoirs lors de la mise en œuvre des politiques, des méthodes et des pratiques qui harmonisent les activités de l'organisme à son plan stratégique. Elle implique également le mentorat, l'accompagnement et la participation au développement professionnel des collègues.

Éléments :

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

- > Agir au nom de la présidente ou du président, ou avec le concours de cette personne, pour assumer la direction de l'organisme.
- > Repérer les questions stratégiques et recommander des mesures à adopter.
- > Aviser la présidente ou le président des changements à apporter aux méthodes et aux pratiques pour améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisme ou pour répondre aux besoins changeants des parties intéressées.
- > Représenter l'organisme au sein de plusieurs comités internes et externes.
- > S'assurer que la protection de l'intérêt public, les principes de la justice naturelle et le mandat de l'organisme soient respectés dans les politiques, pratiques et méthodes de l'organisme.
- > Conseiller les personnes nommées au sujet des nouvelles politiques, méthodes et pratiques.
- > Tenir à jour ses connaissances dans le domaine de spécialisation de l'organisme et saisir les occasions de perfectionnement professionnel.
- > Offrir ses services de mentorat aux personnes nouvellement nommées et leur présenter des occasions de formation et de perfectionnement professionnel.
- > Fournir de l'aide aux autres pour améliorer leurs compétences et leurs efforts en matière de résolution de conflits.

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.

JUGEMENT PROFESSIONNEL

Le jugement professionnel englobe l'exercice de la pensée critique, l'analyse et l'évaluation des répercussions, le recensement des tendances, la création de liens entre les différents enjeux fondamentaux, et la prise en charge des résultats. Lorsqu'on l'utilise efficacement, cette habileté mène à l'adoption de processus équitables et efficaces et elle clarifie ou résout des situations ou des questions complexes et ambiguës.

Éléments :

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

- > Utiliser son expérience professionnelle pour évaluer les faits, les données, la crédibilité et les situations.
- > Mettre en pratique ses connaissances professionnelles en analysant les enjeux, en clarifiant les situations, en recensant les possibilités exploitables ou en rendant des décisions motivées.
- > Tirer parti de son jugement sûr lors de l'examen des causes impliquant des preuves verbales ou écrites contradictoires ou en tentant d'apprécier leur crédibilité.
- > Faciliter le dialogue libre qui permet de révéler les enjeux et les intérêts fondamentaux.
- > Assimiler de l'information et faire respecter la loi et les principes légaux relatifs à des preuves, des situations ou des faits en particulier. Rendre des décisions et des jugements clairs et motivés.
- > Choisir les circonstances ou le moment où il convient de rendre une décision, de s'en abstenir ou d'employer un mode de règlement extrajudiciaire des différends.
- > Contrôler efficacement les procédures tout en axant sa concentration sur les résultats visés.
- > Tenir les audiences ou les réexamens conformément à la loi dominante et aux politiques, méthodes et règles de procédure mises en place par l'organisme.
- > Lorsque des jugements sont rendus, veiller à ce que la tenue, le contrôle et la clôture des audiences ou des réexamens se déroulent de façon prompte et régulière, dans le respect des règles de la justice naturelle.
- > Organiser le travail et les priorités de manière à répondre au besoin de processus équitable et d'application régulière de la loi, tout en respectant la nécessité concurrente de régler les causes en temps opportun.

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.

ÉCOUTE ET COMPRÉHENSION

L'écoute et la compréhension renvoient à la capacité de recueillir des faits et des renseignements pertinents pour apprécier la situation avant de tirer des conclusions ou d'intervenir. Cette habileté se fonde sur l'écoute active et le décodage des signaux verbaux et non verbaux qui facilitent la compréhension et dressent un portrait précis de la situation. Ainsi, les enjeux, les problèmes, les différends et les conflits sont plus faciles à résoudre. Cette habileté exige également la capacité d'encourager les autres à s'exprimer sur certains sujets et à faire valoir leurs intérêts.

Éléments :

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

- > Comprendre que les complexités des situations se révèlent d'une multitude de façons, entre autres par le biais d'actions, d'émotions, de pressions et d'intérêts inexprimés, autant que par le truchement de preuves et de points de vue déclarés.
- > Pratiquer l'écoute active pour bien comprendre les intérêts et les points de vue.
- > Utiliser des techniques d'interrogation efficaces pour obtenir des renseignements supplémentaires et comprendre ou clarifier la situation.
- > Assimiler des renseignements provenant de sources multiples pour prendre des décisions éclairées qui tiennent compte des problèmes et s'y attaquent avec succès.
- > Tenir des audiences et des réexamens qui donnent un ton d'équité, de participation et de liberté au dialogue et à l'échange d'information.
- > Reconnaître les moments où il est nécessaire et pertinent de rechercher les renseignements ou les intérêts supplémentaires qui sont habituellement difficiles à établir avec précision.
- > Comprendre l'impact de ses propres actions et émotions, faire preuve de maîtrise de soi et demeurer concentré(e) dans les situations de tension ou de conflit.
- > Faire preuve d'une capacité d'écoute et de compréhension en permettant à ceux qui comparaissent devant l'organisme de sentir qu'ils ont véritablement eu la chance d'exprimer leur point de vue et en rendant des décisions qui reflètent les préoccupations des parties et résolvent leurs problèmes.

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.

PRISE DE DÉCISIONS

La prise de décisions nécessite l'analyse et l'évaluation indépendantes des données et des preuves ainsi que l'utilisation de la pensée rationnelle et l'application des lois pertinentes. Elle requiert des compétences avancées en matière de communication orale et écrite qui sont utilisées pour expliquer un point de vue face à des résistances, des réactions négatives ou des échéances serrées et pour exprimer clairement la décision ou le plan d'action qui s'ensuit.

Éléments :

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

- > Apprécier l'ensemble des preuves et des arguments sous tous les angles.
- > Rendre des décisions claires qui sont l'expression d'une analyse poussée des enjeux en examinant les situations de façon objective et en expliquant en détail les motifs de décision
- > Lorsqu'un groupe d'experts tient une audience, participer à la discussion en groupe qui suit cette audience aux côtés des co-membres.
- > Prendre une décision de façon indépendante mais savoir quand il est approprié d'obtenir les opinions et, au besoin, les conseils des autres.
- > Exprimer clairement ses opinions et défendre son point de vue au sujet de situations complexes et controversées.
- > Rendre ses décisions dans les délais fixés par l'organisme.
- > Fournir les raisons qui motivent ses décisions et faire preuve de clarté dans les jugements écrits et oraux afin que les parties puissent comprendre et exécuter la décision.
- > Rendre des décisions motivées par les preuves ainsi que par l'interprétation et l'application de la loi pertinente à la preuve en question.

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 se conformer et à voir les autres se conformer, en privé comme en public, aux valeurs, aux normes professionnelles et aux principes énoncés, même lorsque des risques y sont associés.

Éléments :

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

- > Agir conformément aux valeurs de l'organisme, même lorsque des coûts ou des risques sont associés à cette démarche.
- > Diriger les affaires de l'organisme avec une intégrité professionnelle qui exige que les règles d'engagement soient connues et que les valeurs et les normes d'interaction de l'organisme soient claires.
- > Établir les attentes quant aux interactions entre les parties et exiger un comportement professionnel et respectueux dans l'ensemble des instances.
- > Traiter tous ceux qui comparaissent devant l'organisme avec respect.
- > Agir conformément aux valeurs organisationnelles, même face à des provocations ou à des situations stressantes.
- > Se consacrer impartialement et objectivement au service du bien public.
- > Appuyer et justifier les décisions et les actions basées sur les valeurs, mêmes lorsqu'elles sont impopulaires ou controversées.
- > Découvrir et respecter les différences sociales et culturelles qui caractérisent ceux qui comparaissent devant l'organisme.
- > Reconnaître et questionner sa propre partialité, déceler les situations de déséquilibre du pouvoir et adopter des stratégies basées sur les valeurs pour s'y attaquer.
- > Adhérer au code de conduite de l'organisme et à ses règles relatives aux conflits d'intérêt. Reconnaître et divulguer en temps utile toute situation présentant un risque de conflit d'intérêt et éliminer toute préoccupation liée à un soupçon de partialité.

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 lois, les pratiques, les méthodes, les compétences professionnelles, les intervenants et la culture particulière du milieu dans lequel évolue l'organisme.

Éléments :

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

Éléments réservés aux vice-présidents :

- > Employer sa grande connaissance des lois pertinentes et du milieu de la réglementation pour agir comme mentor dans les affaires difficiles, pour veiller à ce que des conseils clairs et exacts soient fournis et que des contreparties adéquates soient accordées dans les décisions rendues par l'organisme.
- > Prendre en charge les cas délicats, particulièrement lourds de conséquences, ou qui requièrent l'examen de questions de droit singulières ou inédites.
- > Expliquer les tendances, les cycles et les facteurs qui peuvent avoir des répercussions sur les intervenants, les méthodes, les pratiques et les politiques de l'organisme.
- > Avoir la capacité d'analyser l'impact financier et opérationnel qu'ont sur l'organisme les nouvelles politiques, pratiques et méthodes.
- > Adapter les principes directeurs, les méthodes et les pratiques de l'organisme pour implanter les changements désirés, p. ex. améliorer la prestation de services.
- > Être au courant des enjeux sociaux, culturels et politiques qui influencent l'organisme.
- > Tenir à jour ses connaissances dans le domaine de spécialisation de l'organisme, participer aux formations et saisir les occasions de perfectionnement professionnel.

Éléments partagés par l'ensemble des membres :

- > Connaître en profondeur la loi, le cadre législatif et les procédures pertinentes aux politiques, protocoles et règles de l'organisme.
- > Être totalement familier (ou familière) avec les sujets qui sont du ressort de l'organisme.
- > Se tenir parfaitement au courant des enjeux qui préoccupent les groupes d'intervenants associés, de leurs intérêts et du cadre réglementaire et législatif qui régit leurs activités.
- > Maîtriser et employer la gamme complète des modes de règlement extrajudiciaires des différends afin de choisir le plus efficace, en harmonie avec la loi dominante.
- > Comprendre et tenir efficacement des audiences ou des réexamens, rendre des décisions claires, s'assurer que tous les problèmes aient été réglés et que les parties aient été entendues et traitées de façon équitable.
- > Gérer les instances afin que tous ceux qui comparaissent devant l'organisme comprennent les règles de pratique et de procédure et qu'ils puissent y participer de façon égale.

Sensibilisation professionnelle, suite

- > Mettre en pratique les lois, les politiques, les procédures et les règles pertinentes.
- > Établir des pratiques de travail permettant de traiter efficacement un grand nombre de cas.
- > Comprendre les méthodes gouvernementales ayant trait aux personnes nommées, y compris la nature indépendante des relations de l'organisme avec son ministère.
- > Participer à la formation professionnelle et profiter des occasions de perfectionnement professionnel.

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 DES CONFLITS

La gestion des conflits se réfère à la connaissance et à la capacité d'anticiper, de reconnaître et de résoudre efficacement les différends. Il convient de faciliter les discussions libres et constructives et, dans la mesure du possible, de trouver des solutions bénéfiques à tous, mais au besoin, de rendre une décision pour résoudre la question en litige.

Éléments :

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

- > Donner le ton aux interactions : elles doivent être respectueuses et productives.
- > Employer une gamme de méthodes de règlement de différends.
- > Garder le contrôle et axer son attention sur la résolution de la cause.
- > Repérer et régler les différends dès le départ.
- > Désamorcer les désaccords empreints de stress et les situations hostiles ou chargées d'émotion.
- > Écouter activement en vue de détecter les intérêts communs et examiner les situations sous plusieurs angles.
- > Reformuler efficacement les points de vue et faire preuve de tact pour poser des questions et cerner les principaux enjeux ou les valeurs qui sont au cœur du conflit.
- > Trouver les points d'entente et gérer le processus de résolution.
- > Encourager les parties à reconsidérer leur point de vue actuel, de même que leurs convictions et faciliter la discussion de solutions de rechange susceptibles d'entraîner des bénéfices pour tous.
- > Créer, entre les parties, un environnement qui invite les relations positives et respectueuses.
- > Agir en tant que médiateur entre les intérêts des parties pour découvrir une solution mutuellement acceptable.
- > Aider les parties à élaborer un plan d'action raisonnable pour mettre l'entente en place.
- > Savoir quand insister, quand négocier ou faire un compromis, quand obtenir un consensus pour résoudre une cause, et quand il est nécessaire de rendre une décision.

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 implique les connaissances et les compétences nécessaires à la régie efficace de l'organisme. Il est également essentiel de chercher à respecter les valeurs du service public (à titre d'exemple, la transparence, l'efficacité et l'efficace) et de contribuer au respect des normes de gouvernance de l'organisme et des exigences ou des directives gouvernementales.

Éléments :

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

- > Comprendre le contexte de gouvernance au sein duquel évolue l'organisme et s'y inscrire.
- > Secondar la présidente ou le président en prenant en charge les questions de gouvernance et de responsabilisation de l'organisme.
- > Posséder des connaissances pratiques au sujet des politiques générales, de la planification des activités, du cadre financier et du cadre de gouvernance de l'organisme, ainsi que de ses procédures de soutien.
- > Créer, mettre en œuvre et effectuer le suivi des méthodes et pratiques d'excellence nouvellement adoptées (procédures, protocoles et règles de l'organisme).
- > Suggérer des démarches avant-gardistes pour améliorer l'efficacité et les activités de l'organisme.
- > Inspirer la confiance et la volonté d'atteindre les objectifs.
- > Tenir la présidente ou le président au courant des nouveaux enjeux relatifs aux méthodes et aux pratiques afin d'augmenter l'efficacité et l'efficace de l'organisme.
- > Surveiller les mesures du rendement de l'organisme et fournir à la présidente ou au président des recommandations viables concernant les changements à apporter aux politiques, aux pratiques et aux méthodes de l'organisme.
- > Contribuer à la réalisation du plan d'activités de l'organisme.

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 en matière d'apprentissage et de perfectionnement - Vice-présidence Organismes de réglementation et de décision

Nom : _____ Poste : Vice-présidences Période envisagée : _____

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

Signature du vice-président : _____ Date: _____ Signature du président : _____ Date : _____

Commentaires :

¹ Relever les principales priorités en se basant sur les compétences et leurs éléments, p. ex., une priorité comme *augmenter le niveau de sensibilisation professionnelle* (compétence) ou *apprendre les nouveaux règlements* peut être accompagnée d'un objectif précis comme *mettre à jour ses connaissances au sujet des lois qui concernent l'organisme continuellement* (élément de compétence). Les demandes relatives au perfectionnement devraient également être inscrites dans cette colonne, p. ex., *créer une nouvelle politique de gouvernance pour le conseil* (possibilité de perfectionnement).

² Établir un plan d'action pour atteindre la compétence visée, p. ex., *assister à la formation interne offerte par l'avocat-conseil à l'interne de l'organisme concernant les nouveaux règlements*.

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