



Référentiel pancanadien de compétences pour le courtier immobilier

**qui effectue des opérations en courtage immobilier
résidentiel et/ou commercial**

Juillet 2021

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	2
COMPRENDRE LE RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES POUR LE COURTIER IMMOBILIER	4
RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES POUR LE COURTIER IMMOBILIER	7
1. RELATIONS ET CONDUITE PROFESSIONNELLES	7
2. COMMUNICATION ET COLLABORATION.....	10
3. SOLLICITATION ET MISE EN MARCHÉ.....	12
4. RECHERCHE ET ANALYSE.....	13
5. NÉGOCIATION ET FINALISATION DE LA TRANSACTION	15
CLARIFICATIONS	17

INTRODUCTION

Les membres des Autorités de réglementation du courtage immobilier du Canada (ARCIC) se sont réunis pour élaborer des référentiels de compétences en lien avec les deux rôles principaux dans le domaine de l'immobilier.

Les provinces et territoires canadiens utilisent une terminologie différente pour définir ces deux rôles, mais dans ces référentiels :

- Nous utilisons le terme « **courtier immobilier** » afin de décrire le rôle d'une personne qui détient un permis afin de réaliser des transactions immobilières au nom de clients. Les autres termes utilisés sont : représentants, associés, agents.
- Nous utilisons le terme « **dirigeant d'agence** » afin de décrire le rôle d'une personne qui détient les qualifications requises pour agir en tant que directeur ou responsable d'une agence de courtage immobilier et des activités des courtiers immobiliers. Les autres termes utilisés sont : courtier, gestionnaire, directeur d'agence, directeur général, directeur de succursale.

Les deux référentiels de compétences permettront aux autorités de régulation, aux éducateurs, aux professionnels indépendants, aux employeurs et aux autres intervenants de travailler ensemble : communiquer la terminologie et les définitions, les attentes et les objectifs, les objectifs d'apprentissage, la certification et la qualification, les possibilités de perfectionnement et la formation. Les référentiels contiennent des descriptions succinctes destinées aux clients de l'immobilier et au grand public.



Figure 1. Modèle de relation entre le dirigeant d'agence et le courtier immobilier

La figure 1 illustre le cadre qui a été élaboré pour les référentiels pancanadiens. Elle présente la relation type entre le dirigeant d'agence et le courtier immobilier, ainsi que les différents contextes de travail et les compétences qui s'y appliquent.

Ce référentiel décrit les compétences du courtier immobilier, qui effectue des opérations en courtage immobilier résidentiel et commercial.

Les compétences du courtier immobilier ont été divisées en six domaines principaux, comme l'illustre la figure 2.



Figure 2 Domaines de compétence des courtiers immobiliers

L'**élaboration** des compétences pancanadiennes des courtiers immobiliers et des dirigeants d'agences est le résultat de contributions provenant de nombreuses sources et de plusieurs niveaux de consultation afin que le référentiel reflète fidèlement les compétences nécessaires des courtiers immobiliers au Canada. Les compétences tiennent compte des tendances actuelles de la profession et de la société, s'appuient sur l'expertise professionnelle et répondent aux besoins d'un large groupe d'intervenants.

En particulier, les **sources et les niveaux de consultation** sont les suivants :

1. Un groupe de travail pancanadien composé de 13 courtiers immobiliers et dirigeants d'agences.
2. Un comité directeur composé de représentants des organismes de réglementation.
3. Consultations auprès des intervenants provinciaux.
4. Une enquête pancanadienne, qui a recueilli les commentaires de courtiers immobiliers et de dirigeants d'agences partout au pays.
5. Une équipe de consultants de CamProf Inc. spécialisée dans l'élaboration de référentiels de compétences.

Pour de plus amples renseignements, communiquez avec les Autorités de réglementation du courtage immobilier du Canada.

COMPRENDRE LE RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES POUR LE COURTIER IMMOBILIER

- ✓ Les **26 compétences** sont regroupées en **5 domaines de pratique professionnelle**. Chaque compétence est indépendante et l'emplacement et l'ordre d'une compétence dans les 5 domaines sont secondaires.

1. Relations et conduite professionnelles	2. Communication et collaboration	3. Sollicitation et mise en marché	4. Recherche et analyse	5. Négociation et finalisation de la transaction
1.1 Remplir les obligations du courtier immobilier envers les clients	2.1 Communiquer efficacement	3.1 Promouvoir ses services	4.1 Effectuer des recherches applicables au courtage immobilier	5.1 Gérer les documents et les contrats
1.2 Gérer les obligations de divulgation	2.2 Conseiller les clients en tant que vendeurs ou acheteurs	3.2 Coordonner la préparation des publicités	4.2 Déterminer la qualité d'un immeuble	5.2 Expliquer les implications financières
1.3 Protéger le public	2.3 Utiliser les technologies numériques et de l'information	3.3 Faire la mise en marché d'une propriété	4.3 Effectuer une analyse comparative de l'immeuble et du marché	5.3 Gérer les promesses d'achat et les contre-propositions
1.4 Respecter les lois et règlements applicables	2.4 Établir des relations professionnelles	3.4 Faire preuve du sens des affaires	4.4 Effectuer une analyse financière	5.4 Négocier avec intégrité
1.5 Atténuer les risques pour la santé et la sécurité	2.5 Respecter la diversité			5.5 Réaliser et finaliser la transaction
1.6 Intégrer les obligations professionnelles dans la pratique				
1.7 Faire preuve d'engagement en matière d'amélioration continue				
1.8 Gérer le temps, les priorités et la qualité du travail				

Figure 3 : *Compétences du courtier immobilier*

- Chaque **compétence** (1.1 à 5.5, figurant dans la première colonne du tableau ci-après) est définie à l'aide d'un bref énoncé décrivant les actions qu'un courtier immobilier doit être en mesure d'accomplir pour être considéré comme compétent au niveau d'entrée dans la profession. Le verbe utilisé donne des indications sur le niveau de rendement exigé.

- Les **critères de rendement** (1.1.1 - 5.5.5, figurant dans la deuxième colonne du tableau ci-après) décrivent en détail les comportements exigés afin d'être jugé compétent au moment de l'entrée dans la profession (pour ce qui est de l'évaluation certificative, toutes les compétences doivent être réussies).
- La section des **clarifications** à la fin du référentiel contient des explications, des définitions ou des informations supplémentaires sur l'étendue du contexte des critères de rendement. Les mots ou les phrases qui sont clarifiés sont soulignés. Lorsque des termes apparaissent plus d'une fois dans le référentiel, le numéro de l'indicateur de rendement est précisé.
- Une **échelle de compétence** à l'intention des apprenants, des éducateurs, des autorités de réglementation et des évaluateurs permet de clarifier exactement ce que l'on attend du courtier immobilier. La compétence peut évoluer avec le temps et lorsqu'elle s'applique à des circonstances et des contextes différents. Pour chaque compétence, le présent document indique le niveau minimum de compétence qu'une personne doit atteindre pour obtenir un permis, selon l'échelle de la figure 4. Le niveau de compétence est indiqué sous chaque domaine de compétence.
- Les **connaissances** connexes à ce référentiel de compétences seront traitées selon les besoins dans chaque province et territoire dans le cadre du processus de mise en œuvre.

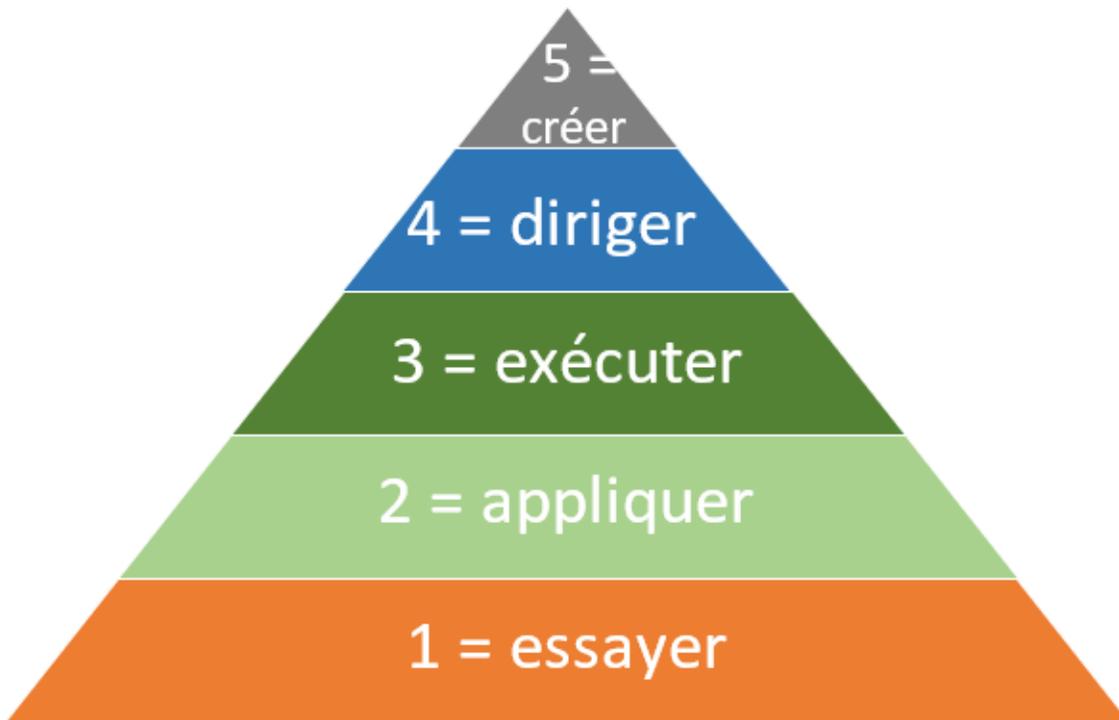


Figure 4. Échelle de compétence des courtiers immobiliers

Selon laquelle :

Niveau	Action	Définition
1	Essayer	Commencer à démontrer ce que vous avez appris; tenter, expérimenter et tester.
2	Appliquer	Suivre des instructions et les appliquer dans des situations réelles; mettre en pratique, mettre en œuvre, employer, utiliser.
3	Exécuter de manière indépendante	Travailler avec habileté et précision en déployant un minimum d'efforts; exécuter des tâches de manière autonome, réaliser, faire.
4	Diriger	Faire appel à la compréhension, à la pratique et à la réflexion pour soutenir les autres; encadrer, guider, soutenir, former, montrer.
5	Créer	Élaborer de nouvelles approches ou procédures pour faire face à des situations inhabituelles; concevoir, innover, imaginer, inventer, peaufiner.

RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES POUR LE COURTIER IMMOBILIER

1. RELATIONS ET CONDUITE PROFESSIONNELLES

Les **courtiers immobiliers** respectent les lois et les règlements applicables. Ils représentent les clients, remplissent les obligations de représentation et gèrent avec diligence les divulgations. Les courtiers immobiliers protègent le public grâce à leur conduite professionnelle, ainsi qu'en étant attentifs et compétents. Ils gèrent les risques pour la santé et la sécurité, contrôlent la qualité de leur travail et suivent une formation continue pour s'améliorer.

Un courtier immobilier compétent est en mesure de :

Compétences	Critères de rendement
1.1 Remplir les obligations du courtier immobilier envers les clients	1.1.1 Expliquer les obligations du <u>courtier</u> et du <u>client</u> dans le cadre de la relation d'affaires.
	1.1.2 Établir des relations avec les clients conformément aux lois en vigueur.
	1.1.3 Agir dans l'intérêt supérieur des clients.
	1.1.4 Respecter l'obligation de loyauté envers les clients.
	1.1.5 Remplir les obligations pour répondre au devoir de diligence exigé.
	1.1.6 Communiquer aux clients toutes les informations pertinentes sur tous les aspects de la transaction immobilière en temps opportun.
	1.1.7 Respecter les instructions et les directives du client.
	1.1.8 Respecter la confidentialité des renseignements sur les clients, ne les divulguer qu'avec son <u>autorisation éclairée par écrit</u> ou conformément à la loi.
	1.1.9 Protéger la propriété confiée par le client et rendre compte de celle-ci.
	1.1.10 <u>Traiter</u> les <u>conflits d'intérêts</u> réels et potentiels conformément à la loi.
	1.1.11 Informer les clients acheteurs des faits importants qui peuvent avoir une incidence sur la décision d'achat.
	1.1.12 <u>Orienter</u> les clients vers des <u>experts reconnus</u> .
1.2 Gérer les obligations de divulgation	1.2.1 Analyser avec un esprit critique les <u>situations</u> qui nécessitent la <u>divulgation</u> d'informations conformément aux exigences législatives.
	1.2.2 Conseiller les clients concernant la divulgation d'informations applicables à la transaction.
	1.2.3 S'assurer que les informations sont divulguées en temps opportun.
	1.2.4 Expliquez les <u>obligations</u> de représentation si le client donne l'ordre de ne pas divulguer l'information.
	1.2.5 Vérifiez si toutes les requêtes et divulgations d'informations raisonnables ont été effectuées.
	1.2.6 Obtenir le consentement, conformément aux exigences.
	1.2.7 Consigner les détails des informations divulguées.

1.3 Protéger le public	1.3.1	Agir avec honnêteté et professionnalisme.
	1.3.2	Faire preuve de prudence et de compétence dans la réalisation des tâches assignées.
	1.3.3	Assumer la responsabilité de ses actes.
	1.3.4	Se tenir au courant des <u>informations essentielles</u> qui influent sur les conditions du marché.
	1.3.5	Informers les parties non représentées qu'il n'y a pas d'obligation de représentation
	1.3.6	Faire la mise en marché des propriétés conformément aux <u>obligations législatives et aux normes de pratique</u> .
	1.3.7	Traiter et disposer des dépôts, expliquer.
1.4 Respecter les lois et règlements applicables	1.4.1	Respecter les <u>lois</u> qui s'appliquent à une transaction.
	1.4.2	Déterminer les <u>contextes</u> qui soulèvent des questions juridiques.
	1.4.3	Faire appel au dirigeant de l'agence ou à des <u>ressources juridiques</u> pour traiter des questions juridiques ou réglementaires particulières et pour obtenir des conseils et des informations.
1.5 Atténuer les risques pour la santé et la sécurité	1.5.1	Reconnaître les <u>risques</u> en fonction des <u>circonstances</u> .
	1.5.2	Prendre des mesures pour atténuer les risques.
	1.5.3	Utiliser les <u>protocoles et outils</u> de sécurité en fonction du contexte.
	1.5.4	Sensibiliser les <u>clients</u> aux <u>mesures</u> de sécurité.
	1.5.5	Gérer les préoccupations du client et du public relativement aux risques.
	1.5.6	Tenir à jour les polices d'assurance.
1.6 Intégrer les obligations professionnelles dans la pratique	1.6.1	Respecter les exigences réglementaires.
	1.6.2	Respecter les codes de déontologie, les codes de conduite ou les normes de pratique pertinents.
	1.6.3	Travailler dans le <u>champ de pratique</u> lié au permis de pratique en courtage immobilier.
	1.6.4	Interagir avec les autres courtiers immobiliers de manière professionnelle.
	1.6.5	Demander l'aide du dirigeant de l'agence ou de professionnels externes ou refuser d'agir lorsqu'une question dépasse ses compétences ou son champ de pratique.
	1.6.6	Ne pas participer à des transactions, activités ou conduites malhonnêtes, frauduleuses, criminelles ou illégales
	1.6.7	Signaler aux autorités concernées les pratiques non éthiques, dangereuses, illégales et inadmissibles.
	1.6.8	Exercer de manière à maintenir la confiance du public dans la profession et à mieux protéger les clients.
	1.6.9	Préserver sa <u>santé</u> et son <u>bien-être</u> personnels.

1.7 Faire preuve d'engagement en matière d'amélioration continue	1.7.1	Accéder à l'information sur les changements dans la réglementation et la pratique.
	1.7.2	Chercher des occasions de s'améliorer par le biais de diverses <u>formations</u> .
	1.7.3	Formuler des objectifs d'apprentissage précis, mesurables et réalistes.
	1.7.4	Mettre en œuvre des <u>stratégies</u> pour atteindre les objectifs d'apprentissage.
	1.7.5	Intégrer les nouvelles connaissances et compétences dans la pratique.
	1.7.6	Soutenir le processus d'amélioration des systèmes et procédures existants.
	1.7.7	Respecter les exigences réglementaires en matière de formation continue.
1.8 Gérer le temps, les priorités et la qualité du travail	1.8.1	Déterminer les défis à relever en fonction des données du marché et des commentaires.
	1.8.2	Appliquer les normes de rendement requises en matière de courtage.
	1.8.3	Saisir les <u>occasions d'améliorer le flux de travail</u> .
	1.8.4	Se préparer à des situations complexes ou à des risques d'erreurs.
	1.8.5	Établir des <u>objectifs</u> réalistes.
	1.8.6	Se concentrer sur la réalisation des tâches qui correspondent aux objectifs.
	1.8.7	Demander des <u>conseils</u> et des <u>ressources</u> , le cas échéant.

2. COMMUNICATION ET COLLABORATION

Les courtiers immobiliers sont des communicateurs et des collaborateurs efficaces. Ils agissent comme conseillers dignes de confiance auprès des clients, entretiennent des réseaux professionnels et utilisent efficacement les technologies. Les courtiers immobiliers collaborent entre eux et avec des experts reconnus dans l'intérêt de leurs clients.

Un courtier immobilier compétent est en mesure de :

Compétences	Critères de rendement
2.1 Communiquer efficacement	2.1.1 Satisfaire aux exigences réglementaires en matière de compétences linguistiques en anglais ou en français.
	2.1.2 Utiliser le <u>format</u> , le <u>support</u> et les <u>techniques</u> adaptés à l'objectif et au public.
	2.1.3 Examiner de quelle façon le contexte influe sur le sens et le message.
	2.1.4 Utiliser une langue précise et une grammaire exacte.
	2.1.5 Communiquer des informations précises, concises et complètes.
	2.1.6 Vérifier la <u>qualité</u> du texte écrit.
	2.1.7 Adapter son <u>discours</u> en fonction de l'intention du message.
	2.1.8 Valider sa compréhension des propos des clients, collaborateurs et du public.
	2.1.9 Corriger les <u>problèmes de communication</u> .
	2.1.10 Travailler avec des interprètes si nécessaire.
2.2 Conseiller les clients en tant que vendeurs ou acheteurs	2.2.1 Déterminer les produits ou services qui correspondent aux <u>profils</u> des clients.
	2.2.2 Expliquer les processus, protocoles et pratiques en matière de transactions immobilières.
	2.2.3 Déterminer les objectifs et besoins du client et les enjeux qui peuvent avoir une incidence sur le succès de la transaction.
	2.2.4 Connaître le <u>budget du client et le financement disponible</u> , y compris les critères d'admissibilité aux prêts hypothécaires, en fonction du champ de pratique.
	2.2.5 Orienter le client vers un courtier hypothécaire, au besoin.
	2.2.6 Expliquer tous les avantages et inconvénients.
	2.2.7 Représenter les clients lors des négociations et de toutes les interactions avec les autres parties.
	2.2.8 Clarifier les modalités et les conditions.
	2.2.9 Accorder priorité aux <u>préoccupations</u> du client et y répondre rapidement.
	2.2.10 Informer le client des progrès, des changements et des problèmes qui le concernent.
	2.2.11 Documenter les conversations, les actions et les conseils.

2.3 Utiliser les technologies numériques et de l'information	2.3.1	Choisir une <u>technologie numérique</u> convenant à la tâche.
	2.3.2	Adapter sa façon de communiquer selon la technologie.
	2.3.3	Utiliser les outils de communication pour effectuer des recherches en ligne.
	2.3.4	Diffuser du <u>contenu en ligne</u> pertinent en respectant les <u>normes et les exigences</u> .
	2.3.5	S'assurer que toutes les communications sont clairement présentées et qu'elles sont exactes.
	2.3.6	Être à l'affût des changements technologiques pertinents.
	2.3.7	Comprendre les principes de base de l' <u>infrastructure informatique</u> .
	2.3.8	Utiliser efficacement les <u>applications générales de productivité et de collaboration</u> du bureau.
	2.3.9	Tirer parti des bases de données, des sites et des applications sur les propriétés pour les activités de vente.
	2.3.10	Respecter les exigences en matière de courtage, de réglementation et de législation concernant la confidentialité, la protection contre les pourriels, la sécurité des données et l'utilisation personnelle.
2.4 Établir des relations professionnelles	2.4.1	Entretenir des <u>relations de travail</u> stratégiques avec les <u>autres</u> .
	2.4.2	Collaborer avec d'autres courtiers et dirigeants d'agences
	2.4.3	Mobiliser les autres grâce au <u>raisonnement et aux compétences interpersonnelles</u> .
	2.4.4	Manifester de l'empathie envers le <u>point de vue</u> des autres.
	2.4.5	<u>Gérer</u> efficacement les conflits.
	2.4.6	Demander et formuler des commentaires constructifs.
	2.4.7	Maintenir un réseau de ressources pour permettre aux clients de s'y adresser.
2.5 Respecter la diversité	2.5.1	Remettre en question les <u>perceptions</u> de soi ou des autres.
	2.5.2	Connaître les idées et les opinions des autres.
	2.5.3	Adopter un <u>comportement inclusif</u> .
	2.5.4	Utiliser un vocabulaire respectueux et inclusif des autres.
	2.5.5	Reconnaître les systèmes et les comportements qui excluent les autres.
	2.5.6	Respecter les exigences législatives et du milieu du courtage en matière de diversité, de déontologie, de harcèlement et de <u>discrimination</u> .

3. SOLLICITATION ET MISE EN MARCHÉ

Les courtiers immobiliers font preuve du sens des affaires afin de promouvoir leurs propres services et d'atteindre les objectifs pour le compte de leurs clients. Ils coordonnent le développement et l'utilisation des outils de mise en marché et de promotion conformément aux exigences réglementaires.

Un courtier immobilier compétent est en mesure de :

Compétences	Critères de rendement
3.1 Promouvoir ses services	3.1.1 Élaborer un plan de marketing qui comprend des objectifs, des mesures à prendre et des indicateurs de succès.
	3.1.2 Participer à des <u>activités promotionnelles</u> ciblées conformes aux exigences juridiques et éthiques, aux normes de la marque et aux budgets.
	3.1.3 Trouver des clients potentiels ou éventuels et faire un suivi auprès d'eux.
	3.1.4 Évaluer l'efficacité des mesures de promotion.
3.2 Coordonner la préparation des <u>publicités</u>	3.2.1 Sélectionner les <u>messages clés</u> de publicité.
	3.2.2 Agir avec la diligence requise, et fournir des informations précises, considérées comme suffisantes, significatives et claires pour le public.
	3.2.3 Choisir le type de matériel et la conception, y compris les éléments visuels et graphiques.
	3.2.4 Créer du matériel publicitaire précis ou sous-traiter s'il y a lieu
	3.2.5 Vérifier si le matériel publicitaire est conforme aux <u>règles prescrites</u> et aux <u>conventions reconnues</u> .
3.3 Faire la mise en marché d'une propriété	3.3.1 Recueillir des informations sur la propriété
	3.3.2 Documenter les données relatives au marché lors de la présentation des inscriptions.
	3.3.3 Promouvoir les caractéristiques de la propriété du client vendeur.
	3.3.4 Utiliser efficacement le temps de <u>toutes les ressources</u> .
	3.3.5 Mettre à disposition du matériel publicitaire.
	3.3.6 Suivre les directives du client vendeur selon les protocoles applicables.
	3.3.7 Répondre aux questions des acheteurs.
	3.3.8 Conseiller le client vendeur quant aux défauts, aux vices et aux inconvénients notés et soulevés par un expert.
3.4 Faire preuve du sens des affaires	3.4.1 Rechercher des possibilités de maintenir et d'accroître la valeur pour les clients actuels ou potentiels.
	3.4.2 Utiliser les <u>cadres d'analyse opérationnelle</u> .
	3.4.3 Rechercher des secteurs présentant un avantage concurrentiel.
	3.4.4 Constituer un <u>réseau de professionnels qualifiés</u> .
	3.4.5 Bâtir une entreprise en courtage immobilier viable.
	3.4.6 Résoudre les problèmes auxquels est confrontée votre entreprise en courtage immobilier.

4. RECHERCHE ET ANALYSE

Les courtiers immobiliers emploient des méthodes de recherche selon les meilleures pratiques et tirent des conclusions fondées sur des données exactes. Ils effectuent des analyses comparatives du marché et des analyses financières.

Un courtier immobilier compétent est en mesure de :

Compétences	Critères de rendement
4.1 Effectuer des recherches applicables au courtage immobilier	4.1.1 Respecter la nature <u>privée et confidentielle</u> de la recherche.
	4.1.2 Décrire les <u>objectifs</u> de la recherche.
	4.1.3 Indiquer les domaines d'expertise essentiels requis.
	4.1.4 Faire la distinction entre les avantages et les désavantages de propriétés comparables utilisées pour l'analyse.
	4.1.5 Obtenir les informations nécessaires pour dresser un tableau complet.
	4.1.6 Utiliser des <u>logiciels</u> pertinents, intégrés à d'autres bases de données.
	4.1.7 Appliquer des méthodes de recherche pour recueillir, vérifier et analyser les informations.
	4.1.8 Présenter les résultats de recherche et les écarts du marché.
	4.1.9 Savoir où trouver les informations qui ne sont généralement pas accessibles par le biais du service de diffusion d'informations.
	(commercial) 4.1.10 Définir le <u>secteur commercial</u> visé par la recherche.
	(commercial) 4.1.11 Déterminer la <u>nature de la transaction</u> .
4.2 Déterminer la qualité d'un immeuble	4.2.1 Décrire les <u>facteurs externes</u> liés à l'immeuble.
	4.2.2 Effectuer un <u>examen visuel</u> de l'immeuble.
	4.2.3 Documenter les <u>caractéristiques</u> de l'immeuble.
	4.2.4 Reconnaître les problèmes potentiels liés à l'immeuble.
	4.2.5 Effectuer des recherches sur l'historique de l'immeuble pour mettre à jour des <u>faits importants</u> .
	4.2.6 Consulter d'autres personnes sur des <u>questions</u> qui dépassent le cadre de sa pratique ou de son expertise.

4.3 Effectuer une analyse comparative de l'immeuble et du marché	4.3.1	Effectuer des recherches sur les <u>immeubles pertinents</u> .	immeubles pertinents
	4.3.2	Vérifier les informations sur les immeubles et le marché.	
	4.3.3	Sélectionner les <u>unités</u> de comparaison pertinentes.	unités
	4.3.4	Analyser les immeubles à partir d' <u>éléments de comparaison</u> pertinents.	éléments de comparaison
	4.3.5	Préciser les critères d'une analyse optimale.	
	4.3.6	Rapprocher les indications relatives à la valeur en fonction de l'immeuble sujet et effectuer les ajustements requis	
	4.3.7	Estimer la valeur marchande de l'immeuble.	
	(commercial) 4.3.8	Estimer la <u>valeur marchande de l'entreprise</u> .	valeur marchande de l'entreprise
	(commercial) 4.3.9	Tenir compte de la <u>situation financière</u> et du financement disponible.	situation financière
4.4 Effectuer une analyse financière		Pour les immeubles à revenus :	
(commercial) 4.4.1	Optimiser les revenus potentiels.		
(résidentiel et commercial) 4.4.2	Examiner les coûts, le zonage, l'offre et la demande.		
(commercial) 4.4.3	Calculer les <u>ratios financiers</u> .	ratios financiers	
(commercial) 4.4.4	Calculer le coût de l'utilisation de l' <u>effet de levier</u> .	effet de levier	
(commercial) 4.4.5	Calculer le ratio prêt/valeur et le ratio de couverture de la dette.		
(commercial) 4.4.6	Calculer la valeur des flux de trésorerie variables.		
		Pour les immeubles loués :	
(commercial) 4.4.7	Calculez le <u>loyer net effectif</u> .	loyer net effectif	
(résidentiel et commercial) 4.4.8	Comprendre la valeur des baux de location et comment elle influe sur la valeur de la propriété.		
(commercial) 4.4.9	Comprendre la valeur actuelle nette de différents scénarios de location.		

5. NÉGOCIATION ET FINALISATION DE LA TRANSACTION

Les courtiers immobiliers soutiennent les clients et élaborent des documents et des contrats pour conclure des ententes liant juridiquement les parties. Ils expliquent les incidences financières des transactions et contribuent au processus d'offre. Ils négocient avec intégrité selon les directives éclairées des clients et appliquent un processus rigoureux pour conclure une transaction immobilière.

Un courtier immobilier compétent est en mesure de :

Compétences	Critères de rendement
5.1 Gérer les documents et les contrats	5.1.1 <u>Utilisation prévue</u> des différents types de <u>documents et formulaires de courtage</u> .
	5.1.2 Régir des <u>clauses</u> en utilisant un langage clair, précis, concis et correct sur le plan juridique.
	5.1.3 Sélectionner les formulaires appropriés en fonction des ententes contractuelles entre les parties.
	5.1.4 Remplir les formulaires de modification, d'avis de réalisation des conditions et de renonciation.
	5.1.5 Structurer le contenu efficacement.
	5.1.6 S'assurer que les documents répondent à l'utilisation prévue.
	5.1.7 Vérifier l'exactitude, la clarté et la conformité des documents.
	5.1.8 Expliquer les obligations légales découlant du contrat.
	5.1.9 S'assurer que les conventions lient juridiquement les parties.
	5.1.10 Demander conseil en cas de doute, p. ex. à un dirigeant d'agence ou à un conseiller juridique.
5.2 Expliquer les implications financières (commercial)	5.2.1 Calculer les implications financières de la transaction.
	5.2.2 Appliquer les méthodes en matière de <u>fiscalité immobilière</u> .
	5.2.3 Interpréter les états financiers.
	5.3.4 Communiquer les <u>détails</u> de la transaction au client.
	5.3.5 Présenter toutes les promesses d'achat et contre-propositions conformément à la réglementation.
5.3 Gérer les promesses d'achat et les contre-propositions	5.3.1 S'assurer que les parties comprennent la promesse d'achat, y compris leurs droits et obligations.
	5.3.2 Protéger la confidentialité des promesses d'achat si une entente de confidentialité a été conclue ou si la loi l'exige.
	5.3.3 Protéger le client en lui expliquant les enjeux liés à la transaction.
	5.3.4 Agir dans le respect des règles et des paramètres énoncés dans vos directives réglementaires.
	5.3.5 Protéger le client en lui expliquant les enjeux liés à la transaction.
5.3.6 Agir dans le respect des règles et des paramètres énoncés selon les directives réglementaires.	

5.4 Négocier avec intégrité	5.4.1	Informer le client des options de négociation et des avantages et inconvénients connexes.
	5.4.2	Mener les négociations selon les directives du client.
	5.4.3	Obtenir les meilleures conditions possibles pour le client.
	5.4.4	Présenter aux clients les options, les avantages et les inconvénients de la gestion des promesses d'achat multiples en tant que vendeurs ou acheteurs.
	5.4.5	Examiner les autres conditions, buts et résultats souhaités par le client.
	5.4.6	Encourager la compréhension mutuelle des différents points de vue.
	5.4.7	Négocier sur la base d'observations et d'informations directes.
	5.4.8	Conseiller en vue de faire des compromis réalistes pendant les négociations.
	5.4.9	Rester objectif face aux conflits interpersonnels.
	5.4.10	Utiliser un <u>style de négociation</u> approprié.
5.5 Réaliser et finaliser la transaction	5.5.1	Appliquer les techniques appropriées pour réaliser la vente.
	5.5.2	Obtenir les documents de réalisation requis.
	5.5.3	Gérer les facteurs qui peuvent empêcher la réalisation d'une transaction.
	5.5.4	Contribuer à la suppression ou à la satisfaction des conditions préalables.
	5.5.5	Maintenir la communication avec les parties jusqu'à ce que l'acheteur ait pris possession des lieux.

CLARIFICATIONS

Terme	Clarification
activités promotionnelles	p. ex., publicité, vente personnelle, promotion des ventes, relations publiques, commandites
amélioration continue	maintenir et améliorer sa compétence par la formation continue, la pratique réflexive et l'intégration de l'apprentissage dans un environnement en évolution
applications générales de productivité et de collaboration	p. ex. celles utilisées pour le traitement de texte, les feuilles de calcul, format PDF; signatures électroniques; présentations; courriel, calendrier et gestion des tâches; hébergement, partage et gestion de fichiers; enquêtes; prise de notes; collaboration; gestion de projet; gestion de base de données; vidéoconférence
budget et financement disponible	p. ex., coefficients de prêt (p. ex., amortissement brut de la dette, amortissement total de la dette), mesures incitatives et programmes d'accession à la propriété (p. ex., purchase plus, cash to close), frais de clôture, impôts fonciers
cadres d'analyse opérationnelle	p. ex. PESTEL (c'est-à-dire politique, économique, socioculturel, technologique, environnemental, légal), FFPM (c'est-à-dire forces, faiblesses, possibilités, menaces)
caractéristiques	p. ex., salles de bains, garages, entrée de livraison, places de stationnement, enveloppe du bâtiment, systèmes
champ de pratique	procédures, mesures et processus autorisés établis par l'organisme de réglementation, en conjonction avec l'éducation, l'expérience et les compétences particulières d'une personne
circonstances	p. ex., se rendre dans des endroits éloignés ou isolés, des propriétés/terrains vacants, l'exposition à des éléments, des circonstances inattendues et des dangers potentiels
clauses	parties de texte, y compris des articles standards ou précis dans un document juridique
client	partie représentée, selon la définition de la loi dans chaque province ou territoire. Cela comprend une relation contractuelle avec un courtier immobilier ou avec une agence de courtage
communiquer	p. ex., communication officielle (réunions), informelle (événements sociaux, pauses, cuisine), parlée (face à face, téléphone, virtuel), écrite (p. ex., courriel, clavardage), langage corporel, espace et son utilisation, expressions faciales, apparence, voix, toucher, vitesse, ton, volume
comportement inclusif	p. ex., traiter les autres comme ils veulent être traités; créer un sentiment de sécurité pour soi-même et pour les autres; prendre la défense des personnes exclues; écouter comme un allié; faire le lien avec les idées des autres
conflits d'intérêts	incompatibilité réelle ou apparente entre l'intérêt du vendeur et l'intérêt de la partie représentée
conseils	p. ex., mentor, pairs, superviseur, courtier, membre du conseil d'administration
contenu en ligne	p. ex., texte, liens, images, vidéo et étiquettes
contexte	p. ex., client, type de propriété
conventions reconnues	normes, standards, normes sociales ou critères convenus, stipulés ou généralement reconnus (p. ex., l'affichage sur les médias sociaux, le respect de la vie privée des clients en marketing)
détails	p. ex., historique, exigences juridiques, prix, date de clôture, conditions, caractéristiques personnelles de l'acheteur, conditions, mise de fonds, inclusions, exclusions, rétributions versées
discours	le ton, l'inflexion, l'énonciation, le volume et la vitesse

discrimination	La discrimination est une action ou une décision qui consiste à traiter négativement une personne ou un groupe pour des motifs tels que la race, l'âge ou le handicap. Toutes les provinces et tous les territoires du Canada ont des lois sur les droits de la personne qui protègent les individus contre la discrimination et les lois peuvent inclure des dispositions particulières pour l'immobilier. Les motifs protégés peuvent comprendre : la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'identité ou l'expression de genre, l'état matrimonial, la situation familiale, les caractéristiques génétiques, le handicap, une condamnation pour laquelle un pardon a été accordé ou un dossier suspendu
divulgations	p. ex., rôle et nature du service fourni, type de dépenses liées à une transaction immobilière, avantages financiers ou autres obtenus grâce à la recommandation d'autres parties, rôle d'un professionnel de l'immobilier dans l'acquisition d'un intérêt dans une propriété
documents et formulaires de courtage	p. ex., contrats, divulgations, lettres, propositions de location
effet de levier	p. ex., options de financement, types de prêts hypothécaires, flux de trésorerie à effet de levier par rapport à ceux sans effet de levier, taux de capitalisation et TRI
éléments de comparaison	p. ex., droits de propriété immobilière cédés, modalités de financement, conditions de vente, conditions du marché, emplacement, caractéristiques physiques, caractéristiques économiques, utilisation et éléments non immobiliers de valeur
requêtes raisonnables	par exemple : on s'attend à ce qu'un courtier immobilier souleve toutes les informations qui doivent être divulguées
examen visuel	p. ex. le terrain, l'enveloppe du bâtiment, les fondations, la structure et les systèmes (électricité, plomberie, chauffage et refroidissement, ascenseurs)
experts reconnus	p. ex., les conseils d'avocats, d'évaluateurs, d'inspecteurs en bâtiment, de géomètres, de comptables, d'agents ou de courtiers d'assurance, de conseillers en prêts hypothécaires, de planificateurs de l'utilisation des sols, de consultants en environnement, lorsque ces conseils dépassent les compétences ou le champ de pratique d'une personne
facteurs externes	p. ex., zonage, emplacement dans une communauté, bassin versant, privilèges, historique
faits importants	p. ex., culture de cannabis, homicide, contamination, électricité refaite
fiscalité immobilière	p. ex., dépréciation, revenu, gain en capital
format, support	p. ex., document officiel, courrier électronique ou messagerie instantanée, appel téléphonique, vidéoconférence, visite personnelle, message sur les médias sociaux
formulaires appropriés	p. ex., formulaires prescrits, formulaires standard de l'industrie, modèles
gérer	comprend résoudre, accommoder, communiquer, signaler si nécessaire; garder le secret et ne pas en parler publiquement
information essentielle	p. ex., les statistiques et les tendances liées au marché, les changements de zonage, la législation actuelle et en attente
infrastructure informatique	le matériel, les logiciels, les ressources réseau et les services destinés à appuyer les processus informatiques. Ceux-ci doivent être conformes aux exigences réglementaires
logiciel	p. ex., bases de données des inscriptions en ligne, autres logiciels en fonction de l'emplacement et de la nature de la pratique
lois	mesures législatives, mesures législatives subordonnées, common law; (un exemple de conformité à des lois spécifiques serait : respecter les exigences des lois sur les produits de la criminalité, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme et l'identification des clients)
loyer net effectif	p. ex., indemnité de locataire, loyer gratuit, travaux du propriétaire, taux d'actualisation du propriétaire

matériel publicitaire	p. ex., signalisation, présentoirs, brochures, envois postaux, bulletins, cartes de visite, enveloppes à en-tête, calendriers, fiches d'information sur les biens immobiliers, argumentaires de vente, argumentaires de démonstration, contenu Web, vidéos explicatives, articles de blogue, autres articles des médias sociaux
messages clés	p. ex., détails pertinents, principales caractéristiques de vente
nature de la transaction	achat/vente, investissement ou location (propriétaire/locataire)
normes et exigences	p. ex., les exigences juridiques et éthiques, les normes de la marque, les attentes en matière de confidentialité
objectifs	objectifs à court et à long terme, y compris les plans d'urgence
obligations législatives et normes de pratique	lois, règlements, normes de pratique, codes de déontologie
occasions d'améliorer le flux de travail	p. ex., changements d'attitude, délégation des tâches, réduction des interruptions, compréhension des préférences et de l'efficacité de communication, utilisation de logiciels organisationnels, sélection ou développement de systèmes de planification du temps, de rappel et d'enregistrement
orienter	notamment communiquer des informations et expliquer la raison de l'orientation vers une autre personne
perceptions	influencées p. ex. par des stéréotypes, des préjugés, des partis pris, des attitudes conscientes ou inconscientes
points de vue	p. ex., en fonction des opinions, des cultures, de la langue, de la préférence, de la capacité, de l'âge, du sexe, des rôles, des expériences, des croyances, des amis, des groupes d'affinité
mesures	p. ex., protéger ses biens, sécuriser sa maison, éliminer les dangers, répondre à des visiteurs inattendus
préoccupations	p. ex., demandes, requêtes, plaintes, problèmes de service, obligations contractuelles
privé et confidentiel	selon les ententes de services, la législation fédérale, la législation provinciale
problèmes de communication	défaillance dans l'échange d'informations, souvent en raison de l'utilisation de messages ambigus et prêtant à confusion
profils	besoins, préoccupations, contraintes ou conditions sous-jacents (p. ex., premier acheteur par rapport à acheteur averti, état de santé, exigences particulières, moment opportun, circonstances familiales)
propriétés pertinentes	p. ex., celles qui sont comparables à la propriété en question et qui ont récemment été vendues, sont mises en vente ou font l'objet d'un contrat
protocoles et outils	p. ex., les précautions à prendre pour les journées portes ouvertes, l'installation et l'entretien des panneaux, les protocoles de nettoyage et de présélection, l'utilisation de formulaires d'identification des clients, l'attention portée aux informations personnelles, la cybersécurité (p. ex. la sécurité des dispositifs et des renseignements, la prévention contre les logiciels malveillants), les applications et les produits de sécurité (p. ex., boutons d'urgence, dispositifs de suivi GPS, codes de détresse)
public	p. ex. grand public, clients
qualité	clair, lisible, sans erreurs, utilise une ponctuation et une orthographe correctes
questions	p. ex., informations dont il faut assurer le suivi avec d'autres personnes, s'il y a lieu
raisonnement et compétences interpersonnelles	p. ex., montrer un intérêt réel, utiliser un langage positif et encourageant, réfléchir de manière logique, poser des questions pertinentes, reconnaître les points de vue opposés, utiliser des exemples concrets pour faire valoir un point, présenter des données, des options et des solutions
ratios financiers	taux de capitalisation, le rendement courant, le rendement des capitaux propres, le taux de rendement interne, la valeur actuelle nette

recherche en ligne	p. ex., consulter et rechercher des contacts, des informations et des ressources; trouver et examiner du matériel en ligne
règles prescrites	lois et règlements, exigences juridiques et éthiques, normes des marques et de l'industrie
relations de travail	p. ex., rôles, responsabilités, niveaux d'effort
représentation du client	relation établie lorsque deux parties conviennent que l'une d'entre elles agit au nom de l'autre (la représente)
réseau de professionnels qualifiés	collaborer avec d'autres personnes pour améliorer la compétitivité, répartir les risques, établir de nouvelles normes, pénétrer de nouveaux marchés, réaliser des économies d'échelle
ressources	p. ex., avocat, analyste financier, notaire, entreprise environnementale, inspecteur à domicile, mais sans lien avec des fournisseurs en particulier, tels que plombier, couvreur
ressources juridiques	professionnels, autres sources d'information juridique
objectifs	connaissances générales, tendances et situation, et autres caractéristiques propres à un bien ou une transaction en particulier; géopolitique, compréhension des macro- et micro-facteurs
risques	pour la sécurité des autres (p. ex., le client, les voisins, la communauté, les tiers) et de soi-même
santé et bien-être personnels	p. ex., santé physique, mentale, émotionnelle, sociale et spirituelle
secteur commercial	type d'immeuble (p. ex., commerce de détail, immeuble de bureaux, immeuble d'appartements, terrain, hôtel)
situation financière	comprend les données financières pertinentes du client
stratégies	p. ex., possibilités d'apprentissage informel, mentorat, ateliers, conférences, webinaires, enseignement supérieur
style de négociation	p. ex., concurrence, coopération, évitement, compromis, adaptation, facilitation
techniques	p. ex., interrogation, reformulation, soutien visuel, gestes pour améliorer la compréhension, s'il y a lieu
technologie numérique	p. ex., services de listes en ligne (tels que MLS®), médias sociaux
toutes les ressources	soi-même, les acheteurs, les vendeurs, les autres courtiers immobiliers
traiter	éviter, reconnaître, divulguer et résoudre les problèmes, et en atténuer l'incidence
unités	p. ex., le prix au pied carré
utilisation prévue	tenir compte des buts, objectifs, droits et obligations, en gardant à l'esprit à la fois les publics directs (p. ex. les clients) et les autres publics éventuels (p. ex. les autres parties, les organismes gouvernementaux)
valeur marchande de l'entreprise	p. ex. revenus, coûts, achalandage



Référentiel pancanadien de compétences pour le dirigeant d'agence

**qui gère une agence immobilière en courtage
résidentiel et/ou commercial**

Juillet 2021

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	2
COMPRENDRE LE RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES DES DIRIGEANTS D'AGENCES.....	4
RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES POUR LE DIRIGEANT D'AGENCE	7
1. GÉRER LA CONFORMITÉ.....	7
2. GÉRER LES FINANCES	8
3. ATTÉNUER LES RISQUES.....	8
4. GÉRER LE PERSONNEL	9
5. EXERCER UN LEADERSHIP ET UNE GOUVERNANCE	9
6 : METTRE À PROFIT LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION	10
CLARIFICATIONS.....	11

INTRODUCTION

Les membres des Autorités de réglementation du courtage immobilier du Canada (ARCIC) se sont réunis pour élaborer des référentiels de compétences en lien avec les deux rôles principaux dans le domaine de l'immobilier.

Les provinces et territoires canadiens utilisent une terminologie différente pour définir ces deux rôles, mais dans ces référentiels :

- Nous utilisons le terme « **courtier immobilier** » afin de décrire le rôle d'une personne qui détient un permis afin de réaliser des transactions immobilières au nom de clients. Les autres termes utilisés sont : représentants, associés, agents.
- Nous utilisons le terme « **dirigeant d'agence** » afin de décrire le rôle d'une personne qui détient les qualifications requises pour agir en tant que directeur ou responsable d'une agence en courtage immobilier et des activités des courtiers immobiliers. Les autres termes utilisés sont : courtier, gestionnaire, directeur d'agence, directeur général, directeur de succursale.

Les deux référentiels de compétences permettront aux autorités de régulation, aux éducateurs, aux professionnels indépendants, aux employeurs et aux autres intervenants de travailler ensemble : communiquer la terminologie et les définitions, les attentes et les objectifs, les objectifs d'apprentissage, la certification et la qualification, les possibilités de perfectionnement et la formation. Les référentiels contiennent des descriptions succinctes destinées aux clients de l'immobilier et au grand public.



Figure 1. Modèle de relation entre le dirigeant d'agence et le courtier immobilier.

La figure 1 illustre le cadre qui a été élaboré pour les référentiels pancanadiens de compétences. Elle présente la relation type entre le dirigeant d'agence et le courtier immobilier, ainsi que les différents contextes de travail et les compétences qui s'y appliquent.

Ce référentiel décrit les compétences du dirigeant d'agence, qui gère une agence immobilière en courtage résidentiel et/ou commercial.

Les compétences du dirigeant d'agence ont été divisées en six domaines principaux, comme l'illustre la figure 2. **Dans la pratique, un dirigeant d'agence démontrera également sa maîtrise des exigences contenues dans le référentiel de compétences du courtier immobilier.** Les dirigeants d'agences appliquent ces compétences dans le cadre de leur travail quotidien, soit directement, soit en supervisant les courtiers immobiliers et le personnel administratifs.



Figure 2. Domaines de compétence du dirigeant d'agence

L'**élaboration** des compétences pancanadiennes des dirigeants d'agences est le résultat de contributions provenant de nombreuses sources et de plusieurs niveaux de consultation afin que le référentiel reflète fidèlement les compétences nécessaires des dirigeants d'agence au Canada. Les compétences tiennent compte des tendances actuelles de la profession et de la société, s'appuient sur l'expertise professionnelle et répondent aux besoins d'un large groupe d'intervenants.

En particulier, les **sources et les niveaux de consultation** sont les suivants :

1. Un groupe de travail pancanadien composé de 13 courtiers immobiliers et dirigeants d'agences.
2. Un comité directeur composé de représentants des organismes de réglementation.
3. Consultations auprès des intervenants provinciaux.
4. Une enquête pancanadienne, qui a recueilli les commentaires de courtiers immobiliers et de dirigeants d'agences partout au pays.
5. Une équipe de consultants de CamProf Inc. spécialisée dans l'élaboration de référentiels de compétences.

Pour de plus amples renseignements, communiquez avec les [Autorités de réglementation du courtage immobilier du Canada](#).

COMPRENDRE LE RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES DES DIRIGEANTS D'AGENCES

Le référentiel de compétences contient les éléments suivants :

- ✓ Chaque **compétence** (de 1.1 à 6.8) est définie à l'aide d'un bref énoncé décrivant ce qu'un dirigeant d'agence doit être en mesure d'accomplir pour être considéré comme compétent au niveau d'entrée dans la profession. Le verbe utilisé donne des indications sur le niveau de performance exigé.
- ✓ Les **critères de rendement** (indiqués sous chaque compétence) décrivent en détail les comportements exigés afin d'être jugé compétent au moment de l'entrée dans la profession (pour ce qui est de l'évaluation certificative, toutes les compétences doivent être réussies).
- ✓ La section des **clarifications** à la fin du référentiel contient des explications, des définitions ou des informations supplémentaires sur l'étendue du contexte des critères de rendement. Les mots ou les phrases qui sont clarifiés sont soulignés. Lorsque des termes apparaissent plus d'une fois dans le référentiel, le numéro de l'indicateur de rendement est précisé.

- ✓ Une **échelle de compétence** à l'intention des apprenants, des éducateurs, des autorités de réglementation et des évaluateurs permet de clarifier exactement ce que l'on attend du dirigeant d'agence. La compétence peut évoluer avec le temps et lorsqu'elle s'applique à des circonstances et des contextes différents. Pour chaque compétence, le présent document indique le niveau minimum de compétence qu'une personne doit atteindre pour obtenir un permis, selon l'échelle de la figure 3. Le niveau de compétence est indiqué sous chaque domaine de compétence.
- ✓ Les **connaissances** connexes à ce référentiel de compétences seront traitées selon les besoins dans chaque province et territoire dans le cadre du processus de mise en œuvre.

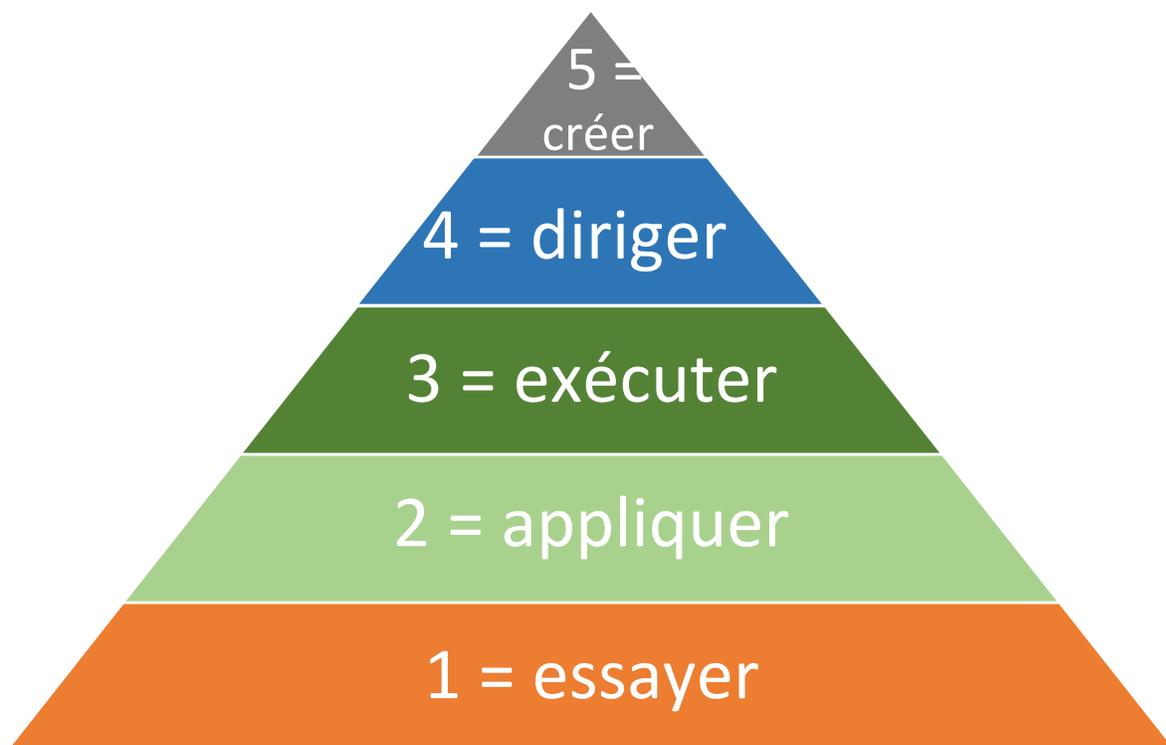


Figure 3. Échelle de compétence pour les dirigeants d'agences

Selon laquelle :

Niveau	Action	Définition
1	Essayer	Commencer à démontrer ce que vous avez appris; tenter, expérimenter et tester.
2	Appliquer	Suivre des instructions et les appliquer dans des situations réelles; mettre en pratique, mettre en œuvre, employer, utiliser.
3	Exécuter de manière indépendante	Travailler avec habileté et précision en déployant un minimum d'efforts; accomplir des tâches de manière autonome, réaliser, faire.
4	Diriger	Faire appel à la compréhension, à la pratique et à la réflexion pour soutenir les autres; encadrer, guider, soutenir, former, montrer.
5	Créer	Élaborer de nouvelles approches ou procédures pour faire face à des situations inhabituelles; concevoir, innover, imaginer, inventer, peaufiner.

RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES POUR LE DIRIGEANT D'AGENCE

Le **dirigeant d'agence** assume la responsabilité des activités menées au sein et au nom de l'agence. Il doit notamment gérer les différents aspects de l'entreprise et veiller au respect de toutes les normes réglementaires et législatives.

Un dirigeant d'agence compétent est en mesure de :

1. GÉRER LA CONFORMITÉ

Le dirigeant d'agence planifie, organise, contrôle et dirige des activités permettant de se conformer aux lois et normes reconnues. Ces activités peuvent comprendre des audits, des procédures et des contrôles de sécurité, l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et de procédures.

CRITÈRES DE RENDEMENT	
1.1	<u>Exercer</u> ses activités conformément aux obligations législatives et aux normes de pratique.
1.2	Former le personnel en matière de protection du public.
1.3	Protéger les renseignements sur les clients par le biais de mesures de protection, de politiques et de procédures.
1.4	Superviser la publicité et la promotion conformément aux <u>exigences réglementaires</u> .
1.5	S'assurer que les courtiers immobiliers ont rempli leurs obligations en matière de courtage, de divulgation et de réglementation concernant les transactions.
1.6	Vérifier que les transactions sont juridiquement contraignantes.
1.7	Satisfaire aux exigences en matière de lutte contre le blanchiment d'argent, de CANAFE et d'identification des clients.
1.8	Signaler toute circonstance ou toute réclamation potentielle en vertu du programme d'assurance réglementaire.
1.9	Effectuer des inspections, des enquêtes et d'autres procédures d'application des normes.
1.10	Maintenir des systèmes de gestion des documents et des dossiers.
1.11	Remplir les obligations en matière de gestion et de conservation des documents.

2. GÉRER LES FINANCES

Le dirigeant d'agence se tient au fait de la trésorerie et de la stabilité financière de l'agence immobilière. Le dirigeant d'agence veille au bon fonctionnement de l'entreprise par le biais de la budgétisation, de la comptabilité, des prévisions et de la modification du plan d'actions pour l'atteinte des objectifs financiers de l'entreprise.

CRITÈRES DE RENDEMENT	
2.1	Superviser la mise en place et le fonctionnement des systèmes et de la structure comptables.
2.2	<u>Analyser</u> les états financiers.
2.3	Examiner le rendement financier de l'agence.
2.4	<u>Surveiller</u> le traitement des transactions et les comptes en fidéicomis.
2.5	<u>Gérer</u> les fonds détenus en fidéicomis conformément aux conditions et aux exigences législatives.
2.6	Fournir des rapports financiers ou sur les comptes en fidéicomis conformément aux exigences législatives.
2.7	Mettre en œuvre des contrôles comptables internes.
2.8	Gérer le budget, la rémunération et les programmes d'incitation au rendement.
2.9	Résoudre équitablement les <u>différends</u> en matière de rémunération et de rétribution.

3. ATTÉNUER LES RISQUES

Le dirigeant d'agence détermine, évalue et priorise les risques, puis coordonne les ressources pour limiter et surveiller les événements malheureux et en contrôler la probabilité ou l'incidence. Les stratégies d'atténuation des risques peuvent également donner lieu à des opportunités.

CRITÈRES DE RENDEMENT	
3.1	<u>Appliquer</u> une <u>politique</u> de gestion des risques.
3.2	Appliquer une couverture d'assurance.
3.3	Mettre en œuvre des directives de prévention de la fraude.
3.4	Créer des systèmes de révision de toutes les transactions.
3.5	Mettre en œuvre des politiques générales en matière de sécurité personnelle.
3.6	Gérer les activités à risque élevé et les problèmes courants.
3.7	Respecter ses obligations éthiques et déontologiques afin d'éviter les fausses déclarations, la négligence et la responsabilité délictuelle.
3.8	Gérer la formation en matière de prévention des risques.

4. GÉRER LE PERSONNEL

Le dirigeant d'agence planifie, organise, rémunère et soutient le personnel dans le but d'atteindre les objectifs de l'agence en courtage immobilier.

CRITÈRES DE RENDEMENT	
4.1	Définir les rôles, les responsabilités et le statut d'emploi au sein de l'agence.
4.2	Recruter du <u>personnel</u> , selon les besoins.
4.3	Se conformer aux <u>exigences réglementaires</u> relatives aux ressources humaines.
4.4	Se conformer à la <u>loi sur le travail</u> applicable.
4.5	Mettre en place des <u>systèmes de communication</u> .
4.6	Offrir du mentorat, des séances d'orientation et de formation
4.7	Aider le personnel à fixer ses objectifs et à se perfectionner.
4.8	Prendre les mesures correctives ou disciplinaires s'il y a lieu.
4.9	Maintenir des politiques et procédures équitables en matière de personnel.
4.10	Mettre en œuvre des plans et des outils de maintien de l'effectif.
4.11	S'engager dans la <u>planification de la relève</u> .
4.12	Promouvoir l'engagement et la satisfaction.

5. EXERCER UN LEADERSHIP ET UNE GOUVERNANCE

Le dirigeant d'agence donne des conseils et des directives pour le bon fonctionnement de la l'agence en courtage immobilier, et conçoit ou adopte des structures et des processus de responsabilisation.

CRITÈRES DE RENDEMENT	
5.1	Évaluer son propre potentiel d'entrepreneuriat.
5.2	Établir un <u>plan d'affaires</u> .
5.3	Obtenir le financement de l'agence
5.4	Enregistrer l'agence en fonction du <u>type de propriété</u> et des exigences réglementaires.
5.5	Élaborer des plans, des politiques et des procédures opérationnels.
5.6	Tenir les politiques et procédures accessibles et à jour.
5.7	Établir des plans de durabilité.
5.8	Surveiller l'environnement commercial afin de relever les défis potentiels et de saisir les occasions de croissance.
5.9	<u>Diriger</u> l'agence en adoptant une vision, par la communication et l'engagement.
5.10	<u>Promouvoir</u> l'agence et les services offerts.

6 : METTRE À PROFIT LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Le dirigeant d'agence maximise l'utilisation des technologies de l'information au sein de l'agence en courtage immobilier. Cela comprend l'évaluation des situations d'un point de vue informatique et l'impact de la technologie dans la création de solutions, notamment la façon dont elle peut accroître la réussite de l'entreprise.

CRITÈRES DE RENDEMENT	
6.1	Gérer une infrastructure informatique sécurisée, dûment autorisée et à jour.
6.2	Appliquer la politique de l'agence en matière de TI.
6.3	Offrir au personnel une formation sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.
6.4	Contrôler l'utilisation des médias sociaux concernant l'agence.
6.5	Administrer un site Web fiable.
6.6	Analyser les données afin d'éclairer les <u>évaluations</u> , les <u>stratégies</u> et les <u>décisions</u> .
6.7	Collaborer avec le spécialiste en TI, au besoin.
6.8	<u>Être à l'affut</u> des changements pertinents en matière de technologie.

CLARIFICATIONS

Terme	Clarification
analyser	calculer la déduction pour amortissement (DPA) pour les actifs de courtage, prévoir et suivre le rendement financier, examiner la taxation
appliquer	comprend la révision régulière de la politique, y compris à la suite d'événements particuliers
Être à l'affut	comprend les utilisations possibles de la technologie
différends	p. ex., différends associés aux commissions d'aiguillage, à qui appartient le client, à la sollicitation des clients par les courtiers immobiliers
diriger	comprend la promotion d'une culture positive et éthique
évaluations, stratégies et décisions	p. ex., comprendre les causes des événements, l'avantage concurrentiel, prendre des décisions relatives aux tendances des clients, aux besoins publicitaires, aux nouvelles initiatives
exercer	comprend la mise en place d'un système de surveillance fiable qui fonctionne comme prévu et qui est continuellement mis à jour
exigences réglementaires (1.4)	p. ex., par le biais de directives en matière de publicité, d'identification des inscrits, de revendications/promesses, d'utilisation des médias sociaux, de conformité à la Loi sur la concurrence, aux règles de la LNNTE/télémarketing, à la LPRPDE, à la LCSA
exigences réglementaires (4.3)	inscription et renouvellement, résiliations et transferts, exigences de l'équipe
formation	p. ex., former le personnel administratif pour surveiller le traitement des opérations et les comptes en fidéicomis, la rétribution, la publicité et la conformité aux lois; insister sur l'éthique et la transparence
gérer	recevoir, détenir, déboursier
loi sur le travail	p. ex., normes d'emploi, code des droits de la personne, lois sur l'accessibilité, loi sur la santé et la sécurité au travail
mentorat	veiller au perfectionnement professionnel et au développement personnel, à la responsabilisation et au respect des règles. Ceci est particulièrement important pour les nouveaux titulaires de permis
obligations	comprend la formation des courtiers immobiliers et du personnel
personnel	p. ex., gestionnaire, dirigeant suppléant, courtiers immobiliers, personnel administratif, de transport, de comptabilité, de marketing
plan d'affaires	p. ex., étude de faisabilité, projections financières, objectifs
planification de la relève	une stratégie d'identification et de développement des futurs dirigeants d'agences, assurant ainsi la mobilité harmonieuse des compétences au sein de l'agence
politique	pour soutenir la réalisation des objectifs de l'entreprise, protéger les titulaires de permis, le personnel et les biens, promouvoir la conformité des titulaires de permis et assurer la viabilité financière
promouvoir	p. ex., établir des plans de mise en marché, de relations publiques, de publicité et de promotion; évaluer les efforts
recruter	attirer, sélectionner, signer des ententes; recruter en fonction des compétences, des connaissances, des habiletés et des attitudes
révision	concernant la qualité et les activités illégales

surveiller	conformément à la législation provinciale, au CANAFE, au programme d'assurance
 systèmes de communication	p. ex., flux d'informations internes/externes, procédures de messagerie et de rendez-vous
type de propriété	p. ex., propriétaire unique, partenariat, société commerciale