

## RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES – mis à jour 2024-05

### Guide d'évaluation des compétences et de développement

#### Poste de superviseur

**Nom de la personne évaluée – superviseur :**

**Nom du superviseur :**

**Date de la rencontre de partage, début du plan de développement :**

Ce document est un outil maître pour guider l'exercice d'évaluation de vos compétences fortes (talents dominants) ainsi que celles à développer (points de vigilance – opportunités d'amélioration).

Il s'adresse à des superviseurs désirant parfaire leurs compétences comme gestionnaire ou à des travailleurs nouvellement promus dans un rôle de superviseur intéressés à développer leurs outils de gestion dans le domaine de l'industrie des mines.

Nous vous invitons à prendre connaissance de la description de poste qui définit le niveau de supervision à qui s'adresse ce guide.

#### Étape 1

Complétez le questionnaire individuellement (superviseur et supérieur).

Par la suite, lors d'une rencontre d'échange, de partage, comparez vos réponses respectives afin d'en arriver à un consensus sur les compétences les plus fortes (entre 3 et 5) et celles en points de vigilance et à développer (entre 3 et 5 également).

#### Étape 2

En fonction des réponses provenant d'un consensus, vous pourrez (superviseur et supérieur) compléter la partie 2 soit le plan de développement. Tout au long de la prochaine année, cet outil va vous permettre de suivre l'évolution du développement pour le superviseur et pour son supérieur. Pour vous aider, vous avez un modèle de plan de développement complété.

**En annexe, vous avez tous les documents de soutien pour bien effectuer l'exercice :**

1. Liste des moyens de développement;
2. Parcours suggéré de formation en SST;
3. Plan de cours (détails et objectifs) des formations offertes par le CSMO Mines, l'APSM et l'AMQ.



## RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES – mis à jour 2024-05

### Guide d'évaluation des compétences et de développement

#### Poste de superviseur

### Description de poste normalisée de superviseur premier niveau

| FONCTION / POSTE :<br>Gestionnaire d'équipe (superviseur, directeur, capitaine, chef d'équipe, surintendant, contremaître) | COMMENTAIRES |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>Appellations</b> : superviseur premier niveau générique                                                                 |              |
| <b>Dernière mise à jour</b> : 14 décembre 2022                                                                             |              |

| Rôles et responsabilités                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | COMMENTAIRES |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>Description générale de la fonction :</b><br><br>Les superviseurs d'équipe de travail sont principalement responsables de la supervision des ressources humaines et de la livraison des opérations, services et/ou produits de son secteur. Ils doivent connaître, respecter et promouvoir la vision, les valeurs, l'ensemble des lois et règlements applicables aux activités de son département. Ils sont aussi responsables de la collecte, de la répartition des tâches, du suivi matériel, de l'avancement des travaux et des échéances, de la livraison des services et/ou produits de son secteur et de l'atteinte des objectifs en SST. |              |



## RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES – mis à jour 2024-05

### Guide d'évaluation des compétences et de développement

#### Poste de superviseur

| Rôles et responsabilités                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | COMMENTAIRES |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <p><b>Description spécifique de l'emploi :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Assurer la supervision de son équipe de travail, matérielle et financière (au besoin) de son service (RH : encadrement terrain, mesure disciplinaire, mobilisation, recadrage) et participer à la gestion des changements de son chantier, identifier, planifier, expliquer, évaluer les changements</li><li>Assurer le leadership, faire preuve d'engagement et de leadership en matière de SST</li><li>Développer le plein potentiel des employés dans une optique de développement de la main-d'œuvre et de l'organisation par son rôle de coach</li><li>Faire le suivi de la gestion de la performance et de l'évolution des employés</li><li>S'assurer que la main-d'œuvre soit bien formée pour la réalisation des mandats et identifier les besoins de formation</li><li>Observer et encadrer les méthodes de travail, les procédures à suivre, les différentes tâches à exécuter avec rigueur, la bonne personne à la bonne place</li><li>Assurer la gestion des priorités, de la conformité et des potentiels risques (ex : SST/imputabilité), rapporter toutes informations jugées pertinentes à son supérieur immédiat qui pourraient nuire au bon fonctionnement de l'organisation</li><li>Connaître, respecter et promouvoir les règlements et politiques de l'entreprise particulièrement en matière de santé et sécurité, les règlements et politiques de l'entreprise en matière d'environnement et de durabilité de la minière</li><li>Veiller au déroulement sécuritaire des processus lors des opérations de son secteur (effectuer des suivis des travaux tant au niveau qualité, efficacité, meilleur coût, au besoin)</li><li>S'assurer du respect des procédures en place et participer à la création des procédures manquantes pour le bon fonctionnement et assurer le suivi des protocoles de travail</li><li>Initier le suivi lors d'incidents et d'accidents et remonter l'information au niveau supérieur</li><li>Participer à l'avancement de l'amélioration continue, à l'efficacité de son secteur et la sécurité de son équipe de travail</li><li>Participer à assurer l'économie de temps au niveau de la supervision SST (atout)</li><li>Contrôler l'assurance qualité des services et/ou produits de son secteur</li><li>Effectuer la compilation de données pertinentes aux besoins du département et en faire des rapports</li><li>S'assurer quotidiennement de la disponibilité du matériel et des outils pour les travaux à effectuer</li><li>Préparer et animer des réunions d'équipe et participer aux différents comités (s'il y a lieu) liés à son équipe de travail</li><li>Collaborer et établir de bonnes relations avec les équipes sous sa responsabilité, les supérieurs, les partenaires (sous-traitants, clients/minières, autres équipes de travail, etc.)</li><li>Exécuter toutes tâches connexes à l'exercice de ses fonctions</li></ul> |              |



## RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES – mis à jour 2024-05

### Guide d'évaluation des compétences et de développement

#### Poste de superviseur

| Rôles et responsabilités                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | COMMENTAIRES |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>Exigences de l'emploi :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Diplôme dans un domaine connexe au poste (un atout)</li><li>• Minimum de 2 années d'expérience en supervision dans un domaine connexe et/ou dans le secteur minier</li><li>• Permis général d'explosifs valide (mines sous terre)</li><li>• Permis de conduire valide (classe 5)</li><li>• Modules miniers (F.M.T.M.) complétés (mines sous terre)</li><li>• Bonnes connaissances des outils informatiques</li><li>• Savoir s'exprimer en français, à l'oral et à l'écrit</li></ul>                                                                                                                                                         |              |
| <b>Compétences recherchées :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Savoir communiquer : écouter, transmettre et gérer les communications</li><li>• Savoir gérer les ressources humaines : collaborer, mobiliser, être orienté vers l'action</li><li>• Capacité à gérer le stress</li><li>• Savoir diriger : analyser les situations, prendre action, résoudre, solutionner</li><li>• Savoir mobiliser : inspirer confiance, apporter rigueur, avoir de la crédibilité</li><li>• Savoir planifier, organiser, déléguer et contrôler</li><li>• Avoir des connaissances en santé et sécurité au travail (SST)</li><li>• Avoir des connaissances numériques</li><li>• Avoir des connaissances minières</li></ul> |              |
| <b>Autres conditions et particularités de l'emploi</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Travailler dans un environnement multiculturel</li><li>• Travailler sur des horaires irréguliers et répondre à des appels d'urgence, déplacements fréquents</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |
| <b>Enjeux, défis, opportunités du poste :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mobilisation des équipes de travail et efficacité</li><li>• Changement dans les outils, méthodes de travail et les systèmes utilisés. Doit donner l'exemple et agir à titre d'<b>agent de changement</b></li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |              |

## Résumé des compétences





# RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES – mis à jour 2024-05

## Guide d'évaluation des compétences et de développement

### Poste de superviseur

## Étape 1 : Questionnaire d'évaluation et auto-évaluation

Complétez le questionnaire individuellement (superviseur et supérieur). Par la suite, lors d'une rencontre d'échange, de partage, comparez vos réponses respectives afin d'en arriver à un consensus sur les compétences les plus fortes (entre 3 et 5) et celles en points de vigilance et à développer (entre 3 et 5 également).



### FAMILLE: relations interpersonnelles

| Compétences / GRH                                                                                                                                                                                                                   | Gestes clés :<br>Comportements favorables révélant un état d'esprit ou visant à exécuter qqch.                                                                                                                                                                                                                                   | Questions :<br>Avec quelle fréquence vous répondez aux comportements suivants ?                              | Fréquence |                 |               |             | Commentaires et réflexions | Formations suggérées                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Suivi des formations |              | Soutien / ressources disponibles                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------|---------------|-------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FAMILLE : RELATIONS INTERPERSONNELLES                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                              | Peu       | Irrégulièrement | Régulièrement | Constamment |                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Complété             | Non complété |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Communiquer :</b><br>Partager les informations pertinentes et les communiquer avec clarté en tenant compte des enjeux organisationnels <ul style="list-style-type: none"><li>Écouter</li><li>Transmettre</li><li>Gérer</li></ul> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Crée un contexte favorisant l'échange en faisant preuve d'empathie</li><li>2. Est ouvert aux idées des autres</li><li>3. S'assure de la compréhension de ses interlocuteurs</li><li>4. Prépare son message en identifiant le public, le moyen, l'objectif de la communication</li></ol> | <i>Est-ce que tu, Est-ce que votre employé... (superviseur)</i>                                              |           |                 |               |             |                            | <b>Superviseur dans le domaine minier</b><br><a href="https://www.csmomines.gc.ca/fr/concentrateur-d-expertise/formations/formation/21.html">https://www.csmomines.gc.ca/fr/concentrateur-d-expertise/formations/formation/21.html</a><br><b>Gestion du temps et des priorités</b><br><a href="https://www.csmomines.gc.ca/fr/concentrateur-d-expertise/formations/formation/26.html">https://www.csmomines.gc.ca/fr/concentrateur-d-expertise/formations/formation/26.html</a><br><b>Employé difficile, quoi faire?</b><br><a href="https://www.csmomines.gc.ca/fr/concentrateur-d-expertise/formations/formation/32.html">https://www.csmomines.gc.ca/fr/concentrateur-d-expertise/formations/formation/32.html</a><br><b>Outils numériques pour superviseurs</b><br><a href="https://www.csmomines.gc.ca/fr/concentrateur-d-expertise/formations/formation/formation-sur-la-diversite-culturelle-en-contexte-minier-les-saisons-des-peuples-superviseur-7.html">https://www.csmomines.gc.ca/fr/concentrateur-d-expertise/formations/formation/formation-sur-la-diversite-culturelle-en-contexte-minier-les-saisons-des-peuples-superviseur-7.html</a><br><b>Les Saisons des peuples</b><br><a href="https://www.csmomines.gc.ca/fr/concentrateur-d-expertise/formations/formation/formation-sur-la-diversite-culturelle-en-contexte-minier-les-saisons-des-peuples-superviseur-7.html">https://www.csmomines.gc.ca/fr/concentrateur-d-expertise/formations/formation/formation-sur-la-diversite-culturelle-en-contexte-minier-les-saisons-des-peuples-superviseur-7.html</a><br><b>Animation des rencontres de sécurité</b><br><a href="https://aspmines.gc.ca/app/uploads/2022/11/plande1.pdf">https://aspmines.gc.ca/app/uploads/2022/11/plande1.pdf</a><br><b>Interaction préventive-crérer un impact</b><br><a href="https://acrobat.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:bd1c95c5-2d7c-4c46-918a-1cd4cf38d80e">https://acrobat.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:bd1c95c5-2d7c-4c46-918a-1cd4cf38d80e</a> |                      |              | <b>CSMO Mines</b><br><a href="https://www.csmomines.gc.ca/fr/">https://www.csmomines.gc.ca/fr/</a><br><b>APSM</b><br><a href="https://aspmines.gc.ca/fr/">https://aspmines.gc.ca/fr/</a><br><b>AMQ</b><br><a href="https://www.amq-inc.com/association/presentation">https://www.amq-inc.com/association/presentation</a> |
|                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 1. Fais des plans pour passer les messages importants, objectif, quand, quoi, comment, par qui ?             |           |                 |               |             |                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                      |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2. Peux te placer dans le rôle de l'autre et comprendre ses enjeux ?                                         |           |                 |               |             |                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                      |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 3. Es ouvert aux nouvelles idées facilement ?                                                                |           |                 |               |             |                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                      |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 4. Prends le temps de valider et vérifier l'exactitude des informations et demandes rétroaction, au besoin ? |           |                 |               |             |                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                      |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

# RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES – mis à jour 2024-05

## Guide d'évaluation des compétences et de développement

### Poste de superviseur

#### FAMILLE: relations interpersonnelles

| Compétences / GRH                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Gestes clés :<br>Comportements favorables<br>révélant un état d'esprit ou<br>visant à exécuter qqch.                                                                                                                                                                                                                                                                      | Questions :<br>Avec quelle fréquence vous<br>répondez aux<br>comportements suivants ?                                                                               | Fréquence |                      |                    |             | Commentaires et<br>réflexions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Formations suggérées | Suivi des<br>formations |                                                                                                                                                                                      | Soutien /<br>ressources<br>disponibles |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------|--------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| FAMILLE : RELATIONS INTERPERSONNELLES                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                     | Peu       | Irrégulière-<br>ment | Régulière-<br>ment | Constamment |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                      | Complété                | Non<br>complété                                                                                                                                                                      |                                        |
| <b>Savoir gérer les RH :</b><br><br>Tient compte des besoins de son équipe, apporte son support et établit un climat de travail sain. Responsabilise ses employés lors de la réalisation de mandats.<br><br><ul style="list-style-type: none"><li>• Collaborer</li><li>• Mobiliser</li><li>• Orienter vers l'action</li></ul> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Favorise la collaboration entre les membres de son équipe et inter-équipe</li><li>2. Identifie les signes avant-coureurs de tensions/conflits, met en œuvre une intervention de résolution de conflit, le cas échéant</li><li>3. Agit comme agent de changement et reconnaît les personnes qui peuvent en faire autant</li></ol> | <i>Est-ce que tu, Est-ce que votre employé... (superviseur)</i>                                                                                                     |           |                      |                    |             | <b>Superviseur dans le domaine minier</b><br><a href="https://www.csmomines.qc.ca/fr/concenseur-d-expertise/formations/formation/21.html">https://www.csmomines.qc.ca/fr/concenseur-d-expertise/formations/formation/21.html</a><br><br><b>Gestion du temps et des priorités</b><br><a href="https://www.csmomines.qc.ca/fr/concenseur-d-expertise/formations/formation/26.html">https://www.csmomines.qc.ca/fr/concenseur-d-expertise/formations/formation/26.html</a><br><br><b>Employé difficile, quoi faire?</b><br><a href="https://www.csmomines.qc.ca/fr/concenseur-d-expertise/formations/formation/32.html">https://www.csmomines.qc.ca/fr/concenseur-d-expertise/formations/formation/32.html</a><br><br><b>Les Saisons des peuples</b><br><a href="https://www.csmomines.qc.ca/fr/concenseur-d-expertise/formations/formation/formation-sur-la-diversite-culturelle-en-contexte-minier-les-saisons-des-peuples-superviseur-7.html">https://www.csmomines.qc.ca/fr/concenseur-d-expertise/formations/formation/formation-sur-la-diversite-culturelle-en-contexte-minier-les-saisons-des-peuples-superviseur-7.html</a><br><br><b>Prévenir le harcèlement par la civilité au travail</b><br><a href="https://aspm.qc.ca/app/uploads/2022/11/ple_harcelement-et-civilite.pdf">https://aspm.qc.ca/app/uploads/2022/11/ple_harcelement-et-civilite.pdf</a> |                      |                         | <b>CSMO Mines</b><br><a href="https://www.csmomines.qc.ca/fr/">https://www.csmomines.qc.ca/fr/</a><br><br><b>APSM</b><br><a href="https://aspm.qc.ca/fr/">https://aspm.qc.ca/fr/</a> |                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Indiques clairement tes attentes, cherches les causes des erreurs, cherches des solutions et non des coupables ?</li></ol> |           |                      |                    |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                      |                         |                                                                                                                                                                                      |                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <ol style="list-style-type: none"><li>2. Crées et organises des rencontres d'équipe ?</li></ol>                                                                     |           |                      |                    |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                      |                         |                                                                                                                                                                                      |                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <ol style="list-style-type: none"><li>3. Fais appel aux autres personnes ou services qui peuvent contribuer au succès de tes projets ?</li></ol>                    |           |                      |                    |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                      |                         |                                                                                                                                                                                      |                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <ol style="list-style-type: none"><li>4. T'informes de la santé des relations entre les travailleurs et intervies lorsqu'un conflit éclate ?</li></ol>              |           |                      |                    |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                      |                         |                                                                                                                                                                                      |                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <ol style="list-style-type: none"><li>5. Mobilises face aux changements, à l'amélioration continue, à la recherche constante de qualité ?</li></ol>                 |           |                      |                    |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                      |                         |                                                                                                                                                                                      |                                        |

FAMILLE: relations interpersonnelles

| Compétences / GRH                                                                                                                                                                                                | Gestes clés :<br>Comportements favorables révélant un état d'esprit ou visant à exécuter qqch.                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Questions :<br>Avec quelle fréquence vous répondez aux comportements suivants ?                                                                                                                                                                                                                                                                   | Fréquence |                 |               |             | Commentaires et réflexions | Formations suggérées                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Suivi des formations |              | Soutien / ressources disponibles                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------|---------------|-------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FAMILLE : RELATIONS INTERPERSONNELLES                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Peu       | Irrégulièrement | Régulièrement | Constamment |                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Complété             | Non complété |                                                                                                    |
| <b>Savoir gérer le stress :</b><br>Sait garder son calme, son sang-froid, et maintenir un niveau de rendement élevé malgré la présence de circonstances difficiles ou de situations de stress intense et soutenu | 1. Reste détendu et concentré sur la tâche à accomplir et conserve une attitude positive et une ouverture aux autres, malgré des circonstances difficiles ou stressantes<br><br>2. Ne montre pas de signe de frustration ou d'irritation ou ne perd pas patience lorsque des problèmes reliés au travail surviennent<br><br>3. Est stimulé lorsque les situations deviennent plus difficiles | <i>Est-ce que tu, Est-ce que votre employé... (superviseur)</i><br>1. Restes calme lorsque le climat de travail devient plus tendu et le rythme de travail s'accélère ?<br><br>2. Peux prendre du recul lors de situations qui sont hors de ton contrôle<br><br>3. Sais identifier les opportunités dans les situations difficiles et imprévues ? |           |                 |               |             |                            | <b>Superviseur dans le domaine minier</b><br><a href="https://www.csmomines.qc.ca/fr/concentrateur-d-expertise/formations/formation/21.html">https://www.csmomines.qc.ca/fr/concentrateur-d-expertise/formations/formation/21.html</a><br><br><b>Gestion du temps et des priorités</b><br><a href="https://www.csmomines.qc.ca/fr/concentrateur-d-expertise/formations/formation/26.html">https://www.csmomines.qc.ca/fr/concentrateur-d-expertise/formations/formation/26.html</a><br><br><b>Employé difficile, quoi faire?</b><br><a href="https://www.csmomines.qc.ca/fr/concentrateur-d-expertise/formations/formation/32.html">https://www.csmomines.qc.ca/fr/concentrateur-d-expertise/formations/formation/32.html</a> |                      |              | <b>CSMO Mines</b><br><a href="https://www.csmomines.qc.ca/fr/">https://www.csmomines.qc.ca/fr/</a> |

## Étape 1 : Questionnaire d'évaluation et auto-évaluation

Complétez le questionnaire individuellement (superviseur et supérieur). Par la suite, lors d'une rencontre d'échange, de partage, comparez vos réponses respectives afin d'en arriver à un consensus sur les compétences les plus fortes (entre 3 et 5) et celles en points de vigilance et à développer (entre 3 et 5 également).



### FAMILLE: Leadership

| Compétences / GRH                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Gestes clés :<br>Comportements favorables<br>révélant un état d'esprit ou<br>visant à exécuter qqch.                                                                                                    | Questions :<br>Avec quelle fréquence vous<br>répondez aux<br>comportements suivants ?                                                                                    | Fréquence |                      |                    |                  | Commentaires et<br>réflexions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Formations suggérées | Suivi des<br>formations |                                                                                                                                                                                                                                                   | Soutien /<br>ressources<br>disponibles |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------|--------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                          | Peu       | Irréguliè-<br>rement | Réguliè-<br>rement | Constam-<br>ment |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                      | Complété                | Non<br>complété                                                                                                                                                                                                                                   |                                        |
| FAMILLE : LEADERSHIP                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                          |           |                      |                    |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                      |                         |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                        |
| <b>Savoir diriger</b><br>Sait prendre en main la<br>situation en établissant les<br>objectifs à atteindre et les<br>actions à prendre. Suscite<br>l'engagement de l'équipe face<br>aux performances requises<br>pour les atteindre<br><br><ul style="list-style-type: none"><li>Analyser</li><li>Prendre les décisions</li><li>Résoudre, solutionner</li></ul> | 1. Analyse un problème,<br>pose un diagnostic<br><br>2. Identifie des pistes de<br>solution et détermine les<br>actions à prendre vers<br>l'atteinte des objectifs<br><br>3. Est axé vers les résultats | <i>Est-ce que tu, Est-ce que<br/>votre employé...<br/>(superviseur)</i><br><br>1. Tiens compte des faits et<br>des paramètres et<br>consultes des experts au<br>besoin ? |           |                      |                    |                  | <b>Superviseur dans le domaine minier</b><br><br><a href="https://www.csmomines.qc.ca/fr/concasseur-d-expertise/formations/formation/21.html">https://www.csmomines.qc.ca/fr/concasseur-d-expertise/formations/formation/21.html</a><br><br><b>Leadership, partenaires stratégiques</b><br><br><a href="https://acrobat.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:e3435965-2a38-4a70-b1b9-b2b2215b7809">https://acrobat.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:e3435965-2a38-4a70-b1b9-b2b2215b7809</a> |                      |                         | <b>CSMO Mines</b><br><br><a href="https://www.csmomines.qc.ca/fr/">https://www.csmomines.qc.ca/fr/</a><br><br><b>AMQ</b><br><br><a href="https://www.amq-inc.com/lassociation/presentation">https://www.amq-inc.com/lassociation/presentation</a> |                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                         | 2. Obtiens la<br>compréhension des<br>tâches avant de déléguer<br>?                                                                                                      |           |                      |                    |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                      |                         |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                         | 3. Assures une contribution<br>maximale des talents de<br>ton équipe pour atteindre<br>l'objectif ?                                                                      |           |                      |                    |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                      |                         |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                        |

# RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES – mis à jour 2024-05

## Guide d'évaluation des compétences et de développement

### Poste de superviseur

#### FAMILLE: Leadership

| Compétences / GRH                                                                                                                                                                                                                                                           | Gestes clés :<br>Comportements favorables<br>révélant un état d'esprit ou<br>visant à exécuter qqch.               | Questions :<br>Avec quelle fréquence vous<br>répondez aux<br>comportements suivants ?                                            | Fréquence |                      |                    |                  | Commentaires et<br>réflexions | Formations suggérées                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Suivi des<br>formations |                 | Soutien /<br>ressources<br>disponibles                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------|--------------------|------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FAMILLE : LEADERSHIP                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                    |                                                                                                                                  | Peu       | Irréguliè-<br>rement | Réguliè-<br>rement | Constam-<br>ment |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Complété                | Non<br>complété |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Savoir mobiliser :</b><br><br>Suscite l'engagement des<br>autres en les responsabilisant<br>et en donnant un sens au<br>travail accompli<br><br><ul style="list-style-type: none"><li>Inspirer confiance</li><li>Apporter rigueur</li><li>Avoir la crédibilité</li></ul> | 1. Agit de façon<br>conséquente et aligne<br>ses décisions sur les<br>valeurs et principes<br>directeurs véhiculés | <i>Est-ce que tu, Est-ce que<br/>votre employé...<br/>(superviseur)</i>                                                          |           |                      |                    |                  |                               | <b>Superviseur dans le domaine minier</b><br><a href="https://www.csmomines.qc.ca/fr/concenc-trateur-d-expertise/formations/formation/21.html">https://www.csmomines.qc.ca/fr/concenc-trateur-d-expertise/formations/formation/21.html</a><br><br><b>Employé difficile, quoi faire ?</b><br><a href="https://www.csmomines.qc.ca/fr/concenc-trateur-d-expertise/formations/formation/32.html">https://www.csmomines.qc.ca/fr/concenc-trateur-d-expertise/formations/formation/32.html</a><br><br><b>Les Saisons des peuples</b><br><a href="https://www.csmomines.qc.ca/fr/concenc-trateur-d-expertise/formations/formation/formation-sur-la-diversite-culturelle-en-contexte-minier-les-saisons-des-peuples-superviseur-7.html">https://www.csmomines.qc.ca/fr/concenc-trateur-d-expertise/formations/formation/formation-sur-la-diversite-culturelle-en-contexte-minier-les-saisons-des-peuples-superviseur-7.html</a><br><br><b>Animation des rencontres de<br/>sécurité</b><br><a href="https://aspm.qc.ca/app/uploads/2022/11/plande1.pdf">https://aspm.qc.ca/app/uploads/2022/11/plande1.pdf</a><br><br><b>Leadership, partenaires stratégiques</b><br><a href="https://acrobat.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:e3435965-2a38-4a70-b1b9-b2b2215b7809">https://acrobat.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:e3435965-2a38-4a70-b1b9-b2b2215b7809</a> |                         |                 | <b>CSMO Mines</b><br><a href="https://www.csmomines.qc.ca/fr/">https://www.csmomines.qc.ca/fr/</a><br><br><b>APSM</b><br><a href="https://aspm.qc.ca/fr/">https://aspm.qc.ca/fr/</a><br><br><b>AMQ</b><br><a href="https://www.amq-inc.com/l'association/presentation">https://www.amq-inc.com/l'association/presentation</a> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                             | 2. Suscite l'engagement et<br>l'implication par son<br>charisme                                                    | 1. Prêches par l'exemple,<br>démontres loyauté,<br>authenticité, respectes les<br>normes et les politiques ?                     |           |                      |                    |                  |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                         |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                             | 3. Prend des décisions avec<br>exactitude et assurance                                                             | 2. Accordes une grande<br>place aux employés et<br>partages les succès<br>d'équipe ?                                             |           |                      |                    |                  |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                         |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                             | 4. Démonstre un<br>raisonnement logique et<br>de la précision                                                      | 3. Mets en place les<br>conditions pour faciliter la<br>réussite de l'équipe en<br>misant sur la participation<br>des employés ? |           |                      |                    |                  |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                         |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                    | 4. Recherches la qualité et<br>l'excellence ?                                                                                    |           |                      |                    |                  |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                         |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |



# RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES – mis à jour 2024-05

## Guide d'évaluation des compétences et de développement

### Poste de superviseur

## Étape 1 : Questionnaire d'évaluation et auto-évaluation

Complétez le questionnaire individuellement (superviseur et supérieur). Par la suite, lors d'une rencontre d'échange, de partage, comparez vos réponses respectives afin d'en arriver à un consensus sur les compétences les plus fortes (entre 3 et 5) et celles en points de vigilance et à développer (entre 3 et 5 également).



### FAMILLE: Opération / production (PODC)

| Compétences / GRH                                                                                                                                                          | Gestes clés :<br>Comportements favorables<br>révélant un état d'esprit ou<br>visant à exécuter qqch.                                                                                                                                                                                                                                     | Questions :<br>Avec quelle fréquence vous<br>répondez aux<br>comportements suivants ?                          | Fréquence |                      |                    |                  | Commentaires et<br>réflexions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Formations suggérées | Suivi des<br>formations |                                                                                                                                                                                                                                                     | Soutien /<br>ressources<br>disponibles |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------|--------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
|                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                | Peu       | Irréguliè-<br>rement | Réguliè-<br>rement | Constam-<br>ment |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                      | Complété                | Non<br>complété                                                                                                                                                                                                                                     |                                        |
| FAMILLE : OPÉRATION / PRODUCTION                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                |           |                      |                    |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                      |                         |                                                                                                                                                                                                                                                     |                                        |
| <b>Savoir planifier :</b><br>Élabore des plans, gère les<br>priorités et organise<br>efficacement le travail en<br>tenant compte du temps et<br>des ressources disponibles | 1. Établit une planification<br>qui tient compte des<br>ressources disponibles<br>(humaines, matérielles,<br>financières, échéanciers)<br><br>2. Établit un plan en tenant<br>compte des priorités et<br>urgences<br><br>3. Élabore un plan dans un<br>ordre logique, réalisable<br>et qui tient compte de<br>l'aspect « non prévisible» | <i>Est-ce que tu, Est-ce que<br/>votre employé...<br/>(superviseur)</i>                                        |           |                      |                    |                  | <b>Superviseur dans le domaine minier</b><br><br><a href="https://www.csmomines.qc.ca/fr/concentreur-d-expertise/formations/formation/21.html">https://www.csmomines.qc.ca/fr/concentreur-d-expertise/formations/formation/21.html</a><br><br><b>Gestion du temps et des priorités</b><br><br><a href="https://www.csmomines.qc.ca/fr/concentreur-d-expertise/formations/formation/26.html">https://www.csmomines.qc.ca/fr/concentreur-d-expertise/formations/formation/26.html</a><br><br><b>Formule de supervision et carte de travail</b><br><br><a href="https://acrobat.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:7386438c-d2f5-4e36-a4fe-79052ec0f361">https://acrobat.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:7386438c-d2f5-4e36-a4fe-79052ec0f361</a> |                      |                         | <b>CSMO Mines</b><br><br><a href="https://www.csmomines.qc.ca/fr/">https://www.csmomines.qc.ca/fr/</a><br><br><b>AMQ</b><br><br><a href="https://www.amq-inc.com/l'association/presentation">https://www.amq-inc.com/l'association/presentation</a> |                                        |
|                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 1. Prends le temps de<br>considérer chaque<br>élément de la situation ?                                        |           |                      |                    |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                      |                         |                                                                                                                                                                                                                                                     |                                        |
|                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2. Identifies clairement les<br>éléments prioritaires d'un<br>mandat, projet ?                                 |           |                      |                    |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                      |                         |                                                                                                                                                                                                                                                     |                                        |
|                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 3. Tiens compte des<br>ressources disponibles<br>(humaines, matérielles,<br>financières et les<br>échéanciers) |           |                      |                    |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                      |                         |                                                                                                                                                                                                                                                     |                                        |
|                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 4. Anticipes les urgences et<br>les impondérables ?                                                            |           |                      |                    |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                      |                         |                                                                                                                                                                                                                                                     |                                        |

# RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES – mis à jour 2024-05

## Guide d'évaluation des compétences et de développement

### Poste de superviseur

#### FAMILLE: Opération / production (PODC)

| Compétences / GRH                                                                                                                                                                                                 | Gestes clés :<br>Comportements favorables<br>révélant un état d'esprit ou<br>visant à exécuter qqch.                                               | Questions :<br>Avec quelle fréquence vous<br>répondez aux<br>comportements suivants ?                       | Fréquence |                      |                    |                  | Commentaires et<br>réflexions | Formations suggérées                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Suivi des<br>formations |                 | Soutien /<br>ressources<br>disponibles                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------|--------------------|------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FAMILLE : OPÉRATION / PRODUCTION                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                    |                                                                                                             | Peu       | Irréguliè-<br>rement | Réguliè-<br>rement | Constam-<br>ment |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Complété                | Non<br>complété |                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Savoir organiser :</b><br>Est méthodique, planifie et<br>structure l'agencement des<br>activités, mobilise et gère<br>efficacement les ressources<br>nécessaires pour réaliser les<br>objectifs ou les projets | 1. Répartit efficacement les<br>tâches et les<br>responsabilités des<br>personnes impliquées<br>dans l'accomplissement<br>de la tâche ou du projet | <i>Est-ce que tu, Est-ce que<br/>votre employé...<br/>(superviseur)</i>                                     |           |                      |                    |                  |                               | <b>Superviseur dans le domaine minier</b><br><br><a href="https://www.csmomines.qc.ca/fr/concentreur-d-expertise/formations/formation/21.html">https://www.csmomines.qc.ca/fr/concentreur-d-expertise/formations/formation/21.html</a><br><br><b>Gestion du temps et des priorités</b><br><br><a href="https://www.csmomines.qc.ca/fr/concentreur-d-expertise/formations/formation/26.html">https://www.csmomines.qc.ca/fr/concentreur-d-expertise/formations/formation/26.html</a><br><br><b>Formule de supervision et carte de travail</b><br><br><a href="https://acrobat.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:7386438c-d2f5-4e36-a4fe-79052ec0f361">https://acrobat.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:7386438c-d2f5-4e36-a4fe-79052ec0f361</a> |                         |                 | <b>CSMO Mines</b><br><br><a href="https://www.csmomines.qc.ca/fr/">https://www.csmomines.qc.ca/fr/</a><br><br><b>AMQ</b><br><br><a href="https://www.amq-inc.com/l'association/presentation">https://www.amq-inc.com/l'association/presentation</a> |
|                                                                                                                                                                                                                   | 2. Gère efficacement le<br>temps dédié en<br>établissant les horaires et<br>les séquences de travail                                               | 1. Réalises le travail avec<br>ton équipe dans les<br>délais prévus ?                                       |           |                      |                    |                  |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                         |                 |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                   | 3. Organise le travail afin de<br>maximiser l'efficacité des<br>membres de son équipe<br>et des collaborateurs<br>impliqués                        | 2. Peux mener plusieurs<br>activités simultanément<br>afin d'accélérer<br>l'accomplissement du<br>travail ? |           |                      |                    |                  |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                         |                 |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                    | 3. Anticipes les contraintes<br>et les opportunités?                                                        |           |                      |                    |                  |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                         |                 |                                                                                                                                                                                                                                                     |

# RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES – mis à jour 2024-05

## Guide d'évaluation des compétences et de développement

### Poste de superviseur

#### FAMILLE: Opération / production (PODC)

| Compétences / GRH                                                                                                                                                                                                            | Gestes clés :<br>Comportements favorables<br>révélant un état d'esprit ou<br>visant à exécuter qqch.                       | Questions :<br>Avec quelle fréquence vous<br>répondez aux<br>comportements suivants ?                                                                      | Fréquence |                      |                    |                  | Commentaires et<br>réflexions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Formations suggérées | Suivi des<br>formations |                                                                                                                                                                                                                                       | Soutien /<br>ressources<br>disponibles |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------|--------------------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                            |                                                                                                                                                            | Peu       | Irréguliè-<br>rement | Réguliè-<br>rement | Constam-<br>ment |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                      | Complété                | Non<br>complété                                                                                                                                                                                                                       |                                        |
| FAMILLE : OPÉRATION / PRODUCTION                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                            |                                                                                                                                                            |           |                      |                    |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                      |                         |                                                                                                                                                                                                                                       |                                        |
| Savoir déléguer :<br>Sait déléguer des champs de<br>responsabilités et de prises de<br>décision à un subalterne, en<br>tenant compte de la tâche<br>assignée, ainsi que des<br>habiletés et de la motivation<br>de celui-ci. | 1. Délègue des<br>responsabilités aux<br>bonnes personnes en<br>tenant compte de leurs<br>forces, compétences,<br>talents  | Est-ce que tu, Est-ce que<br>votre employé...<br>(superviseur)                                                                                             |           |                      |                    |                  | Superviseur dans le domaine minier<br><br><a href="https://www.csmomines.qc.ca/fr/concentrateur-d-expertise/formations/formation/21.html">https://www.csmomines.qc.ca/fr/concentrateur-d-expertise/formations/formation/21.html</a><br><br>Formule de supervision et carte de<br>travail<br><br><a href="https://acrobat.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:7386438c-d2f5-4e36-a4fe-79052ec0f361">https://acrobat.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:7386438c-d2f5-4e36-a4fe-79052ec0f361</a> |                      |                         | CSMO Mines<br><br><a href="https://www.csmomines.qc.ca/fr/">https://www.csmomines.qc.ca/fr/</a><br><br>AMQ<br><br><a href="https://www.amq-inc.com/l'association/presentation">https://www.amq-inc.com/l'association/presentation</a> |                                        |
|                                                                                                                                                                                                                              | 2. Établit le mandat, formule<br>les attentes et les<br>objectifs de façon claire<br>et précise                            | 1. Coordonnes l'ensemble<br>des activités requises<br>pour l'accomplissement<br>du travail en utilisant<br>toutes les ressources<br>humaines disponibles ? |           |                      |                    |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                      |                         |                                                                                                                                                                                                                                       |                                        |
|                                                                                                                                                                                                                              | 3. Obtient l'adhésion et<br>l'engagement des<br>personnes à la réalisation<br>des tâches (prend le<br>pouls de son équipe) | 2. Fais l'inventaire des<br>ressources disponibles ?                                                                                                       |           |                      |                    |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                      |                         |                                                                                                                                                                                                                                       |                                        |
|                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                            | 3. Dresse un plan d'action,<br>établis et communique<br>clairement les attentes ?                                                                          |           |                      |                    |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                      |                         |                                                                                                                                                                                                                                       |                                        |

# RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES – mis à jour 2024-05

## Guide d'évaluation des compétences et de développement

### Poste de superviseur

#### FAMILLE: Opération / production (PODC)

| Compétences / GRH                                                                                                                                                       | Gestes clés :<br>Comportements favorables<br>révélant un état d'esprit ou<br>visant à exécuter qqch.                | Questions :<br>Avec quelle fréquence vous<br>répondez aux<br>comportements suivants ?        | Fréquence |                      |                    |                  | Commentaires et<br>réflexions | Formations suggérées                                                                                                                                                                                                                | Suivi des<br>formations |                 | Soutien / ressources<br>disponibles                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------|--------------------|------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FAMILLE : OPÉRATION / PRODUCTION                                                                                                                                        |                                                                                                                     |                                                                                              | Peu       | Irréguliè-<br>rement | Réguliè-<br>rement | Constam-<br>ment |                               |                                                                                                                                                                                                                                     | Complété                | Non<br>complété |                                                                                                                                |
| Savoir contrôler :<br>Sait exercer un contrôle du<br>travail effectué par les autres,<br>s'assurant ainsi qu'ils<br>accomplissent les mandats qui<br>leur sont assignés | 1. Établit un processus<br>logique et efficace pour la<br>vérification et le suivi                                  | Est-ce que tu, Est-ce que<br>votre employé...<br>(superviseur)                               |           |                      |                    |                  |                               | Superviseur dans le domaine minier<br><br><a href="https://www.csmomines.qc.ca/fr/concentrateur-d-expertise/formations/formation/21.html">https://www.csmomines.qc.ca/fr/concentrateur-d-expertise/formations/formation/21.html</a> |                         |                 | CSMO Mines<br><br><a href="https://www.csmomines.qc.ca/fr/">https://www.csmomines.qc.ca/fr/</a>                                |
|                                                                                                                                                                         | 2. Rappelle le cadre et les<br>échéanciers auprès de son<br>équipe afin de s'assurer de<br>l'atteinte des objectifs | 1. Fais un suivi régulier de<br>l'état d'avancement des<br>travaux ?                         |           |                      |                    |                  |                               | Formule de supervision et carte de<br>travail                                                                                                                                                                                       |                         |                 | AMQ<br><br><a href="https://www.amq-inc.com/l'association/presentation">https://www.amq-inc.com/l'association/presentation</a> |
|                                                                                                                                                                         | 3. Intervient au besoin afin<br>d'apporter des<br>ajustements/correctifs<br>nécessaires au travail en<br>cours      | 2. Interviens en trouvant des<br>solutions lors de<br>dépassement de temps ou<br>de budget ? |           |                      |                    |                  |                               | <a href="https://acrobat.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:7386438c-d2f5-4e36-a4fe-79052ec0f361">https://acrobat.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:7386438c-d2f5-4e36-a4fe-79052ec0f361</a>                       |                         |                 |                                                                                                                                |
|                                                                                                                                                                         |                                                                                                                     | 3. Effectues les correctifs en<br>trouvant des solutions avec<br>les employés ?              |           |                      |                    |                  |                               |                                                                                                                                                                                                                                     |                         |                 |                                                                                                                                |



### Étape 1 : Questionnaire d'évaluation et auto-évaluation

Complétez le questionnaire individuellement (superviseur et supérieur). Par la suite, lors d'une rencontre d'échange, de partage, comparez vos réponses respectives afin d'en arriver à un consensus sur les compétences les plus fortes (entre 3 et 5) et celles en points de vigilance et à développer (entre 3 et 5 également).

#### FAMILLE: Habiletés techniques



| Compétences / GRH              | Gestes clés :<br>Comportements favorables<br>révélant un état d'esprit ou<br>visant à exécuter qqch.                                                                                                                                                                                                                                     | Questions :<br>Avec quelle fréquence vous<br>répondez aux<br>comportements suivants ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Fréquence |                      |                    |                  | Commentaires et<br>réflexions | Formations suggérées                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Suivi des<br>formations |                 | Soutien /<br>ressources<br>disponibles                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------|--------------------|------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FAMILLE : HABILETÉS TECHNIQUES |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Peu       | Irréguliè-<br>rement | Réguliè-<br>rement | Constam-<br>ment |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Complété                | Non<br>complété |                                                                                                                                                                                                                           |
| Connaissances SST              | 1. Maîtrise les concepts de<br>base en matière de SST,<br>notamment ses rôles, ses<br>responsabilités ainsi que<br>son environnement<br>externe (légal SST)<br><br>2. Développe son coffre<br>d'outils en SST lui<br>permettant de bien gérer<br>le risque<br><br>3. Agit avec bienveillance et<br>protection « bon père de<br>famille » | <i>Est-ce que tu, Est-ce que<br/>votre employé...<br/>(superviseur)</i><br><br>1. Connais les lois et<br>règlements en SST en<br>vigueur au Québec dans<br>une approche préventive<br>et reconnais la nature et<br>la portée de tes<br>responsabilités,<br>notamment les notions de<br>diligence raisonnable et<br>des droits, devoirs ?<br><br>2. Identifies les risques,<br>mets en place des<br>mesures de prévention<br>en privilégiant le principe<br>d'élimination des risques<br>à la source.<br><br>3. Guides de façon<br>préventive la réalisation<br>de tâches et encourage<br>ton équipe vers le<br>déroulement sécuritaire<br>des tâches comportant<br>des risques?<br><br>4. T'appropries le processus<br>d'inspection préventive<br>de ton département ?<br><br>5. Comprends le processus<br>d'enquête et d'analyse<br>d'événement ?<br><br>6. Sollicites et mets à profit<br>les autres intervenants |           |                      |                    |                  |                               | <b>Loi et règlement</b><br><a href="https://aspmines.qc.ca/app/uploads/2024/06/ple-lois-et-reglements.pdf">https://aspmines.qc.ca/app/uploads/2024/06/ple-lois-et-reglements.pdf</a><br><br><b>Loi C-21</b><br><a href="https://aspmines.qc.ca/app/uploads/2022/11/ple-loi-c21.pdf">https://aspmines.qc.ca/app/uploads/2022/11/ple-loi-c21.pdf</a><br><br><b>Prévenir le harcèlement par la civilité<br/>au travail</b><br><a href="https://aspmines.qc.ca/app/uploads/2022/11/ple_harcelement-et-civilite.pdf">https://aspmines.qc.ca/app/uploads/2022/11/ple_harcelement-et-civilite.pdf</a><br><br><b>Analyse sécuritaire de tâches</b><br><a href="https://aspmines.qc.ca/app/uploads/2022/11/plan-de-lecon-ast.pdf">https://aspmines.qc.ca/app/uploads/2022/11/plan-de-lecon-ast.pdf</a><br><br><b>Inspection planifiée</b><br><a href="https://aspmines.qc.ca/app/uploads/2022/11/ple-inspection-planifiee.pdf">https://aspmines.qc.ca/app/uploads/2022/11/ple-inspection-planifiee.pdf</a><br><br><b>Enquête et analyse d'événement</b><br><a href="https://aspmines.qc.ca/app/uploads/2022/11/plande1-1.pdf">https://aspmines.qc.ca/app/uploads/2022/11/plande1-1.pdf</a><br><br><b>Leadership, partenaires stratégiques</b><br><a href="https://acrobat.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:e3435965-2a38-4a70-b1b9-b2b2215b7809">https://acrobat.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:e3435965-2a38-4a70-b1b9-b2b2215b7809</a> |                         |                 | <b>APSM</b><br><a href="https://aspmines.qc.ca/fr/">https://aspmines.qc.ca/fr/</a><br><br><b>AMQ</b><br><a href="https://www.amq-inc.com/lassociation/presentation">https://www.amq-inc.com/lassociation/presentation</a> |



RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES – mis à jour 2024-05  
Guide d'évaluation des compétences et de développement  
Poste de superviseur

| Compétences / GRH              | Gestes clés :<br>Comportements favorables<br>révélant un état d'esprit ou<br>visant à exécuter qqch. | Questions :<br>Avec quelle fréquence vous<br>répondez aux<br>comportements suivants ?                                                       | Fréquence |                      |                    |                  | Commentaires et<br>réflexions | Formations suggérées | Suivi des<br>formations |                 | Soutien /<br>ressources<br>disponibles |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------|--------------------|------------------|-------------------------------|----------------------|-------------------------|-----------------|----------------------------------------|
|                                |                                                                                                      |                                                                                                                                             | Peu       | Irréguliè-<br>rement | Réguliè-<br>rement | Constam-<br>ment |                               |                      | Complété                | Non<br>complété |                                        |
| FAMILLE : HABILITÉS TECHNIQUES |                                                                                                      |                                                                                                                                             |           |                      |                    |                  |                               |                      |                         |                 |                                        |
|                                |                                                                                                      | SST au sein de ton<br>organisation et de ton<br>équipe afin d'exercer un<br>leadership ayant un<br>impact sur la saine<br>gestion globale ? |           |                      |                    |                  |                               |                      |                         |                 |                                        |



RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES – mis à jour 2024-05  
Guide d'évaluation des compétences et de développement  
Poste de superviseur



FAMILLE: Habiletés techniques

| Compétences / GRH              | Gestes clés :<br>Comportements favorables<br>révélant un état d'esprit ou<br>visant à exécuter qqch.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Questions :<br>Avec quelle fréquence vous<br>répondez aux<br>comportements suivants ?                                                  | Fréquence |                      |                    |                  | Commentaires et<br>réflexions                                                                                                                                                                                                     | Formations suggérées | Suivi des<br>formations |                                                                                                 | Soutien /<br>ressources<br>disponibles |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------|--------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                        | Peu       | Irréguliè-<br>rement | Réguliè-<br>rement | Constam-<br>ment |                                                                                                                                                                                                                                   |                      | Complété                | Non<br>complété                                                                                 |                                        |
| FAMILLE : HABILÉTÉS TECHNIQUES |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                        |           |                      |                    |                  |                                                                                                                                                                                                                                   |                      |                         |                                                                                                 |                                        |
| Connaissances numériques       | 1. Utilise le bon outil<br>numérique dans ses<br>communications avec son<br>équipe et inter-équipe<br><br>2. Applique les normes et<br>procédures dans<br>l'utilisation des outils<br>numériques en lien avec<br>la protection des données<br>de l'entreprise<br><br>3. Accueille positivement les<br>changements<br>technologiques et met en<br>place les outils et<br>solutions pour favoriser<br>les changements | <i>Est-ce que tu, Est-ce que<br/>votre employé...<br/>(superviseur)</i>                                                                |           |                      |                    |                  | Outils numériques pour<br>superviseurs<br><br><a href="https://www.csmomines.qc.ca/fr/concepteur-d-expertise/formations/formation/33.html">https://www.csmomines.qc.ca/fr/concepteur-d-expertise/formations/formation/33.html</a> |                      |                         | CSMO Mines<br><br><a href="https://www.csmomines.qc.ca/fr/">https://www.csmomines.qc.ca/fr/</a> |                                        |
| Choisir                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 1. Maîtrises les outils<br>numériques relatifs à ton<br>travail ?                                                                      |           |                      |                    |                  |                                                                                                                                                                                                                                   |                      |                         |                                                                                                 |                                        |
| Protéger                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 2. Choisis le bon outil<br>technologique à ta<br>disposition ?                                                                         |           |                      |                    |                  |                                                                                                                                                                                                                                   |                      |                         |                                                                                                 |                                        |
| S'adapter                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 3. Protèges les informations<br>et les contenus<br>numériques, suis les<br>directives reliées à la<br>sécurité et confidentialité<br>? |           |                      |                    |                  |                                                                                                                                                                                                                                   |                      |                         |                                                                                                 |                                        |
|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 4. Donnes l'exemple en<br>utilisant adéquatement les<br>outils ?                                                                       |           |                      |                    |                  |                                                                                                                                                                                                                                   |                      |                         |                                                                                                 |                                        |

FAMILLE: Habiletés techniques

| Compétences / GRH                                                                                                                                                                                      | Gestes clés :<br>Comportements favorables révélant un état d'esprit ou visant à exécuter qqch.                                                                                                                                                                                                          | Questions :<br>Avec quelle fréquence vous répondez aux comportements suivants ?                                                                                     | Fréquence |                 |               |             | Commentaires et réflexions | Formations suggérées | Suivi des formations |              | Soutien / ressources disponibles |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------|---------------|-------------|----------------------------|----------------------|----------------------|--------------|----------------------------------|
| FAMILLE : HABILÉTÉS TECHNIQUES                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                     | Peu       | Irrégulièrement | Régulièrement | Constamment |                            |                      | Complété             | Non complété |                                  |
| <b>Connaissances minières :</b><br>Possède les habiletés techniques ou professionnelles requises afin d'assumer de façon efficace ses responsabilités et d'accomplir les tâches associées à son emploi | 1. Met à profit ses connaissances et son expérience et les habiletés nécessaires à l'accomplissement du travail<br><br>2. Maintient régulièrement à jour ses connaissances et ses compétences relatives au travail<br><br>3. Comprend l'ensemble des connaissances minières associées à son département | <i>Est-ce que tu, Est-ce que votre employé... (superviseur)</i><br>1. Comprends et interprètes les indicateurs de performance de la qualité ou de la productivité ? |           |                 |               |             |                            |                      |                      |              |                                  |
|                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 2. Démontrés la curiosité afin de comprendre ton environnement et identifies les compétences nécessaires à la compréhension des tâches de ton équipe ?              |           |                 |               |             |                            |                      |                      |              |                                  |
|                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 3. Sais reconnaître les bonnes personnes pour former les membres de ton équipe sur leurs tâches ?                                                                   |           |                 |               |             |                            |                      |                      |              |                                  |
|                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 4. Partages tes connaissances et tes compétences avec les autres ?                                                                                                  |           |                 |               |             |                            |                      |                      |              |                                  |
|                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                     |           |                 |               |             |                            |                      |                      |              |                                  |

## Étape 2 : Plan de développement des compétences – RELATIONS INTERPERSONNELLES

En fonction des réponses provenant d'un consensus, vous pouvez (superviseur et supérieur) maintenant compléter cette partie. Tout au long de la prochaine année, cet outil va vous permettre de suivre l'évolution du développement pour le superviseur et pour son supérieur. Pour vous aider, vous référer au modèle de plan de développement complété ici-bas.

| Compétences / GRH   | Compétences fortes (talents dominants)                                                                                        | Compétences à développer (points de vigilance)                                                                                                               | Formations suggérées (objectifs de développement)                                                   | Moyens de développement (objectifs de développement) | Support / ressources disponibles | Échéancier                     | Suivi et évaluation                             |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------|
|                     | Indiquez les 3 à 5 compétences les plus fortes (fréquence plus élevée) et en quoi ces compétences vous sont utiles au travail | Indiquez les 3 à 5 compétences qui ont reçu une fréquence plus faible (remettre le(s) geste(s) clé(s)) en points de vigilance – opportunités d'amélioration) | Indiquez les formations ou autres moyens de développement choisis pour les compétences à développer |                                                      | Personnalisez au besoin          | Inscrire une échéance réaliste | Notez le suivi en cours d'année ou commentaires |
| Communiquer         |                                                                                                                               |                                                                                                                                                              |                                                                                                     |                                                      |                                  |                                |                                                 |
| Savoir gérer les RH |                                                                                                                               |                                                                                                                                                              |                                                                                                     |                                                      |                                  |                                |                                                 |
| Résister au stress  |                                                                                                                               |                                                                                                                                                              |                                                                                                     |                                                      |                                  |                                |                                                 |

## Étape 2 : Plan de développement des compétences - LEADERSHIP

En fonction des réponses provenant d'un consensus, vous pouvez (superviseur et supérieur) maintenant compléter cette partie. Tout au long de la prochaine année, cet outil va vous permettre de suivre l'évolution du développement pour le superviseur et pour son supérieur. Pour vous aider, vous référer au modèle de plan de développement complété ici-bas.

| Compétences / GRH | Compétences fortes (talents dominants)                                                                                        | Compétences à développer (points de vigilance)                                                                                                               | Formations suggérées (objectifs de développement)                                                   | Moyens de développement (objectifs de développement) | Support / ressources disponibles | Échéancier                     | Suivi et évaluation                             |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------|
|                   | Indiquez les 3 à 5 compétences les plus fortes (fréquence plus élevée) et en quoi ces compétences vous sont utiles au travail | Indiquez les 3 à 5 compétences qui ont reçu une fréquence plus faible (remettre le(s) geste(s) clé(s)) en points de vigilance – opportunités d'amélioration) | Indiquez les formations ou autres moyens de développement choisis pour les compétences à développer |                                                      | Personnalisez au besoin          | Inscrire une échéance réaliste | Notez le suivi en cours d'année ou commentaires |
| Savoir diriger    |                                                                                                                               |                                                                                                                                                              |                                                                                                     |                                                      |                                  |                                |                                                 |
| Savoir mobiliser  |                                                                                                                               |                                                                                                                                                              |                                                                                                     |                                                      |                                  |                                |                                                 |

## Étape 2 : Plan de développement des compétences – OPÉRATION/PRODUCTION

En fonction des réponses provenant d'un consensus, vous pouvez (superviseur et supérieur) maintenant compléter cette partie. Tout au long de la prochaine année, cet outil va vous permettre de suivre l'évolution du développement pour le superviseur et pour son supérieur. Pour vous aider, vous référer au modèle de plan de développement complété ici-bas.

| Compétences / GRH | Compétences fortes (talents dominants)                                                                                        | Compétences à développer (points de vigilance)                                                                                                               | Formations suggérées (objectifs de développement)                                                   | Moyens de développement (objectifs de développement) | Support / ressources disponibles | Échéancier                     | Suivi et évaluation                             |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------|
|                   | Indiquez les 3 à 5 compétences les plus fortes (fréquence plus élevée) et en quoi ces compétences vous sont utiles au travail | Indiquez les 3 à 5 compétences qui ont reçu une fréquence plus faible (remettre le(s) geste(s) clé(s)) en points de vigilance – opportunités d'amélioration) | Indiquez les formations ou autres moyens de développement choisis pour les compétences à développer |                                                      | Personnalisez au besoin          | Inscrire une échéance réaliste | Notez le suivi en cours d'année ou commentaires |
| Savoir planifier  |                                                                                                                               |                                                                                                                                                              |                                                                                                     |                                                      |                                  |                                |                                                 |
| Savoir organiser  |                                                                                                                               |                                                                                                                                                              |                                                                                                     |                                                      |                                  |                                |                                                 |
| Savoir déléguer   |                                                                                                                               |                                                                                                                                                              |                                                                                                     |                                                      |                                  |                                |                                                 |
| Savoir contrôler  |                                                                                                                               |                                                                                                                                                              |                                                                                                     |                                                      |                                  |                                |                                                 |

Étape 2 : Plan de développement des compétences – HABILETÉS TECHNIQUES

En fonction des réponses provenant d'un consensus, vous pouvez (superviseur et supérieur) maintenant compléter cette partie. Tout au long de la prochaine année, cet outil va vous permettre de suivre l'évolution du développement pour le superviseur et pour son supérieur. Pour vous aider, vous référer au modèle de plan de développement complété ici-bas.

| Compétences / GRH        | Compétences fortes (talents dominants)                                                                                        | Compétences à développer (points de vigilance)                                                                                                               | Formations suggérées (objectifs de développement)                                                   | Moyens de développement (objectifs de développement) | Support / ressources disponibles | Échéancier                     | Suivi et évaluation                             |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------|
|                          | Indiquez les 3 à 5 compétences les plus fortes (fréquence plus élevée) et en quoi ces compétences vous sont utiles au travail | Indiquez les 3 à 5 compétences qui ont reçu une fréquence plus faible (remettre le(s) geste(s) clé(s)) en points de vigilance – opportunités d'amélioration) | Indiquez les formations ou autres moyens de développement choisis pour les compétences à développer |                                                      | Personnalisez au besoin          | Inscrire une échéance réaliste | Notez le suivi en cours d'année ou commentaires |
| Connaissances SST        |                                                                                                                               |                                                                                                                                                              |                                                                                                     |                                                      |                                  |                                |                                                 |
| Connaissances numériques |                                                                                                                               |                                                                                                                                                              |                                                                                                     |                                                      |                                  |                                |                                                 |
| Connaissances minières   |                                                                                                                               |                                                                                                                                                              |                                                                                                     |                                                      |                                  |                                |                                                 |



**RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES – mis à jour 2024-05**  
**Guide d'évaluation des compétences et de développement**  
Poste de superviseur



**Étape 2 : Plan de développement des compétences**

|                                                             |  |                                   |  |
|-------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------|--|
| Inscrire vos commentaires généraux et résultats souhaités : |  |                                   |  |
| Date de la rencontre :                                      |  |                                   |  |
| Signature de l'employé :                                    |  | Signature du supérieur immédiat : |  |



## RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES – mis à jour 2024-05

### Guide d'évaluation des compétences et de développement

#### Poste de superviseur

## Étape 2 : Plan de développement des compétences – MODÈLE

| Compétences / GRH   | Compétences fortes (talents dominants)                                                                                             | Compétences à développer (points de vigilance)                                                                                                                                         | Formations suggérées (objectifs de développement)                                                                                                                                                            | Moyens de développement (objectifs de développement) | Support / ressources disponibles    | Échéancier                     | Suivi et évaluation                                                        |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|                     | Indiquez les 3 à 5 compétences les plus fortes (fréquence plus élevée) et en quoi ces compétences vous sont utiles au travail      | Indiquez les 3 à 5 compétences qui ont reçu une fréquence plus faible (remettre le(s) geste(s) clé(s)) en points de vigilance – opportunités d'amélioration)                           | Indiquez les formations ou autres moyens de développement choisis pour les compétences à développer                                                                                                          |                                                      | Personnalisez au besoin             | Inscrire une échéance réaliste | Notez le suivi en cours d'année ou commentaires                            |
| Communiquer         | Je passe des messages difficiles avec des résultats favorables                                                                     |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                              |                                                      |                                     |                                |                                                                            |
| Savoir gérer les RH |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                              |                                                      |                                     |                                |                                                                            |
| Résister au stress  |                                                                                                                                    | Je peux montrer de l'irritabilité et de la frustration et avoir de la difficulté à me contenir dans des situations d'ambiguïté                                                         | M'inscrire à la formation : Gestion du temps et des priorités. Prendre un abonnement au Podcast « Respire au travail ». Prendre exemple sur XXX et lui demander conseil lorsque je sens que la tension monte |                                                      | Nathalie Beaulieu CSMO mines<br>XXX | 6 mois – début décembre 20xx   | Première formation réalisée. Rencontre avec xxx régulière                  |
| Savoir diriger      |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                              |                                                      |                                     |                                |                                                                            |
| Savoir mobiliser    | Aucun départ dans mon secteur. Exception des départs pour des raisons personnelles. Taux de satisfaction de mes employés est élevé |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                              |                                                      |                                     |                                |                                                                            |
| Savoir planifier    |                                                                                                                                    | J'ai tendance à être trop intuitif dans mes plans de travail et de répartition des tâches. Je n'anticipe pas les urgences, je me fais surprendre, ce qui augmente mon niveau de stress | Suivre les formations suivantes : Superviseur dans le domaine minier et Gestion du temps et des priorités (plus haut)                                                                                        |                                                      | XXX                                 | 9 mois, mars 20xx              | Inscription réalisée à la formation « Superviseur dans le domaine minier » |



## RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES – mis à jour 2024-05

### Guide d'évaluation des compétences et de développement

#### Poste de superviseur

| Compétences / GRH               | Compétences fortes (talents dominants)                                                                                                       | Compétences à développer (points de vigilance)                                                                                                                      | Formations suggérées (objectifs de développement)                                                                                                                                                                                     | Moyens de développement (objectifs de développement) | Support / ressources disponibles | Échéancier                            | Suivi et évaluation                                                                      |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | <b>Indiquez les 3 à 5 compétences les plus fortes (fréquence plus élevée) et en quoi ces compétences vous sont utiles au travail</b>         | <b>Indiquez les 3 à 5 compétences qui ont reçu une fréquence plus faible (remettre le(s) geste(s) clé(s)) en points de vigilance – opportunités d'amélioration)</b> | <b>Indiquez les formations ou autres moyens de développement choisis pour les compétences à développer</b>                                                                                                                            |                                                      | <b>Personnalisez au besoin</b>   | <b>Inscrire une échéance réaliste</b> | <b>Notez le suivi en cours d'année ou commentaires</b>                                   |
| <b>Savoir organiser</b>         |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                      |                                  |                                       |                                                                                          |
| <b>Savoir déléguer</b>          | Je donne des responsabilités intéressantes en tenant compte des talents de mes équipiers, j'ai ainsi pu surpasser les objectifs de rendement |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                      |                                  |                                       |                                                                                          |
| <b>Savoir contrôler</b>         |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                      |                                  |                                       |                                                                                          |
| <b>Connaissances SST</b>        | Aucun incident dans mon secteur, nous sommes souvent cités en exemple                                                                        |                                                                                                                                                                     | Pas de faute à ce niveau, je souhaite tout de même parfaire mes connaissances avec la formation : Enquête et analyse d'événement. Je vais également m'abonner à l'infolettre de l'APSM et demander à mes coéquipiers de faire de même |                                                      | APSM                             | Tout au long de l'année               |                                                                                          |
| <b>Connaissances numériques</b> |                                                                                                                                              | J'ai parfois de la résistance aux changements et j'ai tendance à utiliser de vieux outils                                                                           | Consulter les documents suivants : Outils numériques pour superviseur. Demander du coaching de terrain auprès de collègues plus expérimentés avec les outils xxx.                                                                     |                                                      | Nom du coach XXX                 | 3 mois sept 20xx                      | En cours, ça va bien, les efforts y sont, xxx outil intégré récemment dans mes habitudes |
| <b>Connaissances minières</b>   |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                      |                                  |                                       |                                                                                          |



## RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES – mis à jour 2024-05

### Guide d'évaluation des compétences et de développement

#### Poste de superviseur

|                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                   |  |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--|
| Inscrire vos commentaires généraux et résultats souhaités : | <ul style="list-style-type: none"><li>• Améliorer mon comportement face à l'ambiguïté et apprendre à garder mon calme, mieux gérer mon stress.</li><li>• Devenir une référence en matière de SST auprès de mon organisation et de l'industrie.</li><li>• Demander à des personnes de confiance dans mon équipe, de m'évaluer de façon informelle et verbale après un épisode difficile ou stressant.</li><li>• Projet des améliorations visibles de mon comportement et attitude.</li><li>• Avoir une feuille de route en matière de SST parfaite.</li></ul> |                                   |  |
| Date de la rencontre :                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                   |  |
| Signature de l'employé :                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Signature du supérieur immédiat : |  |



## RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES – mis à jour 2024-05

### Guide d'évaluation des compétences et de développement

#### Poste de superviseur

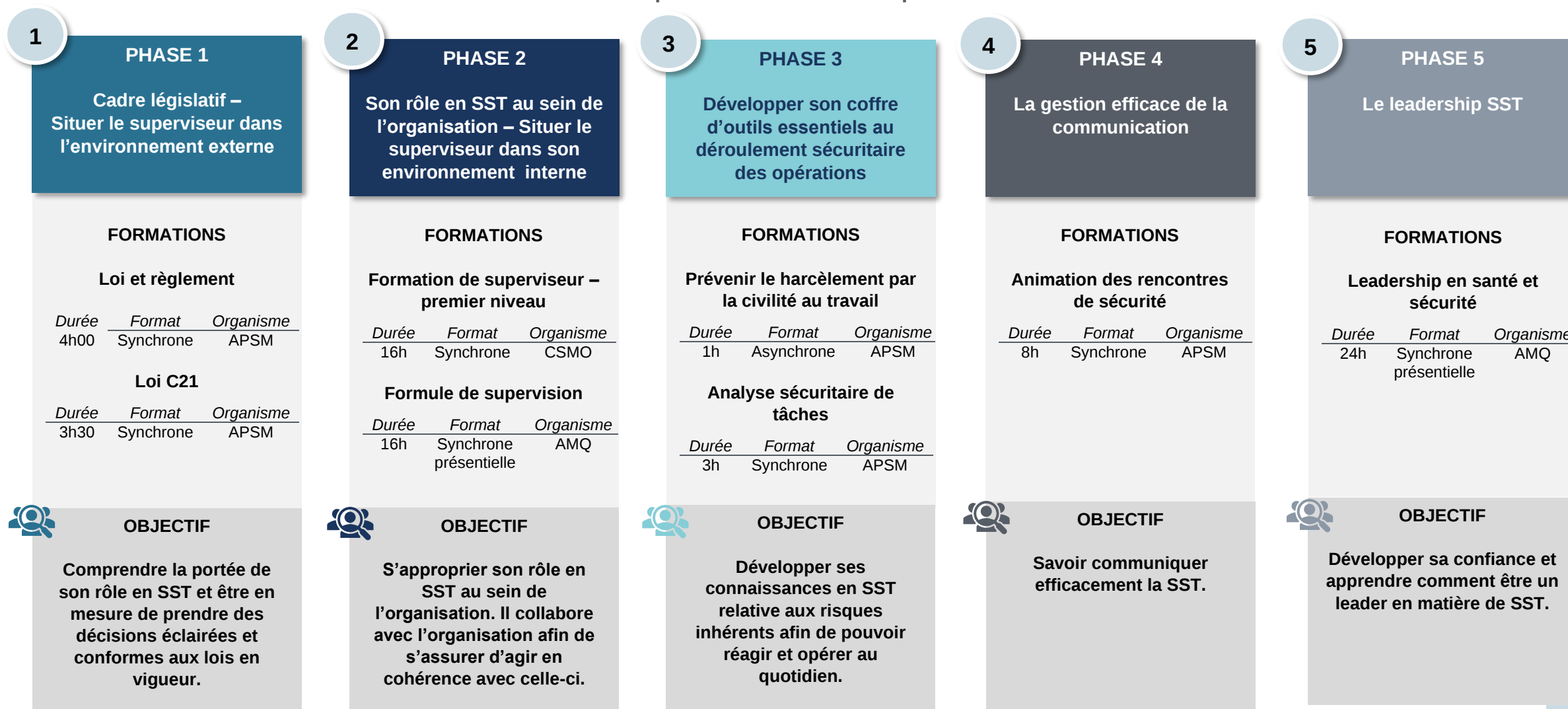
### ANNEXE : Liste des moyens de développement

Cette liste comprend des propositions de moyens permettant de développer les compétences d'un travailleur

| Activités/ Moyens de développement | Description                              | Pertinence |     |              |
|------------------------------------|------------------------------------------|------------|-----|--------------|
|                                    |                                          | Oui        | Non | Commentaires |
| 1                                  | Affectation intérimaire                  |            |     |              |
| 2                                  | Apprentissage actif                      |            |     |              |
| 3                                  | Apprentissage à distance et vidéos       |            |     |              |
| 4                                  | Apprentissage auprès des pairs           |            |     |              |
| 5                                  | Auto-apprentissage                       |            |     |              |
| 6                                  | Coaching                                 |            |     |              |
| 7                                  | Colloques ou conférences                 |            |     |              |
| 8                                  | Éducation officielle                     |            |     |              |
| 9                                  | Élargissement des tâches                 |            |     |              |
| 10                                 | Formation                                |            |     |              |
| 11                                 | Formation Internet                       |            |     |              |
| 12                                 | Formation en milieu de travail           |            |     |              |
| 13                                 | Groupe de discussion ou co-développement |            |     |              |
| 14                                 | Lectures                                 |            |     |              |
| 15                                 | Mentorat/tutorat                         |            |     |              |
| 17                                 | Observation                              |            |     |              |
| 18                                 | Stage                                    |            |     |              |

## ANNEXE : Parcours suggéré de formation en SST

Ce parcours vous permet de connaître la chronologie proposée afin de développer les compétences de votre superviseur sur le plan SST.  
Ce parcours est divisé en 5 phases.





# RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES – mis à jour 2024-05

## Guide d'évaluation des compétences et de développement

### Poste de superviseur

## ANNEXE : Parcours suggéré de formation en SST | Formations complémentaires



Est-ce que le superviseur doit mener des enquêtes et analyses d'événements?

SI OUI :

### FORMATION COMPLÉMENTAIRE :

#### Enquête et analyse d'événement

| Durée | Format    | Organisme |
|-------|-----------|-----------|
| 8h    | Synchrone | APSM      |



Est-ce que le superviseur doit faire des inspections préventives de son environnement?

SI OUI :

### FORMATION COMPLÉMENTAIRE :

#### Inspection planifiée

| Durée | Format    | Organisme |
|-------|-----------|-----------|
| 8h    | Synchrone | APSM      |



Est-ce que le superviseur fait partie du CSS?

SI OUI :

### FORMATIONS COMPLÉMENTAIRES:

#### Les fondements du comité de santé et sécurité

| Durée | Format    | Organisme |
|-------|-----------|-----------|
| 8h    | Synchrone | APSM      |

#### Leadership SST des CSS

| Durée | Format    | Organisme |
|-------|-----------|-----------|
| 4h    | Synchrone | APSM      |



Est-ce que le superviseur est mis en contact avec les risques ci-dessous?

SI OUI :

### FORMATIONS COMPLÉMENTAIRES :

#### La maîtrise du cadenassage

| Durée  | Format     | Organisme |
|--------|------------|-----------|
| 90 min | Asynchrone | APSM      |

#### Sécurité des machines pour opérateur

| Durée  | Format     | Organisme |
|--------|------------|-----------|
| 45 min | Asynchrone | APSM      |

#### Risques électriques pour non-électricien

| Durée  | Format     | Organisme |
|--------|------------|-----------|
| 45 min | Asynchrone | APSM      |

#### Intervention préventive – créer un impact

| Durée | Format                                    | Organisme |
|-------|-------------------------------------------|-----------|
| 4h    | Synchrone<br>présentielle<br>et virtuelle | AMQ       |



## RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES – mis à jour 2024-05

### Guide d'évaluation des compétences et de développement

#### Poste de superviseur

## ANNEXE : Plan de cours

### CSMO Mines



Superviseur dans le domaine minier

<https://www.csmomines.gc.ca/fr/concentrateur-d-expertise/formations/formation/21.html>

Gestion du temps et des priorités

<https://www.csmomines.gc.ca/fr/concentrateur-d-expertise/formations/formation/26.html>

Employé difficile, quoi faire?

<https://www.csmomines.gc.ca/fr/concentrateur-d-expertise/formations/formation/32.html>

Outils numériques pour superviseurs

<https://www.csmomines.gc.ca/fr/concentrateur-d-expertise/formations/formation/33.html>

Les Saisons des peuples

<https://www.csmomines.gc.ca/fr/concentrateur-d-expertise/formations/formation/formation-sur-la-diversite-culturelle-en-contexte-minier-les-saisons-des-peuples-superviseur-7.html>



## RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES – mis à jour 2024-05

### Guide d'évaluation des compétences et de développement

#### Poste de superviseur

## ANNEXE : Plan de cours

**APSM**



Association paritaire pour la santé  
et la sécurité du travail du secteur minier

Profondément **minier**

Lois et règlements

<https://aspmine.qc.ca/app/uploads/2024/06/ple-lois-et-reglements.pdf>

Loi C-21

<https://aspmine.qc.ca/app/uploads/2022/11/ple-loi-c21.pdf>

Prévenir le harcèlement par la civilité au travail

[https://aspmine.qc.ca/app/uploads/2022/11/ple\\_harcelement-et-civilite.pdf](https://aspmine.qc.ca/app/uploads/2022/11/ple_harcelement-et-civilite.pdf)

Analyse sécuritaire de tâches

<https://aspmine.qc.ca/app/uploads/2022/11/plan-de-lecon-ast.pdf>

Inspection planifiée

<https://aspmine.qc.ca/app/uploads/2022/11/ple-inspection-planifiee.pdf>

Enquête et analyse d'événement

<https://aspmine.qc.ca/app/uploads/2022/11/plande1-1.pdf>



## RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES – mis à jour 2024-05

### Guide d'évaluation des compétences et de développement

#### Poste de superviseur

## ANNEXE : Plan de cours

**AMQ**



Formule de supervision et carte de travail

<https://acrobat.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:7386438c-d2f5-4e36-a4fe-79052ec0f361>

Leadership, partenaires stratégiques

<https://acrobat.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:e3435965-2a38-4a70-b1b9-b2b2215b7809>

Interaction préventive - créer un impact

<https://acrobat.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:bd1c95c5-2d7c-4c46-918a-1cd4cf38d80e>