

formation

GESTIONNAIRE
MUNICIPAL AGRÉÉ

PROGRAMME
DE FORMATION
PAR NIVEAUX



ADMQ
STIMULER L'EXCELLENCE

Association des
directeurs municipaux
du Québec

REMERCIEMENTS

La production du présent programme a été rendue possible grâce à la collaboration de plusieurs spécialistes du milieu du travail. Le Service aux entreprises du Cégep de Sorel-Tracy et l'Association des directeurs municipaux du Québec (ADMQ) remercient particulièrement les personnes suivantes qui ont participé à son élaboration.

Boily, Marie-Hélène
Directrice générale et trésorière
Métabetchouan – Lac-à-la-Croix

Poirier, Hubert
Directeur général
Municipalité des Îles-de-la-Madeleine

Caron, Line
Directrice générale et secrétaire-trésorière
Saint-Clément

Ricard, Charles
Directeur général et secrétaire-trésorier
La Pêche

Dubois, Sylvie
Directrice générale adjointe et
trésorière et greffière-adjointe
Berthierville
Présidente de l'ADMQ

Royer, Émile
Directeur général et secrétaire-trésorier
Weedon

Himbeault, Claude
Formateur
Cégep de Sorel-Tracy

Trépanier, Alyne
Directrice générale adjointe et
secrétaire-trésorière
Saint-Tite

Marsolais, Réjean
Directeur général et secrétaire-trésorier
Sainte-Geneviève-de-Berthier

ÉQUIPE DE PRODUCTION

Coordination

François Bouthillier

Coordonnateur à la formation continue
Service aux entreprises
Cégep de Sorel-Tracy

Guy Charland

Directeur général
ADMQ
Québec

Odette Simard

Conseillère aux entreprises
Service aux entreprises
Cégep de Sorel-Tracy

Conception et rédaction

Esther Amiot

Conseillère en élaboration de programmes d'études
dans une approche par compétences

Support à la rédaction

Luc Forcier

Directeur général et secrétaire-trésorier
Verchères

Nancy Fortier

Directrice générale et secrétaire-trésorière
St-Charles-sur-Richelieu

TABLE DES MATIÈRES

Présentation du programme.....	1
Vocabulaire.....	2
PREMIÈRE PARTIE	4
<u>Buts du programme</u>	<u>6</u>
➤ Contexte	6
➤ Reconnaissance liée à la formation	6
<u>Particularités d'un programme rédigé par compétences.....</u>	<u>7</u>
➤ Mode de définition d'une compétence	7
➤ Les niveaux du savoir d'après la taxonomie de Bloom.....	8
➤ Règle à suivre	9
<u>Fonction de travail ciblée par le programme.....</u>	<u>10</u>
<u>Compétences visées par le programme.....</u>	<u>11</u>
➤ Liste des compétences.....	11
➤ Préalables	11
➤ Matrice des compétences.....	12
<u>Parallèle entre les compétences à acquérir et les formations prévues par le programme</u>	<u>14</u>

TABLE DES MATIÈRES (SUITE)

DEUXIÈME PARTIE	26
➤ Code 1: Composer avec l'environnement juridique et politique dans lequel évolue le directeur général et secrétaire-trésorier.	27
➤ Code 2: Maîtriser les liens entre les éléments de la fonction de directeur général et secrétaire-trésorier.	30
➤ Code: 3 : Communiquer en contexte de travail.	36
➤ Code 4 : Gérer l'exercice d'une activité ou d'un service municipal.	43
➤ Code 5 : Utiliser les sources d'information mises à la disposition du directeur général et secrétaire-trésorier pour le soutenir dans ses activités de gestion.	47
➤ Code 6 : Diriger les ressources humaines.	51
➤ Code 7 : Effectuer les opérations du greffe municipal.	56
➤ Code 8 : Effectuer les opérations de la trésorerie municipale.	59
➤ Code 9 : Analyser les sources de revenus et de financement.	64
➤ Code 10 : Effectuer la planification budgétaire.	67
➤ Code 11 : Évaluer le déroulement d'une activité ou le rendement d'un service.	72
➤ Code 12 : Élaborer la structure de réalisation d'un projet.	75
TROISIÈME PARTIE	79
➤ Sommaire des cours par niveaux :	80

Présentation du programme

Le programme *Gestionnaire municipal agréé* est défini par compétences, formulé par objectifs et par standards.

Ce programme détermine 12 compétences et propose 40 formations. Il servira de base à l'élaboration des activités d'apprentissage et à l'évaluation des acquis liés aux compétences.

Le présent document comprend deux parties. La première présente une vue d'ensemble du programme. La seconde précise les objectifs et les standards des composantes de la formation.

Vocabulaire

Programme

Ensemble intégré d'activités d'apprentissage visant l'atteinte d'objectifs de formation en fonction de standards déterminés (*Règlement sur le régime des études collégiales*, article 1).

Compétence

Ensemble intégré d'habiletés cognitives, d'habiletés psychomotrices et de comportements socio-affectifs qui permet d'exercer, au niveau de performance exigé... sur le marché du travail, un rôle, une fonction, une tâche ou une activité (Cadre technique d'élaboration de la partie ministérielle des programmes d'études techniques, p.3).

Objectif

Compétence, habileté ou connaissance, à acquérir ou à maîtriser (*Règlement sur le régime des études collégiales*, article 1).

Énoncé de la compétence

L'énoncé de la compétence résulte de l'analyse de la situation de travail, des buts généraux de la formation technique et, dans certains cas, d'autres déterminants. Il se compose d'un verbe d'action et d'un complément. L'énoncé de compétence doit être précis et univoque.

Éléments de la compétence

Les éléments de la compétence se limitent aux précisions nécessaires à la compréhension de celle-ci. Ils précisent les grandes étapes d'exercice ou les principales composantes de la compétence.

Standard

Niveau de performance considéré comme le seuil à partir duquel on reconnaît qu'un objectif est atteint (*Règlement sur le régime des études collégiales*, article 1).

Contexte de réalisation

Le contexte de réalisation correspond à la situation d'exercice de la compétence, sur le marché du travail.

Critères de performance

Les critères de performance définissent les exigences qui permettront de juger de l'atteinte de chacun des éléments de la compétence et, par voie de conséquence, de la compétence elle-même. Les critères de performance sont fondés sur les exigences sur le marché du travail; ils ne sont pas l'instrument d'évaluation mais servent plutôt de référence à la production de celui-ci. Chaque élément de la compétence appelle au moins un critère de performance.



PREMIÈRE PARTIE

Vue d'ensemble du programme



Buts du programme

Contexte

L'Association des directeurs municipaux du Québec poursuit la mission suivante :

- accompagner ses membres dans le développement de leurs compétences professionnelles;
- soutenir ses membres dans l'amélioration de leurs pratiques de travail par une offre de service continue;
- contribuer à l'évolution de la vie municipale par une présence active, significative et représentative auprès du gouvernement et des instances municipales

Dans cette perspective, elle offre déjà à ses membres un ensemble important de formations. Souhaitant renforcer la qualité de ce soutien et, aussi, lui attribuer une valeur de reconnaissance officielle, elle a contacté, à l'automne 2009, le Service aux entreprises du Cégep de Sorel-Tracy.

En collaboration avec l'Association, celui-ci a procédé à l'élaboration d'un nouveau programme de formation défini, cette fois, dans une approche par compétences. Cet exercice a été réalisé en conformité avec le processus d'élaboration de programmes reconnu par la Direction des programmes et du développement du Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS). L'ADMQ a ensuite déterminé un nouvel ensemble de formations adaptées à l'acquisition des compétences et dans un futur plus ou moins rapproché, ces formations seront données sous la responsabilité du Service aux entreprises du Cégep de Sorel-Tracy. Elles seront également sanctionnées par cette entité.

Reconnaissance liée à la formation

Au sein de l'ADMQ, la reconnaissance des compétences liées au programme de formation permettra aux membres de se voir reconnaître le titre de « gestionnaire municipal agréé (GMA) ». Ce titre sera cependant attribué selon trois (3) niveaux différents.

Les éléments des compétences définies dans le programme et les formations qui leur sont associées comportant des degrés de difficultés différents, on a distingué trois (3) niveaux de formations. Ainsi, sur les quarante (40) formations prévues, douze (12) ont été identifiées comme étant de niveau 1, dix-huit (18), de niveau 2 et neuf (9), de niveau 3. De plus, les formations d'un niveau inférieur sont préalables à celles d'un niveau supérieur.

Dès qu'une personne aura complété et réussi l'ensemble des formations de niveau 1, ou qu'on lui aura reconnu les acquis des éléments de compétences correspondants, l'ADMQ lui reconnaîtra le titre de GMA, de niveau 1. Après la complétion et la réussite des formations de niveau 2, ou la reconnaissance des acquis des éléments de compétences correspondants, on lui reconnaîtra le titre de GMA de niveau 2. Et il en sera de même pour les formations de niveau 3 et le titre de GMA de ce niveau.

Particularités d'un programme rédigé par compétences

Dans un programme rédigé par compétences, plutôt que par contenus, les éléments à maîtriser sont définis à partir des actions à poser plutôt qu'à partir des connaissances à posséder pour, éventuellement, réaliser des choses.

Par exemple, la législation.

Lorsqu'on exerce une fonction de travail, on n'a pas qu'à comprendre une loi mais à être en mesure de l'utiliser comme source de référence appropriée dans l'exercice d'une action particulière.

Par conséquent, au moment d'une formation, on ne cherchera pas à comprendre un ensemble de lois. On voudra plutôt apprendre à poser une action et, dans l'application du processus d'exécution de cette action, on apprendra à utiliser la loi comme source de référence, dans ce contexte particulier.

Mode de définition d'une compétence

Dans un tel type de programme, une compétence est définie en objectifs et standards,

- les premiers précisant l'énoncé de la compétence et ses éléments constitutifs,
- les seconds indiquant le contexte de réalisation de la compétence et les critères de performance requis pour exercer correctement la compétence.

OBJECTIFS	STANDARDS
Énoncé de la compétence Celui-ci est constitué d'un verbe et d'un complément, l'accent étant mis sur le verbe (c'est-à-dire sur l'action à poser).	Contexte de réalisation Celui-ci précise le contexte dans lequel on aura à exercer la compétence.
Éléments constitutifs Ceux-ci sont aussi composés d'un verbe et d'un complément.	Critères de performance Ceux-ci sont rattachés à chacun des éléments.

Le libellé d'une compétence étant constitué d'un verbe et d'un complément, le niveau d'habileté requis pour exercer une compétence est lié au niveau de savoir associé au verbe qui la détermine.

La référence utilisée pour établir ce niveau d'habileté est celle des niveaux du savoir établie par Bloom.

Les niveaux du savoir d'après la taxonomie de Bloom

1. Connaître	2. Comprendre	3. Appliquer	4. Analyser	5. Synthétiser	6. Évaluer
Être capable de se remémorer, de se souvenir de données ou de faits appropriés	Être capable de saisir le sens littéral d'une communication, d'exprimer avec ses propres mots ce qu'on sait ☑ Requiert la connaissance	Être capable d'utiliser des idées, des principes, des théories dans des situations particulières et concrètes ☑ Requiert la compréhension ☑ Requiert la connaissance	Être capable de décomposer un tout en ses parties et d'étudier les rapports, les liens que ces parties ont entre elles ☑ Requiert l'application ☑ Requiert la compréhension ☑ Requiert la connaissance	Être capable de fusionner les parties ou les éléments d'un tout. C'est le niveau qui fait appel à la créativité. ☑ Requiert l'analyse ☑ Requiert l'application ☑ Requiert la compréhension ☑ Requiert la connaissance	Être capable de juger de la valeur d'une idée, d'une méthode, d'une technique, etc. à l'aide de critères appropriés ☑ Requiert la synthèse ☑ Requiert l'analyse ☑ Requiert l'application ☑ Requiert la compréhension ☑ Requiert la connaissance
Ces niveaux ne peuvent pas être reconnus en termes de compétences car on ne peut pas, dans l'action, en démontrer la maîtrise.		Ce niveau regroupe la majorité des compétences d'un programme de l'ordre secondaire, AEP ou DEP.	Ce niveau regroupe la majorité des compétences d'un programme de l'ordre collégial, AEC ou DEC.	Si ces niveaux sont réservés particulièrement à l'ordre universitaire, il n'est pas défendu d'y faire appel dans un programme de l'ordre collégial.	

Règle à suivre

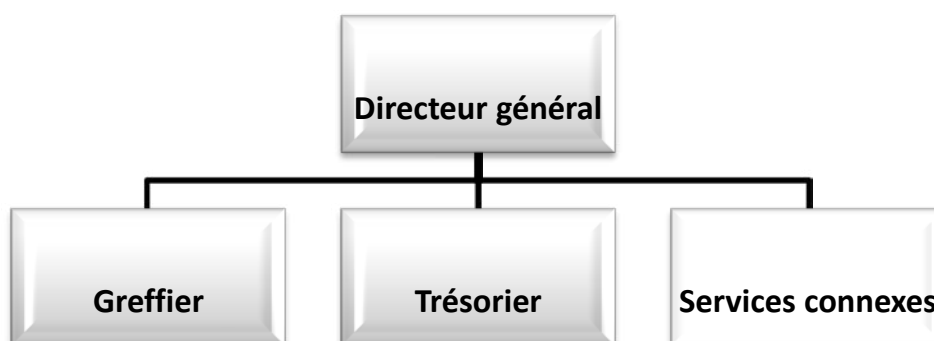
Dans la définition d'une compétence, aucun des éléments de celle-ci, ni aucun des critères de performance, ne doit être d'un niveau de savoir supérieur à celui du libellé de la compétence.

Par exemple : Une compétence dont l'énoncé serait « Appliquer un procédé X » ne pourrait pas avoir un élément du type « Analyser le déroulement de l'application », ni un critère de performance du type « Analyse soignée de ... ».

Fonction de travail ciblée par le programme

L'ADMQ regroupant les gestionnaires des municipalités québécoises de petite taille, il est fréquent que ces personnes cumulent la triple fonction de directeur général et de secrétaire-trésorier. Étant donné ce contexte, le programme de formation défini dans le présent document voudra préparer la personne à exercer les trois fonctions de directeur général, de greffier et de trésorier d'une municipalité.

Le diagramme suivant illustre cette triple responsabilité.



Légende : Les fonds de trame grise et les lignes noires correspondent aux volets de la fonction de directeur général et secrétaire (greffier)-trésorier.

Par services connexes on entend :

- La sécurité publique : police, sécurité incendie et sécurité civile.
- Le transport : réseau routier et transport collectif.
- L'hygiène du milieu : eau et égouts, matières résiduelles, cours d'eau, protection de l'environnement.
- La santé et le bien-être : logement social.
- L'aménagement, l'urbanisme et le développement : aménagement, urbanisme et zonage, rénovation urbaine, développement économique.
- Les loisirs et la culture : activités récréatives, activités culturelles.

Compétences visées par le programme

Liste des compétences

Le tableau suivant présente les compétences visées par le programme et les numéros qui leur sont associés.

NUMÉRO	ÉNONCÉ DE LA COMPÉTENCE
01	Composer avec l'environnement juridique et politique dans lequel évolue le directeur général et secrétaire-trésorier
02	Maîtriser les liens entre les éléments de la fonction de directeur général et secrétaire-trésorier
03	Communiquer en contexte de travail
04	Gérer l'exercice d'une activité ou d'un service
05	Utiliser les sources d'information pour soutenir les activités de gestion
06	Diriger les ressources humaines
07	Effectuer les opérations du greffe municipal
08	Effectuer les opérations de la trésorerie municipale
09	Analyser les sources de revenus et de financement
10	Effectuer la planification budgétaire
11	Évaluer le déroulement d'une activité ou le rendement d'un service
12	Élaborer la structure de réalisation d'un projet

Préalables

Il est à noter que le programme a été conçu pour des personnes possédant des compétences élémentaires préalables en comptabilité générale et en informatique (utilisation d'un poste de travail informatique).

Matrice des compétences

Le tableau suivant reprend les compétences visées par le programme *Gestionnaire municipal agréé* en mettant en évidence, cette fois,

- les compétences générales, qui portent sur des activités de travail communes à différentes tâches ou situations;

et

- les compétences particulières, qui portent sur des tâches directement rattachées à l'exercice de la fonction de travail.

La matrice des compétences permet de voir les liens qui existent entre les compétences générales, placées à l'horizontale, et les compétences particulières, placées à la verticale. Le symbole (●) indique un lien, dans l'exercice de la fonction, entre une compétence particulière et une compétence générale.

La logique qui a présidé à la conception de la matrice influera sur la séquence des formations. De façon générale, on prend en considération une certaine progression dans la complexité des apprentissages et le développement de l'autonomie de la personne. De ce fait, l'axe vertical présente les compétences particulières dans l'ordre privilégié pour les formations.

MATRICE DES COMPETENCES		COMPÉTENCES GÉNÉRALES				Nombre de compétences générales
GESTIONNAIRE MUNICIPAL AGRÉÉ		Numéro	Composer avec l'environnement juridique et politique dans lequel évolue le directeur général et secrétaire-trésorier	Maîtriser les liens entre les éléments de la fonction de directeur général et secrétaire-trésorier	Communiquer en contexte de travail	
			COMPÉTENCES PARTICULIÈRES			
Numéro		01	02	03	05	4
Gérer l'exercice d'une activité ou d'un service	04	●	●	●	○	
Diriger le service des ressources humaines	06	●	●	●	○	
Effectuer les opérations du greffe municipal	07	●	●	●	●	
Effectuer les opérations de la trésorerie municipale	08	●	●	●	●	
Analyser les sources de revenus et de financement	09	●	●	○	●	
Effectuer la planification budgétaire	10	●	●	●	●	
Évaluer le déroulement d'une activité ou le rendement d'un service	11	●	●	●	●	
Élaborer la structure de réalisation d'un projet	12	●	●	●	●	
Nombre de compétences	8					12

- Application d'un lien entre une compétence générale et une compétence particulière
- Lien éventuel entre une compétence générale et une compétence particulière

Parallèle entre les compétences à acquérir et les formations prévues par le programme

Le tableau suivant établit un parallèle entre les éléments des compétences requises pour exercer la fonction de directeur général et secrétaire-trésorier d'une municipalité et les formations prévues par le programme pour les acquérir.

CODE	ENONCE DE LA COMPETENCE	ELEMENTS DE COMPETENCE	FORMATION	NIVEAUX		
				1	2	3
01	Composer avec l'environnement juridique et politique dans lequel évolue le directeur général et secrétaire-trésorier.	1. Composer avec le contexte légal et réglementaire d'une administration municipale.	Environnement juridique et politique du directeur général et secrétaire-trésorier	x		
		2. Composer avec le contexte politique d'une administration municipale.				

CODE	ENONCE DE LA COMPETENCE	ELEMENTS DE COMPETENCE	FORMATIONS	NIVEAUX		
				1	2	3
02	Maîtriser les liens entre les éléments de la fonction de directeur général et secrétaire-trésorier.	1. Reconnaître l'organisation municipale.	La fonction de directeur général et secrétaire-trésorier	x		
		2. Reconnaître le rôle et les responsabilités de directeur général et secrétaire-trésorier.				
		3. Identifier les tâches inhérentes au rôle de directeur général d'une municipalité.				
		4. Identifier les tâches inhérentes au rôle de greffier d'une municipalité.				
		5. Identifier les tâches inhérentes au rôle de trésorier d'une municipalité.				
		6. Reconnaître les connaissances et les aptitudes requises pour exercer la fonction de directeur général et secrétaire-trésorier.	Directeur général et secrétaire-trésorier aptitudes et attitudes	x		
		7. Reconnaître les attitudes et les comportements à adopter dans l'exercice de cette fonction.				
		8. Analyser l'adéquation de cette fonction de travail à sa personnalité.	Directeur général et secrétaire-trésorier – adéquation avec sa personnalité		x	

CODE	ENONCE DE LA COMPETENCE	ELEMENTS DE COMPETENCE	FORMATIONS	NIVEAUX		
				1	2	3
03	Communiquer en contexte de travail.	1. Expliquer le processus de la communication.	Principes de communication interne et externe	x		
		2. Reconnaître l'importance de la communication dans l'exercice de la fonction de directeur général et secrétaire-trésorier.				
		3. Reconnaître ses aptitudes personnelles à communiquer.				
		4. Communiquer avec les employés.				
		5. Communiquer avec le conseil.				
		6. Communiquer avec l'externe.				
		7. Établir une relation de confiance avec la population.	Les communications citoyennes et médias		x	
		8. Communiquer avec une personne en contexte de plainte.				
		9. Communiquer avec les citoyens en contexte de crise.	Les communications en situation de crise			x

CODE	ENONCE DE LA COMPETENCE	ELEMENTS DE COMPETENCE	FORMATIONS	NIVEAUX			
				1	2	3	
04	Gérer l'exercice d'une activité ou d'un service.	1. Reconnaître les particularités des services et des activités dont le directeur général et secrétaire-trésorier a à gérer l'exercice.	La gestion des plaintes		x		
			Processus d'appel d'offres : fondements et obligations	x			
			Appel d'offres : pratiques, suivis et contrôles		x		
			L'aménagement du territoire et la réglementation afférente		x		
		2. Organiser l'exercice de l'activité ou du service.	Direction générale – processus de gestion et champs d'application				
		3. Selon le cas, diriger ou réaliser l'exercice de l'activité ou du service.					
4. Analyser l'exercice de l'activité ou du service.							
5. Assurer le suivi de l'exercice.							

CODE	ENONCE DE LA COMPETENCE	ELEMENTS DE COMPETENCE	FORMATION	NIVEAUX		
				1	2	3
05	Utiliser les sources d'information pour soutenir les activités de gestion.	1. Reconnaître la nécessité, pour le directeur général et secrétaire-trésorier, de se référer à des sources d'information dans l'exécution de ses activités de gestion.	Les éléments de cette compétence devraient être acquis à l'intérieur des formations liées à la compétence « Gérer l'exercice d'une activité ou d'un service ».			
		2. Reconnaître les sources de référence mises à sa disposition pour lui permettre d'obtenir l'information requise.				
		3. Utiliser les informations apparaissant sur le site Internet du MAMROT.				
		4. Se référer aux lois et règlements.				
		5. Utiliser la documentation complémentaire.				
		6. Se référer à un réseau d'information.				

CODE	ENONCE DE LA COMPETENCE	ELEMENTS DE COMPETENCE	FORMATIONS	NIVEAUX		
				1	2	3
06	Diriger le service des ressources humaines.	1. Embaucher le personnel.	Processus d'embauche et accueil des employés	x		
		2. Assurer l'intégration d'un nouvel employé à l'équipe de travail.				
		3. Attribuer les responsabilités et les tâches.				
		4. Négocier les conditions de travail : ➤ dans un environnement syndical; ➤ dans un environnement non syndical.	Comment négocier et appliquer les conditions de travail		x	
		5. Appliquer les politiques de travail.	Gestion d'une convention collective			x
		6. Assurer l'harmonie du climat de travail.	Encadrement et mobilisation des équipes de travail		x	
		7. Optimiser le rendement du personnel.	La rémunération globale : une approche en gestion des ressources humaines			x
		8. Évaluer le rendement du personnel.	Comment agir sur le rendement du personnel : approches et applications			x
		9. Effectuer les opérations relatives à la santé et à la sécurité au travail.	Gestion des dossiers en santé et sécurité au travail		x	

CODE	ENONCE DE LA COMPETENCE	ELEMENTS DE COMPETENCE	FORMATIONS	NIVEAUX		
				1	2	3
07	Effectuer les opérations du greffe municipal.	1. Assurer le secrétariat : ➤ d'une réunion du conseil; ➤ d'une rencontre d'un comité de travail.	Le greffe : savoir distinguer le procès-verbal du compte rendu	x		
		2. Produire un document.	Rédaction pratique de résolutions, règlements et politiques.		x	
		3. Tenir à jour les livres et les registres.	Processus de modification au règlement de zonage		x	
		4. Assurer la garde des archives.	Archivage et conservation des documents publics	x		
		5. Assurer l'accès aux documents publics et la protection des renseignements personnels.	Accès aux documents publics et protection des renseignements personnels		x	
		6. Appliquer un processus référendaire et électif.	Élections et référendums		x	

CODE	ENONCE DE LA COMPETENCE	ELEMENTS DE COMPETENCE	FORMATIONS	NIVEAUX		
				1	2	3
08	Effectuer les opérations de la trésorerie municipale.	1. Administrer les revenus et les charges.	La comptabilité municipale I	x		
		2. Effectuer les opérations comptables en cours d'exercice financier.				
		3. Effectuer le contrôle et le suivi du budget et du plan triennal d'immobilisations.	Suivi et contrôle budgétaire et contrôles internes		x	
		4. Présenter les états financiers.	La comptabilité municipale II			
		5. Effectuer les écritures de clôture et de réouverture à la fin d'un exercice financier.				

CODE	ENONCE DE LA COMPETENCE	ELEMENTS DE COMPETENCE	FORMATIONS	NIVEAUX		
				1	2	3
09	Analyser les sources de revenus et de financement.	1. Reconnaître les types de revenus fiscaux dont la municipalité peut profiter.	Fiscalité municipale et rôle d'évaluation	x		
		2. Reconnaître les divers modes de financement dont la municipalité peut profiter.	Fonds et autres sources de revenus pour une meilleure gestion des activités municipales		x	
		3. Reconnaître les compétences et les obligations, en matière d'évaluation, définies par la Loi sur la fiscalité municipale.				
		4. Analyser le potentiel de taxation lié au rôle d'évaluation foncière de sa municipalité.	L'évaluation foncière : un outil de gestion du territoire		x	
		5. Analyser le potentiel de revenus liés aux compensations et à la tarification.	Taxation : tarification et taux variés comme sources de revenus et de financement			
		6. Déterminer le potentiel fiscal de la municipalité.				x

CODE	ENONCE DE LA COMPETENCE	ELEMENTS DE COMPETENCE	FORMATIONS	NIVEAUX		
				1	2	3
10	Effectuer la planification budgétaire.	1. Collecter l'information préalable.	Le cycle budgétaire d'une municipalité	x		
		2. Analyser les demandes de chacun des secteurs d'activités de la municipalité.				
		3. Analyser les sources potentielles de revenus.				
		4. Déterminer : ➤ les taux et montants de taxation; ➤ les tarifications.				
		5. Établir une version finale du budget d'opérations et d'immobilisations.				
		6. Organiser l'adoption du budget et du plan triennal d'immobilisations.				
		7. Établir un plan triennal d'immobilisations.	Préparation du plan triennal d'immobilisations		x	
		8. Analyser la santé financière de la municipalité.	Analyser des états financiers et autres sources d'information			x

CODE	ENONCE DE LA COMPETENCE	ELEMENTS DE COMPETENCE	FORMATIONS	NIVEAUX		
				1	2	3
11	Évaluer le déroulement d'une activité ou le rendement d'un service.	1. Cibler des indicateurs à étudier.	Indicateurs de gestion			
		2. Identifier les facteurs d'influence.			x	
		3. Préciser la valeur de ces indicateurs et facteurs.				
		4. Examiner les écarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus.	Évaluation d'une activité ou d'un service municipal			
		5. Expliquer ces écarts.				x
		6. Établir les pistes d'amélioration.				

CODE	ENONCE DE LA COMPETENCE	ELEMENTS DE COMPETENCE	FORMATIONS	NIVEAUX		
				1	2	3
12	Élaborer la structure de réalisation d'un projet.	1. Effectuer une étude de besoins ou d'opportunité.	La planification stratégique			x
		2. Concevoir un projet.	La conception d'un projet : pour un meilleur développement des activités et services		x	
		3. Planifier la réalisation d'un projet.	La planification et la réalisation des projets d'infrastructures municipales : routes, eau potable et eaux usées			x
		4. Effectuer la mise en marche du projet.				
	TOTAL					



DEUXIÈME PARTIE

Objectifs et standards



Code 1: Composer avec l'environnement juridique et politique dans lequel évolue le directeur général et secrétaire-trésorier.

OBJECTIF	STANDARD
Énoncé de la compétence	Contexte de réalisation
Composer avec l'environnement juridique et politique dans lequel évolue le directeur général et secrétaire-trésorier.	À l'aide : <ul style="list-style-type: none">➤ de personnes ressources;➤ d'une documentation récente;➤ d'outils de recherche dont un poste de travail informatique relié au réseau Internet.

Code 1 (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
1. Composer avec le contexte légal et réglementaire d'une administration municipale.	<p>1.1 Reconnaissance juste de la structure du système municipal au Québec.</p> <p>1.2 Différenciation juste des rôles et des pouvoirs :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ des municipalités locales;➤ des municipalités régionales de comté;➤ des autres instances concernées. <p>1.3 Reconnaissance juste :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ de l'autorité du ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT),➤ de l'autorité d'autres ministères du gouvernement provincial,➤ sur les décisions du conseil municipal et sur l'administration municipale. <p>1.4 Reconnaissance juste des obligations du conseil et de l'administration municipale en regard :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ de ces autorités;➤ des citoyens. <p>1.5 Différenciation juste du cadre d'application :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ de la <i>Loi sur les cités et villes</i>;➤ du <i>Code municipal du Québec</i>;➤ de la <i>Loi sur les compétences municipales</i>➤ en regard de l'administration municipale. <p>1.6 Reconnaissance de l'obligation, pour une administration municipale, de se conformer à plusieurs autres lois et réglementations.</p> <p>1.7 Ajustement constant de ses actions aux exigences d'un tel type de contexte.</p>

Code 1 (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
2. Composer avec le contexte politique d'une administration municipale.	<p>2.1 Reconnaissance juste des personnes impliquées dans l'administration d'une municipalité.</p> <p>2.2 Différenciation précise entre les volets politique et exécutif de l'administration municipale.</p> <p>2.3 Reconnaissance juste :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ des complémentarités,➤ des collaborations, <p>à assurer entre ces deux volets.</p> <p>2.4 Reconnaissance juste des droits et des responsabilités des citoyens.</p> <p>2.5 Reconnaissance du caractère public d'une municipalité.</p> <p>2.6 Ajustement approprié de ses actions et de ses approches aux exigences d'un tel type de contexte.</p>

Code 2: Maîtriser les liens entre les éléments de la fonction de directeur général et secrétaire-trésorier.

OBJECTIF	STANDARD
Énoncé de la compétence	Contexte de réalisation
<p>Maîtriser les liens entre les éléments de la fonction de directeur général et secrétaire-trésorier.</p>	<p>À l'aide :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ de personnes ressources; ➤ d'une documentation récente dont des descriptions d'emplois relatives à la fonction de directeur général et secrétaire-trésorier; ➤ d'outils de recherche dont un poste de travail informatique relié au réseau Internet. ➤ En utilisant le lexique approprié.
Éléments de la compétence	Critères de performance
<p>1. Reconnaître l'organisation municipale.</p>	<p>1.1 Reconnaissance juste :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ des services ou activités liés au volet exécutif de cette administration; ➤ des fonctions de travail inhérentes à chacun de ces services ou activités; ➤ de l'organigramme des responsabilités à l'intérieur d'une telle administration. <p>1.2 Reconnaissance juste du rôle et des responsabilités des citoyens.</p>

Code 2 :(suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
2. Reconnaître le rôle et les responsabilités de directeur général et secrétaire-trésorier.	<p>2.1 Différenciation juste des rôles et des responsabilités :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ du directeur général;➤ du secrétaire-trésorier;➤ des autres fonctions reconnues par les lois. <p>2.2 Reconnaissance juste du triple rôle de :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ directeur général,➤ greffier,➤ trésorier,➤ associé à la fonction de directeur général et secrétaire-trésorier. <p>2.3 Reconnaissance juste de l'autorité du conseil municipal sur l'administration municipale.</p> <p>2.4 Reconnaissance juste des pouvoirs du directeur général dans l'administration municipale en regard :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ des autres officiers;➤ des employés. <p>2.5 Différenciation juste du cadre d'application :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ de la <i>Loi sur les cités et villes</i>;➤ du <i>Code municipal du Québec</i>;➤ de la <i>Loi sur les compétences municipales</i>➤ en regard de la fonction de directeur général et secrétaire-trésorier. <p>2.6 Reconnaissance de l'obligation, pour les gestionnaires et officiers municipaux, de se conformer à plusieurs autres lois et réglementations.</p>

Code 2 : (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
3. Identifier les tâches inhérentes au rôle de directeur général d'une municipalité.	<p>3.1 Reconnaissance juste : de ces tâches;</p> <ul style="list-style-type: none">➤ des opérations inhérentes à celles-ci;➤ de la fréquence et du calendrier d'exercice de ces tâches. <p>3.2 Reconnaissance juste :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ des entités pour lesquelles le directeur général doit exercer ces tâches;➤ des services à donner, des collaborations et du soutien à apporter. <p>3.3 Reconnaissance juste :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ des ressources sur lesquelles le directeur général pourra compter pour exercer ces tâches;➤ des services à demander;➤ des collaborations à solliciter.

Code 2 : (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
4. Identifier les tâches inhérentes au rôle de greffier d'une municipalité.	<p>4.1 Reconnaissance juste :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ de ces tâches;➤ des opérations inhérentes à celles-ci;➤ de la fréquence et du calendrier d'exercice de ces tâches. <p>4.2 Reconnaissance juste :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ des entités pour lesquelles le greffier doit exercer ces tâches;➤ des services à donner, des collaborations et du soutien à apporter. <p>4.3 Reconnaissance juste :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ des ressources humaines sur lesquelles le greffier pourra compter pour exercer ces tâches;➤ des services à demander;➤ des collaborations à solliciter. <p>4.4 Reconnaissance de la Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités comme référence particulière dans l'exercice de ce rôle.</p>

Code 2 : (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
5. Identifier les tâches inhérentes au rôle de trésorier d'une municipalité.	<p>5.1 Reconnaissance juste :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ de ces tâches;➤ des opérations inhérentes à celles-ci;➤ de la fréquence et du calendrier d'exercice de ces tâches. <p>5.2 Reconnaissance juste :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ des entités pour lesquelles le trésorier doit exercer ces tâches;➤ des services à donner, des collaborations et du soutien à apporter. <p>5.3 Reconnaissance juste :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ des ressources humaines sur lesquelles le trésorier pourra compter pour exercer ces tâches;➤ des services à demander;➤ des collaborations à solliciter. <p>Reconnaissance du <i>Manuel de présentation de l'information financière municipale</i> comme référence indispensable dans l'exercice de ce rôle.</p>
6. Reconnaître les connaissances et les aptitudes requises pour exercer la fonction de directeur général et secrétaire-trésorier.	<p>6.1 Reconnaissance des connaissances et aptitudes requises propres à l'exercice de chacun des rôles de :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ directeur général,➤ greffier,➤ trésorier, <p>associés à la fonction de directeur général et secrétaire-trésorier.</p>

Code 2 : (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
7. Reconnaître les attitudes et les comportements à adopter dans l'exercice de cette fonction.	7.1 Reconnaissance des attitudes et comportements appropriés à l'exercice de chacun des rôles de : <ul style="list-style-type: none">➤ directeur général,➤ greffier,➤ trésorier, associés à la fonction de directeur général et secrétaire-trésorier.
8. Analyser l'adéquation de cette fonction de travail à sa personnalité.	8.1 Reconnaissance objective : <ul style="list-style-type: none">➤ de ses connaissances et de ses aptitudes;➤ de ses traits de caractère. 8.2 Liens pertinents avec l'analyse de l'information décrite supra. 8.3 Reconnaissance juste : <ul style="list-style-type: none">➤ de ses forces➤ de ses faiblesses en regard des exigences liées à l'exercice de la fonction de directeur général et secrétaire-trésorier. 8.4 Détermination congruente d'une stratégie de consolidation de ses forces et d'amélioration de ses points faibles. 8.5 Reconnaissance de ressources humaines et matérielles pouvant apporter un soutien dans l'application d'une telle stratégie. 8.6 Reconnaissance des dispositions juridiques relatives aux inhabilités aux postes de fonctionnaire municipal.

Code: 3 : Communiquer en contexte de travail.

OBJECTIF	STANDARD
Énoncé de la compétence	Contexte de réalisation
Communiquer en contexte de travail.	<ul style="list-style-type: none">➤ À l'interne et à l'externe.➤ À l'aide de matériel et d'équipements actualisés.➤ En reconnaissant l'importance du volet politique du contexte de travail.➤ En se conformant aux règles d'éthique que sa fonction exige.
Éléments de la compétence	Critères de performance
1. Expliquer le processus de la communication.	<p>1.1 Reconnaissance juste :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ des objectifs de la communication;➤ du mode de fonctionnement de la communication;➤ des critères d'efficacité de la communication;➤ du rôle des perceptions dans la communication;➤ d'attitudes et de comportements favorables à la communication. <p>1.2 Différenciation juste des langages :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ verbal;➤ paraverbal;➤ non verbal. <p>1.3 Établissement de liens étroits entre :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ la personnalité des individus et la qualité de la communication qui peut s'établir entre eux;➤ un contexte particulier et la qualité de la communication qui peut s'y établir.

Code 3 : (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
2. Reconnaître l'importance de la communication dans l'exercice de la fonction de directeur général et secrétaire-trésorier.	<p>2.1 Reconnaissance des contextes dans lesquels directeur général et secrétaire-trésorier a à communiquer dans l'exercice de sa fonction.</p> <p>2.2 Différenciation juste des objectifs particuliers de la communication, dans chacun de ces contextes.</p> <p>2.3 Reconnaissance juste :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ du cadre politique inhérent à plusieurs de ces contextes;➤ des exigences éthiques liées à la fonction de directeur général et secrétaire-trésorier.
3. Reconnaître ses aptitudes personnelles à communiquer.	<p>3.1 Reconnaissance objective des traits de sa personnalité.</p> <p>3.2 Repérage juste d'éléments de sa personnalité :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ à exploiter,➤ à améliorer, <p>relativement à la qualité de communication requise pour l'exercice de la fonction de directeur général et secrétaire-trésorier.</p>

Code 3 : (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
4. Communiquer avec les employés.	<p>4.1 Relativement à la dimension relationnelle de la communication :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ démonstration manifeste de respect, de disponibilité et de réceptivité;➤ attitude d'écoute constante;➤ établissement d'un lien de confiance entre les personnes;➤ exercice d'un leadership à la fois directif, responsable et sécurisant. <p>4.2 Relativement à la dimension transactionnelle :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ transmission régulière de l'information;➤ concision d'une information;➤ présentation claire des orientations d'un dossier;➤ explication précise et objective d'une décision;➤ énoncé clair, précis et concis d'une directive;➤ validation régulière de la compréhension d'une information ou d'une directive. <p>4.3 Utilisation efficace du matériel et de l'équipement de communication.</p>

Code 3 : (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
5. Communiquer avec le conseil.	<p>5.1 Relativement à la dimension relationnelle de la communication :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ démonstration manifeste de respect, de disponibilité et de réceptivité;➤ exercice judicieux d'une approche « conseil » ou politique;➤ établissement d'un lien de confiance entre les personnes. <p>5.2 Relativement à la dimension transactionnelle :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ transmission régulière et pertinente de l'information relative à l'évolution d'un dossier;➤ transmission complète de l'information nécessaire à une prise de décision;➤ transmission pertinente de toute information pouvant avoir des conséquences politiques;➤ impartialité systématique;➤ vulgarisation appropriée d'une information technique. <p>5.3 Validation régulière de la compréhension mutuelle commune d'une information.</p> <p>5.4 Utilisation efficace du matériel et de l'équipement de communication.</p>

Code 3 : (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
6. Communiquer avec l'externe.	<p>6.1 Reconnaissance exhaustive des personnes ou des entités avec lesquelles le directeur général et secrétaire-trésorier à communiquer, à l'externe,</p> <ul style="list-style-type: none">➤ dans le but d'obtenir une information;➤ dans le but de transmettre une information. <p>6.2 Préparation structurée :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ d'une demande d'information;➤ d'un message à transmettre. <p>6.3 Adaptation du ton :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ à la personne avec laquelle on doit communiquer;➤ au contexte de la communication. <p>6.4 Énoncé clair, précis et concis de ses questions ou de son message.</p> <p>6.5 Dans le cas d'une demande d'information :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ validation systématique de sa compréhension d'une réponse obtenue;➤ reformulation appropriée d'une question, s'il y a lieu. <p>6.6 Dans le cas de la transmission d'un message :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ conformité aux règles d'éthique liées à la fonction;➤ circonscription précise des limites de ses droits et de ses pouvoirs. <p>6.7 Application correcte du protocole téléphonique, s'il y a lieu.</p> <p>6.8 Demande pertinente d'un soutien pour la rédaction d'une communication écrite, s'il y a lieu.</p>

Code 3 : (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
7. Établir une relation de confiance avec la population.	7.1 Application efficace d'une approche client. 7.2 Élaboration pertinente et appropriée de sondages. 7.3 Écoute attentive des commentaires des personnes. 7.4 Établissement structuré d'un plan de communication.
8. Communiquer avec une personne en contexte de plainte.	8.1 Relativement à la dimension relationnelle de la communication : <ul style="list-style-type: none">➤ démonstration manifeste de respect, de disponibilité et de réceptivité;➤ attitude d'écoute constante;➤ établissement d'un lien de confiance auprès de la personne;➤ démonstration tangible d'objectivité;➤ démonstration manifeste d'un leadership responsable. 8.2 Relativement à la dimension transactionnelle : <ul style="list-style-type: none">➤ validation régulière de la compréhension de la problématique;➤ pratique pertinente et efficace de l'écoute active;➤ circonscription précise du problème;➤ explication claire de la politique de gestion des plaintes. 8.3 Vérification soignée de la satisfaction de la personne. 8.4 Attitude appropriée envers les importuns

Code 3 : (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
9. Communiquer avec les citoyens en contexte de crise.	<p>9.1 Relativement à la dimension relationnelle de la communication :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ démonstration manifeste de respect, de disponibilité et de réceptivité;➤ établissement d'un lien de confiance auprès des citoyens;➤ démonstration tangible d'objectivité;➤ démonstration manifeste d'un leadership et d'une information responsables. <p>9.2 Relativement à la dimension transactionnelle :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ validation régulière de la compréhension de la problématique;➤ pratique pertinente et efficace de l'information active;➤ circonscription précise du problème;➤ explication claire du plan de gestion des mesures d'urgence. <p>9.3 Vérification soignée de la satisfaction des citoyens.</p> <p>9.4 Attitude appropriée envers les autres acteurs impliqués dans le processus de résolution de problème.</p>

Code 4 : Gérer l'exercice d'une activité ou d'un service municipal.

OBJECTIF	STANDARD
Énoncé de la compétence	Contexte de réalisation
Gérer l'exercice d'une activité ou d'un service municipal.	À l'aide : <ul style="list-style-type: none">➤ d'une documentation appropriée;➤ des informations requises;➤ de matériel et d'équipement.➤ En collaboration avec différentes personnes.➤ Avec le soutien de services professionnels, s'il y a lieu.➤ En se conformant aux exigences légales et réglementaires.➤ En assumant l'imputabilité ultime des différents services.

Code 4 : (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
<p>1. Reconnaître les particularités des services et des activités dont le directeur général et secrétaire-trésorier à gérer l'exercice.</p>	<p>1.1 Pour chacun des services municipaux, reconnaissance juste :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ des besoins auxquels celui-ci doit répondre;➤ des activités propres à ce service;➤ du modèle organisationnel prédéterminé pour donner ce service et réaliser ces activités;➤ des exigences légales et réglementaires liées à l'exercice du service considéré ou des activités qui y sont rattachées. <p>1.2 Reconnaissance exhaustive des domaines de spécialités propres à chacun des services.</p> <p>1.3 Interprétation juste :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ des éléments fondamentaux relatifs à chacune de ces spécialités;➤ du langage propre à ces spécialités. <p>1.4 Exploitation structurée des sources d'information, tant humaines que matérielles.</p> <p>1.5 Reconnaissance de la nécessité de faire appel à des spécialistes diversifiés.</p> <p>1.6 Demande pertinente d'éclaircissements en regard d'une information.</p>

Code 4 : (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
2. Organiser l'exercice de l'activité ou du service.	<p>2.1 Analyse soignée :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ des opérations à réaliser;➤ des ressources humaines, matérielles et financières disponibles;➤ des possibilités de combler les écarts entre les disponibilités et les besoins. <p>2.2 Considération exhaustive des contraintes.</p> <p>2.3 Ajustements pertinents.</p> <p>2.4 Attribution structurée et pertinente des tâches.</p> <p>2.5 Application correcte d'un processus d'attribution de contrats, s'il y a lieu.</p> <p>2.6 Élaboration appropriée d'un plan de communication.</p> <p>2.7 Préparation appropriée du matériel et de l'équipement, s'il y a lieu.</p> <p>2.8 Exploitation efficace des outils de gestion disponibles sur le marché.</p> <p>2.9 Fabrication pertinente d'outils personnalisés.</p>
3. Selon le cas, diriger ou réaliser l'exercice de l'activité ou du service.	<p>3.1 Formulation claire et précise des directives.</p> <p>3.2 Démonstration de confiance envers les personnes impliquées.</p> <p>3.3 Soutien approprié apporté à celles-ci.</p> <p>3.4 Consultations pertinentes.</p> <p>3.5 Application appropriée du plan de communication.</p> <p>3.6 Production des relevés et des rapports conforme aux exigences.</p> <p>3.7 Résolution appropriée des problèmes.</p> <p>3.8 Exploitation efficace des outils de gestion.</p> <p>3.9 Gestion efficace de son temps.</p>

Code 4 : (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
4. Analyser l'exercice de l'activité ou du service.	4.1 Étude soignée des plans de réalisation. 4.2 Analyse attentive des relevés et des rapports. 4.3 Consultations appropriées. 4.4 Vérification systématique : <ul style="list-style-type: none">➤ de l'atteinte des objectifs;➤ de la conformité des actions aux obligations légales et réglementaires 4.5 Reconnaissance : <ul style="list-style-type: none">➤ des points forts des services;➤ des éléments à améliorer. 4.6 Élaboration d'une stratégie qui permettra à la fois de tabler sur les points forts et de remédier aux faiblesses du service. 4.7 Application structurée d'une telle stratégie.
5. Assurer le suivi de l'exercice.	5.1 Élaboration structurée d'un plan de suivi. 5.2 Vérification rigoureuse de l'application de celui-ci. 5.3 Exploitation efficace des outils de gestion.

Code 5 : Utiliser les sources d'information mises à la disposition du directeur général et secrétaire-trésorier pour le soutenir dans ses activités de gestion.

OBJECTIF	STANDARD
Énoncé de la compétence	Contexte de réalisation
<p>Utiliser les sources d'information mises à la disposition du directeur général et secrétaire-trésorier pour le soutenir dans ses activités de gestion.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ À partir des ressources humaines et matérielles mises à la disposition du directeur général et secrétaire-trésorier dont, entre autres, <ul style="list-style-type: none"> ❖ un cahier de référence produit par l'ADMQ; ❖ les textes récents des principales législations régissant l'administration municipale. ➤ À l'aide d'outils de recherche dont un poste de travail informatique relié au réseau Internet. ➤ En utilisant le lexique approprié.
Éléments de la compétence	Critères de performance
<p>1. Reconnaître la nécessité, pour le directeur général et secrétaire-trésorier, de se référer à des sources d'information dans l'exécution de ses activités de gestion.</p>	<p>1.1 Reconnaissance juste :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ du cadre légal et réglementaire qui régit la gestion municipale; ➤ de la multitude et de la diversité des tâches inhérentes à la gestion; ➤ de l'étendue des champs de compétences liés à la gestion d'une municipalité. <p>1.2 Reconnaissance objective de ses capacités et de ses limites personnelles.</p> <p>1.3 Reconnaissance des nouvelles technologies à exploiter pour obtenir de l'information.</p>

Code 5 : (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
2. Reconnaître les sources de référence mises à sa disposition pour lui permettre d'obtenir l'information requise.	2.1 Reconnaissance juste: <ul style="list-style-type: none">➤ des ressources humaines et matérielles auxquelles le directeur général et secrétaire-trésorier peut se référer;➤ le type d'information pouvant être donné par chacune de celles-ci.
3. Utiliser les informations apparaissant sur le site Internet du MAMROT.	3.1 Reconnaissance u site Internet comme référence première pour la démarche à suivre dans l'exécution d'une tâche de gestion. 3.2 Interprétation juste de la structure du site et de son contenu. 3.3 Pour chacune des tâches de gestion, circonscription précise des informations requises, en fonction des opérations à exécuter.

Code 5 : (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
4. Se référer aux lois et règlements.	<p>4.1 Reconnaissance juste :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ de la multiplicité des lois et règlements auxquels le directeur général et secrétaire-trésorier doit se référer;➤ de l'importance particulière :<ul style="list-style-type: none">➤ de la <i>Loi sur les cités et villes</i>;➤ du <i>Code municipal du Québec</i>;➤ de la <i>Loi sur les compétences municipales</i>. <p>4.2 Pour chacune des tâches de gestion, circonscription précise :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ des informations légales requises,➤ des lois et règlements ainsi que des articles de ces documents auxquels on doit se conformer,➤ en fonction des opérations à exécuter. <p>4.3 Utilisation correcte des outils de recherche.</p> <p>4.4 Interprétation juste des textes légaux.</p> <p>4.5 Reconnaissance objective d'un manque de compréhension ou d'un questionnement à la suite de la lecture d'un document légal.</p> <p>4.7 Démarche congruente de recherche d'information complémentaire.</p>
5. Utiliser la documentation complémentaire.	<p>5.1 Repérage efficace :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ de la documentation requise;➤ de l'information cherchée. <p>5.2 Interprétation juste de cette dernière.</p> <p>5.3 Reconnaissance objective d'un manque de compréhension ou d'un questionnement à la suite de la lecture d'un document.</p> <p>5.4 Démarche congruente de recherche d'information complémentaire.</p>

Code 5 : (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
6. Se référer à un réseau d'information.	6.1 Identification pertinente des entités et des personnes à joindre. 6.2 Habileté manifeste à joindre un répondant d'une entité ou une personne particulière. 6.3 Demande d'information ou de soutien pertinent. 6.4 Reconnaissance objective d'un manque éventuel de compréhension ou d'un questionnement additionnel. 6.5 Démarche congruente de recherche d'information complémentaire.

Code 6 : Diriger les ressources humaines.	
OBJECTIF	STANDARD
Énoncé de la compétence	Contexte de réalisation
Diriger les ressources humaines.	<p>À l'aide :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ selon le cas, d'une convention collective, de normes du travail, de contrats de travail ou d'une politique interne de conditions de travail; ➤ de la législation québécoise relative aux conditions de travail. ➤ Avec le soutien de services professionnels. ➤ En assumant l'imputabilité du service.
Éléments de la compétence	Critères de performance
1. Embaucher le personnel.	<p>1.1 Élaboration structurée d'un processus d'embauche.</p> <p>1.2 Définition claire et précise des tâches.</p> <p>1.3 Détermination précise et appropriée des conditions de travail.</p> <p>1.4 Publication appropriée des ouvertures de postes.</p> <p>1.5 Animation efficace des séances d'entrevues.</p> <p>1.6 Évaluation objective des candidats.</p> <p>1.7 Préparation soignée des clauses des contrats.</p> <p>1.8 Consultations appropriées.</p> <p>1.9 Validation systématique des démarches auprès du conseil.</p>

Code 6 : (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
2. Assurer l'intégration d'un nouvel employé à l'équipe de travail.	2.1 Présentations personnelles appropriées. 2.2 Présentation structurée, à la personne, de son milieu de travail ainsi que du matériel et de l'équipement mis à sa disposition. 2.3 Organisation pertinente d'un service de soutien. 2.4 Assurance perceptible de son soutien personnel. 2.5 Gestion efficace d'une formation, s'il y a lieu.
3. Attribuer les responsabilités et les tâches.	3.1 Reconnaissance exhaustive et structurée des responsabilités à assumer et des tâches à accomplir. 3.2 Appréciation juste des capacités et des aptitudes de chacun des membres du personnel. 3.3 Attribution congruente des responsabilités et des tâches. 3.4 Directives claires et précises. 3.5 Validation systématique de la compréhension mutuelle d'une directive. 3.6 Assurance d'un soutien approprié.

Code 6 : (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
<p>4. Négocier les conditions de travail :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ dans un environnement syndical;➤ dans un environnement non syndical.	<p>4.1 Démonstration tangible :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ de réceptivité en regard des demandes;➤ d'objectivité. <p>4.2 Analyse soignée :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ des demandes;➤ du bien-fondé de celles-ci;➤ des possibilités d'y répondre positivement. <p>4.3 Consultations appropriées.</p> <p>4.4 Préparation soignée et structurée des offres patronales.</p> <p>4.5 Exercice d'un leadership positif.</p>
<p>5. Appliquer les politiques de travail.</p>	<p>5.1 Reconnaissance précise des obligations :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ patronales,➤ du personnel,➤ en regard des différentes politiques de travail. <p>5.2 Vérification régulière de la conformité des actions à ces obligations.</p> <p>5.3 Application appropriée de la gradation des sanctions.</p> <p>5.4 Actions pertinentes d'ajustement, s'il y a lieu.</p>
<p>6. Assurer l'harmonie du climat de travail.</p>	<p>6.1 Attitudes et comportements appropriés.</p> <p>6.2 Actions pertinentes.</p> <p>6.3 Gestion habile des conflits interpersonnels.</p> <p>6.4 Collaboration appropriée, auprès du conseil, dans l'éventualité d'un conflit de travail.</p>

Code 6 : (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
7. Optimiser le rendement du personnel.	7.1 Communication efficace avec le personnel. 7.2 Supervision régulière du travail du personnel. 7.3 Analyse soignée du rendement : <ul style="list-style-type: none">➤ des individus;➤ de l'équipe de travail. 7.4 Repérage des points forts et des points à améliorer. 7.5 Élaboration d'une stratégie congruente visant à améliorer le rendement de l'équipe. 7.6 Application structurée de celle-ci.
8. Évaluer le rendement du personnel.	8.1 Détermination préalable de critères d'évaluation : <ul style="list-style-type: none">➤ précis;➤ judicieux en fonction :<ul style="list-style-type: none">❖ du travail à accomplir;❖ des attitudes ou des comportements à adopter. 8.2 Détermination objective : <ul style="list-style-type: none">➤ des conformités aux attentes;➤ des écarts par rapport à celles-ci. 8.3 Analyse judicieuse de ces écarts. 8.4 Actions congruentes aux conclusions de l'analyse.

Code 6 : (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
9. Effectuer les opérations relatives à la santé et à la sécurité au travail.	9.1 Vérification rigoureuse du respect des règles de santé et de sécurité au travail. 9.2 Actions pertinentes dans l'éventualité de manquements à cet égard. 9.3 Reconnaissance précise des opérations à exécuter dans le cas d'un accident de travail. 9.4 Exécution soignée de chacune de celles-ci, le cas échéant. 9.5 Collaboration appropriée avec les autorités ou les services externes concernés. 9.6 Production appropriée des rapports exigés relativement à ce service.

Code 7 : Effectuer les opérations du greffe municipal.

OBJECTIF	STANDARD
Énoncé de la compétence	Contexte de réalisation
Effectuer les opérations du greffe municipal.	<ul style="list-style-type: none">➤ À l'aide :<ul style="list-style-type: none">❖ de matériel et d'équipement ;❖ d'une documentation actualisée.➤ Avec le soutien de personnes ressources dont, entre autres, le Directeur général des élections du Québec (DGEQ).➤ En se conformant aux exigences légales et réglementaires.
Éléments de la compétence	Critères de performance
1. Assurer le secrétariat : <ul style="list-style-type: none">➤ d'une réunion du conseil;➤ d'une rencontre d'un comité de travail.	1.1 Rédaction appropriée : <ul style="list-style-type: none">➤ d'un ordre du jour;➤ d'un projet de résolution. 1.2 Prise de notes pertinente.
2. Produire un document.	2.1 Reconnaissance exhaustive des types de documents à produire. 2.2 Production conforme : <ul style="list-style-type: none">➤ aux obligations légales, réglementaires et normatives,➤ aux exigences structurales et de contenu,➤ liées à ces documents. 2.3 Compatibilité et uniformité entre les divers documents. 2.4 Signature pertinente d'un document. 2.5 Expédition, publication, affichage ou dépôt approprié d'un document.

Code 7 : (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
3. Tenir à jour les livres et les registres.	3.1 Reconnaissance exhaustive des livres et registres dont on a la responsabilité. 3.2 Mises à jour appropriées. 3.3 Vérification systématique de la conformité des documents aux obligations légales et réglementaires.
4. Assurer la garde des archives.	4.1 Reconnaissance juste de la législation relative à l'archivage des documents d'une municipalité. 4.2 Élaboration structurée d'un système de conservation des documents. 4.3 Accès facile aux documents. 4.4 Vérification régulière du dépôt de chacun des documents que la législation oblige à conserver. 4.5 Actions congruentes dans l'éventualité de manquements à cet égard. 4.6 Garde sécuritaire des archives.
5. Assurer l'accès aux documents publics et la protection des renseignements personnels.	5.1 Reconnaissance juste de la législation relative à l'accès aux documents publics d'une municipalité. 5.2 Élaboration structurée d'un système de classement. 5.3 Accès facile aux documents. 5.4 Accompagnement approprié lors d'une demande d'un citoyen. 5.5 Protection appropriée des renseignements personnels dans la préparation des informations divulguées. 5.6 Remise correcte des copies de documents aux personnes qui en font la demande.

Code 7 : (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
6. Appliquer un processus référendaire et électif.	6.1 Reconnaissance juste de l'autorité du DGEQ en contexte d'élections et de référendums. 6.2 Démonstration tangible d'impartialité. 6.3 Collecte appropriée de l'information. 6.4 Attribution appropriée des tâches. 6.5 Transmission complète et précise des informations à donner. 6.6 Préparation soignée des lieux, du matériel et de l'équipement. 6.7 Respect du calendrier électoral.

Code 8 : Effectuer les opérations de la trésorerie municipale.

OBJECTIF	STANDARD
Énoncé de la compétence	Contexte de réalisation
Effectuer les opérations de la trésorerie municipale.	<ul style="list-style-type: none">➤ À partir des informations requises.➤ À l'aide de matériel et d'équipement.➤ En se conformant :<ul style="list-style-type: none">❖ aux obligations légales et réglementaires;❖ aux principes comptables généralement reconnus (PCGR) au Québec.➤ En se référant au <i>Manuel de comptabilité de l'ICCA pour le secteur public</i>.➤ Avec le soutien de ressources professionnelles, s'il y a lieu.

Code 8 : (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
1. Administrer les revenus et les charges.	<p>1.1 Identification précise et exhaustive des postes comptables.</p> <p>1.2 Reconnaissance juste et exhaustive :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ des revenus;➤ des charges. <p>1.3 En regard des revenus :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ transmission appropriée des demandes de paiements;➤ inscriptions systématiques et correctes des montants reçus dans les journaux comptables;➤ actions congruentes dans l'éventualité de retards de paiements. <p>1.4 En regard des charges relatives à l'externe :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ calculs exacts des montants à payer;➤ paiements appropriés;➤ inscriptions systématiques et correctes des paiements dans les journaux comptables. <p>1.5 Gestion judicieuse des règlements d'emprunts.</p> <p>1.6 Production correcte des relevés et des rapports.</p> <p>1.7 Utilisation efficace des outils de calcul.</p> <p>1.8 Préparation appropriée :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ du rôle de perception;➤ des informations relatives au règlement de taxation.

Code 8 : (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
2. Effectuer les opérations comptables en cours d'exercice financier.	2.1 Report régulier et correct des opérations comptables dans le grand livre ou les grands livres auxiliaires. 2.2 Vérification systématique de la balance de chacun des comptes. 2.3 Recherche appropriée de l'erreur dans l'éventualité d'une inégalité entre le total des débits et celui des crédits d'un compte. 2.4 Exécution correcte des régularisations. 2.5 Administration correcte de la paie. 2.6 Production correcte des relevés et des rapports. 2.7 Utilisation efficace des outils de calcul.
3. Effectuer le contrôle et le suivi du budget et du plan triennal d'immobilisations.	3.1 Production de politiques internes appropriées. 3.2 Vérification rigoureuse des délégations d'autoriser des dépenses et des contrats. 3.3 Production pertinente d'outils de vérification et de contrôle. 3.4 Production correcte de rapports. 3.5 Utilisation efficace des outils de contrôle et de suivi du budget et du plan triennal d'immobilisations.

Code 8 : (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
4. Présenter les états financiers.	<p>4.1 Production correcte :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ de l'état de la situation financière;➤ de l'état des résultats;➤ de l'état de la variation des actifs financiers nets (de la dette nette);➤ de l'état des flux de la trésorerie;➤ des notes complémentaires, des renseignements complémentaires et des autres renseignements prévus dans le <i>Manuel de comptabilité de l'ICCA pour le secteur public</i>. <p>4.2 Dépôt et publication de ces documents conformes aux exigences légales et réglementaires.</p> <p>4.3 Collaboration appropriée avec le vérificateur financier.</p> <p>4.4 Utilisation efficace des outils de transmission électronique fournis par le MAMROT.</p>

Code 8 : (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
5. Effectuer les écritures de clôture et de réouverture à la fin d'un exercice financier.	5.1 Définition d'un compte « sommaire des résultats » dans les grands livres. 5.2 Écritures appropriées des écritures de clôture dans les journaux. 5.3 Reports justes de celles-ci dans les grands livres. 5.4 Vérification systématique, après la clôture, de la balance du total des débits et de celui des crédits. 5.5 Recherche appropriée de l'erreur dans l'éventualité d'une inégalité entre ces montants. 5.6 Écritures de réouverture correctes pour le nouvel exercice financier. 5.7 Utilisation efficace des outils de calcul.

Code 9 : Analyser les sources de revenus et de financement.

OBJECTIF	STANDARD
Énoncé de la compétence	Contexte de réalisation
Analyser les sources de revenus et de financement.	<ul style="list-style-type: none">➤ À partir des informations requises.➤ À l'aide de matériel et d'équipement.➤ En se référant de manière particulière à la <i>Loi sur la fiscalité municipale</i>.➤ Avec le soutien de ressources professionnelles, s'il y a lieu.
Éléments de la compétence	Critères de performance
1. Reconnaître les types de revenus fiscaux dont la municipalité peut profiter.	<p>1.1 Différenciation juste, au sens de la <i>Loi sur la fiscalité municipale</i>, entre :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ les taxes foncières;➤ les paiements tenant lieu de taxes;➤ les taxes d'affaires;➤ les compensations;➤ la tarification;➤ les subventions. <p>1.2 Reconnaissance juste et précise de l'applicabilité de chacune de ces sources de revenus dans la municipalité.</p>

Code 9 : (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
2. Reconnaître les divers modes de financement dont la municipalité peut profiter.	<p>2.1 Différenciation juste entre :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ les fonds réservés;➤ les surplus;➤ le fonds de roulement;➤ les réserves financières;➤ le crédit-bail;➤ la dette;➤ l'amortissement et la capitalisation. <p>2.2 Reconnaissance juste et précise de l'applicabilité de chacun de ces modes de financement dans la municipalité.</p>
3. Reconnaître les compétences et les obligations, en matière d'évaluation, définies par la Loi sur la fiscalité municipale.	<p>3.1 Identification juste de l'organisme municipal responsable de l'évaluation foncière dans sa municipalité.</p> <p>3.2 Reconnaissance juste de la compétence, pour une municipalité locale, de faire dresser un rôle de la valeur locative.</p> <p>3.3 Reconnaissance juste des pouvoirs et des obligations de l'évaluateur municipal en regard :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ du rôle d'évaluation foncière;➤ des immeubles non résidentiels. <p>3.4 Reconnaissance juste des obligations, en matière d'évaluation municipale, en regard :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ de l'inventaire du milieu;➤ de l'équilibration du rôle d'évaluation;➤ de la médiane et du facteur comparatif.

Code 9 : (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
4. Analyser le potentiel de taxation lié au rôle d'évaluation foncière de sa municipalité.	4.1 Interprétation juste et précise du contenu d'un rôle d'évaluation foncière en fonction de la <i>Loi sur la fiscalité municipale</i> . 4.2 Identification juste et précise de ces éléments dans le rôle d'évaluation foncière de sa municipalité. 4.3 Analyse soignée de la tarification des taxes foncières pouvant être déterminée, en fonction de la <i>Loi sur la fiscalité municipale</i> . 4.4 Reconnaissance juste du potentiel de taxes foncières que le rôle d'évaluation foncière donne à la municipalité. 4.5 Lecture juste et précise des statistiques apparaissant au sommaire du rôle d'évaluation. 4.6 Analyse soignée et précise de la répartition du fardeau fiscal entre les différentes catégories d'immeubles.
5. Analyser le potentiel de revenus liés aux compensations et à la tarification.	5.1 Reconnaissance juste de l'applicabilité de demandes : <ul style="list-style-type: none">➤ des compensations,➤ des tenants lieux de taxes,➤ des taux variés,➤ de la tarification en fonction de la <i>Loi sur la fiscalité municipale</i> . 5.2 Détermination juste du montant que représentent de telles compensations et tarifications pour la municipalité.
6. Déterminer le potentiel fiscal de la municipalité.	6.1 Calcul juste : <ul style="list-style-type: none">❖ de la richesse foncière uniformisée de la municipalité;❖ du potentiel fiscal de la municipalité.

Code 10 : Effectuer la planification budgétaire.

OBJECTIF	STANDARD
Énoncé de la compétence	Contexte de réalisation
Effectuer la planification budgétaire.	<ul style="list-style-type: none">➤ À partir :<ul style="list-style-type: none">❖ des besoins des différents secteurs d'activités de la municipalité;❖ du potentiel de taxation de la municipalité;❖ du soutien financier qu'elle peut obtenir des gouvernements supérieurs;❖ des orientations du conseil municipal.➤ À l'aide :<ul style="list-style-type: none">❖ de la documentation requise.❖ de matériel et d'équipement.➤ En se conformant aux obligations légales et réglementaires.

Code 10 : (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
1. Collecter l'information préalable.	<p>1.1 Collecte exhaustive :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ des demandes de chacun des secteurs d'activités de la municipalité;➤ des justifications liées à ces demandes. <p>1.2 Collecte d'information appropriée, auprès du conseil, en regard de ses orientations.</p> <p>1.3 Collecte des documents comptables appropriés.</p> <p>1.4 Vérification systématique de la mise à jour du rôle d'évaluation.</p> <p>1.5 Recherche efficace des possibilités de subventions.</p> <p>1.6 Vérification appropriée :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ des contrats et des crédits engagés;➤ des règlements d'emprunt.
2. Analyser les demandes de chacun des secteurs d'activités de la municipalité.	<p>2.1 Calculs justes et complets des coûts des demandes.</p> <p>2.2 Consultation pertinente auprès de spécialistes.</p> <p>2.3 Identification exacte des incompressibles.</p> <p>2.4 Considération appropriée des orientations du conseil.</p> <p>2.5 Considération appropriée du programme d'immobilisations.</p> <p>2.6 Détermination congruente de priorités.</p>

Code 10 : (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
3. Analyser les sources potentielles de revenus.	3.1 Reconnaissance juste : <ul style="list-style-type: none">➤ du potentiel de taxation de la municipalité;➤ des revenus pouvant être générés pour des services rendus;➤ des subventions.
4. Déterminer : <ul style="list-style-type: none">➤ les taux et montants de taxation;➤ les tarifications.	4.1 Reconnaissance exacte et exhaustive : <ul style="list-style-type: none">➤ des taux et des montants de taxation,➤ des tarifs retenus 4.2 Préparation appropriée des documents à transmettre à ce sujet. 4.3 Transmission appropriée de ces documents au greffier pour expédition des comptes de taxes aux citoyens.
5. Établir une version finale du budget d'opérations et d'immobilisations.	5.1 Présentation claire, précise et concise d'un budget préliminaire au conseil municipal. 5.2 Considération attentive des réactions des personnes. 5.3 Collaboration efficace à l'apport de modifications ou d'ajustements appropriés. 5.4 Rédaction claire, précise et concise de la version finale du budget.

Code 10 : (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
6. Organiser l'adoption du budget et du plan triennal d'immobilisations.	6.1 Préparation appropriée d'une séance extraordinaire du conseil relative à l'adoption du budget et du plan triennal d'immobilisations. 6.2 Tenue appropriée d'une telle séance. 6.3 Communication des informations au MAMROT, conforme aux exigences de celui-ci.
7. Établir un plan triennal d'immobilisations.	7.1 Présentation claire, précise et concise d'un plan triennal préliminaire au conseil municipal. 7.2 Considération attentive des réactions des personnes. 7.3 Collaboration efficace à l'apport de modifications ou d'ajustements appropriés. 7.4 Rédaction claire, précise et concise de la version finale du plan triennal d'immobilisations.

Code 10 : (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
8. Analyser la santé financière de la municipalité.	<p>8.1 Analyse soignée :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ des états financiers de la municipalité;➤ des notes complémentaires;➤ des renseignements complémentaires et autres renseignements explicatifs. <p>8.2 Différenciation appropriée :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ des indicateurs relatifs à la situation financière établie sur le long terme;➤ de ceux relatifs au dernier exercice. <p>8.3 Repérage systématique des déficits à résorber, s'il y a lieu.</p> <p>8.4 Appréciation juste de la situation financière de la municipalité.</p> <p>8.5 Détermination congruente d'une stratégie d'optimisation du rendement financier.</p>

Code 11 : Évaluer le déroulement d'une activité ou le rendement d'un service.

OBJECTIF	STANDARD
Énoncé de la compétence	Contexte de réalisation
Évaluer le déroulement d'une activité ou le rendement d'un service.	<ul style="list-style-type: none">➤ À l'aide :<ul style="list-style-type: none">❖ de l'information requise;❖ d'outils d'évaluation dont les indicateurs de gestion définis par le MAMROT.➤ En se référant aux obligations légales et réglementaires.➤ Avec la collaboration :<ul style="list-style-type: none">❖ des personnes concernées;❖ du MAMROT;❖ de services professionnels, s'il y a lieu.
Éléments de la compétence	Critères de performance
1. Cibler des indicateurs à étudier.	<p>1.1 Étude soignée du déroulement de l'activité ou de l'ensemble des activités du service à évaluer.</p> <p>1.2 Repérage juste :<ul style="list-style-type: none">➤ de la fluidité de certaines opérations;➤ des problèmes survenus en cours de réalisation.</p> <p>1.3 Vérification objective de l'atteinte des objectifs visés.</p> <p>1.4 Détermination pertinente d'indicateurs à étudier.</p>

Code 11 : (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
2. Identifier les facteurs d'influence.	2.1 Reconnaissance juste des facteurs d'influence à considérer en fonction des indicateurs étudiés. 2.2 Appréciation judicieuse du rôle de ces facteurs sur la valeur des indicateurs étudiés.
3. Préciser la valeur de ces indicateurs et facteurs.	3.1 Pour des indicateurs « maisons » : <ul style="list-style-type: none">➤ détermination judicieuse de critères d'évaluation;➤ estimation juste de la valeur des indicateurs qualitatifs;➤ calculs justes de la valeur des indicateurs quantitatifs. 3.2 Pour des indicateurs définis par le MAMROT, utilisation correcte des outils fournis par ce ministère pour en déterminer la valeur. 3.3 Reconnaissance juste de l'importance des facteurs d'influence sur les indicateurs étudiés.
4. Examiner les écarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus.	4.1 Établissement précis des écarts entre les résultats obtenus et : <ul style="list-style-type: none">➤ les résultats attendus;➤ les résultats idéals en pareil contexte. 4.2 Appréciation juste de l'importance de ces écarts.

Code 11 : (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
5. Expliquer ces écarts.	5.1 Liens pertinents entre les indicateurs et les facteurs d'influence. 5.2 Identification judicieuse des causes : <ul style="list-style-type: none">➤ de succès;➤ de faiblesses ou de défaillances.
6. Établir des pistes d'amélioration.	6.1 Détermination judicieuse de priorités à cibler. 6.2 Élaboration congruente d'une stratégie de consolidation des points forts et d'amélioration des faiblesses en fonction de ces priorités.

Code 12 : Élaborer la structure de réalisation d'un projet.

OBJECTIF	STANDARD
Énoncé de la compétence	Contexte de réalisation
Élaborer la structure de réalisation d'un projet.	<ul style="list-style-type: none">➤ À partir d'une étude de besoins ou d'opportunité.➤ À l'aide de matériel et d'équipement.➤ En se conformant aux exigences légales et réglementaires.➤ Avec le soutien de ressources professionnelles, s'il y a lieu.
Éléments de la compétence	Critères de performance
1. Effectuer une étude de besoins ou d'opportunité.	1.1 Collecte d'information pertinente. 1.2 Analyse soignée d'un état de situation. 1.3 Consultations appropriées. 1.4 Reconnaissance juste et complète des enjeux. 1.5 Détermination judicieuse : <ul style="list-style-type: none">➤ de priorités;➤ d'objectifs à cibler.

Code 12 : (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
2. Concevoir un projet.	<p>2.1 Élaboration judicieuse d'un projet initial.</p> <p>2.2 Analyse soignée :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ de la faisabilité d'un tel projet;➤ de la réponse éventuelle du projet aux besoins et aux objectifs prédéterminés. <p>2.3 Proposition appropriée du projet aux personnes ou aux identités concernées.</p> <p>2.4 Modifications et ajustements appropriés.</p>
3. Planifier la réalisation du projet.	<p>3.1 Reconnaissance précise du contexte de réalisation du projet.</p> <p>3.2 Analyse soignée des règles à suivre pour la gestion d'un tel type de projet.</p> <p>3.3 Détermination structurée :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ des opérations à réaliser;➤ des ressources matérielles, humaines et financières requises;➤ d'une séquence de déroulement des opérations. <p>3.4 Analyse soignée des facteurs de risque inhérents à la réalisation d'un tel projet.</p> <p>3.5 Détermination d'un calendrier de réalisation à la fois réaliste et conforme aux exigences.</p> <p>3.6 Exploitation efficace des outils de planification.</p>

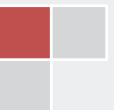
Code 12 : (suite)

Éléments de la compétence	Critères de performance
4. Effectuer la mise en marche du projet.	4.1 Demandes appropriées : <ul style="list-style-type: none">➤ des ressources financières;➤ des permis et autres types d'autorisations requis. 4.2 Mise en place structurée d'un processus : <ul style="list-style-type: none">➤ d'appel d'offres;➤ d'attribution de contrats. 4.3 Attribution structurée et pertinente des tâches.



TROISIÈME PARTIE

Sommaire des cours par niveaux



SOMMAIRE DES COURS PAR NIVEAUX

Compétence		Niveau I	Niveau II	Niveau III
01	Composer avec l'environnement juridique et politique dans lequel évolue le directeur général et secrétaire-trésorier.	Environnement juridique et politique du directeur général et secrétaire-trésorier		
02	Maîtriser les liens entre les éléments de la fonction de directeur général et secrétaire-trésorier.	La fonction de directeur général et secrétaire-trésorier Directeur général et secrétaire-trésorier aptitudes et attitudes	Directeur général et secrétaire-trésorier : adéquation avec sa personnalité	
03	Communiquer en contexte de travail.	Principes de communication interne et externe	Les communications citoyennes et médias	Les communications en situation de crise
04	Gérer l'exercice d'une activité ou d'un service.	Processus d'appel d'offres : fondements et obligations Direction générale – processus de gestion et champs d'application	La gestion des plaintes Appel d'offres : pratiques, suivis et contrôles L'aménagement du territoire et la réglementation afférente	
05	Utiliser les sources d'information pour soutenir les activités de gestion.	Les éléments de cette compétence devraient être acquis à l'intérieur des formations liées à la compétence « Gérer l'exercice d'une activité ou d'un service ».		
06	Diriger le service des ressources humaines.	Processus d'embauche et accueil des employés	Comment négocier et appliquer les conditions de travail Encadrement et mobilisation des équipes de travail Gestion des dossiers en santé et sécurité au travail	Gestion d'une convention collective La rémunération globale : une approche en gestion des ressources humaines Comment agir sur le rendement du personnel : approches et applications

SOMMAIRE DES COURS PAR NIVEAUX (SUITE)

Compétence		Niveau I	Niveau II	Niveau III
07	Effectuer les opérations du greffe municipal.	<p>Le greffe : savoir distinguer le procès-verbal du compte rendu</p> <p>Archivage et conservation des documents publics</p>	<p>Rédaction pratique de résolutions, règlements et politiques.</p> <p>Processus de modification au règlement de zonage</p> <p>Accès aux documents publics et protection des renseignements personnels</p> <p>Élections et référendums</p>	
08	Effectuer les opérations de la trésorerie municipale.	La comptabilité municipale I	Suivi et contrôle budgétaire et contrôles internes	La comptabilité municipale II
09	Analyser les sources de revenus et de financement.	Fiscalité municipale et rôle d'évaluation	<p>Fonds et autres sources de revenus pour une meilleure gestion des activités municipales</p> <p>L'évaluation foncière : un outil de gestion du territoire</p>	Taxation : tarification et taux variés comme sources de revenus et de financement
10	Effectuer la planification budgétaire.	Le cycle budgétaire d'une municipalité	Préparation du plan triennal d'immobilisations	Analyser des états financiers et autres sources d'information
11	Évaluer le déroulement d'une activité ou le rendement d'un service.		Indicateurs de gestion	Évaluation d'une activité ou d'un service municipal
12	Élaborer la structure de réalisation d'un projet.		La conception d'un projet : pour un meilleur développement des activités et services	<p>La planification stratégique</p> <p>La planification et la réalisation des projets d'infrastructures municipales : routes, eau potable et eaux usées</p>

400, boul. Jean-Lesage
Hall Est, bureau 535
Québec (QC) G1K 8W1

Téléphone : 418 647-4518
Télécopieur : 418 647-4115

www.admq.qc.ca



ADMQ
STIMULER L'EXCELLENCE

Association des
directeurs municipaux
du Québec