



**Référentiel pancanadien de compétences  
pour les dirigeants d'agences**

**responsables d'une agence de courtage  
résidentiel ou commercial**

Juillet 2021

# TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>2</b>
<b>COMPRENDRE LE RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES DES DIRIGEANTS D'AGENCES.....</b>	<b>4</b>
<b>PROFIL DE COMPÉTENCES POUR LE DIRIGEANT D'AGENCE DE COURTAGE IMMOBILIER.....</b>	<b>6</b>
1. GÉRER LA CONFORMITÉ .....	6
2. GÉRER LES FINANCES .....	7
3. ATTÉNUER LES RISQUES .....	7
4. GÉRER LE PERSONNEL .....	8
5. EXERCER UN LEADERSHIP ET UNE GOUVERNANCE .....	8
6. METTRE À PROFIT LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION (TI) .....	9
<b>CLARIFICATIONS.....</b>	<b>10</b>

## INTRODUCTION

Les membres des Autorités de réglementation du courtage immobilier du Canada (ARCIC) se sont réunis pour établir 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 » pour 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 » pour 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. 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 responsable d'opérations en courtage immobilier résidentiel et commercial.***

Les compétences du dirigeant d'agence ont été divisées en six domaines principaux, comme l'illustre la figure 2. **En règle générale, un dirigeant d'agence doit aussi démontrer qu'il possède les compétences exposées dans le référentiel des compétences du courtier immobilier.** Les dirigeants d'agences s'occupent de ces compétences dans leur travail quotidien, soit directement, soit en supervisant les courtiers immobiliers.



*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'agences 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. Des 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 comprend les éléments suivants :

- Chaque **domaine de compétence** (1.1 à 6.8) est défini selon un court énoncé décrivant ce qu'un dirigeant d'agence doit pouvoir faire pour être jugé compétent dans son rôle. Le verbe utilisé donne une indication du niveau de rendement exigé.
- Les **critères de rendement** (figurant sous l'énoncé des compétences) décrivent en détail les comportements exigés afin d'être jugé compétent au moment de l'entrée en fonction du dirigeant d'agence (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 faisant l'objet d'une clarification 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 préciser 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.

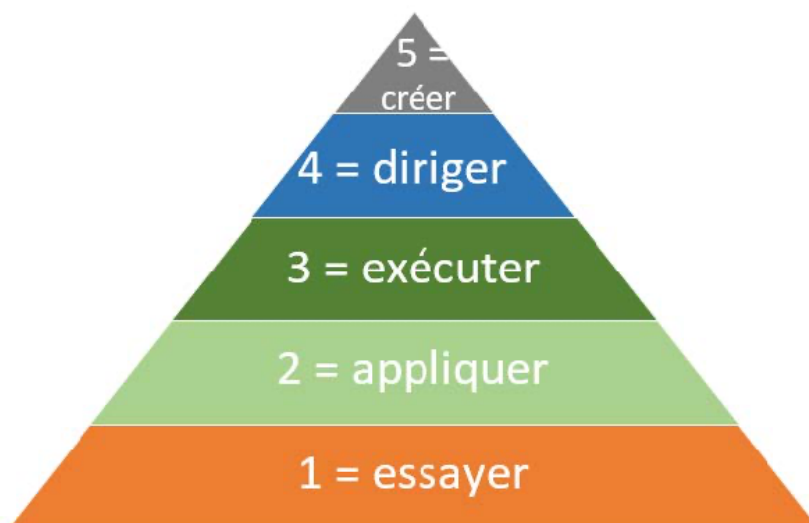


Figure 3. Échelle de compétence des dirigeants d'agences

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; 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 DIRIGEANT D'AGENCE

On s'attend du **dirigeant d'agence** qu'il assume la responsabilité des mesures adoptées au sein de l'agence et au nom de celle-ci. Cela comprend notamment la gestion des divers aspects des activités et de 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 les 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 <u>obligations</u> 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 des plans.

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 fidéicommiss.
2.5	<u>Gérer</u> les fonds détenus en fidéicommiss conformément aux conditions et aux exigences législatives.
2.6	Fournir des rapports financiers ou sur les comptes en fidéicommiss 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> .

## 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 <u>révision</u> 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	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 des séances d'orientation, de la <u>formation</u> et du <u>mentorat</u> .
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 d'exploitation.
5.6	Tenir les politiques et les 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 (TI)

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, les stratégies et les décisions</u> .
6.7	Collaborer avec le spécialiste en TI, au besoin.
6.8	<u>Être à l'affût</u> des changements pertinents en matière de technologie.

## CLARIFICATIONS

Termes	Clarifications
<b>analyser</b>	calculer la déduction pour amortissement (DPA) pour les actifs de courtage, prévoir et suivre le rendement financier, examiner la taxation
<b>appliquer</b>	comprend la révision régulière de la politique, y compris à la suite d'événements particuliers
<b>différends</b>	p. ex., différends associés aux commissions d'aiguillage, à qui appartient le client, à la sollicitation des clients par les courtiers immobiliers
<b>diriger</b>	comprend la promotion d'une culture positive et éthique
<b>être à l'affût</b>	comprend les utilisations possibles de la technologie
<b>évaluations, stratégies et décisions</b>	p. ex., comprendre les causes des événements, l'avantage concurrentiel, prendre des décisions relatives aux tendances des clients, aux besoins publicitaires, aux nouvelles initiatives
<b>exercer</b>	comprend la mise en place d'un système de surveillance fiable qui fonctionne comme prévu et qui est continuellement mis à jour
<b>exigences réglementaires (1.4)</b>	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 LNTE et de télémarketing, à la LPRPDE, à la LCSA
<b>exigences réglementaires (4.3)</b>	p. ex. inscription et renouvellement, résiliations et transferts, exigences de l'équipe
<b>formation</b>	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
<b>gérer</b>	recevoir, détenir, déboursier
<b>loi sur le travail</b>	p. ex., normes d'emploi, code des droits de la personne, lois sur l'accessibilité, loi sur la santé et la sécurité au travail
<b>mentorat</b>	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
<b>obligations</b>	comprend la formation des courtiers immobiliers et du personnel
<b>personnel</b>	p. ex., gestionnaire, dirigeant suppléant, courtiers immobiliers, personnel administratif, de transport, de comptabilité, de marketing
<b>plan d'affaires</b>	p. ex., étude de faisabilité, projections financières, objectifs
<b>planification de la relève</b>	une stratégie d'identification et de développement des futurs dirigeants d'agences, assurant ainsi la mobilité harmonieuse des compétences au sein de l'agence
<b>politique</b>	soutenir la réalisation des objectifs de l'entreprise, protéger les titulaires de permis, le personnel et les actifs, promouvoir la conformité des titulaires de permis et assurer la viabilité financière
<b>promouvoir</b>	p. ex., établir des plans de mise en marché, de relations publiques, de publicité et de promotion; évaluer les efforts
<b>recruter</b>	attirer, sélectionner, signer des ententes; recruter en fonction des compétences, des connaissances, des habiletés et des attitudes
<b>révision</b>	concernant la qualité et les activités illégales
<b>surveiller</b>	conformément à la législation provinciale, au CANAFE, au programme d'assurance
<b>systèmes de communication</b>	p. ex., flux d'informations internes et externes, procédures de messagerie et de rendez-vous
<b>type de propriété</b>	p. ex., propriétaire unique, partenariat, société commerciale