

---

**Mémoire présenté à la Commission de l'économie et du travail**

**Concernant le projet de loi n° 42, Loi regroupant la Commission de l'équité salariale, la Commission des normes du travail et la Commission de la santé et de la sécurité du travail et instituant le Tribunal administratif du travail**

**L'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec**

**Québec, le 12 mai 2015**

---

## Sommaire

Le projet de loi n° 42 vise le regroupement de la Commission de l'équité salariale, de la Commission des normes du travail et de la Commission de la santé et de la sécurité du travail; il institue également le Tribunal administratif du travail. D'entrée de jeu, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés voit d'un bon œil le regroupement des trois commissions et la création d'un Tribunal administratif spécialisé dans l'ensemble des questions touchant le monde du travail et de l'emploi. L'instauration d'un centre de service unique est à son sens une valeur ajoutée pour la protection des droits des travailleurs et de ceux des entreprises qui œuvrent au Québec. L'Ordre estime que l'institution d'un Tribunal administratif du travail représente une avancée importante à la fois pour le Québec et pour le droit du travail. Par le projet de loi n° 42, le gouvernement vient consolider au sein d'une même instance les rôles et responsabilités de la Commission des relations du travail ainsi que de la Commission des lésions professionnelles. En ce sens, le futur Tribunal administratif du travail poursuivra la mission actuelle de ces deux commissions et suivra sensiblement les mêmes procédures.

Toutefois, l'Ordre s'interroge sur la pertinence de limiter aux professionnels avocats et notaires le rôle de juge administratif au sein du futur Tribunal administratif du travail. Selon lui, il est clair que les professionnels CRIA et CRHA possèdent les connaissances en droit et les compétences nécessaires pour occuper une telle fonction. D'ailleurs, à l'heure actuelle, le poste de commissaire à la Commission des relations du travail n'est pas limité à une ou des professions précises. L'Ordre est d'avis qu'il est judicieux, dans une optique de protection du public, de préciser dans la loi les critères permettant à une personne de poser sa candidature au poste de juge administratif au futur Tribunal administratif du travail. L'Ordre ne remet pas en cause le principe de nommer les professionnels habilités à siéger comme juge dans le futur Tribunal administratif du travail. Il est d'avis que le public, travailleurs et entreprises, n'en sera que mieux protégé.

**Recommandation** – L'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec demande que l'article 52 du projet de loi soit modifié afin d'inclure la profession de conseiller en ressources humaines agréé et de conseiller en relations industrielles agréé. L'Ordre estime que l'article 52, sous sa forme actuelle, doit être modifié pour les raisons suivantes :

- il ne tient pas compte du fait que les CRHA et CRIA ont les compétences et l'expertise en matière de droit du travail et de l'emploi, ce qui les rend compétents à devenir membres du Tribunal, au même titre que les avocats et les notaires;
- il néglige le fait que les CRHA et CRIA possèdent des compétences en matière de relations du travail, de gestion des ressources humaines, de politiques publiques et de santé et sécurité du travail, ce qui assure des décisions de qualité en raison de leur compréhension fine des réalités des milieux de travail;
- il oublie que plusieurs CRHA et CRIA agissent actuellement à titre de commissaires, ce qui démontre leur compétence pour être nommés juges administratifs alors que les règles de procédure sont sensiblement les mêmes;
- il engendre un risque important pour la protection du public en raison de la grande perte d'expertise qu'il occasionnerait.

## Introduction

L'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés est le cinquième plus grand regroupement au monde dans son domaine. Il compte près de 10 000 membres qui portent le titre CRHA ou 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. L'Ordre est un leader en matière de pratiques de gestion des employés. Dans le cadre de sa mission de protection du public, il soutient le perfectionnement continu des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) et des conseillers en relations industrielles agréés (CRIA) et participe ainsi au maintien de l'équilibre entre le bien-être des employés et la réussite des organisations. Il veille avec vigilance à ce que cette fonction aux multiples facettes demeure à la fine pointe des solutions propres à répondre aux grands enjeux qui touchent la main-d'œuvre.

La gestion des ressources humaines et les relations du travail forment 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, par la création de l'Ordre. Il s'agit donc d'une profession relativement jeune, mais dont les défis sont de plus en plus nombreux et complexes.

Par ce mémoire, l'Ordre est heureux d'avoir l'occasion de présenter son point de vue sur le projet de loi n° 42 qui institue le Tribunal administratif du travail. D'entrée de jeu, l'Ordre voit d'un bon œil le regroupement des trois commissions et la création d'un Tribunal administratif spécialisé dans l'ensemble des questions touchant le monde du travail et de l'emploi. L'instauration d'un centre de service unique est à son sens une valeur ajoutée pour la protection des droits des travailleurs et de ceux des entreprises qui œuvrent au Québec.

D'abord, l'Ordre estime que l'institution d'un Tribunal administratif du travail représente une avancée importante à la fois pour le Québec et pour le droit du travail. Quatre divisions distinctives formeront ce futur tribunal, soit la division des relations du travail, la division de la santé et de la sécurité du travail, la division des services essentiels et la division de la construction et de la qualification professionnelle. Par le projet de loi n° 42, le gouvernement vient consolider au sein d'une même instance les rôles et responsabilités de la Commission des relations du travail et ceux de la Commission des lésions professionnelles. En ce sens, le futur Tribunal administratif du travail poursuivra la mission actuelle de ces deux commissions et suivra les mêmes procédures. L'Ordre est également satisfait de la promesse de gains administratifs accompagnant la création de la Commission des droits et de la santé et de la sécurité du travail, mais demeure réservé tant que cela n'aura pas été démontré.

Par ailleurs, l'Ordre s'interroge quant aux règles de gouvernance de la future Commission des droits et de la santé et de la sécurité du travail, puisque le projet de loi n° 42 demeure nébuleux à ce sujet. Il aimerait donc avoir davantage de précisions sur les règles de gouvernance prévues afin de savoir si ces dernières s'inscriront dans les principes de saine gouvernance reconnus.

Enfin, bien que l'Ordre estime que l'institution d'un Tribunal administratif du travail représente une avancée importante à la fois pour le Québec et pour le droit du travail, il s'oppose cependant au fait, selon l'article 52 du projet de loi, de limiter aux professionnels avocats et notaires le rôle de juge administratif au sein du futur Tribunal.

Rappelons que l'article 52 du projet de loi n° 42 énonce :

*« Seul peut être membre du Tribunal un avocat ou un notaire qui possède une connaissance de la législation applicable et une expérience pertinente de 10 ans à l'exercice des fonctions du Tribunal. »*

L'Ordre demande donc que l'article 52 du projet de loi soit modifié afin d'inclure la profession de conseiller en ressources humaines agréé et de conseiller en relations du travail agréé.

## **Portrait actuel des commissaires dans les tribunaux spécialisés**

Actuellement, plusieurs règles de nomination sont établies pour les commissaires de la Commission des relations du travail. Selon l'article 137.11 du Code du travail, « les commissaires de la Commission sont nommés par le gouvernement qui en détermine le nombre. Ils sont nommés après consultation des associations de travailleurs et des associations d'employeurs les plus représentatives ». Plus précisément, selon l'article 137.12 du Code du travail, « seule peut être commissaire de la Commission la personne qui possède une connaissance de la législation applicable et 20 ans d'expérience pertinente dans les matières qui sont de la compétence de la Commission ».

Ces critères de nomination des commissaires à la Commission des relations du travail sont davantage précisés à l'article 12 du Règlement sur la procédure de recrutement et de sélection des commissaires à la Commission des relations de travail : « Les critères de sélection dont le comité tient compte pour déterminer l'aptitude d'un candidat sont : les qualités personnelles et intellectuelles du candidat, l'expérience que le candidat possède et la pertinence de cette expérience à l'exercice des fonctions de la Commission, le degré de connaissance et d'habileté du candidat, compte tenu des exigences professionnelles, de formation ou d'expériences particulières indiquées dans l'avis de recrutement, les habiletés à exercer des fonctions juridictionnelles, la capacité de jugement du candidat, son ouverture d'esprit, sa perspicacité, sa pondération, son esprit de décision et la qualité de son expression ainsi que la conception que le candidat se fait des fonctions de commissaire de la Commission ».

En raison de ce processus de nomination, plusieurs CRHA ou CRIA ont été, au fil des années, nommés commissaires à la Commission des relations du travail. Actuellement, on compte 38 commissaires. Six de ceux-ci ne sont pas juristes de formation, mais plutôt issus du domaine des ressources humaines ou des relations industrielles.

En ce qui a trait à la Commission des lésions professionnelles, les règles de nomination sont différentes. En effet, selon l'article 385 de la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, « Les commissaires sont avocats ou notaires ». L'article 387 de la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles précise cependant que « seule peut être commissaire de la Commission des lésions professionnelles la personne qui, outre les qualités requises par la loi, possède une expérience pertinente de 10 ans à l'exercice des fonctions de la Commission des lésions professionnelles ». Ainsi, les CRIA et CRHA ne peuvent pas actuellement être nommés à la Commission des lésions professionnelles. Or, nous croyons fermement que ceci devrait être possible pour les professionnels en gestion des ressources humaines et en relations industrielles agréés en raison de leur compétence spécialisée dans le domaine.

## La formation des CRHA et des CRIA

Actuellement, cinq diplômes donnent accès directement à l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés :

- 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

Ces programmes permettent aux étudiants d'acquérir à la fois 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 de la part de ceux qui la pratiquent une compréhension globale et stratégique des enjeux liés au fonctionnement de l'organisation, à l'entreprise ou au travailleur.

La profession s'exerce avec compétence lorsque le membre maîtrise la base de tous les champs d'expertise présentés en détail dans le *Guide de compétences des CRHA et des CRIA* (Annexe). Les champs de compétence des CRHA et des CRIA sont interreliés. Par conséquent, les connaissances et les compétences acquises dans un domaine sont nécessaires pour intervenir adéquatement dans l'autre. Le *Guide des compétences des CRHA et des CRIA* présente les compétences professionnelles – fondamentales et spécialisées – exigées par l'Ordre. Ces compétences doivent être maîtrisées par tous les membres sans égard à leur niveau d'expérience. Le *Guide* présente chacune des compétences en décrivant les principaux gestes clés, les principales compétences personnelles sollicitées, les politiques et les normes applicables ainsi que les bonnes pratiques qui s'y rattachent.

Les programmes d'étude qui donnent accès directement à l'Ordre visent à ce que les étudiants acquièrent les habiletés ainsi que la capacité d'analyse et de raisonnement nécessaires à la pratique de la profession. Ces programmes d'étude forment les futurs CRHA et CRIA afin qu'ils maîtrisent toutes les compétences du *Guide*.

## **CRHA et CRIA : compétents pour siéger à titre de de juges administratifs**

L'Ordre ne remet pas en question la précision de la compétence de certaines professions pour exercer ce rôle. L'Ordre s'interroge plutôt sur la pertinence de limiter aux professionnels avocats et notaires le rôle de juge administratif au sein du futur Tribunal administratif du travail. Selon lui, les CRHA et CRIA devraient être inclus à l'article 52 du projet de loi, puisque ces professionnels ont les compétences nécessaires.

D'une part, les CRHA et CRIA possèdent les compétences et l'expertise indéniables en matière de relations du travail, de gestion des ressources humaines et de politiques publiques. En raison de leur formation professionnelle et de leur expérience, ils sont donc compétents pour évaluer la preuve et trancher sur des questions de droit ou de fait portant sur ces sphères. Selon le *Guide des compétences des CRHA et des CRIA*, ils sont réputés avoir des compétences pour évaluer la gestion des relations du travail, pour fournir conseil et expertise relativement aux dispositions d'une convention collective ou d'une entente de travail, pour évaluer la gestion stratégique des ressources humaines, pour évaluer la gestion du développement organisationnel ainsi que pour rechercher et analyser les solutions possibles en tenant compte des lois et politiques publiques applicables.

Ajoutons que les CRHA et CRIA ont également les compétences et l'expertise en lien avec le futur Tribunal administratif du travail en matière de santé et de sécurité du travail. Comme mentionné, jusqu'à ce jour, seuls les avocats ou notaires pouvaient siéger comme juges dans ce tribunal administratif. Cependant, selon l'Ordre, les professionnels CRHA et CRIA devraient sans contredit pouvoir siéger à titre de membre du futur Tribunal administratif du travail. En plus des compétences indéniables en droit du travail et de l'emploi démontrées précédemment, les conseillers en ressources humaines ou en relations industrielles agréés possèdent de nombreuses compétences en santé et sécurité du travail, en raison de leur formation et de leur expérience.

À ce sujet, le *Guide des compétences des CRHA et des CRIA* démontre qu'ils ont des compétences pour évaluer la gestion de la santé, de la sécurité et du mieux-être au travail, pour fournir conseil et expertise relativement à la santé, à la sécurité et au mieux-être des employés, pour promouvoir des comportements sécuritaires et de saines habitudes de vie, pour conseiller l'employeur en matière de tarification et de financement ainsi que pour élaborer et implanter des programmes de prévention, de gestion des invalidités et de mieux-être. Ces professionnels sont donc compétents pour évaluer la preuve et trancher sur des questions de droit ou de fait portant sur les différentes sphères de la santé et de la sécurité du travail.

D'autre part, les CRHA et CRIA possèdent les compétences et l'expertise en matière de droit du travail et de l'emploi, ce qui les rend compétents comme membres du Tribunal. Ils ont une formation universitaire qui leur procure des connaissances en matière de droit du travail et de l'emploi. En ce sens, ils sont au fait de tout ce qui gravite autour de cette discipline. Ces compétences peuvent notamment être démontrées en se référant au *Guide des compétences des CRHA et des CRIA*, disponible en annexe. Selon ce *Guide*, les CRHA et CRIA, en raison de leur formation universitaire, sont compétents pour représenter une partie auprès des instances

administratives, ce qui démontre sans contredit leurs compétences en droit du travail et de l'emploi.

De plus, cette formation leur permet d'acquérir des compétences générales telles que l'esprit d'analyse, l'esprit de synthèse, la rigueur et le souci du détail, la communication efficace et le jugement, qui font d'eux des professionnels habilités à trancher des questions en litige. En effet, ce sont toutes des qualités de savoir-être essentielles afin d'assurer la qualité du processus (Harvey, 1995).

Sans contredit, la nomination actuelle de plusieurs membres à titre de commissaires démontre l'existence et le besoin actuel de cette expertise. En considérant que les procédures demeureront sensiblement les mêmes malgré l'institution du Tribunal administratif du travail, les compétences des CRHA et des CRIA demeurent donc toujours tout aussi pertinentes et nécessaires. En effet, selon l'article 9 du projet de loi, le tribunal conserve son pouvoir de décider de toute question de droit ou de fait nécessaire à l'exercice de sa compétence. En fonction de l'article 51 du projet, les décisions demeurent finales et sans appel. Mais encore, selon l'article 4 du projet, les divisions du futur Tribunal administratif du travail calquent les différentes commissions actuelles. En fonction de l'article 83, les juges seront répartis dans les diverses divisions par le président, ce dernier devant tenir compte des connaissances et de l'expérience des membres du Tribunal. Les futurs membres du Tribunal conserveront donc très probablement leurs spécialités après la destitution des commissions touchées par ce projet de loi. À la lumière de ces considérations, leurs compétences ne deviendront aucunement caduques.

En terminant, il est important de mentionner que les CRHA et CRIA sont encadrés par leur Ordre professionnel, et ce, au même titre que les avocats et les notaires le sont. En effet, l'Ordre régit la profession par un système de surveillance complet (inspection professionnelle, syndic, etc.). De plus, les membres sont obligatoirement soumis à un Code de déontologie, ce qui assure la protection du public.

## **Absence des CRHA ou CRIA comme commissaires : un risque pour la protection du public**

Considérant que les tribunaux administratifs sont spécialisés, la Conférence des juges administratifs du Québec estime que « les juges administratifs doivent posséder des compétences spécifiques et une expérience liées au tribunal au sein duquel ils siègent. C'est pourquoi seule la moitié d'entre eux sont avocats » (Conférence des juges administratifs du Québec). Selon un article publié par un collectif d'auteurs issus du milieu, la diversification des profils des juges administratifs est nécessaire afin de garantir l'expertise et la spécialisation essentielles à leurs fonctions (Coutu, Coiquaud, Fontaine et Marceau, 2013).

De plus, le juge en chef Laskin de la Cour Suprême du Canada rappelle que les tribunaux administratifs « sont souvent créés pour œuvrer dans des domaines où des connaissances techniques, une expérience et une attention précises sont indispensables pour résoudre les problèmes particuliers qui se posent ». (*Syndicat des camionneurs c Massicotte*, [1982] 1 R.C.S. 710). Dans une autre décision de la Cour Suprême du Canada, le juge McIntyre considère que « 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 [...] 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 » (*Renvoi relatif à la Public Service Employee Relations Act (Alb.)*, [1987] 1 R.C.S. 313).

Dans la même lignée, il est impératif qu'un juge administratif cerne « les pratiques administratives du secteur, le mode de fonctionnement des intervenantes, des experts, le comportement des usagers, la relation qu'ils ont avec les organismes administratifs, la façon dont ils sont représentés » (Harvey, 1995). Ainsi, « l'expertise d'adjudger se développe et s'entretient essentiellement par une connaissance toujours plus approfondie du secteur administratif objet du domaine d'adjudication confié au juge administratif » (Harvey, 1995).

Mais encore, en plus du fait que les CRHA et CRIA sont compétents pour siéger comme juge administratif, le fait de les empêcher de siéger à ce titre représente une grande perte d'expertise pouvant générer, à notre avis, un risque pour la protection du public. Considérant que l'Ordre compte près de 10 000 CRHA ou CRIA, cette perte d'expertise est très significative. Comme il a été mentionné précédemment, les CRHA et CRIA ont des compétences en matière de droit du travail et de l'emploi, de relations du travail, de santé et de sécurité du travail ainsi que de gestion des ressources humaines. Ces compétences sont développées par la combinaison de leur formation et de leur expérience de travail en relations industrielles ou en gestion des ressources humaines, que ce soit à titre de gestionnaire, de conseiller syndical ou de plaideur devant des instances. En outre, les CRHA et CRIA développent sans contredit cette compréhension fine en raison de l'expérience acquise lors de multiples représentations auprès d'instances administratives.

Ces compétences leur donnent une compréhension fine des litiges, ce qui assure des décisions de qualité. À titre d'exemple, lors de l'évaluation d'un cas de harcèlement psychologique au travail, il faut que le juge évalue si la situation correspond à l'exercice normal des droits de gérance de l'employeur ou à du harcèlement. En raison de son expertise et de sa compétence à évaluer la gestion des ressources humaines, un CRHA ou un CRIA sera capable de distinguer le droit de gérance du harcèlement psychologique, suivant les subtilités du milieu et du secteur. Dans un autre ordre d'idées, la division des relations du travail du futur Tribunal administratif du travail sera saisie de plaintes en fonction de l'article 47.2 du Code du travail, soit le devoir de juste représentation. En raison de leurs nombreuses compétences en relations du travail, les CRHA et CRIA, dont plusieurs sont appelés à travailler comme conseiller syndical, seront davantage en mesure de bien évaluer la preuve, grâce à leur compréhension fine des réalités syndicales et de leurs dynamiques. Ainsi, l'expertise du CRHA ou CRIA bénéficie donc, dans de nombreux litiges, à l'administration de la justice au Québec.

De plus, « la capacité pour le juge administratif de bien analyser la situation qui lui est présentée, les faits qui lui sont soumis, la motivation de ses acteurs, le contexte de son intervention fait appel à des qualités à la fois acquises et pouvant être développées. Ce développement passe par une connaissance sans cesse renouvelée et toujours plus approfondie du milieu, de ses usages et pratiques, des problèmes qui y sont vécus par les administrés » (Harvey, 1995). En effet, « ses connaissances doivent être continuellement mises à jour et il importe d'encourager et de faciliter chez lui la poursuite d'activités de perfectionnement » (Harvey, 1995). Ainsi, ceci va permettre de « conserver une connaissance de clinicien du milieu jugée essentielle à l'accomplissement des tâches d'adjudication qui lui sont confiées » (Harvey, 1995). Précisons que le programme obligatoire de formation continue de l'Ordre assure ce développement professionnel essentiel à la fonction de juge administratif.

Dans un autre ordre d'idées, comme il a été soulevé dans l'affaire *Consolidated-Bathurst*, il existe des réunions plénières dans plusieurs Commissions des relations du travail (Comtois, 1990). Ces séances consistent, au cours du délibéré, à débattre des décisions entre collègues. Selon les dirigeants de la Commission des relations du travail de l'Ontario, ces pratiques ont pour but de favoriser la cohérence et le maintien de la qualité des décisions du tribunal (Comtois, 1990). La cour estime que ces échanges sont nécessaires pour permettre au tribunal de bénéficier de l'expérience acquise de tous les commissaires (Comtois, 1990). Conséquemment, il est important que les CRHA et CRIA puissent être nommés commissaires afin d'assurer la pérennité de cette pratique favorisant la protection du public.

## Conclusion

Par la création du Tribunal administratif du travail du Québec, le législateur désire innover en présentant, pour la première fois au Québec et au Canada, un tribunal chargé des questions touchant le droit du travail et le système de relations du travail.

Permettre à des professionnels de haut niveau de compétence, encadrés par un ordre professionnel, de siéger à titre de décideurs au Tribunal touchant directement leur champ d'expertise est nécessaire afin que le Tribunal administratif du travail soit ancré dans la réalité du monde du travail. En effet, les CRHA et CRIA possèdent des compétences en matière de relations du travail, de droit du travail et de l'emploi, de gestion des ressources humaines, de politiques publiques et de santé et sécurité du travail, ce qui assure des décisions de qualité en raison de leur compréhension fine des réalités des milieux de travail. À cet égard, le fait que plusieurs CRHA et CRIA agissent actuellement à titre de commissaires démontre qu'ils sont compétents pour être nommés juges administratifs, considérant surtout que les règles de procédure demeureront sensiblement les mêmes.

En somme, les tribunaux spécialisés se doivent d'avoir de véritables spécialistes des matières traitées. Les CRHA et CRIA garantissent une expertise nécessaire et essentielle de par leur compréhension fine des réalités opérationnelles; le public, travailleurs et entreprises, n'en sera que mieux protégé.

C'est pourquoi l'Ordre s'oppose au fait de limiter aux professionnels avocats et notaires le rôle de juge administratif au sein du futur Tribunal administratif du travail. Conséquemment, nous demandons que l'article 52 du projet de loi n° 42 soit modifié afin d'inclure la profession de conseiller en ressources humaines agréé et de conseiller en relations industrielles agréé.

## Bibliographie

Comtois, Suzanne. (1990). Le contrôle de la cohérence décisionnelle au sein des tribunaux administratifs.

Conférence des juges administratifs du Québec.). Les juges administratifs. from <http://ciap.qc.ca/>

Coutu, Michel, Coiquaud, Urwana, Fontaine, Laurence Léa, & Marceau, Georges. (2013). Le maire Labeaume erre au sujet de la CRT. *Le Devoir*.

Harvey, Daniel. (1995). *Les habiletés requises pour l'exercice des fonctions de juge administratif*: Conférence des juges administratifs du Québec.

*Renvoi relatif à la Public Service Employee Relations Act (Alb.)*, [1987] 1 R.C.S. 313

*Syndicat des camionneurs c Massicotte*, [1982] 1 R.C.S. 710

**Annexe**  
*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	<b>Anticiper l'état d'esprit et les réactions de son interlocuteur ou de l'auditoire (voir 4.</b>



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>