

## **Cadre de référence**

### **Gestionnaires du Centre jeunesse**

#### **Les connaissances (N1 à N8)**

- ✓ La théorie des systèmes et les principaux systèmes liés au Centre jeunesse (clinique, politique, social, démocratique, organisationnel, technologique, économique).
- ✓ Les théories motivationnelles.
- ✓ Les théories en gestion contemporaine.
- ✓ La vision et le plan stratégique du Ministère et du Centre jeunesse.
- ✓ Les dispositions légales et la réglementation régissant le Centre jeunesse et le réseau de la santé et des services sociaux.
- ✓ La pratique centrée sur la famille.
- ✓ Les problématiques des clientèles en lien avec nos missions.
- ✓ Les structures et les perspectives éthiques.

#### **Les compétences de base (B1 à B13)**

- ✓ Communiquer efficacement à l'oral.
- ✓ Communiquer efficacement à l'écrit.
- ✓ Savoir écouter.
- ✓ Utiliser les technologies de l'information et de la communication.
- ✓ Gérer son stress.
- ✓ Contrôler ses émotions.
- ✓ Gérer son temps.
- ✓ Agir avec détermination et courage.
- ✓ Gérer les conflits.
- ✓ Respecter les lois, les règlements, les politiques de l'établissement et l'autorité légitime.
- ✓ Agir avec équité, dignité et éthique.
- ✓ Exercer son leadership.
- ✓ Agir en fonction du maintien ou de l'amélioration de son état de santé global.

#### **Les compétences génériques (G1 à G4)**

- ✓ Gérer les différences individuelles au travail.
- ✓ Transférer les apprentissages dans le développement de la compétence du personnel.
- ✓ Superviser et gérer le rendement d'un groupe en formant des équipes de travail productives.
- ✓ Utiliser une gestion stratégique dans un réseau intégré de services à la jeunesse et à la famille.

## **Les compétences spécifiques pour intervenir en gestion (S1 à S9)**

- ✓ Appliquer une gestion orientée vers le client interne et externe.
- ✓ Instaurer et gérer les changements organisationnels en assurant l'accompagnement requis.
- ✓ Gérer la contribution du personnel dans l'atteinte des objectifs de l'organisation.
- ✓ Gérer la communication interne et externe à l'organisation en fonction du rôle de chacun.
- ✓ Établir des partenariats internes et externes à l'organisation.
- ✓ Utiliser un mode de gestion centré sur les résultats.
- ✓ Gérer l'ambiguïté et les paradoxes.
- ✓ Gérer les opérations relatives aux budgets et aux ressources informationnelles.
- ✓ Appliquer une stratégie de dotation de personnel permettant de rencontrer efficacement les objectifs établis pour le service.

## **Les connaissances**

Un certain bagage de connaissances est nécessaire pour exercer la fonction de gestionnaire dans un Centre jeunesse. Ces connaissances se réfèrent notamment à la pratique clinique, à la gestion, aux systèmes ainsi qu'aux dispositions légales entourant l'organisation de ce Centre. Elles constituent en quelque sorte les bases du savoir que le gestionnaire doit graduellement acquérir pour être efficace dans son organisation. Bien que ces connaissances soient essentielles, elles sont toutefois provisoires puisque toujours en évolution.

### **N 1**

**La théorie des systèmes et les principaux systèmes liés au Centre jeunesse (clinique, politique, social, démocratique, organisationnel, technologique, économique).**

#### **Exemples de contenus :**

- ✓ le processus d'innovation dans les systèmes, les organisations et avec les individus;
- ✓ les principes démocratiques et hiérarchiques du Centre jeunesse et du réseau de la santé et des services sociaux;
- ✓ les systèmes et les procédés politiques, sociaux, culturels et économiques qui influencent le Centre jeunesse;
- ✓ les modèles et les stratégies de changements utilisés dans les systèmes politiques, sociaux, culturels et économiques reliés au Centre jeunesse.

### **N 2**

**Les théories motivationnelles.**

#### **Exemples de contenus :**

- ✓ l'estime de soi;
- ✓ les attentes personnelles et signifiées;
- ✓ les valeurs individuelles et partagées;
- ✓ les besoins à combler;
- ✓ les aspects affectifs et les sentiments;
- ✓ la satisfaction et la reconnaissance.

### **N 3**

#### **Les théories en gestion contemporaine.**

##### **Exemples de contenus :**

- ✓ les principes de développement et d'accomplissement d'une planification stratégique;
- ✓ les sources d'information, la collecte des données et les stratégies d'analyse des données;
- ✓ la formation de consensus et les habiletés de négociation efficaces;
- ✓ les stratégies de mesures, d'évaluation et de contrôle;
- ✓ les principes du développement organisationnel;
- ✓ la gestion et le développement des ressources humaines;
- ✓ les relations communautaires, les stratégies et méthodes de marketing;
- ✓ les modèles de partenariat avec des organismes scolaires, familiaux et communautaires;
- ✓ le rôle du leadership dans la société moderne;
- ✓ les principes de base de la gestion financière.
- ✓ la créativité et l'innovation dans l'organisation.

### **N 4**

#### **La vision et le plan stratégique du Ministère et du Centre jeunesse.**

##### **Exemples de contenus :**

- ✓ les valeurs du secteur de la santé et des services sociaux et leurs particularités;
- ✓ la planification stratégique et les orientations du Centre jeunesse;
- ✓ les attentes des directions respectives du Centre jeunesse;
- ✓ les grands encadrements ministériels;
- ✓ les orientations cliniques et administratives du Centre jeunesse.

## **N 5**

### **Les dispositions légales et la réglementation régissant le Centre jeunesse et le réseau de la santé et des services sociaux.**

#### **Exemples de contenus :**

- ✓ les lois et règlements qui régissent le domaine de la santé et des services sociaux;
- ✓ les politiques et règlements du Centre jeunesse;
- ✓ les procédures relatives aux opérations courantes;
- ✓ les procédures relatives à la sûreté et à la sécurité des usagers, des intervenants et de la communauté;
- ✓ les normes de qualité du service aux clients internes et externes en vigueur dans le Centre jeunesse;
- ✓ la loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels;
- ✓ la loi sur la protection de la jeunesse (LPJ);
- ✓ la loi sur le système de la justice pénale pour les adolescents (LSJPA);
- ✓ la loi sur les services de santé et les services sociaux (LSSSS).

## **N 6**

### **La pratique centrée sur la famille.**

#### **Exemples de contenus :**

- ✓ des notions de l'histoire de la protection de l'enfance;
- ✓ les droits des parents et des enfants;
- ✓ les valeurs et les principes de cette pratique;
- ✓ les concepts fondamentaux de la culture et de la diversité;
- ✓ l'approche écosystémique;
- ✓ les programmes cadres;
- ✓ les cadres d'interventions.

## **N 7**

### **Les problématiques des clientèles en lien avec nos missions.**

#### **Exemples de contenus :**

- ✓ les indicateurs de mauvais traitements physiques, de négligence, d'abus sexuels et de problèmes de santé mentale chez les enfants et les adolescents;
- ✓ les différents facteurs contribuant aux mauvais traitements physiques, à la négligence, à l'abus sexuel et aux problèmes de santé mentale chez les enfants et les adolescents;
- ✓ les manifestations des troubles de comportements;
- ✓ les effets des mauvais traitements et de la négligence sur le développement de l'enfant.

## **N 8**

### **Les structures et les perspectives éthiques.**

#### **Exemples de contenus :**

- ✓ les règles d'éthique professionnelle;
- ✓ l'importance de la diversité et de l'équité dans la société;
- ✓ les règles reconnues de savoir-vivre;
- ✓ le code d'éthique du Centre jeunesse;
- ✓ les différents codes de déontologie.

## **Les compétences de base**

Ces compétences sont jugées essentielles à l'accomplissement d'une fonction de gestionnaire dans le Centre jeunesse. Elles nécessitent la capacité de comprendre et d'interpréter divers types de documents, de communiquer efficacement à l'écrit, en plus de savoir écouter et s'exprimer verbalement. Entre autres, maîtriser ces compétences signifie avoir de l'estime de soi, être conscient d'une responsabilité individuelle, être sociable, contrôler ses émotions, agir avec détermination ainsi qu'être intègre et honnête.

### **B 1**

#### **Communiquer efficacement à l'oral.**

##### **Quelques manifestations :**

- ✓ s'exprime avec une pensée logique et structurée;
- ✓ fait preuve d'objectivité dans son discours;
- ✓ argumente oralement et défend ses idées;
- ✓ démontre, par son discours, un esprit de synthèse et une capacité d'analyse;
- ✓ communique avec une attitude constructive;
- ✓ utilise l'humour, lorsque c'est pertinent;
- ✓ adapte son langage;
- ✓ soigne la qualité de son langage;
- ✓ prend la parole pour affirmer les besoins des jeunes en difficultés.

### **B 2**

#### **Communiquer efficacement à l'écrit.**

##### **Quelques manifestations :**

- ✓ respecte les règles de grammaire, de ponctuation et d'orthographe;
- ✓ exprime sa pensée par écrit de façon logique et structurée;
- ✓ démontre, à l'écrit, un esprit de synthèse et une capacité d'analyse;
- ✓ rédige des communiqués selon les normes établies;
- ✓ révisé les documents officiels liés à son secteur.

### **B 3**

#### **Savoir écouter.**

##### **Quelques manifestations :**

- ✓ fait preuve d'écoute active;
- ✓ démontre de l'intérêt face aux individus;
- ✓ reformule les propos de l'interlocuteur;
- ✓ résume et fait des liens entre les interventions;
- ✓ demande des renseignements, des clarifications;
- ✓ laisse parler les autres sans les interrompre;
- ✓ encourage la participation des autres;
- ✓ fait preuve d'empathie.

### **B 4**

#### **Utiliser les technologies de l'information et de la communication.**

##### **Quelques manifestations :**

- ✓ utilise efficacement les technologies dans la gestion des opérations courantes et administratives;
- ✓ fait la promotion de l'utilisation des technologies comme soutien aux interventions;
- ✓ communique à l'aide d'outils technologiques variés.

### **B 5**

#### **Gérer son stress.**

##### **Quelques manifestations :**

- ✓ reste calme, relativise;
- ✓ reconnaît les agents de stress;
- ✓ est conscient de ses limites;
- ✓ prend du recul par rapport aux événements;
- ✓ apprend à se détendre;
- ✓ reconnaît ses erreurs;
- ✓ travaille son estime de soi;
- ✓ demeure positif devant les événements difficiles.



## **B 6**

### **Contrôler ses émotions.**

#### **Quelques manifestations :**

- ✓ garde le contrôle de lui-même;
- ✓ récupère rapidement à la suite d'une perturbation;
- ✓ persévère malgré les déconvenues et les frustrations;
- ✓ réagit avec tact;
- ✓ est conscient de ses sentiments;
- ✓ gère ses émotions de façon à ce qu'elles facilitent le travail;
- ✓ génère des pensées qui influent positivement sur ses émotions.

## **B 7**

### **Gérer son temps.**

#### **Quelques manifestations :**

- ✓ discerne l'essentiel de l'accessoire;
- ✓ établit des priorités;
- ✓ prévoit des étapes menant à des objectifs;
- ✓ utilise systématiquement un agenda;
- ✓ organise chaque jour un horaire de travail;
- ✓ prévoit à l'horaire des périodes libres pour faire face aux imprévus;
- ✓ respecte les échéanciers fixés;
- ✓ reconnaît les chronophages ou grignoteurs de temps.

## **B8**

### **Agir avec détermination et courage.**

#### **Quelques manifestations :**

- ✓ agit individuellement auprès des membres du personnel ayant un comportement non approprié;
- ✓ accepte la responsabilité de ses actions;
- ✓ donne son opinion clairement et défend ses idées;
- ✓ prend des risques lorsque cela est nécessaire;
- ✓ innove pour améliorer l'organisation;

- ✓ recherche une rétroaction honnête de la part des collègues et du personnel;
- ✓ fait face à la complexité du travail;
- ✓ développe des stratégies pour faire face au changement;
- ✓ agit en situation de crise et dirige son personnel de façon appropriée.

## **B 9**

### **Gérer les conflits.**

#### **Quelques manifestations :**

- ✓ agit avec diplomatie;
- ✓ écoute les parties concernées et fait une synthèse de l'information recueillie;
- ✓ connaît les sources de conflit susceptibles d'affecter les relations entre les membres du personnel, entre le personnel et les clients et entre les partenaires du réseau;
- ✓ sait distinguer les caractéristiques d'une confrontation saine et constructive d'une confrontation malsaine et destructive;
- ✓ intervient à un stade du conflit où il a le plus de chance de mener à un règlement;
- ✓ utilise différentes stratégies de gestion des conflits et choisit la stratégie la plus appropriée à la situation;
- ✓ favorise le rétablissement de relations constructives entre deux parties conflictuelles;
- ✓ identifie les signes ou les comportements d'un employé en difficulté et l'accompagne ou l'oriente vers les ressources appropriées;
- ✓ utilise des stratégies d'encadrement appropriées pour corriger des comportements inacceptables.

## **B 10**

### **Respecter les lois, les règlements, les politiques de l'établissement et l'autorité légitime.**

#### **Quelques manifestations :**

- ✓ maintient la confidentialité des dossiers de la clientèle;
- ✓ reconnaît et respecte l'autorité légitime;
- ✓ accomplit ses engagements, ses obligations conventionnelles et légales;
- ✓ applique avec jugement les règlements et les procédures.

## **B 11**

### **Agir avec équité, dignité et éthique.**

#### **Quelques manifestations :**

- ✓ agit avec loyauté envers l'organisation;
- ✓ démontre un code d'éthique personnel et professionnel;
- ✓ traite les gens honnêtement, avec dignité et respect;
- ✓ protège les droits et la confidentialité des personnes;
- ✓ exige que les autres dans la communauté du réseau de la santé et des services sociaux démontrent de l'intégrité et se comportent avec éthique;
- ✓ respecte les structures hiérarchiques;
- ✓ intervient auprès des membres du personnel diffusant des informations non utiles ou fausses sur la clientèle ou le personnel;
- ✓ accepte la responsabilité concernant les actions de son secteur;
- ✓ se sert de l'influence de sa fonction pour intensifier et améliorer la qualité des services plutôt que pour un gain personnel;
- ✓ rend le Centre jeunesse accessible au sondage et à l'évaluation du public.

## **B 12**

### **Exercer son leadership.**

#### **Quelques manifestations :**

- ✓ rétablit le calme dans des périodes de confusion ou de désordre;
- ✓ identifie et communique les résultats à atteindre;
- ✓ établit des mécanismes de contrôle appropriés;
- ✓ agit comme médiateur;
- ✓ se sert de l'influence de sa fonction pour intensifier et améliorer la qualité des services;
- ✓ mobilise et motive les équipes de travail.

**B 13**

**Agir en fonction du maintien ou de l'amélioration de son état de santé global.**

**Quelques manifestations :**

- ✓ garde un équilibre entre le défi professionnel et sa vie personnelle;
- ✓ développe de saines habitudes de vie;
- ✓ fait preuve d'objectivité dans son travail;
- ✓ gère bien ses attentes;
- ✓ s'occupe de ses besoins;
- ✓ se donne du temps pour vivre en équilibre;
- ✓ pratique des activités physiques;
- ✓ s'alimente de façon équilibrée.

## **Les compétences génériques**

Les compétences génériques réfèrent à un ensemble de connaissances, d'habiletés et d'attitudes nécessaires et essentielles pour tous les acteurs d'un même type de fonction quelles que soient les exigences particulières liées à leurs tâches ou à leur position dans l'organisation. Ces compétences ne sont ni élémentaires, ni de base. Au contraire, elles sont complexes et exigent une application continue de même qu'une supervision régulière pour être maîtrisées d'une manière efficiente. Elles constituent à la fois les fondements, le cadre conceptuel lié à l'exercice de la fonction et les meilleures pratiques reconnues par la recherche.

### **G1**

#### **Gérer les différences individuelles au travail.**

##### **Quelques manifestations :**

- ✓ identifie les facteurs qui motivent le rendement et utilise ces renseignements pour aider les employés à améliorer leur rendement au travail;
- ✓ reconnaît les attitudes, les besoins, les comportements, les préférences personnelles et les antécédents culturels des employés qui peuvent influencer les perceptions et le rendement;
- ✓ communique des renseignements aux employés de manière claire, précise et compréhensible;
- ✓ utilise régulièrement les rencontres de supervision pour donner du feedback et des mesures correctives de façon active;
- ✓ identifie diverses stratégies de gestion et choisit celle qui permet d'atteindre les objectifs visés;
- ✓ utilise son pouvoir pour influencer et motiver le rendement des employés;
- ✓ fait la promotion des changements dans les services à l'enfance et à la famille.

## **G2**

### **Favoriser le transfert des apprentissages dans le développement de la compétence du personnel.**

#### **Quelques manifestations :**

- ✓ assure l'élaboration, la mise en application et l'évaluation du plan d'action pour le développement des ressources humaines;
- ✓ utilise les facteurs favorisant le transfert des apprentissages (mission clairement définie, organisation de travail efficace, climat supportant et possibilité de mise en application des compétences);
- ✓ formule et communique des attentes de performance sous forme de comportements mesurables;
- ✓ utilise les préférences en matière d'apprentissage de chacun des employés afin d'influencer positivement leurs attitudes, leurs besoins et leurs approches vis-à-vis l'apprentissage;
- ✓ distingue les écarts de performance pouvant être résolus par la formation des écarts de performance pouvant être résolus par d'autres types de moyens;
- ✓ identifie le niveau de compétence d'un intervenant;
- ✓ utilise la formation, le coaching et les réunions d'équipe pour promouvoir le perfectionnement et une performance adéquate des intervenants;
- ✓ exerce un rôle de facilitateur et fournit le coaching et le feedback au quotidien, de manière à supporter le développement continu des compétences du personnel;
- ✓ catalyse, rassemble, guide et anime les compétences du personnel;
- ✓ optimise les formations en utilisant des agents multiplicateurs;
- ✓ rencontre le personnel afin d'assurer un suivi et le transfert lors de nouveaux apprentissages;
- ✓ mesure le transfert des apprentissages à l'aide d'outils variés.

### **G3**

#### **Superviser et gérer le rendement d'un groupe et des individus en formant des équipes de travail productives.**

##### **Quelques manifestations :**

- ✓ propose des idées nouvelles et stimule le groupe;
- ✓ émet des commentaires constructifs sur le fonctionnement du groupe;
- ✓ collabore avec les membres de l'équipe;
- ✓ détermine le type de groupe nécessaire pour atteindre les résultats escomptés;
- ✓ établit des normes de fonctionnement;
- ✓ utilise les concepts de processus et de développement de groupe;
- ✓ exerce son rôle de leader et utilise les stratégies de gestion les plus appropriées pour les différentes étapes de développement;
- ✓ identifie des situations où la prise en charge est la méthode la plus appropriée;
- ✓ définit clairement une mission ou un mandat, utilise une bonne structure de groupe et un climat positif afin d'éviter d'entraver la productivité d'un groupe;
- ✓ utilise des stratégies pour résoudre des obstacles;
- ✓ emploie des stratégies de planification, d'organisation et d'animation de réunions efficaces;
- ✓ évalue de façon adéquate, objective et utile la performance de l'intervenant pour favoriser son développement;
- ✓ analyse et corrige les problèmes de performance et donne au personnel le feedback requis;
- ✓ utilise une stratégie efficace pour promouvoir la collaboration et la résolution efficace de conflit dans un groupe.

#### **G4**

**Utiliser une gestion stratégique dans un réseau intégré de services à la jeunesse et à la famille.**

##### **Quelques manifestations :**

- ✓ crée une vision positive et partagée d'un avenir pour les enfants et les familles afin d'aider le personnel à trouver sens et valeur à leur travail;
- ✓ fait des liens entre la mission de l'organisation et sa structure, ses buts et objectifs, ses politiques et ses procédures, ses modalités administratives et son organisation du travail;
- ✓ utilise la supervision dans son rôle de leader et de gestionnaire;
- ✓ formule et communique les attentes en termes de comportements mesurables;
- ✓ planifie à tous les niveaux de l'organisation en respectant les étapes du processus;
- ✓ élabore et met en place des systèmes pour organiser et évaluer les activités de travail afin d'assurer une performance individuelle et organisationnelle;
- ✓ développe en collaboration avec les autres directions et services, un modèle de gestion des ressources humaines en tenant compte des valeurs organisationnelles et du plan d'organisation de l'établissement.



## **Les compétences spécifiques**

Les compétences spécifiques regroupent d'une part, les connaissances, les habiletés et les attitudes attendues du personnel dont les fonctions comportent des activités liées à des dimensions particulières de services ou s'adressant à une clientèle ayant des besoins spéciaux. D'autre part, elles permettent l'amélioration, voire l'enrichissement des pratiques liées à la mission du service et de l'organisation. Les compétences sont en définitive, nécessaires pour certains, importantes pour d'autres et, déterminées par la mission du service ou d'un programme spécifique.

### **S1**

**Appliquer une gestion orientée vers le client interne et externe.**

#### **Quelques manifestations :**

- ✓ agit en fonction des valeurs prônées par les orientations cliniques de son organisation;
- ✓ met en place des services en fonction des besoins et des attentes des clients en misant sur leurs compétences;
- ✓ définit et met en place un système de traitement des suggestions et des plaintes des usagers;
- ✓ définit et implante des outils de mesure de la qualité des services;
- ✓ définit et met en place des correctifs aux problèmes soulevés par les clients;
- ✓ veille à ce qu'il y ait un équilibre entre les objectifs de protection de la jeunesse et de la société et les objectifs de responsabilisation et d'aide aux jeunes et à leur famille;
- ✓ collabore avec les différentes directions du Centre jeunesse et avec les réseaux locaux de services;
- ✓ initie ou coordonne l'élaboration de projets de recherche sur les clientèles et sur les pratiques professionnelles du Centre jeunesse et en supervise la réalisation.

## **S2**

### **Instaurer et gérer les changements organisationnels en assurant l'accompagnement requis.**

#### **Quelques manifestations :**

- ✓ identifie les étapes nécessaires à l'implantation et à l'intégration d'un changement organisationnel;
- ✓ applique les stratégies susceptibles de minimiser les impacts négatifs du changement au sein de l'organisation;
- ✓ identifie des objectifs de changement et rallie les différents groupes concernés;
- ✓ met en place les conditions de succès pour faciliter l'implantation d'un changement;
- ✓ assure le suivi des progrès réalisés et apporte les ajustements requis;
- ✓ favorise le développement organisationnel de l'établissement et conseille la direction sur le modèle de gestion des ressources humaines et sa mise en application.

## **S3**

### **Gérer la contribution du personnel dans l'atteinte des objectifs de l'organisation.**

#### **Quelques manifestations :**

- ✓ comprend la raison d'être de l'appréciation de la contribution du personnel;
- ✓ établit les critères d'appréciation de la contribution en tenant compte de la prestation du travail et des comportements attendus;
- ✓ discerne les compétences qui sont indispensables au bon rendement du personnel et intègre aux pratiques de l'organisation des compétences additionnelles et novatrices;
- ✓ implique son personnel dans le processus d'appréciation de la contribution, à la définition de ses points forts, de ses points faibles et à l'identification des moyens pour améliorer sa contribution;
- ✓ évalue la contribution des membres de son équipe en tenant compte des impacts de la législation, des politiques et programmes en gestion des ressources humaines.

#### **S4**

### **Gérer la communication interne et externe à l'organisation en fonction du rôle de chacun.**

#### **Quelques manifestations :**

- ✓ fait la promotion de la mission de l'organisation dans le cadre de ses activités de communications;
- ✓ communique avec les représentants de la presse écrite et des médias audiovisuels afin de faire connaître la mission, les activités et les besoins de l'organisme au grand public;
- ✓ est à l'écoute, suscite des échanges significatifs et fait circuler l'information afin de favoriser des rapports productifs de travail fondés sur le respect et la confiance;
- ✓ s'assure du bien-fondé des insatisfactions exprimées par des citoyens et des professionnels et en assure le suivi le cas échéant.

#### **S5**

### **Établir des partenariats internes et externes à l'organisation.**

#### **Quelques manifestations :**

- ✓ concerte, coopère et partage avec les divers partenaires internes et externes en vue d'atteindre les objectifs en regard des services à la clientèle;
- ✓ identifie et entretient un réseau de collaborateurs internes et externes;
- ✓ utilise l'expertise de ses partenaires internes ou externes et apporte sa contribution dans le cadre de projets conjoints;
- ✓ définit et évalue les résultats escomptés dans le cadre de projets conjoints en collaboration avec des partenaires;
- ✓ structure des réseaux d'alliance;
- ✓ reconnaît les conditions favorables à l'élaboration d'un projet de partenariat;
- ✓ procède par étapes dans l'élaboration d'un projet;
- ✓ encourage et promeut les initiatives de prévention et de traitement offertes par la communauté;
- ✓ collabore à la réalisation des stages dans l'organisation.

## **S6**

### **Utiliser un mode de gestion centré sur les résultats.**

#### **Quelques manifestations :**

- ✓ optimise la gestion des ressources humaines, financières, techniques et informationnelles de l'organisation;
- ✓ élabore un plan d'action;
- ✓ compare les résultats de son secteur avec d'autres en utilisant les outils reconnus;
- ✓ évalue l'impact éventuel d'opportunités et d'obstacles internes ou externes sur le processus de planification;
- ✓ participe à la validation et à l'évaluation des programmes de services sociaux et de réadaptation;
- ✓ collabore à la conception et au développement des programmes, des approches et de l'instrumentation clinique;
- ✓ planifie, coordonne et évalue l'activité professionnelle et scientifique de l'établissement;
- ✓ participe à la mise en place et assure le bon fonctionnement de divers conseils et comités.

## **S7**

### **Gérer l'ambiguïté et les paradoxes.**

#### **Quelques manifestations :**

- ✓ agit lorsque nécessaire dans un contexte flou et incertain tout en relevant les défis de l'organisation;
- ✓ maîtrise divers outils et techniques appropriés à la résolution de problèmes;
- ✓ favorise l'expression des différences ou des préoccupations et prend en considération les divers angles d'analyse;
- ✓ reconnaît l'importance des rapports formels et informels pour alimenter la recherche de solutions ou de moyens;
- ✓ développe une approche systémique dans la vision de la situation et dans les interventions.

## **S8**

### **Gérer les opérations relatives aux budgets et aux ressources informationnelles.**

#### **Quelques manifestations :**

- ✓ établit les prévisions budgétaires pour son service;
- ✓ utilise les outils de suivi et prend les mesures pour réaliser l'équilibre budgétaire ;
- ✓ prépare et présente des demandes ad hoc de financement de programmes et d'activités de son service;
- ✓ identifie les données pertinentes à l'élaboration des tableaux de bord;
- ✓ utilise les systèmes d'information nécessaires à la gestion du budget de son service;
- ✓ utilise les outils informatisés et produit les différents rapports de gestion de son service;
- ✓ s'assure de la gestion sécuritaire des actifs informationnels.

## **S9**

### **Appliquer une stratégie de dotation de personnel permettant de rencontrer efficacement les objectifs établis pour le service.**

#### **Quelques manifestations :**

- ✓ applique les politiques en matière de dotation en fonction des programmes en vigueur;
- ✓ élabore les profils des postes de son équipe;
- ✓ utilise différents mécanismes et outils de dotation;
- ✓ participe aux entrevues de sélection;
- ✓ assume le suivi de la période de probation d'une personne nouvellement embauchée afin d'encadrer et d'évaluer son rendement;
- ✓ identifie les motifs qui justifient la fin d'un emploi et mène une entrevue de fin d'emploi.