



**GARDER
LE CAP**
PAR L'INNOVATION

Planification stratégique 2009-2012

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

Mot du président du conseil d'administration



La fonction ressources humaines affronte une bourrasque, il n'y a pas de doute ! Présentement, c'est la turbulence économique et, à moyen terme, ce sera la révolution démographique...

Maintenant plus que jamais, comme professionnels de la gestion des ressources humaines, nous devons démontrer un sens de l'innovation, un savoir-faire créatif, pour relever les formidables défis posés par les changements dans le monde du travail. Nous devons exercer une influence dans nos organisations, et ce, pour assurer leur pérennité et la qualité des emplois et des milieux de travail. C'est toujours ce qu'on attend de nous, cette capacité à contribuer de façon stratégique au succès des organisations en sachant anticiper les problématiques et en trouvant des solutions originales aux défis posés par le monde du travail. C'est parfois un objectif ambitieux... mais quelle belle opportunité pour le changement innovant !

Cette créativité, nous devons aussi en faire preuve après la crise économique, car les grands enjeux seront toujours les mêmes : rareté de main-d'œuvre, transfert des connaissances, fidélisation et mobilisation des travailleurs...

Pour nous soutenir, nous pouvons compter sur notre ordre professionnel, dont l'ambition avouée depuis plusieurs années est d'améliorer la pratique en gestion des ressources humaines au Québec, d'augmenter la notoriété du titre et de faire reconnaître sa valeur auprès des acteurs du monde du travail. Dans ce but, l'Ordre a entrepris en 2001 une véritable révolution en prenant le virage de la professionnalisation.

L'Ordre nous a ainsi entraînés vers les hauteurs, en nous encourageant à l'excellence par l'offre de services de soutien à l'exercice de la profession, par le renforcement des conditions d'admission, par l'inspection professionnelle, etc. Il a lui-même pendant ce temps progressé vers les sommets et est devenu une organisation mieux connue du monde du travail et du grand public et qui se démarque par son style de gestion et sa performance organisationnelle.

Depuis tout ce temps, l'Ordre a sans relâche maintenu le cap sur sa mission première de

protection du public, notamment par l'amélioration de la qualité de la pratique professionnelle de ses membres. Il travaille toujours à démontrer que ses membres, en agissant quotidiennement dans l'intérêt premier de leurs clients, constituent une valeur ajoutée dans les organisations.

Éloignant constamment ses limites, l'Ordre a cependant toujours conservé sa trajectoire, sans cesser de viser l'avancement de la profession, la mise en valeur du titre CRHA et la professionnalisation de ses membres. À ce propos, vous vous souviendrez sans doute des documents intitulés *Vers les sommets* et *Repousser les limites*, où nous vous communiquons les précédentes planifications stratégiques de l'Ordre.

Tel un vaisseau lancé sur son erre, l'Ordre a atteint sa vitesse de croisière... Nous sommes maintenant prêts à entreprendre un nouveau plan stratégique. C'est ainsi que vous trouverez dans ce document les grandes orientations stratégiques de l'Ordre ainsi que les actions prévues d'ici 2012.

Que ferons-nous pour garder le cap et continuer la traversée sans dévier de nos objectifs ? Comment augmenter la notoriété de la profession et de l'Ordre ? Comment démontrer hors de tout doute la valeur ajoutée des CRHA dans le monde du travail ? Ce sont quelques-unes des questions que nous nous sommes posées avant d'élaborer ce nouveau plan stratégique qui veut maintenir le cap sur la professionnalisation, par des moyens novateurs. Bien sûr, il nous faudra mettre en évidence, concrètement, l'importance stratégique de chacun des champs de pratique de la profession, notamment les relations du travail, la dotation, la formation, la santé et la sécurité du travail, le développement organisationnel et la rémunération. Nous devons aussi nous employer à faire en sorte que l'obtention du titre devienne un motif primordial d'adhésion, ce qui n'est pas encore le cas. Pour y arriver, nous devons démontrer hors de tout doute que le titre fait la différence...

Alain Desgagné, CRHA

Journal de bord de la traversée

Nous avons atteint des sommets et fait reculer nos limites ces dernières années. Pendant tout ce temps, la stratégie de l'Ordre a invariablement conservé sa trajectoire. Cette continuité a permis de bâtir une organisation aujourd'hui très efficace, dont la croissance et la visibilité, la saine gestion et la qualité du service offert à ses membres ont été récompensées en 2008 par l'obtention d'un Grand Prix québécois de la qualité.

La solidité de l'organisation nous a ainsi permis de progresser vers le développement d'une communauté de professionnels plus compétents et mieux soutenus, qui connaissent mieux les règles déontologiques et les principes éthiques.

L'impulsion de départ, c'est le désir d'améliorer la gestion des ressources humaines au Québec. Des efforts importants ont été consentis pour réaliser cette ambition. Ces efforts ont donné plus de valeur professionnelle au *membership*; on a pu le constater par son augmentation et sa fidélité au fil des ans.

C'est pourquoi la professionnalisation se trouve constamment en trame de fond des plans stratégiques de l'Ordre depuis plus de dix ans. Cette trame, c'était à la fois la protection du public au sens du Code des professions et l'encouragement à l'excellence par l'offre de services de soutien à l'exercice de la profession. En fait, les contrôles et les services se donnaient mutuellement plus de force.

Ainsi, pour remplir sa mission de protection du public, l'Ordre a renforcé ses conditions d'admission, instauré un programme d'assurance responsabilité professionnelle, participé à l'établissement de normes nationales d'exercice de la profession, etc. Et il est actuellement en train d'expérimenter un programme d'inspection professionnelle axé sur les compétences professionnelles et qui s'adresse non plus seulement aux consultants, mais aussi aux membres en entreprise.

Par ailleurs, des efforts considérables ont été consacrés à la formation continue pour offrir aux membres des contenus de pointe adaptés à leur réalité, pour les aider à maintenir et à enrichir leur compétence professionnelle pour pouvoir relever les défis de leurs mandats de plus en plus complexes. Dans les faits, l'Ordre a privilégié les services qui contribuent à l'amélioration des compétences, en concordance avec la professionnalisation.

Depuis qu'il a entrepris cette longue traversée, l'Ordre a dû tenir compte de diverses caractéristiques qui font presque de lui un cas d'espèce. À bord du vaisseau, se trouvent des membres issus d'une diversité de programmes universitaires, qu'il faut intégrer dans un corps commun de compétences professionnelles. Souvent appelés à jouer un rôle d'intermédiaire dans les organisations, ils œuvrent dans une très grande diversité de spécialités et de contextes, qui exigent d'eux des pratiques diversifiées, où l'innovation est prisée et où l'impact stratégique d'une décision est ce qui permet d'établir son niveau d'excellence.

L'Ordre a surmonté des défis importants et il continue de s'inscrire dans la continuité de ces efforts. Le nécessaire virage vers la professionnalisation est achevé, mais l'ambition d'améliorer la gestion des ressources humaines au Québec est toujours la cible. Continuant de s'élever vers les sommets (planification 2003-2005), repoussant constamment ses limites (planification 2006-2008), l'Ordre vise aujourd'hui à garder le cap sur la professionnalisation, grâce à l'innovation.



**LES ENTREPRISES QUI SURVIVRONT DEMAIN
SONT CELLES QUI ENCOURAGENT LA CRÉATIVITÉ AUJOURD'HUI.**

Maurice Zeldman

Mission de l'Ordre

- **Promouvoir** la contribution stratégique de la profession au succès des organisations et au développement de la société.
- **Améliorer** la qualité de la pratique professionnelle, par la certification de ses membres et leur perfectionnement.
- **Assurer** la conformité de la pratique professionnelle aux normes déontologiques et de compétence visant à assurer la protection du public.

Vision de l'Ordre

L'Ordre est l'organisme de référence incontournable en gestion des ressources humaines au Québec. Cette vision, qu'il compte concrétiser grâce à des actions bien concrètes et novatrices, tourne autour des quatre grands axes suivants.

La profession

La gestion des ressources humaines mobilise des compétences issues d'une pluralité de disciplines et d'intérêts professionnels dans le but d'optimiser le développement et la contribution du potentiel humain en milieu de travail. Le succès des organisations, la qualité des milieux de travail, l'établissement de relations du travail constructives et l'épanouissement humain constituent les défis de l'exercice de la profession. C'est par l'intégration des disciplines et des normes de pratique en un corps commun de compétences professionnelles de base que la profession relève ces défis.

La protection du public

L'Ordre vise à s'acquitter de façon responsable de toutes les obligations de protection du public que lui confère son statut. Les caractéristiques de la profession et son importance stratégique pour les organisations et les collectivités forcent l'Ordre à innover dans une recherche constante de moyens d'adapter et d'améliorer ses interventions de protection du public selon le Code des professions. Toutefois, le rôle de protection du public assumé consiste aussi à mieux instrumenter ses membres pour améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines, au-delà de la seule pratique individuelle et du seul respect des conditions minimales à respecter pour porter le titre.

C'est vers une vision plus large, plus innovatrice de la protection du public que l'Ordre veut se diriger : une vision qui dépasse les contrôles de conformité et qui fait de la recherche de l'excellence dans la pratique le but primordial à viser.

Le *membership* de l'Ordre

L'Ordre vise à rassembler les personnes qui maîtrisent les connaissances et les compétences requises pour exercer à un niveau professionnel ou qui sont en voie de les acquérir. L'agrément est obtenu par la démonstration de cette maîtrise et il en constitue la reconnaissance.

Les personnes qui, après différents parcours de formation et cheminements de carrière, aspirent à exercer la profession sont encouragées à développer cette maîtrise. Le *membership* visé est à la fois exclusif, sur la base d'exigences de compétences, et inclusif, par l'attitude d'encouragement au développement de ces compétences.

L'invitation au développement ne s'arrête pas à l'acquisition du titre. Elle concerne aussi le renouvellement continu des compétences et la poursuite de l'excellence.

L'efficacité organisationnelle

L'Ordre mesure d'abord son succès global par sa fidélité à sa mission. Plus particulièrement, il contribue activement au développement de la profession par la promotion de son importance stratégique pour les organisations, les personnes et la société. Il investit dans le développement des compétences de ses membres, leur offre des services et recherche l'adhésion du plus grand nombre, parmi ceux qui peuvent répondre aux exigences. Il fait la promotion de la valeur du titre auprès des autorités gouvernementales, des acteurs du monde du travail, notamment des employeurs, des syndicats, des universités et de la communauté professionnelle, où il assure une présence respectée. Il assure une vigie des tendances partout dans le monde et s'implique dans diverses associations en gestion des ressources humaines à l'échelle nationale et internationale.

➔ **L'INNOVATION SYSTÉMATIQUE REQUIERT LA VOLONTÉ DE
CONSIDÉRER LE CHANGEMENT COMME UNE OPPORTUNITÉ.**

Peter F. Drucker

Cap sur l'avenir !



MAINTENANT
QUE NOUS
AVONS ÉTABLI
LA POSITION DE
NOTRE VAISSEAU,
NOUS VOICI PRÊTS À
POURSUIVRE NOTRE
TRAVERSÉE. AVANT DE
TOUCHER TERRE, IL Y AURA
DES DÉFIS À RELEVER AU
COURS DES TROIS PROCHAINES
ANNÉES. C'EST EN FAISANT PREUVE
D'INNOVATION DANS SES ACTIONS QUE
L'ORDRE POURRA GARDER LE CAP
SUR SES GRANDS OBJECTIFS.

VOICI DONC LES GRANDES
ORIENTATIONS
DE CE PLAN STRATÉGIQUE
QUI NOUS PERMETTRA, D'UN
ENJEU À L'AUTRE, D'AVOIR
LES MEILLEURES CHANCES
D'ARRIVER À BON PORT.

1.

CAP SUR L'AVENIR!

Valoriser le titre : notoriété et crédibilité

En premier lieu, nous avons comme objectif d'augmenter significativement la notoriété et la crédibilité du titre par la communication de sa signification et des avantages qu'il procure ainsi que par la mise en valeur des actions de l'Ordre en ce sens.

L'importance du titre est primordiale; il s'agit de la seule conséquence automatique de l'adhésion à l'Ordre. Le membre a le droit et aussi le devoir de le porter. Il en a le droit parce que le titre représente une image de marque, une garantie. Il en a le devoir pour informer toute personne des recours auxquels elle a droit.

Jusqu'à présent, l'Ordre a fait des efforts importants pour valoriser le titre et pour démontrer les avantages à faire affaire avec un professionnel agréé. Nous avons mis en œuvre une campagne de promotion, échelonnée sur plusieurs années, dont le point culminant est sans doute cette publicité télévisée qu'on a pu voir sur RDI et RDS, aux moments de grande écoute. Nous avons mesuré par voie de sondage la notoriété du titre; bien qu'elle ait progressé, ce n'est pas encore assez. Trop peu d'employeurs, de gestionnaires, de travailleurs et de citoyens du Québec le connaissent ou savent ce qu'il représente. Il nous faut donc agir, auprès de plusieurs publics.

Pour faire connaître la profession et le rôle des membres, il faut maintenant une stratégie globale, innovante. D'abord, augmenter la notoriété du titre... Comme point de départ, nous entendons nous appuyer sur une analyse scientifique, incluant une évaluation des impacts financiers, de différents scénarios du taux de notoriété pouvant être atteint sur un horizon de trois ans. Un plan d'action visant à démontrer les avantages d'embaucher un CRHA ou de faire affaire avec un CRHA découlera de cette analyse.

Nous avons déjà quelques idées en tête... Ainsi, nous pourrions vulgariser, par exemple à l'aide de cas vécus, certains thèmes utiles aux dirigeants. De cette façon, l'Ordre pourrait faire connaître la contribution de ses membres à l'établissement et au maintien d'un climat de travail sain et d'un environnement organisationnel efficace, sécuritaire et qui respecte la spécificité de la personne en milieu de travail.

Ensuite, augmenter la crédibilité du titre... Pour ce faire, nous avons l'intention d'illustrer la valeur ajoutée que les CRHA représentent pour l'employeur ou l'employé dans les divers champs de pratique de la gestion des ressources humaines, notamment en relations du travail, en dotation, en formation, en santé et sécurité du travail, en développement organisationnel et en rémunération. Parallèlement, nous ferons aussi en sorte que les CRHA maîtrisent bien tous les champs de pratique et connaissent leurs interrelations ainsi que l'impact potentiel des mesures prises dans un secteur sur les autres parties de l'organisation. Par exemple, il faut connaître les principes de base de la rémunération lorsqu'on négocie une convention collective. Car en définitive, ce qui fera la différence entre le professionnel membre de l'Ordre et celui qui ne l'est pas, c'est la capacité à saisir l'influence de ses interventions sur l'ensemble des autres composantes de la gestion des ressources humaines.

Cette plus-value, il faudra aussi en convaincre tous ceux qui sont susceptibles de devenir membres, de façon à ce que le titre devienne leur principale raison d'adhérer à l'Ordre et d'y rester. En même temps, nous veillerons à protéger adéquatement ce titre contre tout usage non autorisé ou inadéquat.

Par ailleurs, nous mettrons en valeur les diverses actions déjà réussies pour faire reconnaître les CRHA par les autorités gouvernementales. Par exemple, les CRHA peuvent maintenant agir comme répondants auprès du registre de l'État civil. Et en tant que membre d'un ordre professionnel, ils sont reconnus par divers organismes privés ou publics. En premier lieu, nous voulons mieux communiquer ces réussites.

Mais nous voulons aller plus loin en établissant d'autres partenariats, notamment avec des organismes gouvernementaux, pour que nos membres soient reconnus d'emblée : par exemple en tant que formateurs accrédités par Emploi-Québec. Notre but : mieux positionner les CRHA auprès des donneurs d'ouvrage et d'emploi. Pour cela, nous avons déjà commencé à utiliser des supports comme le Web pour lancer des outils tel le site *Affaires RH*, un centre d'affaires dans le domaine des services de consultation en gestion des ressources humaines qui vise à ce que les organisations québécoises fassent affaire avec un membre de l'Ordre pour la gestion de leurs ressources humaines.

2.

CAP SUR L'AVENIR!

Promouvoir l'importance stratégique et sociétale de la profession

Nous désirons aussi augmenter la reconnaissance de la valeur stratégique des pratiques de gestion des ressources humaines pour les organisations et la société, chez les membres actuels et futurs, leurs partenaires du monde du travail et dans la collectivité.

L'impact des membres de l'Ordre se fait sentir d'abord dans les gestes individuels qu'ils posent. Et à un autre niveau, en exerçant une influence au sein des organisations, ils contribuent à leurs stratégies, donc à leur réussite. En exerçant une influence sur les pratiques de gestion des ressources humaines, ils peuvent et doivent aussi contribuer au développement de la société québécoise.

Or, nous constatons que trop peu de professionnels de la gestion des ressources humaines prennent la place qu'ils devraient occuper dans les débats stratégiques et sociétaux. Les attentes envers la profession à cet égard ont évolué, au point où l'on s'attend maintenant à ce que le professionnel de la gestion des ressources humaines ait une vision tant stratégique qu'opérationnelle et constitue en quelque sorte un agent de transformation dans les organisations et dans la société.

Pour agir sur ce volet primordial de la profession, nous emprunterons diverses avenues. Au près des jeunes en premier lieu, pour les attirer vers la profession. Toutefois, nous voulons qu'ils y viennent pour les bonnes raisons, donc les sensibiliser entre autres à l'aspect stratégique de la profession. Dans le même ordre d'idées, l'Ordre veut influencer la formation universitaire et combler l'écart existant entre cette formation et les attentes exprimées par le marché du travail, de façon à ce que les nouveaux diplômés soient parfaitement outillés dès leur entrée sur le marché du travail. À cet égard, le comité de la formation constitue assurément un lieu d'échange privilégié entre l'Ordre et le monde universitaire.

N'oublions pas non plus que les CRHA ont un rôle à jouer dans cette reconnaissance de la valeur stratégique de leur profession. À cette fin, nous allons adapter l'offre de formation continue de façon à ce qu'ils maîtrisent bien ce qu'est l'exercice stratégique de la profession. De notre côté, nous proclamerons haut et fort ce savoir-faire de nos membres.

En corollaire, en plus d'intervenir dans les grands débats de société, nous voulons fournir aux divers acteurs du monde du travail et à la collectivité une information vulgarisée et constamment adaptée sur les enjeux actuels en lien avec les ressources humaines et qui s'appuie sur des recherches *ad hoc*. À cette fin, nous veillerons à bien identifier les dossiers clés pour assurer la pertinence de nos interventions. C'est ainsi que l'Ordre démontrera l'importance stratégique et sociétale de la profession.

➔ **LA CRÉATIVITÉ, LOIN D'ÊTRE UN DON ACCORDÉ À QUELQUES-UNS, EST UN PROCESSUS APPRIS, UNE MANIÈRE DE CULTIVER UNE BONNE IDÉE ET DE L'AMENER À PORTER SES FRUITS.**

Peter Engel

3.

CAP SUR L'AVENIR!

Susciter et animer une communauté d'appartenance à la profession

L'Ordre veut être le carrefour de la profession. Ayant en vue de favoriser le développement d'un milieu professionnel dynamique pour les personnes et les organisations, il vise à ce que ses membres forment une communauté qui brasse des idées, partage ses connaissances, préoccupations et intérêts. Cette circulation des idées est précieuse pour la carrière du professionnel. Et l'Ordre souhaite animer ces échanges en identifiant les enjeux liés au monde du travail. Pour développer ce sentiment d'appartenance, nous utiliserons des moyens modernes de communication, nous organiserons des activités bien adaptées en vue d'atteindre tous nos membres, quels que soient leur champ de pratique, leur lieu d'exercice et leur statut.

L'Ordre veut favoriser la solidarité et l'entraide d'abord entre les membres, lors de décisions d'embauche notamment. On peut penser aussi aux professionnels qui pourraient partager leur expérience avec les plus jeunes. Les membres auront un rôle à jouer à cet égard et nous mettrons en place des moyens pour créer le sentiment d'appartenance essentiel à cet esprit de corps.

Sur le plan institutionnel, l'Ordre a réussi à établir des collaborations enrichissantes avec plusieurs facultés, écoles ou départements dont les diplômés se destinent à la gestion des ressources humaines. Il souhaite, malgré certaines divergences d'opinion avec les Écoles de relations industrielles, renforcer ces relations. Également, l'Ordre veut créer des liens avec d'autres associations et réseaux qui partagent ses intérêts et élargir ainsi cette communauté des personnes qui évoluent dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Pour cela, il s'agit de travailler sur ce qui nous rassemble et non sur ce qui nous divise.

La poursuite de cet idéal demandera beaucoup d'efforts. Affirmer que cette dimension constitue une orientation stratégique nous conduit à la recherche plus intensive de moyens concrets de susciter le développement de cette société d'appartenance; d'abord, parmi les membres et, ensuite, entre les organismes qui partagent un intérêt pour l'amélioration de la gestion des ressources humaines. Il s'agit d'un défi à long terme, difficile, mais stimulant dans la mesure où il représente une nouvelle limite à repousser pour l'Ordre.



**ON ATTIRE L'ATTENTION QUAND ON RÉALISE LES CHOSES
LES PLUS COURANTES DE LA FAÇON LA MOINS COURANTE.**

George Washington Carver

4.

CAP SUR L'AVENIR!

Formuler une approche globale de protection du public et de qualité de pratique

Mentionnons d'entrée de jeu que l'Ordre veut maintenant mieux formuler sa philosophie globale à l'égard de la protection du public et de la qualité des pratiques de gestion des ressources humaines. Il veut aussi la faire connaître en s'assurant avant tout qu'elle est bien comprise, d'où la nécessité que cette approche soit bien vulgarisée et démystifie certains concepts de base. Une communication plus affirmée, tant auprès des membres que de toutes les parties intéressées, de l'ensemble des mesures mises en œuvre à cet égard donnera un éclairage plus complet sur les normes minimales d'exercice de la profession. Et les membres de l'Ordre, à la manière d'ambassadeurs, auront également un rôle à jouer dans la diffusion de ce message, auxquels ils devront adhérer.

Au fil des années, l'Ordre a beaucoup investi dans la professionnalisation et il continue de le faire. Le public est protégé *ipso facto* lorsqu'il fait affaire avec un professionnel dont la compétence et l'intégrité sont certifiées et à l'égard duquel il peut exercer des recours au besoin. Mais il s'agit d'un minimum. Il faut aller au-delà.

Ainsi, l'Ordre compte analyser périodiquement ses actions afin d'identifier ce qu'il pourrait faire de plus dans l'intérêt du public. Par exemple, à l'aide des données issues du programme d'assurance responsabilité professionnelle, il pourrait identifier les activités qui génèrent le plus de réclamations. Cela lui permettrait de recenser ou de définir des normes de pratique pour mieux encadrer ces activités. Il verrait ensuite à obtenir l'adhésion des membres concernés et à bien informer le public sur les normes minimales auxquelles il peut s'attendre à ces égards.

L'Ordre aura également un travail constant à effectuer pour s'assurer de la conformité de sa réglementation aux nouvelles exigences du Code des professions. On peut penser, par exemple, aux ententes en matière de mobilité internationale des professionnels, que l'Ordre devra mettre en œuvre.

Parallèlement, l'Ordre fait aussi d'importants efforts pour offrir des services voués à l'amélioration de la qualité de la pratique des membres (*Guide des compétences professionnelles*, formation continue, autoévaluation du membre). D'ailleurs, au cours des prochains mois, l'Ordre implantera, de façon graduelle et volontaire dans un premier temps, le règlement sur la formation continue, qui a été adopté au cours de l'exercice précédent. En outre, à long terme, l'Ordre aspire à ce que tous les candidats au titre soient soumis aux mêmes conditions d'admission.

D'un autre côté, l'inspection professionnelle a maintenant pour objectif de s'assurer que les membres tant en entreprise qu'en consultation possèdent les compétences requises pour exercer la profession. Un guide des compétences professionnelles a été élaboré et sera mis à jour de façon régulière, notamment dans le but de soutenir le processus d'inspection, pour lequel une nouvelle approche est actuellement expérimentée.

C'est ainsi que nous comptons agir dans l'intérêt du public...

Conclusion

Nous avons réalisé, en préparant ce plan stratégique, que nous devons maintenir le cap sur nos grands objectifs, que nous nous sommes fixés il y a près de dix ans maintenant, notamment la professionnalisation de notre *membership*, la mise en valeur du titre CRHA, la notoriété de la profession et la recherche de l'excellence dans la pratique.

Garder le cap en prenant des moyens innovateurs, voilà notre mission pour les trois prochaines années. Nos actions s'articuleront autour de quatre grandes orientations stratégiques, soit valoriser le titre, promouvoir l'importance stratégique et sociétale de la profession, susciter une communauté d'appartenance et formuler une approche globale de protection du public et de qualité de pratique.

Le plan est ambitieux... Il comporte, en filigrane, un souci constant de la santé financière de l'organisation ainsi que de l'équilibre des ressources humaines, financières et matérielles investies en vue de l'atteinte des objectifs.

Pour réaliser ce plan, nous devons faire montre de créativité, voire d'audace dans les actions que nous mettrons en œuvre. Pour cela, nous pouvons sans aucun doute compter sur la solidité de nos fondations : des employés compétents et motivés qui ont à cœur l'atteinte des objectifs ainsi qu'une saine gestion des finances et une gouvernance efficiente, empreinte de transparence et fondée sur la confiance à tous les niveaux de l'organisation.



1200, avenue McGill College
Bureau 1400, Montréal (Québec) H3B 4G7
(514) 879-1636 ou 1 800 214-1609
info@portailrh.org
www.portailrh.org
www.garderlecap.ca

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés