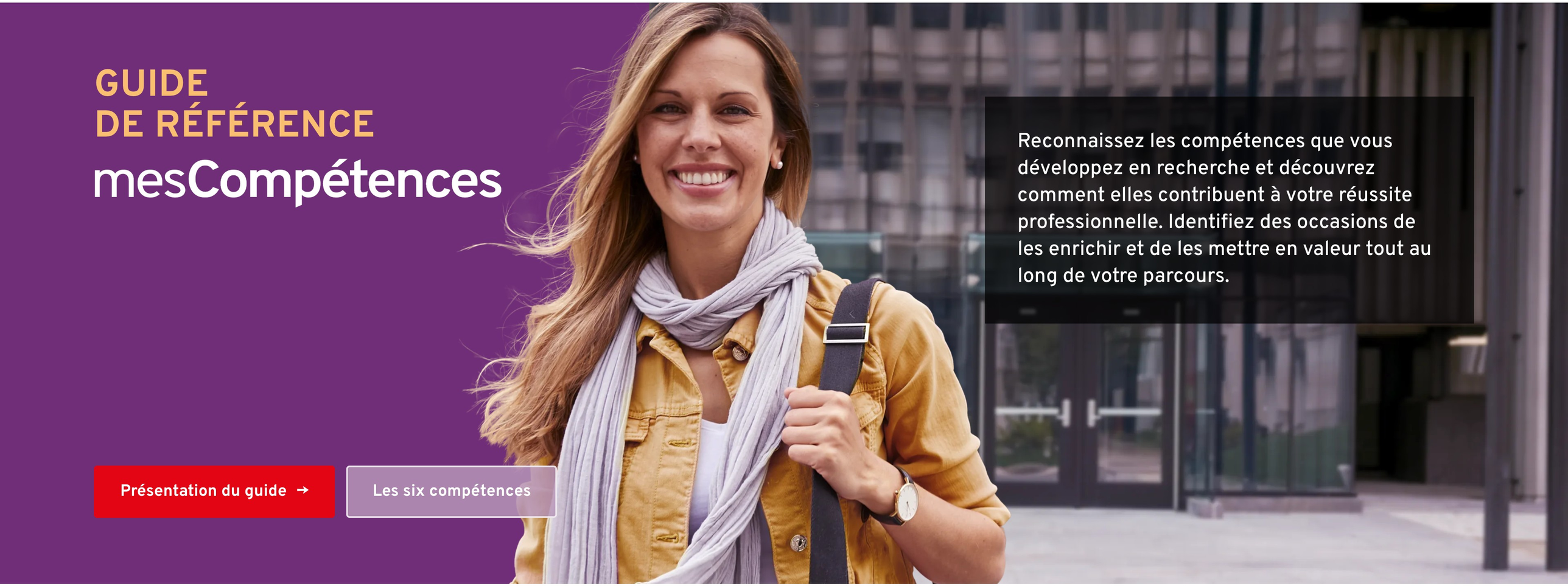
GUIDE DE RÉFÉRENCE mesCompétences



Reconnaissez les compétences que vous développez en recherche et découvrez comment elles contribuent à votre réussite professionnelle. Identifiez des occasions de les enrichir et de les mettre en valeur tout au long de votre parcours.

Présentation du guide →

Les six compétences

GUIDE DE RÉFÉRENCE MESCOMPÉTENCES

démarche de développement des compétences professionnelles transversales

novembre 2026

UNIVERSITÉ LAVAL | Faculté des études supérieures et postdoctorales

Sommaire

ACCUEIL

À qui s'adresse le guide 03

Schéma d'ensemble 04

PARTIE 1

Présentation du guide 05

Démarche de conception du guide 06

Structure du guide 07

PARTIE 2 Les six compétences 08

1. Développement professionnel 09

- Construction de l'identité professionnelle 10
- Valorisation des compétences 11
- Développement du réseau 12

2. Collaboration 13

- Mobilisation des compétences relationnelles 14
- Promotion de l'éthique professionnelle 15
- Leadership 16
- Créativité 17
- Gestion intégrée des conflits 18
- Adaptabilité 19
- Navigation interdisciplinaire 20

3. Gestion de projets 21

- Analyse de faisabilité 22
- Planification et coordination 23
- Littératie numérique 24
- Gestion des ressources 25
- Gestion du risque 26

4. Communication 27

- Communication orale 28
- Communication écrite 29
- Communication ciblée 30

5. Encadrement et accompagnement 31

- Supervision 32
- Rôle-conseil 33

6. Conduite responsable 34

- Impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) 35
- Contribution à la collectivité 36

À QUI S'ADRESSE LE GUIDE

Un cadre transversal, pas un outil d'évaluation

Il s'adresse autant aux personnes inscrites aux études doctorales de toutes disciplines qu'aux membres de la communauté universitaire qui les soutiennent dans leur parcours. Il peut également servir de référence aux personnes inscrites à un programme de recherche de 2e cycle ainsi qu'aux personnes réalisant un stage postdoctoral.

Ce guide ne constitue ni un outil d'évaluation ni un profil de sortie associé aux programmes d'études. Il se veut plutôt un outil de référence orienté vers le développement de compétences prisées sur le marché du travail.

AU CŒUR DE NOTRE DÉMARCHE

6

Compétences

22

Composantes

- **Un développement continu**, tout au long du parcours
- **Toutes les expériences** comptent
- Des compétences **concrètes et transférables**
- La personne étudiante, **actrice de son développement**

Schéma d'ensemble →

STRUCTURE DU GUIDE

Six compétences, vingt-deux composantes

Le guide propose un cadre transversal structuré autour de six compétences et de vingt-deux composantes. Chaque compétence est accompagnée d'un énoncé et de quelques exemples de manifestations observables illustrant la manière dont elle peut se mobiliser dans différents milieux professionnels.

SCHÉMA D'ENSEMBLE

Le cadre en un coup d'œil

Choisissez une compétence dans l'hexagone ou une composante dans les listes pour en lire l'énoncé.

DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

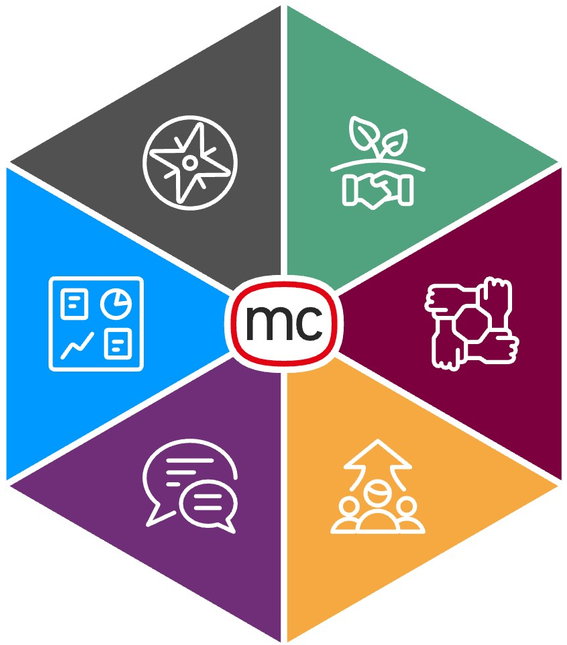
- Construction de l'identité professionnelle
- Valorisation des compétences
- Développement du réseau

GESTION DE PROJETS

- Analyse de faisabilité
- Planification et coordination
- Littératie numérique
- Gestion des ressources
- Gestion du risque

COMMUNICATION

- Communication orale
- Communication écrite
- Communication ciblée



CONDUITE RESPONSABLE

- Impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)
- Contribution à la collectivité

COLLABORATION

- Mobilisation des compétences relationnelles
- Promotion de l'éthique professionnelle
- Leadership
- Créativité
- Gestion intégrée des conflits
- Adaptabilité
- Navigation interdisciplinaire

ENCADREMENT ET ACCOMPAGNEMENT

- Supervision
- Rôle-conseil

PARTIE 1

Présentation du guide
Démarche de conception
Structure du guide

VERSION
novembre 2026

PARTIE 1

Présentation du guide

Le Guide de référence mesCompétences accompagne les doctorants et les doctorantes dans l'identification et le développement des compétences mobilisées tout au long du parcours doctoral et transférables dans une diversité de contextes professionnels. Il permet également de repérer les occasions de développer et de consolider ces compétences à travers les activités extra-disciplinaires.

Il s'adresse autant aux personnes inscrites aux études doctorales de toutes disciplines qu'aux membres de la communauté universitaire qui les soutiennent dans leur parcours. Il peut également servir de référence aux personnes inscrites à un programme de recherche de 2e cycle ainsi qu'aux personnes réalisant un stage postdoctoral.

Le guide propose un cadre transversal structuré autour de six compétences et de vingt-deux composantes. Chaque compétence est accompagnée d'un énoncé et de quelques exemples de manifestations observables illustrant la manière dont elle peut se mobiliser dans différents milieux professionnels.

À RETENIR

Ce guide ne constitue ni un outil d'évaluation ni un profil de sortie associé aux programmes d'études. Il se veut plutôt un outil de référence orienté vers le développement de compétences prisées sur le marché du travail.

PARTIE 1

Présentation du guide
Démarche de conception
Structure du guide

PARTIE 1

Démarche de conception du guide

La conception du Guide repose sur une démarche rigoureuse et structurée, menée par un comité de travail constitué à l'Université Laval, réunissant des responsables facultaires, des professeurs et professeures, des personnes étudiantes ainsi que des partenaires de formation.

Une recension et une analyse approfondie de cadres de référence et de rapports ont d'abord été réalisées afin d'identifier les compétences professionnelles transversales mises de l'avant par divers acteurs et actrices de l'enseignement supérieur, au Québec, au Canada et à l'international. Cette analyse a fait ressortir une idée centrale : le développement des compétences est un processus continu, nourri par une diversité d'expériences et de contextes tout au long du parcours doctoral. Dans cette perspective, le guide propose des compétences concrètes et mobilisables dans une diversité de contextes, en reconnaissant la personne étudiante comme actrice de son propre développement.

S'appuyant sur ces résultats, le comité a ensuite élaboré la structure du guide, en identifiant les familles de compétences et en les déclinant en composantes.

Une collaboration a enfin été établie avec le Service des stages et du développement professionnel de l'Université de Sherbrooke afin de valider les compétences retenues au regard des besoins du marché du travail. Cette collaboration a permis d'analyser un corpus de plus de 13 200 offres d'emploi et de stages exigeant un doctorat au Canada, révélant une forte convergence entre les compétences recensées par les employeurs et celles retenues dans le présent guide.

PARTIE 1

Présentation du guide
Démarche de conception
Structure du guide

PARTIE 1

Structure du guide

Le schéma d'ensemble de la page d'accueil offre une vue globale de la structure du guide et guider les personnes qui le consultent. La prochaine section présente les six compétences ainsi que leurs composantes :

Partie 2 — Les six compétences →


Développement professionnel p. 09


Collaboration p. 13


Gestion de projets p. 21


Communication p. 27


Encadrement et accompagnement p. 31


Conduite responsable p. 34

PARTIE 2

Famille des compétences professionnelles transversales

Six compétences, 22 composantes. Chaque composante est accompagnée d'un énoncé et de quelques exemples de manifestations observables.



COMPÉTENCE 1

Développement professionnel

3 composantes · p. 09 →



COMPÉTENCE 2

Collaboration

7 composantes · p. 13 →



COMPÉTENCE 3

Gestion de projets

5 composantes · p. 21 →



COMPÉTENCE 4

Communication

3 composantes · p. 27 →



COMPÉTENCE 5

Encadrement et accompagnement

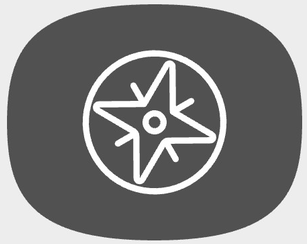
2 composantes · p. 31 →



COMPÉTENCE 6

Conduite responsable

2 composantes · p. 34 →



COMPÉTENCE 1 SUR 6

Développement professionnel

3 composantes

SENS DE LA COMPÉTENCE

Savoir définir ses objectifs professionnels et adopter une démarche proactive pour accéder à un emploi convoité et faire évoluer sa carrière. Cette compétence permet de s'adapter à des environnements professionnels en constante transformation.

ÉNONCÉS DES COMPOSANTES ASSOCIÉES À LA COMPÉTENCE ET QUELQUES EXEMPLES

01 **Construction de l'identité professionnelle** p. 10 →

02 **Valorisation des compétences** p. 11 →

03 **Développement du réseau** p. 12 →

← Partie 2 — Les six compétences

COMPÉTENCE 1

Développement professionnel

3 composantes

01 Construction de l'identité professionnelle

02 Valorisation des compétences

03 Développement du réseau

01 COMPOSANTE 1 DE 3 · DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Construction de l'identité professionnelle

Capacité à définir son projet professionnel et à le faire évoluer en fonction de ses aspirations et des réalités des milieux professionnels.

QUELQUES EXEMPLES DE MANIFESTATIONS OBSERVABLES

- Définir son projet professionnel en cohérence avec sa formation universitaire et ses aspirations professionnelles.
- Fixer des objectifs de carrière et mettre en œuvre des actions pour les atteindre.
- Entreprendre des initiatives d'autoformation ou participer à des activités de perfectionnement professionnel afin d'explorer, de préciser ou de valider son projet professionnel.
- Consulter des sources d'information (ex. : bases de données d'emploi et rapports d'analyse du marché du travail) afin de mieux s'informer sur les débouchés professionnels.
- Élaborer des stratégies de recherche d'emploi efficaces (ex. : connaître les moteurs de recherche d'emploi, utiliser les réseaux et médias sociaux pour assurer une veille dans son secteur d'activité).
- Solliciter l'avis de personnes expertes afin d'enrichir sa réflexion (ex. : gestionnaires, conseillers et conseillères en emploi ou en orientation, responsables des ressources humaines).
- Adopter des stratégies favorisant un équilibre global entre la vie personnelle et professionnelle afin de préserver son bien-être, sa motivation et son efficacité tout au long de sa carrière.
- Prendre soin de sa santé physique et mentale en adoptant des habitudes de vie favorisant l'énergie, la concentration et la résilience nécessaires à la poursuite de ses objectifs professionnels.
- Ajuster son projet professionnel de manière continue en fonction de ses apprentissages et de l'évolution des contextes professionnels.



COMPÉTENCE 1

Développement professionnel

3 composantes

01 Construction de l'identité professionnelle

02 **Valorisation des compétences**

03 Développement du réseau

02 COMPOSANTE 2 DE 3 · DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Valorisation des compétences

Capacité à expliciter, à mobiliser et à communiquer ses compétences afin d'en démontrer la valeur et leur transférabilité dans divers contextes professionnels.

QUELQUES EXEMPLES DE MANIFESTATIONS OBSERVABLES

- Reconnaître les compétences développées dans ses expériences professionnelles (ex. : bénévolat, stages, emplois) et identifier leur transférabilité dans divers contextes professionnels.
- Tenir à jour un relevé de ses réalisations et les mettre en valeur au moyen d'outils de présentation professionnelle.
- Mobiliser ses compétences dans des situations concrètes (ex. : travail en équipe, projets professionnels) afin de les mettre en valeur.
- Développer ses compétences de façon continue afin de soutenir leur valorisation dans divers contextes professionnels.



COMPÉTENCE 1

Développement professionnel

3 composantes

01 Construction de l'identité professionnelle

02 Valorisation des compétences

03 **Développement du réseau**

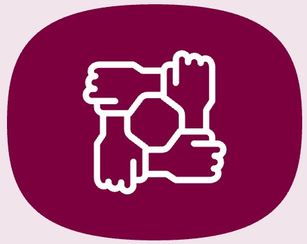
03 COMPOSANTE 3 DE 3 · DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Développement du réseau

Capacité à établir, entretenir et mobiliser des relations professionnelles (collègues, collaborateurs et collaboratrices, employeurs potentiels) afin d'accéder à de l'information, à des opportunités et au soutien, contribuant ainsi à son évolution professionnelle.

QUELQUES EXEMPLES DE MANIFESTATIONS OBSERVABLES

- Assurer une présence en ligne en partageant régulièrement ses activités professionnelles et en interagissant avec les membres d'une communauté professionnelle sur les réseaux sociaux.
- S'engager auprès de communautés diverses (ex. : des associations, des sociétés savantes, des organismes publics, des communautés de pratique et des réseaux de coopération et d'innovation, etc.) pour cultiver sa vie sociale et briser l'isolement.
- Développer et entretenir des relations professionnelles de qualité avec ses gestionnaires, ses pairs, ses collègues et les membres de son cercle professionnel.
- Créer et entretenir des liens professionnels en participant activement à des échanges professionnels en présentiel comme en ligne.
- Participer activement aux activités professionnelles à caractère scientifique (ex. : séminaires, ateliers, conférences, réunions d'équipe).
- Mobiliser son réseau de contacts afin de favoriser l'accès à des ressources et à des collaborations, notamment dans une perspective intersectorielle.



COMPÉTENCE 2 SUR 6

Collaboration

7 composantes

SENS DE LA COMPÉTENCE

Savoir travailler avec les membres d'une équipe afin de contribuer à l'atteinte d'un objectif commun en contexte professionnel. Cette compétence s'appuie sur des relations inclusives et une communication ouverte, propices à la participation et à la diversité des points de vue. Chaque membre agit comme un pair, sur un pied d'égalité, afin de favoriser des échanges constructifs. Elle requiert d'anticiper les désaccords, d'ajuster sa contribution en fonction de la dynamique de l'équipe et de participer à une prise de décision partagée.

ÉNONCÉS DES COMPOSANTES ASSOCIÉES À LA COMPÉTENCE ET QUELQUES EXEMPLES

01 Mobilisation des compétences relationnelles p. 14 →
02 Promotion de l'éthique professionnelle p. 15 →
03 Leadership p. 16 →
04 Créativité p. 17 →
05 Gestion intégrée des conflits p. 18 →
06 Adaptabilité p. 19 →
07 Navigation interdisciplinaire p. 20 →

← Partie 2 — Les six compétences



COMPÉTENCE 2

Collaboration

7 composantes

01 Mobilisation des compétences relationnelles
02 Promotion de l'éthique professionnelle
03 Leadership
04 Créativité
05 Gestion intégrée des conflits
06 Adaptabilité
07 Navigation interdisciplinaire

01 COMPOSANTE 1 DE 7 · COLLABORATION

Mobilisation des compétences relationnelles

Capacité à établir et à entretenir des interactions professionnelles de qualité. Elle repose sur la mise à profit d'aptitudes intrapersonnelles et interpersonnelles permettant de contribuer efficacement au travail d'équipe et d'interagir de manière appropriée selon les contextes professionnels.

QUELQUES EXEMPLES DE MANIFESTATIONS OBSERVABLES

- S'approprier son rôle et les responsabilités qui y sont rattachées et l'exercer en observant les limites.
- Adopter des attitudes favorables à l'écoute active de ses interlocuteurs et interlocutrices et prendre en compte des points de vue variés.
- Exprimer ses idées de manière claire et respectueuse en adaptant sa communication à la dynamique de l'équipe et aux objectifs collectifs.
- Assumer pleinement sa part des responsabilités et contribuer au travail d'équipe, tout en favorisant la participation et en valorisant les contributions des autres.
- Maintenir un ton professionnel lors d'éventuels désaccords et mettre en œuvre des stratégies de résolution favorisant la collaboration et la continuité du travail d'équipe.
- Solliciter de la rétroaction et ajuster ses interactions afin de tirer le maximum de profit possible et ainsi renforcer l'efficacité collective.



COMPÉTENCE 2

Collaboration

7 composantes

01 Mobilisation des compétences relationnelles

02 Promotion de l'éthique professionnelle

03 Leadership

04 Créativité

05 Gestion intégrée des conflits

06 Adaptabilité

07 Navigation interdisciplinaire

02 COMPOSANTE 2 DE 7 · COLLABORATION

Promotion de l'éthique professionnelle

Capacité à agir de manière intègre et responsable en s'appuyant sur des valeurs professionnelles et des normes déontologiques. Elle se traduit par la mise en œuvre de pratiques favorisant un environnement de travail respectueux, inclusif et propice à une collaboration saine et équitable.

QUELQUES EXEMPLES DE MANIFESTATIONS OBSERVABLES

- S'approprier et appliquer les normes déontologiques explicites et tacites de sa profession et les politiques en vigueur dans son organisation dans ses interactions avec les membres de l'équipe.
- Agir avec intégrité, reconnaître et corriger ses erreurs, au besoin.
- Prendre des décisions en tenant compte de leurs impacts sur les individus et sur son organisation (ex. : éviter de divulguer une information sensible ou confidentielle, inclure les personnes concernées dans une décision).
- Contribuer activement à la mise en œuvre de politiques et d'initiatives favorisant l'équité, la diversité et l'inclusion dans l'environnement de travail.
- Signaler les situations non éthiques ou les manquements à l'intégrité en suivant les procédures établies afin de préserver un climat de travail respectueux et collaboratif.



COMPÉTENCE 2

Collaboration

7 composantes

01 Mobilisation des compétences relationnelles
02 Promotion de l'éthique professionnelle
03 **Leadership**
04 Créativité
05 Gestion intégrée des conflits
06 Adaptabilité
07 Navigation interdisciplinaire

03 COMPOSANTE 3 DE 7 · COLLABORATION

Leadership

Capacité à mobiliser, influencer et soutenir les membres d'un groupe afin de favoriser l'atteinte d'objectifs communs. Elle repose sur l'instauration d'un climat de confiance, la participation de chacun et chacune et le partage des responsabilités, permettant aux membres du groupe de contribuer activement au travail collectif, indépendamment de leur statut ou de leur position hiérarchique.

QUELQUES EXEMPLES DE MANIFESTATIONS OBSERVABLES

- Définir et communiquer clairement les objectifs, les rôles et les attentes pour assurer la cohérence des efforts de l'équipe.
- Établir un climat de confiance en adoptant une écoute active, un comportement respectueux et une ouverture aux idées d'autrui.
- Définir et communiquer clairement les objectifs, les rôles et les attentes pour assurer la cohérence des efforts de l'équipe.
- Partager de manière transparente les informations pertinentes afin de favoriser une prise de décision éclairée.
- Mobiliser et engager les membres de l'équipe autour d'un objectif commun, tout en reconnaissant leurs contributions.
- Prendre des initiatives pour faire progresser le travail collectif.
- Solliciter de la rétroaction et mobiliser les ressources appropriées pour surmonter les obstacles rencontrés par l'équipe.
- Prendre des décisions éclairées et assumer la responsabilité des choix effectués dans l'intérêt du collectif.
- S'engager dans une démarche d'amélioration continue de son leadership en sollicitant et en intégrant la rétroaction de ses pairs.



COMPÉTENCE 2

Collaboration

7 composantes

01 Mobilisation des compétences relationnelles
02 Promotion de l'éthique professionnelle
03 Leadership
04 Créativité
05 Gestion intégrée des conflits
06 Adaptabilité
07 Navigation interdisciplinaire

04 COMPOSANTE 4 DE 7 · COLLABORATION

Créativité

Capacité à explorer et à mobiliser des idées nouvelles avec son équipe afin de générer des solutions innovantes pour répondre à des enjeux, résoudre des problèmes ou améliorer des pratiques. Elle implique de s'adapter à des situations changeantes, de composer avec l'incertitude et d'expérimenter des idées en prenant des risques mesurés.

QUELQUES EXEMPLES DE MANIFESTATIONS OBSERVABLES

- Faire preuve de curiosité intellectuelle en explorant de nouvelles idées, approches ou sources d'inspiration au-delà du cadre habituel.
- Contribuer activement aux échanges d'idées (ex. : remue-méninges) en s'appuyant sur les propositions des autres pour les enrichir.
- Explorer et structurer différentes pistes de solution en s'appuyant sur les contributions du groupe (ex. : organiser les idées avec une carte mentale).
- Transformer ses idées ou ses intuitions en propositions concrètes (ex. : croquis, prototypes, plans d'action) compréhensibles pour les membres de son équipe.
- Accueillir l'incertitude et reconnaître la possibilité d'erreur comme faisant partie intégrante du processus créatif.
- Recueillir et intégrer la rétroaction des membres de son équipe afin d'ajuster ses propositions et d'améliorer les résultats du travail collectif.



COMPÉTENCE 2

Collaboration

7 composantes

01 Mobilisation des compétences relationnelles
02 Promotion de l'éthique professionnelle
03 Leadership
04 Créativité
05 Gestion intégrée des conflits
06 Adaptabilité
07 Navigation interdisciplinaire

05 COMPOSANTE 5 DE 7 · COLLABORATION

Gestion intégrée des conflits

Capacité à anticiper et à gérer les tensions et les désaccords au moment opportun, en favorisant le dialogue et la compréhension mutuelle, afin de maintenir un climat de travail collaboratif et productif.

QUELQUES EXEMPLES DE MANIFESTATIONS OBSERVABLES

- Clarifier les rôles et les responsabilités de chacun afin de prévenir les malentendus et les sources de tension au sein de l'équipe (ex. : définir qui fait quoi dans un projet à l'aide d'un document partagé).
- Repérer les signes de tension et intervenir rapidement pour éviter l'escalade du conflit (ex. : aborder un malaise dès les premiers désaccords plutôt que d'attendre qu'il s'intensifie).
- Exprimer un désaccord de manière respectueuse en s'appuyant sur des faits observables et en évitant les jugements.
- Pratiquer une écoute active et une communication constructive pour comprendre les points de vue, les besoins et les intentions des autres (ex. : reformuler, poser des questions ouvertes, valider la compréhension).
- Tenir des rencontres de suivi régulières pour discuter du fonctionnement de l'équipe et prévenir les tensions (ex. : organiser un point hebdomadaire pour ajuster la collaboration et aborder les irritants).
- Analyser les situations de conflit vécues, recueillir de la rétroaction et ajuster ses stratégies afin de prévenir la récurrence des conflits et renforcer la collaboration au sein de l'équipe.



COMPÉTENCE 2

Collaboration

7 composantes

01 Mobilisation des compétences relationnelles
02 Promotion de l'éthique professionnelle
03 Leadership
04 Créativité
05 Gestion intégrée des conflits
06 **Adaptabilité**
07 Navigation interdisciplinaire

06 COMPOSANTE 6 DE 7 · COLLABORATION

Adaptabilité

Capacité à s'ajuster de manière flexible aux changements en faisant évoluer ses pratiques. Elle implique de tirer parti des imprévus et des nouvelles informations pour améliorer l'efficacité individuelle et collective.

QUELQUES EXEMPLES DE MANIFESTATIONS OBSERVABLES

- Ajuster ses pratiques en fonction des changements réels et potentiels de l'environnement de travail, de ses exigences et de la dynamique de l'équipe afin de maintenir une collaboration efficace (ex. : adopter un nouvel outil technologique ou adapter sa méthode de travail aux exigences d'un projet).
- Adapter sa communication et ses interactions aux interlocuteurs et interlocutrices et au contexte de travail (ex. : utiliser différents outils ou formats selon l'équipe de travail ou l'environnement professionnel).
- Réorganiser ses priorités et proposer des ajustements pour améliorer le fonctionnement de l'équipe face aux imprévus et aux changements (ex. : redistribuer les tâches ou suggérer un nouveau calendrier de travail lors d'un retard imprévu).
- Solliciter et intégrer la rétroaction de l'équipe afin d'ajuster ses actions et renforcer l'efficacité collective.
- Faire preuve de résilience et de flexibilité face aux changements et maintenir son efficacité dans des contextes incertains ou instables.



COMPÉTENCE 2

Collaboration

7 composantes

01 Mobilisation des compétences relationnelles
02 Promotion de l'éthique professionnelle
03 Leadership
04 Créativité
05 Gestion intégrée des conflits
06 Adaptabilité
07 **Navigation interdisciplinaire**

07 COMPOSANTE 7 DE 7 · COLLABORATION

Navigation interdisciplinaire

Capacité à mobiliser et à intégrer de manière cohérente des savoirs, des méthodes et des perspectives issus de différentes disciplines. Elle contribue à articuler et à coordonner les expertises dans un cadre de travail partagé, afin de soutenir la collaboration et la production des livrables attendus.

QUELQUES EXEMPLES DE MANIFESTATIONS OBSERVABLES

- Mobiliser et articuler des connaissances issues de différentes disciplines afin de contribuer efficacement au travail d'équipe.
- Adapter sa communication en reformulant les concepts spécialisés pour en faciliter la compréhension entre personnes de disciplines différentes.
- Intégrer les contributions disciplinaires dans des livrables communs (rapports, présentations, recommandations) en vue de la co-construction de solutions inclusives.
- Gérer les divergences de perspectives disciplinaires par un dialogue constructif menant à des décisions concertées.
- Proposer, comparer et prioriser des solutions en s'appuyant sur une analyse croisée de plusieurs approches disciplinaires.



COMPÉTENCE 3 SUR 6

Gestion de projets

5 composantes

SENS DE LA COMPÉTENCE

Savoir planifier, organiser et coordonner les activités et les ressources nécessaires à la réalisation d'un projet, de sa conception à son aboutissement. Cette compétence repose sur un leadership collaboratif, une capacité d'adaptation aux imprévus et un engagement éthique.

ÉNONCÉS DES COMPOSANTES ASSOCIÉES À LA COMPÉTENCE ET QUELQUES EXEMPLES

01 **Analyse de faisabilité** p. 22 →
02 **Planification et coordination** p. 23 →
03 **Littératie numérique** p. 24 →
04 **Gestion des ressources** p. 25 →
05 **Gestion du risque** p. 26 →

← Partie 2 – Les six compétences



COMPÉTENCE 3

Gestion de projets

5 composantes

01 Analyse de faisabilité
02 Planification et coordination
03 Littératie numérique
04 Gestion des ressources
05 Gestion du risque

01 COMPOSANTE 1 DE 5 · GESTION DE PROJETS

Analyse de faisabilité

Capacité à cadrer un projet, à évaluer sa viabilité globale (juridique, technique, humaine, financière, commerciale et temporelle) et à anticiper les risques en amont de sa mise en œuvre.

QUELQUES EXEMPLES DE MANIFESTATIONS OBSERVABLES

- Définir les objectifs du projet et analyser les attentes des parties prenantes afin de préciser les livrables attendus.
- Réaliser des analyses préalables adaptées au contexte du projet (analyses documentaires, techniques, économiques, etc.).
- Évaluer la faisabilité du projet au regard des contraintes organisationnelles, réglementaires et des ressources disponibles.
- Déterminer les ressources nécessaires et les conditions de mise en œuvre du projet.
- Anticiper les risques et proposer des mesures d'atténuation appropriées.
- Définir des indicateurs de performance afin d'éclairer la prise de décision quant au lancement du projet.

COMPÉTENCE 3

Gestion de projets

5 composantes

01 Analyse de faisabilité
02 Planification et coordination
03 Littératie numérique
04 Gestion des ressources
05 Gestion du risque

02 COMPOSANTE 2 DE 5 · GESTION DE PROJETS

Planification et coordination

Capacité à structurer un projet en définissant clairement les livrables, les activités, les jalons et les échéanciers, tout en assurant un suivi rigoureux et une coordination efficace afin d'atteindre les objectifs fixés.

QUELQUES EXEMPLES DE MANIFESTATIONS OBSERVABLES

- Élaborer un plan de projet détaillé en identifiant précisément les livrables, les activités à réaliser et leur séquence logique.
- Établir un calendrier prévisionnel réaliste, intégrant les jalons essentiels et les échéanciers à respecter.
- Allouer les ressources nécessaires aux activités et définir les rôles et responsabilités de chaque partie prenante impliquée dans le projet.
- Mettre en place des outils de suivi et de communication adaptés, tels qu'un diagramme de Gantt, un tableau de bord ou un plan de communication.
- Mesurer régulièrement l'avancement du projet à l'aide d'indicateurs de performance et produire des bilans d'étape clairs.
- Ajuster le plan de manière proactive en fonction des écarts observés, des risques identifiés ou des changements de contexte, afin de garantir l'atteinte des objectifs.



COMPÉTENCE 3

Gestion de projets

5 composantes

01 Analyse de faisabilité
02 Planification et coordination
03 Littératie numérique
04 Gestion des ressources
05 Gestion du risque

03 COMPOSANTE 3 DE 5 · GESTION DE PROJETS

Littératie numérique

Capacité à utiliser de manière critique, éthique et stratégique les outils numériques et l'intelligence artificielle pour planifier, coordonner, opérer et livrer un projet, en s'adaptant aux évolutions technologiques.

QUELQUES EXEMPLES DE MANIFESTATIONS OBSERVABLES

- Mobiliser des outils numériques pour planifier, organiser et assurer le suivi des activités du projet.
- Rechercher, traiter et analyser l'information pertinente au projet de façon critique et structurée.
- Communiquer et collaborer efficacement à l'aide d'environnements numériques afin de coordonner les activités et les échanges au sein du projet (ex. : intranet, outils collaboratifs).
- Intégrer de manière critique les nouvelles technologies, incluant l'intelligence artificielle, dans ses pratiques afin d'améliorer l'efficacité et la qualité des livrables (ex. : outils d'IA générative).
- Assurer la sécurité des données du projet et adopter des pratiques numériques éthiques et responsables.
- Reconnaître les limites, les biais et les risques associés aux outils numériques et à l'intelligence artificielle afin d'en faire un usage éclairé et responsable.
- Maintenir une veille sur les outils numériques et les technologies émergentes afin d'adapter la gestion du projet à l'évolution du contexte.



COMPÉTENCE 3

Gestion de projets

5 composantes

01 Analyse de faisabilité
02 Planification et coordination
03 Littératie numérique
04 Gestion des ressources
05 Gestion du risque

04 COMPOSANTE 4 DE 5 · GESTION DE PROJETS

Gestion des ressources

Capacité à planifier, mobiliser et optimiser l'utilisation des ressources humaines, matérielles et financières d'un projet, en tenant compte des contraintes et des priorités, afin d'assurer une gestion efficiente et de soutenir l'atteinte des résultats attendus.

QUELQUES EXEMPLES DE MANIFESTATIONS OBSERVABLES

- Identifier les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à la réalisation du projet et établir une planification structurée de leur mobilisation.
- Élaborer et gérer le budget du projet, en tenant compte des coûts, des revenus, des sources de financement et des risques financiers susceptibles d'affecter le déroulement du projet.
- Affecter les ressources de manière optimale, selon les priorités, les contraintes et les objectifs du projet.
- Suivre l'utilisation des ressources et ajuster leur répartition en fonction de l'évolution du projet, des écarts constatés ou des besoins émergents.
- Communiquer de façon claire et régulière l'état d'avancement du projet ainsi que l'allocation, l'utilisation et l'évolution des ressources.



COMPÉTENCE 3

Gestion de projets

5 composantes

01 Analyse de faisabilité
02 Planification et coordination
03 Littératie numérique
04 Gestion des ressources
05 **Gestion du risque**

05 COMPOSANTE 5 DE 5 · GESTION DE PROJETS

Gestion du risque

Capacité à identifier, analyser et anticiper les risques susceptibles d'affecter le déroulement d'un projet, puis à mettre en œuvre des mesures appropriées afin d'en atténuer les impacts et de soutenir l'atteinte des résultats attendus.

QUELQUES EXEMPLES DE MANIFESTATIONS OBSERVABLES

- Identifier les risques majeurs susceptibles d'influencer la réalisation du projet, en considérant les dimensions organisationnelles, humaines, financières, technologiques et environnementales.
- Analyser et anticiper les situations à risque, en évaluant leur probabilité, leur gravité et leurs conséquences, puis en planifiant des mesures préventives (ex. : plan de gestion des risques, plan de contingence).
- Mettre en œuvre des stratégies d'atténuation adaptées aux risques identifiés, telles que des mesures correctives, la réallocation des ressources ou l'ajustement des échéanciers.
- Assurer un suivi continu de l'évolution des risques, en surveillant les signaux d'alerte et en ajustant les actions en fonction des changements ou des événements imprévus.
- Analyser les écarts et appliquer des mesures correctives pour limiter les impacts sur le projet, en s'appuyant notamment sur des indicateurs de performance et des bilans d'étape.



COMPÉTENCE 4 SUR 6

Communication

3 composantes

SENS DE LA COMPÉTENCE

Savoir adapter et transmettre efficacement ses idées, ses connaissances ou ses expériences, en fonction du contexte et du public ciblé. Cette compétence s'exerce dans des interactions allant de la communication interpersonnelle aux échanges en groupe, qu'il s'agisse de spécialistes ou de non-spécialistes. Elle repose sur une expression claire, structurée et adaptée au contexte professionnel, et permet d'établir des interactions de qualité favorisant l'écoute active, le dialogue et la compréhension mutuelle.

ÉNONCÉS DES COMPOSANTES ASSOCIÉES À LA COMPÉTENCE ET QUELQUES EXEMPLES

01 **Communication orale** p. 28 →
02 **Communication écrite** p. 29 →
03 **Communication ciblée** p. 30 →

← Partie 2 – Les six compétences



COMPÉTENCE 4

Communication

3 composantes

01 Communication orale
02 Communication écrite
03 Communication ciblée

01 COMPOSANTE 1 DE 3 · COMMUNICATION

Communication orale

Capacité à transmettre et à recevoir des idées, des connaissances ou des informations en contexte professionnel, en utilisant la parole comme principal vecteur d'échange. Elle mobilise le langage verbal, les éléments paraverbaux (ton, débit, rythme) et les éléments non verbaux (posture, gestes, contact visuel) afin de soutenir la compréhension. Elle s'exerce dans des interactions en temps réel, entre deux ou plusieurs personnes, où les interlocuteurs et interlocutrices alternent les rôles d'émetteur et de récepteur, et peut être appuyée par des supports visuels adaptés.

QUELQUES EXEMPLES DE MANIFESTATIONS OBSERVABLES

- Définir l'objectif de communication (informer, convaincre, mobiliser, négocier) afin d'adapter le contenu et la structure du message.
- Structurer et présenter un message oral en organisant clairement ses idées et en adaptant le vocabulaire et le niveau de langage au public ciblé (ex. : choix du registre de langue, utilisation de termes appropriés).
- Adapter son discours en temps réel en fonction du contexte, du public et des réactions des interlocuteurs et interlocutrices (ex. : ajustement du niveau de langage, du ton et du débit).
- Mobiliser de manière cohérente les éléments non verbaux et paraverbaux pour soutenir le message (ex. : posture, gestes, contact visuel, expressions faciales, modulation de la voix).
- Interagir avec ses interlocuteurs et interlocutrices en faisant preuve d'écoute active (ex. : poser des questions, valider la compréhension, éviter les interruptions).
- Reformuler, synthétiser et clarifier les informations afin de favoriser une compréhension partagée.
- Intégrer des supports visuels pertinents pour structurer et renforcer le message oral (ex. : diaporama, affiche scientifique).
- Choisir et utiliser des formats de communication orale adaptés au contexte professionnel (ex. : présentation formelle, réunion, discussion d'équipe, présentation en ligne).
- Susciter et maintenir l'attention et l'engagement des interlocuteurs et interlocutrices par des stratégies adaptées (questions, exemples, interactions).

COMPÉTENCE 4

Communication

3 composantes

01 Communication orale
02 Communication écrite
03 Communication ciblée

02 COMPOSANTE 2 DE 3 · COMMUNICATION

Communication écrite

Capacité à produire des documents écrits clairs et structurés et transmettre des informations de manière adaptée à l'objectif de communication, au destinataire et au type de document dans un contexte professionnel. Elle mobilise une organisation logique des idées, une syntaxe maîtrisée et le respect des normes de présentation.

QUELQUES EXEMPLES DE MANIFESTATIONS OBSERVABLES

- Adapter ses communications écrites aux formats, aux usages et au niveau de formalité du milieu professionnel (ex. : courriel, note de service, rapport, document institutionnel).
- Rédiger des documents professionnels clairs et structurés en utilisant un langage approprié aux codes du milieu et à la terminologie du domaine (ex. : rapports, comptes rendus de réunion, lettres de recommandation ou de collaboration).
- Organiser l'information de manière logique et hiérarchisée afin d'en faciliter la compréhension.
- Réviser et corriger ses écrits afin d'en améliorer la qualité rédactionnelle et visuelle (ex. : clarté des formulations, cohérence du propos, précision du vocabulaire, mise en forme) et appliquer les styles afin d'améliorer la lisibilité et l'accessibilité du contenu).
- Utiliser de façon pertinente des outils numériques pour rédiger, mettre en forme, collaborer et diffuser des documents écrits.
- Produire des contenus fiables et rigoureux en respectant les règles d'intégrité, de citation, de droit d'auteur et de confidentialité.



COMPÉTENCE 4

Communication

3 composantes

01 Communication orale
02 Communication écrite
03 Communication ciblée

03 COMPOSANTE 3 DE 3 · COMMUNICATION

Communication ciblée

Capacité à vulgariser et rendre accessibles des concepts, des résultats, des processus ou des savoirs complexes à des publics non spécialistes, en les simplifiant sans les dénaturer. Elle consiste à clarifier et contextualiser l'information afin d'en faciliter l'appropriation, tout en respectant la rigueur scientifique ou professionnelle du contenu.

QUELQUES EXEMPLES DE MANIFESTATIONS OBSERVABLES

- Identifier les caractéristiques du public cible en contexte professionnel (ex. : niveau de connaissances, intérêts, attentes, besoins).
- Définir un message principal clair et hiérarchiser l'information en fonction de son importance (ex. : présenter l'idée centrale en premier, puis les éléments de détail selon le principe de la pyramide inversée).
- Transformer des contenus complexes (concepts, résultats, processus) en un langage clair et accessible (ex. : reformulation, simplification de la syntaxe, réduction du jargon et des acronymes).
- Illustrer les contenus à l'aide d'exemples concrets, d'analogies ou de repères compréhensibles pour le public visé (ex. : comparaisons, métaphores, mises en situation).
- Vérifier l'exactitude, la cohérence et la fiabilité du contenu après sa simplification afin d'en préserver la qualité et la rigueur.
- Choisir et utiliser des formats et des canaux de diffusion adaptés au public et à l'objectif de communication (ex. : capsules vidéo, balados, articles de vulgarisation, réseaux sociaux).
- Vérifier la compréhension du public cible et ajuster le message en conséquence afin de favoriser une appropriation effective des contenus.



COMPÉTENCE 5 SUR 6

Encadrement et accompagnement

2 composantes

SENS DE LA COMPÉTENCE

Savoir guider, soutenir et outiller une personne ou un groupe dans le développement de leur parcours professionnel. Cette compétence repose sur l'écoute active, le jugement professionnel et la capacité d'adaptation aux besoins et aux contextes variés. Elle vise à favoriser l'autonomie, la progression et la réflexion critique par un accompagnement structuré, bienveillant et adapté, contribuant au développement de compétences, à la prise de décision éclairée et à l'atteinte des objectifs professionnels.

ÉNONCÉS DES COMPOSANTES ASSOCIÉES À LA COMPÉTENCE ET QUELQUES EXEMPLES

01 **Supervision** p. 32 →

02 **Rôle-conseil** p. 33 →

← Partie 2 – Les six compétences



COMPÉTENCE 5

Encadrement et accompagnement

2 composantes

01 Supervision

02 Rôle-conseil

01 COMPOSANTE 1 DE 2 · ENCADREMENT ET ACCOMPAGNEMENT

Supervision

Capacité à encadrer une personne ou un groupe, afin d'analyser les pratiques et de soutenir la réflexion sur le travail. Elle repose sur une relation collaborative, une rétroaction régulière et une adaptation de l'intervention aux besoins des personnes supervisées.

QUELQUES EXEMPLES DE MANIFESTATIONS OBSERVABLES

- Présenter clairement les objectifs, les rôles, les attentes et les modalités de la supervision, et inviter les personnes supervisées à participer à l'échange afin de s'assurer que l'accompagnement répond à leurs besoins.
- Instaurer un cadre éthique et bienveillant, fondé sur le respect et la confiance, afin de favoriser des échanges authentiques et constructifs.
- Observer et analyser les pratiques des personnes supervisées à partir de situations concrètes (ex. : repérer les forces, les écarts et les pistes d'amélioration).
- Assurer un accompagnement continu des personnes supervisées ou les orienter vers des ressources ou des formations pertinentes, au besoin.
- Poser des questions ouvertes, de manière bienveillante et stimulante, afin de favoriser la réflexion critique et l'autoréflexion.
- Fournir une rétroaction constructive, ciblée et appuyée sur des exemples concrets (ex. : commentaires précis, pistes d'action et d'amélioration).
- Adapter la supervision en fonction des besoins, du niveau de développement et des défis rencontrés par les personnes supervisées.
- Évaluer la progression des apprentissages et du développement professionnel au regard des objectifs visés.
- Soutenir le développement professionnel des personnes supervisées en favorisant leur autonomie et leur engagement réflexif.



COMPÉTENCE 5

Encadrement et accompagnement

2 composantes

01 Supervision

02 Rôle-conseil

02 COMPOSANTE 2 DE 2 ·ENCADREMENT ET ACCOMPAGNEMENT

Rôle-conseil

Capacité à analyser des mandats et à formuler des recommandations éclairées afin de soutenir la prise de décision, en tenant compte des enjeux, des risques, des avantages et des impacts potentiels. Cette capacité repose sur une compréhension fine des besoins, une analyse rigoureuse de l'information et une communication adaptée aux parties prenantes.

QUELQUES EXEMPLES DE MANIFESTATIONS OBSERVABLES

- Clarifier le mandat en validant les besoins, les attentes, les priorités et les contraintes des parties prenantes.
- Recueillir, croiser et analyser des données pertinentes pour éclairer la réflexion (ex. : analyses de besoins, entretiens avec les parties prenantes, données organisationnelles).
- Poser des questions pertinentes et réaliser une analyse structurée du mandat afin de soutenir la prise de décision et d'identifier les enjeux et risques associés.
- Formuler des recommandations claires, argumentées et fondées sur des éléments probants, en faisant preuve d'objectivité et en présentant différentes options et leurs impacts respectifs.
- Vulgariser l'information et adapter ses messages aux interlocuteurs et interlocutrices en fonction de leurs besoins, de leur rôle et de leur niveau de compréhension.
- Proposer des pistes d'action concrète ainsi que des outils facilitant la mise en œuvre des recommandations.
- Ajuster ses recommandations en fonction des échanges avec les interlocuteurs et interlocutrices et de l'évolution du contexte ou des paramètres du mandat.



COMPÉTENCE 6 SUR 6

Conduite responsable

2 composantes

SENS DE LA COMPÉTENCE

Savoir agir de manière éthique et responsable dans ses actions et ses décisions, en tenant compte de leurs impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance. Cette compétence consiste à adapter ses pratiques au contexte professionnel et organisationnel, à concilier performance, intégrité et durabilité, et à assumer sa responsabilité envers la collectivité, afin de contribuer au bien-être collectif et à la création de retombées positives durables pour son organisation et l'ensemble de ses parties prenantes.

ÉNONCÉS DES COMPOSANTES ASSOCIÉES À LA COMPÉTENCE ET QUELQUES EXEMPLES

01 **Impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)** p. 35 →

02 **Contribution à la collectivité** p. 36 →

← Partie 2 — Les six compétences

COMPÉTENCE 6

Conduite responsable

2 composantes

01 Impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)

02 Contribution à la collectivité

01 COMPOSANTE 1 DE 2 · CONDUITE RESPONSABLE

Impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)

Capacité à intégrer une analyse systémique des impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance dans ses actions et ses décisions, afin d'en évaluer les effets, de limiter les impacts négatifs et de favoriser des pratiques durables et responsables.

QUELQUES EXEMPLES DE MANIFESTATIONS OBSERVABLES

- Développer ses connaissances et se sensibiliser aux principes du développement durable et de l'ESG (ex. : économie circulaire, carboneutralité, pratiques de gouvernance responsables).
- Adopter des pratiques écoresponsables visant à réduire l'empreinte environnementale des activités (ex. : limiter les déplacements, optimiser l'utilisation des ressources, réduire les déchets).
- Utiliser les outils numériques et technologiques de manière responsable et réfléchie (ex. : limiter la consommation énergétique, choisir des outils adaptés et durables).
- Appliquer les principes d'équité, de diversité et d'inclusion dans ses pratiques professionnelles et ses interactions.
- Mettre en œuvre des pratiques favorisant la santé, la sécurité et le bien-être au travail, tant pour soi que pour les autres.
- Agir de manière éthique et responsable dans la gestion des activités et des ressources (ex. : assurer la transparence des pratiques de gouvernance, prévenir les conflits d'intérêts, respecter les cadres réglementaires, les règles et les normes en vigueur).

COMPÉTENCE 6

Conduite responsable

2 composantes

01 Impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)

02 **Contribution à la collectivité**

02 COMPOSANTE 2 DE 2 · CONDUITE RESPONSABLE

Contribution à la collectivité

Capacité à mobiliser ses compétences pour contribuer de manière concrète au bien-être de sa collectivité, en participant à des initiatives ou des projets à portée sociale, environnementale ou citoyenne, dans divers contextes professionnels.

QUELQUES EXEMPLES DE MANIFESTATIONS OBSERVABLES

- S'impliquer activement dans des initiatives ou des projets à portée sociale, environnementale ou citoyenne (ex. : participation à des projets communautaires, engagement dans des initiatives environnementales ou sociales).
- Adapter ses pratiques professionnelles aux réalités sociales, culturelles et territoriales des milieux concernés, en favorisant des approches respectueuses et des pratiques de sécurisation culturelle (ex. : prise en compte des savoirs locaux, adaptation des interactions à différents contextes culturels).
- Collaborer avec des acteurs et actrices du milieu (ex. : des acteurs et actrices communautaires, professionnels, citoyens et institutionnels) afin de soutenir et de renforcer des actions collectives (ex. : travail avec un organisme, une équipe intersectorielle ou des partenaires externes).
- Mobiliser ses compétences et son expertise pour répondre à des besoins identifiés de la collectivité (ex. : mettre son expertise au service d'un organisme, contribuer à un projet à impact social ou environnemental).
- Transmettre, partager et démocratiser les savoirs en sensibilisant à divers enjeux sociétaux et en communiquant auprès de publics variés (ex. : vulgarisation des travaux, animation d'ateliers, production de contenus accessibles).