

CARTE D'APPRENTISSAGE ET DE PERFECTIONNEMENT
INDIVIDUELS

POUR

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

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 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. 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 et certains éléments approfondis relatifs à la gouvernance d'organisme et à la conscience professionnelle. Étudiez ces trois compétences afin 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 de telles 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, OFP)
- 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

Le leadership comprend la capacité et la volonté de diriger et de gouverner l'organisme en le guidant vers la mise en œuvre de son plan stratégique et l'atteinte de ses objectifs. 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 avec 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;
- > Participer à la conception de la vision et des stratégies de la présidente ou du président et être en mesure de les développer;
- > Diriger et effectuer le suivi des initiatives et des projets spéciaux qui lui sont confiés par la présidente ou le président, comme par exemple l'élaboration ou la mise en œuvre de pratiques, d'initiatives ou de services différents;
- > Représenter l'organisme auprès de groupes d'intervenants dans le cadre d'initiatives et de projets spéciaux;
- > Démontrer de façon convaincante la nécessité d'apporter des changements aux politiques et dresser une liste des nouvelles exigences qui devraient y figurer;
- > Gérer les comités internes et externes ainsi que les projets spéciaux pour confirmer qu'ils sont en accord avec la vision stratégique de l'organisme;
- > Mettre en œuvre des politiques, des procédures et des pratiques qui harmonisent les activités de l'organisme et son plan stratégique;
- > Élaborer et faire connaître les politiques aux membres, aux intervenants et au public;
- > Contribuer à la planification et à l'atteinte des objectifs financiers de l'organisme;
- > Reconnaître les nouveaux enjeux et les tendances du milieu professionnel et du marché et proposer des stratégies pour résoudre les problèmes ou saisir les occasions qui se présentent;
- > Établir des pratiques qui encouragent le travail d'équipe et la franche collaboration entre les membres et qui mobilisent adéquatement la direction de l'organisme;
- > Offrir ses conseils, son mentorat ou son assistance aux autres membres;
- > Intégrer l'équité, l'égalité d'accès et le respect pour la diversité aux nouvelles méthodes adoptées et aux choix relatifs à l'orientation de l'organisme.

Leadership, 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.

INTENDANCE

L'intendance est la capacité d'établir et d'exprimer clairement les buts, les objectifs et le cadre stratégique d'un organisme. En tant que membres d'un conseil d'administration interdépendant et multidisciplinaire, les administrateurs efficaces guident et surveillent, dans un rôle de supervision totalement indépendant et objectif, la mise en œuvre des initiatives stratégiques du conseil.

Éléments :

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

- > Concourir à orienter l'organisme vers sa vision en contribuant à l'établissement de buts et d'objectifs et en proposant des stratégies pour résoudre les problèmes ou saisir les occasions qui se présentent;
- > Surveiller, de façon indépendante et objective, tous les plans, initiatives et rapports de l'organisme;
- > Participer à la planification et à l'atteinte des objectifs financiers de l'organisme;
- > Repérer les risques relatifs aux plans et aux initiatives de l'organisme et adopter les stratégies de gestion de risques appropriées;
- > Faire preuve de jugement et d'engagement raisonnés et réalistes envers les résultats principaux;
- > Évaluer les plans et le rendement de l'organisme et décider de son orientation future par le biais d'une évaluation probante et diligente des rapports, des analyses, des solutions et des plans préparés — demander des consultations supplémentaires, au besoin;
- > Examiner l'éventail des solutions possibles avant de prendre une décision, sans oublier les normes et les tendances du marché et du milieu professionnel;
- > Tenir compte de la situation dans son ensemble en étudiant les occasions à saisir ou les effets à long terme d'une initiative;
- > Analyser les échecs et solliciter des commentaires francs en vue de transformer les erreurs en expériences d'apprentissage.

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. Cette influence est exercée par le biais de communications efficaces et de jugements raisonnés qui font naître l'appui, l'accord et l'engagement envers le plan d'action visé.

Éléments :

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

- > Présenter clairement des opinions, idées ou concepts mûrement réfléchis qui tiennent compte des risques autant que des possibilités;
- > Communiquer soigneusement les renseignements destinés à susciter des discours et des délibérations productives au sein du conseil, en vue d'adopter le meilleur plan d'action possible;
- > Influencer l'administration de l'organisme par le biais d'analyses et de discussions probantes portant sur les rapports préparés et par l'entremise d'échanges approfondis au sujet des possibilités à explorer;
- > Examiner, d'un œil critique et stratégique, les recommandations et les initiatives proposées et en vérifier les hypothèses et les principes sous-jacents;
- > Persuader et influencer concrètement les autres membres du conseil tout en restant ouverts aux suggestions susceptibles de mener à des solutions consensuelles;
- > Reconnaître le moment opportun pour exiger de l'information supplémentaire ou des conseils différents, savoir débattre d'un sujet de façon constructive, faire un compromis ou régler un conflit;
- > Choisir, en connaissance de cause, les stratégies de gestion de risques et être aptes à saisir les occasions qui se présentent — être en mesure de défendre et d'expliquer leurs conseils ou leurs recommandations.

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.

TRAVAIL D'ÉQUIPE ET COLLABORATION

Le travail d'équipe et la collaboration englobent le désir et la capacité de créer et d'entretenir des relations de travail coopératives, collaboratives et productives. Les membres forment une équipe et appuient le conseil en s'encourageant mutuellement à partager leurs expériences, leurs connaissances, leurs pratiques d'excellence et leurs conseils. Les membres doivent participer pleinement et activement aux activités et aux projets du conseil, des partenaires et des intervenants, le tout dans le but de contribuer à l'atteinte des objectifs communs et des buts de l'organisme.

Éléments :

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

- > Travailler efficacement aux côtés des autres membres du conseil et encourager la collégialité;
- > Favoriser les débats positifs, productifs et respectueux axés sur les enjeux que le conseil étudie;
- > Tolérer les intérêts, les opinions et les préoccupations des autres membres;
- > Faire preuve de tact en tentant de régler les divergences d'opinion et transformer ces situations en occasions d'accroître la compréhension mutuelle;
- > Comprendre et respecter le rôle de l'administration de l'organisme, mais arriver à le remettre en question, à l'occasion, dans les limites des protocoles et des objectifs établis;
- > Collaborer avec les autres membres afin de résoudre les problèmes et de prendre des décisions;
- > Conserver une attitude positive et se concentrer sur les résultats désirés — gagner du terrain en vue d'en venir à un consensus;
- > Établir des relations harmonieuses, productives et empreintes de confiance avec la direction, l'ensemble des membres du conseil et les intervenants;
- > S'assurer de rallier tous les participants aux initiatives choisies en instaurant un climat de confiance favorable au partage des connaissances;
- > Appuyer et défendre les décisions finales 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.

INTÉGRITÉ, ÉTHIQUE ET VALEURS

L'intégrité, l'éthique et les valeurs décrivent l'empressement d'une personne à 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.

- > Respecter les obligations fiduciaires de loyauté et de diligence raisonnable qui appartiennent à l'ensemble des membres d'un conseil;
- > Laisser les véritables intérêts de l'organisme et du public guider leurs interventions;
- > Agir de façon conforme aux valeurs lorsque des coûts ou des risques sont associés à la démarche;
- > Appuyer les décisions du conseil même lorsqu'elles sont impopulaires;
- > Protéger les renseignements confidentiels et sensibles ayant trait à l'organisme;
- > Établir et mettre en pratique des politiques qui assurent que l'organisme utilise les fonds publics avec intégrité et honnêteté;
- > Appuyer, respecter et préconiser l'équité, la diversité et la représentation régionale dans l'établissement de l'orientation organisationnelle;
- > Respecter le code de conduite et les règles relatives aux conflits d'intérêt de l'organisme, harmoniser leur propre comportement aux valeurs de l'organisme;
- > Reconnaître 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.

- > Être au courant des lois, des règlements, des théories, des pratiques et des procédures qui s'appliquent à l'organisme ou qui ont un impact sur celui-ci;
- > Acquérir des connaissances approfondies au sujet des enjeux sociaux, culturels et politiques qui influencent l'organisme;
- > Se tenir au courant des enjeux qui préoccupent les groupes d'intervenants associés, de leurs intérêts et du cadre réglementaire et législatif qui régit leurs activités;
- > Surveiller les tendances, les orientations et les changements du domaine de spécialisation de l'organisme, en comprendre les implications et concevoir des stratégies efficaces pour effectuer les changements désirés.
- > Comprendre les pratiques financières et opérationnelles nécessaires pour travailler dans les limites du budget, de la production de recettes ou des sources de revenus;
- > Avoir la capacité d'analyser l'impact financier et opérationnel qu'ont sur l'organisme les nouvelles politiques, pratiques et méthodes;
- > Élaborer une variété de solutions claires en vue de modifier les méthodes opérationnelles et d'améliorer la prestation de services;
- > Posséder de vastes connaissances et de l'expérience considérable avec la gamme complète des produits et services de l'organisme et être en mesure de fournir de plus amples renseignements au sujet de divers modes de prestation de services;
- > Être apte à comparer les enjeux, les occasions et les facteurs cruciaux;
- > Prendre en charge et participer à la formation et aux 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.

GOVERNANCE DE L'ORGANISME

La gouvernance de l'organisme implique la participation à la régie efficace de l'organisme. Elle requiert également le respect des valeurs du service public (à titre d'exemple, la transparence, l'efficacité et l'efficace) et la contribution 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.

- > Seconder la présidente ou le président en prenant en charge les questions de gouvernance et de responsabilisation de l'organisme;
- > Contribuer à l'élaboration et à la réalisation des plans relatifs aux activités, au rendement et aux finances de l'organisme;
- > Inspirer la confiance et la volonté d'atteindre les objectifs et aviser le président de la présence de nouveaux enjeux;
- > Comprendre le contexte de gouvernance au sein duquel évolue l'organisme et s'y inscrire;
- > 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);
- > Participer à la planification, à la surveillance et à la reddition de comptes concernant les initiatives stratégiques;
- > Suggérer des démarches avant-gardistes pour améliorer l'efficacité et les activités de l'organisme;
- > Surveiller les mesures du rendement de l'organisme et fournir à la présidente ou au président des recommandations applicables concernant les changements à apporter aux politiques, aux pratiques et aux méthodes de l'organisme;
- > Connaître les pratiques saines en matière de gouvernance et de contrôle financier et s'engager à s'y conformer.

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 pour les vice-présidents Organismes de services opérationnels et entreprises opérationnelles

Nom : _____ Poste : Vice-présidence 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 conscience 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* (éléments 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 l'objectif de perfectionnement sera atteint.