

Directive relative au règlement d'examen

EPS de manager en TP

Sommaire

1	Introduction	3
1.1	But de la directive	3
1.2	Profil de la profession	3
1.3	Organisation	5
2	Informations sur l'obtention du diplôme fédéral	6
2.1	Procédure administrative	6
2.2	Conditions d'admission	7
3	Examen professionnel supérieur	7
3.1	Champs d'action	7
3.2	Forme de l'examen	8
3.2.1	Epreuve d'examen 1	8
3.2.2	Epreuve d'examen 2	9
3.2.3	Epreuve d'examen 3	10
3.2.4	Epreuve d'examen 4	11
3.3	Aperçu des épreuves d'examen et des notes	12
3.4	Attribution des notes	12
4	Annexe 1: Glossaire	13
5	Annexe 2: Aperçu des compétences opérationnelles professionnelles	15
6	Annexe 3: description des champs d'action	17
6.1	Champ d'action 1: façon d'agir dans le système global des TP	17
6.2	Champ d'action 2: communication et négociation	18
6.3	Champ d'action 3: travail méthodique	20
6.4	Champ d'action 4: développement de la gestion personnelle	21
6.5	Champ d'action 5: pilotage des processus de planification des TP	22
6.6	Champ d'action 6: garantie des acquisitions dans les TP	24
6.7	Champ d'action 7: pilotage de la production des TP	26
6.8	Champ d'action 8: suivi de la clientèle d'affaires et du trafic marchandises	28
6.9	Champ d'action 9: conception des processus au sein des entreprises de transport	30
6.10	Champ d'action 10: conduite de collaborateurs	31
6.11	Champ d'action 11: garantie de la gestion financière dans les TP	33
6.12	Champ d'action 12: élaboration des conditions cadres de l'organisation	34

1 Introduction

Le diplôme fédéral de manager en TP est obtenu après avoir réussi l'examen professionnel supérieur. L'examen vise à tester les compétences présentées dans les descriptions des champs d'action et acquises dans la pratique de la profession. Ces compétences ont été transmises dans le cadre d'un processus avec des professionnels et regroupées dans un profil de compétences. L'accent a ici été mis sur les situations professionnelles quotidiennes que les managers en TP doivent maîtriser dans l'exercice de leur profession.

1.1 But de la directive

La directive offre aux candidats un aperçu de l'examen professionnel fédéral supérieur. Elle repose sur le règlement du 21 Novembre 2016 concernant l'examen professionnel supérieur de manager en systèmes de transports publics

Cette directive comprend:

- toutes les informations importantes sur la préparation et l'exécution de l'examen professionnel supérieur;
- une description détaillée du contenu de l'examen professionnel supérieur;
- une liste des compétences par champ d'action (description des champs d'action).

1.2 Profil de la profession

Domaine d'activité

Les managers en TP travaillent dans des entreprises de chemin de fer, de bus, de remontées mécaniques ou de navigation nationales, régionales ou locales du trafic voyageurs et marchandises ainsi que dans des offices des transports publics, des communautés ou des entreprises de l'industrie proches des TP. Ils occupent une fonction dirigeante, conduisent des collaborateurs, organisent activement et avec influence leur domaine et contribuent ainsi à la haute qualité du système global des transports publics. Les managers en TP participent au développement de la stratégie de l'entreprise et intègrent l'orientation stratégique dans leur travail quotidien. Ils s'engagent activement pour améliorer durablement la fourniture des prestations. Ils collaborent de façon fiable avec des interlocuteurs externes, comme les autorités, les commanditaires, les fournisseurs, etc.

Principales compétences professionnelles

Les managers en TP disposent de connaissances élargies et d'un réseau dans le domaine des transports publics ainsi que de compétences dans le pilotage de processus pour la planification, les achats, la production, la gestion durable des ressources et de l'énergie et le suivi de la clientèle.

Ils

- pilotent des processus de planification complexes (offre, planifications détaillées, planification du personnel), s'assurent de la plausibilité des concepts, évaluent la mise en œuvre et en déduisent des mesures d'optimisation, notamment de la rentabilité et de l'utilisation efficace des ressources;

- pilotent la participation aux appels d'offres et le processus de commande des offres et négocient avec les commanditaires dans une approche orientée sur les solutions;
- sont responsables de l'acquisition durable de l'infrastructure informatique (matériel, logiciels, appareils), de véhicules et de prestations de tiers en conformité avec les bases légales et en tenant compte de la rentabilité ainsi de l'utilisation efficace de l'énergie et des ressources;
- dirigent l'exploitation opérationnelle des transports, identifient et entreprennent des optimisations à partir d'évaluations;
- assurent de façon professionnelle le suivi de la clientèle d'affaires et du trafic marchandises;
- collaborent à des projets de développement régional des transports avec des représentants d'autres entreprises de transport, des autorités et de groupes d'intérêt, ou dirigent ceux-ci;
- mettent en place un réseau stable avec les groupes d'intérêt concernés dans le système global des transports publics et l'entretiennent activement;
- communiquent de façon professionnelle avec des services internes et externes, présentent les faits de façon soignée et mènent les négociations avec assurance et dans une approche orientée sur les solutions;
- participent de façon prépondérante à la conception des normes, des valeurs et de la stratégie, et en assurent la mise en œuvre;
- assument avec compétence des tâches de conduite du personnel, dans le quotidien de l'entreprise comme dans des processus de changement, et mettent en place l'organisation structurelle et fonctionnelle, axée sur l'objectif à atteindre;
- recrutent des collaborateurs, les dirigent et les forment;
- assurent la gestion financière de leur domaine au sein de l'entreprise et de la branche;
- suivent activement les développements et les innovations dans les domaines de l'informatique et des nouvelles technologies, et participent activement à des projets;
- définissent, appliquent et développent les prescriptions relatives à la qualité, à l'environnement et à la sécurité;
- communiquent en fonction du groupe cible et de façon transparente et authentique;
- gèrent leurs ressources en personnel avec discernement et les situations de stress de façon professionnelle.

Exercice de la profession

Les managers en TP travaillent de manière indépendante et sont responsables des prestations fournies par leurs collaborateurs. Ils orientent leur travail quotidien en fonction de la stratégie d'entreprise, pensent et agissent en suivant cette dernière et en tenant compte des conditions cadres légales ainsi que des développements technologiques en cours qui ont une influence sur l'exercice de leur profession. A l'intérieur du système complexe des transports publics, ils agissent d'entente et en coordination avec d'autres parties prenantes internes et externes à l'entreprise. A partir d'analyses, ils élaborent des décisions motivées et les représentent à la direction ou au conseil d'administration, aux collaborateurs et, le cas échéant, aux partenaires sociaux ainsi qu'à des tiers. Ils assument la responsabilité et exécutent les tâches qui leur incombent dans un environnement varié et dynamique.

Contribution de la profession à la société, à l'économie, à la nature et à la culture

La mobilité est un élément important de la société moderne; en Suisse, les transports publics revêtent une grande importance pour l'économie et pour l'écologie.

Dans leur activité, les managers en TP veillent à remplir les exigences posées par un développement durable, écologique, social, culturel et économique. Par leur travail quotidien, ils contribuent à ce que les besoins en mobilité et en transports de la population et du milieu économique puissent être couverts en ménageant l'environnement et les ressources. A cette fin, ils

utilisent les fonds publics avec discernement. Ils tirent parti des forces des transports publics afin de réaliser des chaînes de transport performantes et attrayantes.

1.3 Organisation

Toutes les tâches liées à l'octroi du diplôme fédéral sont confiées à la commission d'examen. La liste détaillée des tâches de la commission d'examen figure au ch. 2.2 du règlement concernant l'examen.

La commission désigne pour chaque lieu d'examen une direction chargée de l'exécution de l'examen professionnel supérieur. Cette dernière est responsable de la mise en œuvre organisationnelle, de l'accompagnement des experts sur place et des réponses aux questions des candidats pendant l'examen. Lors d'une séance d'attribution des notes, elle rend compte du déroulement de l'examen professionnel supérieur à la commission et soumet les propositions d'octroi du diplôme fédéral.

Les experts d'examen sont responsables de l'organisation et de l'évaluation des examens écrits et oraux. Six semaines avant le début de l'examen professionnel supérieur, les candidats reçoivent une liste des experts aux examens oraux et pratiques. En cas de conflit d'intérêt avec un ou plusieurs experts (anciens collaborateurs / supérieurs, etc.), les candidats peuvent soumettre une demande de récusation adressée à la commission d'examen jusqu'à 25 jours avant le début des épreuves.

La commission met en place un secrétariat d'examen. Ce dernier publie l'examen professionnel supérieur au moins cinq mois avant le début des épreuves, confirme l'admission des candidats et organise l'établissement et l'envoi des bulletins de notes et des diplômes. Les délais et les formulaires sont publiés sur le site Internet de l'UTP.

En cas de question, les candidats peuvent s'adresser au secrétariat d'examen.

Adresse du secrétariat d'examen:

Union des transports publics (UTP)
Commission d'examen Manager dipl. en TP
Dählhölzliweg 12
3000 Berne 6
www.utp.ch

2 Informations sur l'obtention du diplôme fédéral

L'obtention du diplôme de manager en TP est soumise à différentes conditions. Le processus par étapes et les conditions que les candidats à l'examen doivent remplir sont décrits dans le chapitre ci-après.

2.1 Procédure administrative

Les étapes que les candidats doivent suivre pour s'inscrire en bonne et due forme à l'examen professionnel supérieur sont les suivantes:

Etape 1: publication de l'examen professionnel supérieur

Les modalités de l'examen professionnel supérieur sont publiées dans les trois langues officielles cinq mois au moins avant le début des épreuves.

Les délais et les formulaires sont publiés sur le site Internet de l'UTP.

Etape 2: vérification des conditions d'admission

Les candidats vérifient s'ils remplissent les conditions d'admission énumérées au ch. 3.3 du règlement concernant l'examen. S'ils peuvent fournir tous les justificatifs, l'inscription peut être remplie.

Etape 3: inscription à l'examen professionnel supérieur

Les candidats utilisent le formulaire prédéfini pour s'inscrire, en joignant les annexes conformément au ch. 3.2 du règlement concernant l'examen.

Etape 4: décision concernant l'admission

Les candidats reçoivent la décision écrite concernant leur admission au moins trois mois avant le début des épreuves. L'admission a lieu sous réserve que le travail de diplôme soit présenté dans les délais. En cas de décision négative, l'envoi comportera une justification et une indication des voies de recours.

Etape 5: versement de la taxe d'examen

Après avoir été admis, les candidats s'acquittent de la taxe d'examen.

Etape 6: réception de la convocation

Les candidats reçoivent une convocation au moins six semaines avant le début des épreuves.

Etape 7: soumission de la demande de récusation (si nécessaire)

En cas de conflit d'intérêt avec un ou plusieurs experts (anciens collaborateurs / supérieurs, etc.), les candidats peuvent soumettre une demande de récusation adressée à la commission d'examen jusqu'à 25 jours avant le début des épreuves. La demande doit être justifiée par des faits suffisants et plausibles.

2.2 Conditions d'admission

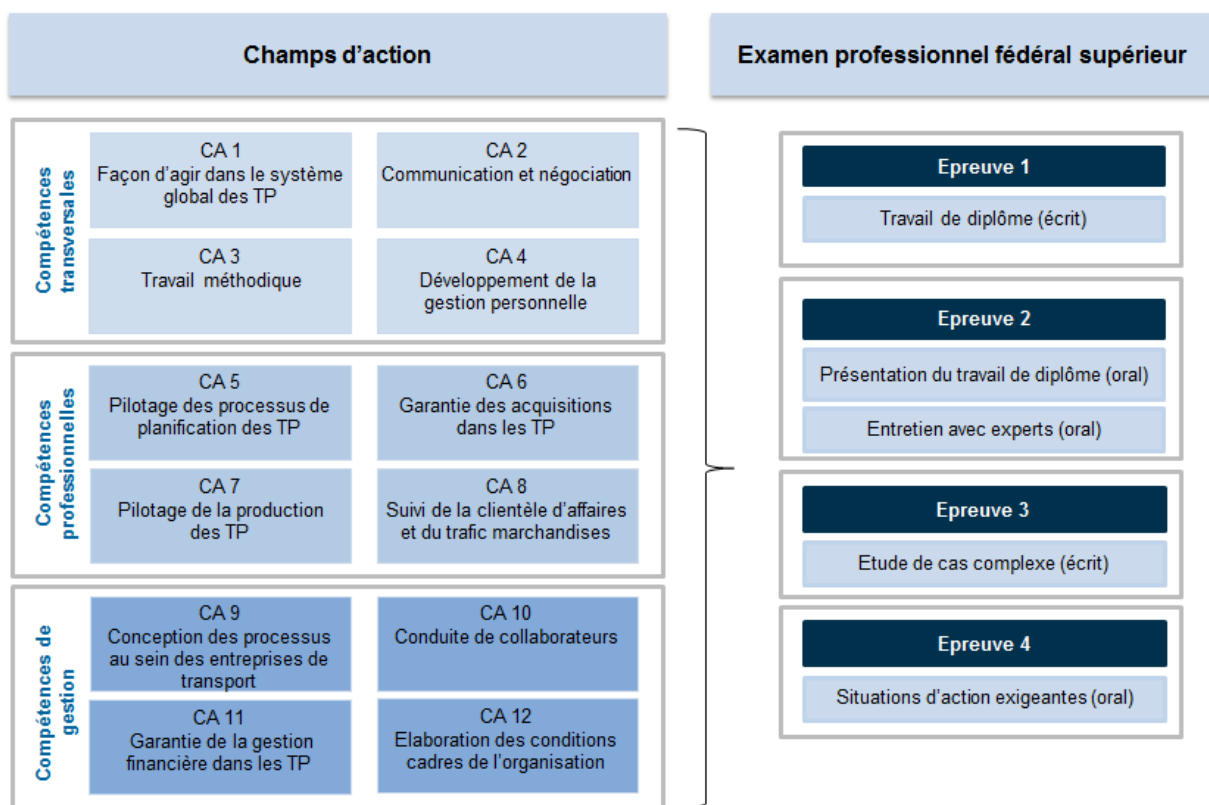
Les conditions d'admission sont définies au ch. 3.3 du règlement concernant l'examen.

La pratique professionnelle exigée doit avoir été réalisée au moment de l'inscription à l'examen final.

3 Examen professionnel supérieur

3.1 Champs d'action

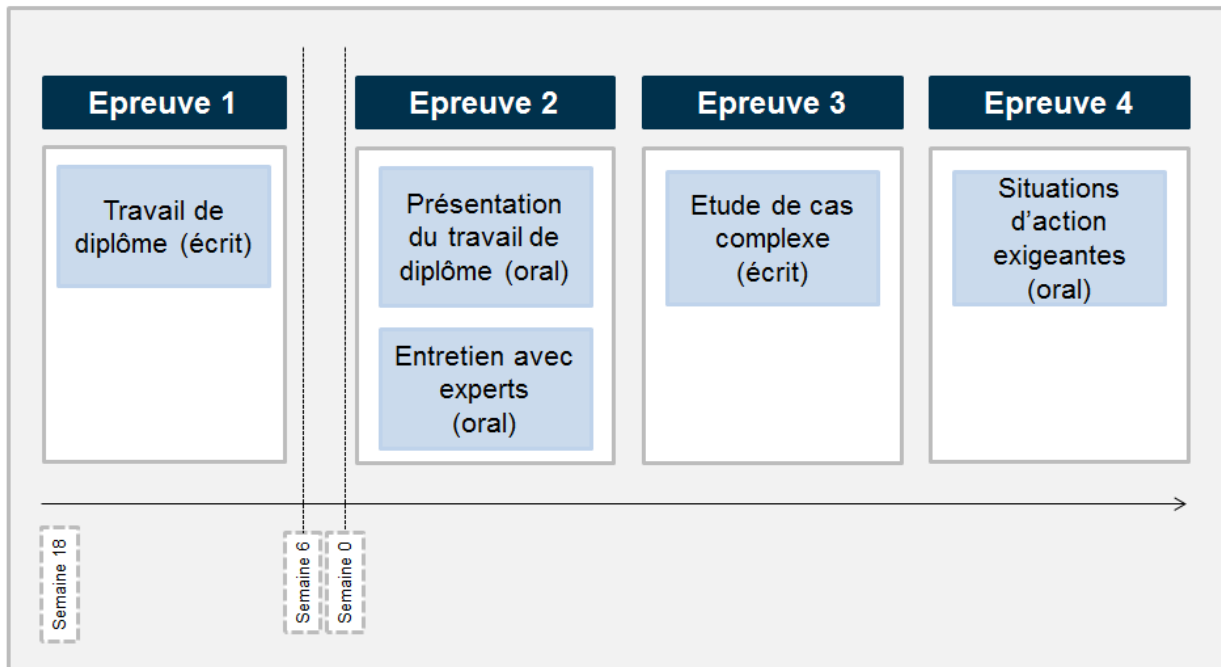
L'examen professionnel supérieur se fonde sur douze champs d'action. Ces derniers résument par thème les compétences nécessaires aux activités des managers en TP. L'examen professionnel supérieur a pour but de tester les compétences au moyen d'exercices reliés entre eux. L'examen porte sur les douze champs d'action suivants:



Des informations détaillées concernant les champs d'action figurent à l'annexe 2.

3.2 Forme de l'examen

L'examen professionnel supérieur se compose des épreuves suivantes:



3.2.1 Epreuve d'examen 1

L'épreuve d'examen 1 se compose d'un travail de diplôme rédigé et déposé au préalable par les candidats.

Epreuve d'examen 1: travail de diplôme (écrit)

Tâche	Pendant douze semaines, les candidats traitent, dans le cadre de leur travail de diplôme, une question complexe tirée de leur expérience pratique.
Point central	Le travail de diplôme se rattache thématiquement à au moins l'un des champs d'action «CA5 Pilotage des processus de planification des TP», «CA6 Garantie des acquisitions dans les TP», «CA7 Pilotage de la production dans les TP» et «CA8 Suivi de la clientèle d'affaires et du trafic marchandises» et les relie aux compétences des champs d'action «CA1 Façon d'agir dans le système global des TP», «CA3 Travail méthodique» et «CA4 Développement de la gestion personnelle». L'accent est mis sur l'interconnexion des compétences analytiques, conceptuelles et techniques.
Structure	Les candidats traitent une question complexe tirée de la pratique. Il est important qu'ils analysent la situation initiale et procèdent à une réflexion théorique sur la question concrète en suivant la structure suivante:

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Description de la situation initiale 2. Analyse complète de la problématique 3. Formulation d'une question 4. Elaboration de propositions de solution sur la base de données théoriques 5. Déduction des conséquences et élaboration d'un concept de réalisation 6. Réflexion sur leur propre travail 7. Formulation de recommandations / conclusion
Conditions-cadres	<p>Les candidats choisissent pour le travail de diplôme un thème adéquat tiré de leur expérience pratique, et le soumettent sous la forme d'un plan (max. 1 page A4) au secrétariat d'examen. Le plan doit être approuvé par la commission d'examen.</p> <p>Le travail de diplôme comprend entre 30 et 40 pages, sans les pages de couverture et les annexes, le volume de ces dernières ne devant pas dépasser dix pages.</p>
Durée	Les candidats traitent les données du problème pendant une période de douze semaines. Le travail de diplôme doit être remis six semaines avant le premier jour des épreuves.
Type d'examen	Ecrit
Moyens d'aide	Tous les moyens d'aide sont autorisés.
Evaluation	Le travail de diplôme écrit est évalué au moyen d'une note.

3.2.2 Epreuve d'examen 2

L'épreuve d'examen 2 se compose de deux positions: une présentation et un entretien avec les experts. La présentation et l'entretien s'appuient sur le travail de diplôme.

Position d'examen 2.1: présentation du travail de diplôme (oral)

Tâche	Les candidats présentent les principaux contenus et enseignements de leur travail de diplôme.
Point central	Les candidats montrent qu'ils sont en mesure de présenter leur travail avec conviction et en fonction de leurs interlocuteurs. Ils sont évalués par les experts sur la base de leurs compétences dans le domaine «CA2 Communication et négociation». L'accent est mis sur la technique de présentation.
Structure	Les candidats offrent un aperçu de leur travail de diplôme au moyen d'une présentation préparée.
Conditions-cadres	Les candidats préparent leur présentation après avoir terminé leur travail de diplôme. A cette fin, ils choisissent les moyens appropriés (Powerpoint, flip-charts, etc.) et les apportent le jour de l'examen. Les présentations électroniques doivent être apportées sur une clé USB.
Durée	10 minutes

Type d'examen	Oral
Moyens d'aide	Tous les moyens d'aide sont autorisés durant la préparation.
Evaluation	Evaluation sur la base de critères. La présentation est évaluée au moyen d'une note de position.

Examen de position 2.2: entretien avec experts (oral)

Tâche	Dans un entretien avec deux experts, les candidats répondent à des questions portant sur le travail de diplôme et la présentation, analysent leur proposition de solution et esquissent des alternatives. Ils répondent également à des questions sur des problématiques complexes en relation avec le système global des TP.
Point central	Les candidats montrent qu'ils peuvent argumenter avec compétence, et analyser leur approche d'un œil critique. Les compétences d'un ou de plusieurs champs d'action sont testées (les mêmes que dans le travail de diplôme), de même que les compétences des champs d'action «CA2 Communication et négociation», «CA1 Façon d'agir dans le système global des TP» et «CA4 Développement de la gestion personnelle». L'accent est mis sur les compétences professionnelles et la capacité d'argumentation et de réflexion.
Structure	Après la présentation, les candidats répondent aux questions des experts. Ces derniers se préparent en lisant le travail de diplôme et en formulant des questions sur les thèmes suivants: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Justification de l'approche ▪ Contenus techniques ▪ Scénarios alternatifs
Durée	30 minutes
Type d'examen	Oral
Moyen d'aide	Aucun moyen d'aide n'est autorisé. Un exemplaire du travail de diplôme peut être apporté pour effectuer des vérifications.
Evaluation	L'entretien est évalué au moyen d'une note de position.

3.2.3 Epreuve d'examen 3

Durant l'épreuve d'examen 3, les candidats traitent par écrit une étude de cas complexe.

Epreuve d'examen 3: étude de cas complexe (écrit)

Tâche	Les candidats traitent une étude de cas sur des changements entrepreneuriaux complexes prévus.
Point central	L'étude de cas vise à tester l'aptitude des candidats à traiter une problématique

	<p>entrepreneuriale complexe en suivant le cycle de résolution des problèmes. L'examen porte sur les compétences et la connaissance des champs d'action «CA9 Conception des processus dans les entreprises de transport», «CA10 Conduite de collaborateurs», «CA11 Garantie de la gestion financière dans les TP» et «CA12 Elaboration des conditions cadres de l'organisation». Les compétences du champ d'action «CA3 Travail méthodique» sont également testées. L'accent est mis sur les compétences analytiques, conceptuelles et professionnelles et sur l'aptitude à relier des contenus complexes entre eux.</p>
Structure	<p>Les candidats reçoivent une description de cas complète et réaliste ainsi que des documents authentiques en tant qu'annexes. Ils traitent le cas selon les étapes suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse ▪ Problématique centrale / défi ▪ Conclusions ▪ Formulation d'objectifs ▪ Réflexions sur les prochaines étapes
Durée	240 minutes
Type d'examen	Ecrit
Moyens d'aide	Moyens d'aide selon liste de l'UTP.
Evaluation	L'étude de cas est évaluée au moyen d'une note de position.

3.2.4 Epreuve d'examen 4

Dans l'épreuve d'examen 4, les candidats analysent des situations d'action exigeantes.

Epreuve d'examen 4: situations d'action exigeantes (oral)

Tâche	Les candidats analysent 3 à 5 situations d'action exigeantes.
Point central	<p>L'analyse des situations d'action exigeantes vise à tester l'aptitude des candidats à agir rapidement et correctement dans des situations critiques, de même que les compétences des champs d'action «CA4 Développement de la gestion personnelle», «CA10 Conduite de collaborateurs» et «CA1 Façon d'agir dans le système global des TP».</p> <p>L'accent est mis sur l'action concrète dans la situation.</p>
Structure	Une situation de travail pratique difficile est décrite. Dans ce contexte, la capacité du candidat à agir avec compétence est particulièrement importante. Les candidats doivent décrire leur action dans cette situation. Ils analysent entre 3 et 5 situations d'action exigeantes.
Durée	30 minutes
Type d'examen	Oral
Moyens d'aide	Aucun moyen d'aide n'est autorisé.

Evaluation	Les situations d'action exigeantes sont évaluées au moyen d'une note.
------------	---

3.3 Aperçu des épreuves d'examen et des notes

Le tableau ci-après donne un aperçu général des épreuves d'examen, de leur durée et des notes.

Epreuve d'examen	Type	Durée	Pondération
1 Travail de diplôme	écrit	12 semaines (établi à l'avance)	2
2 Présentation et entretien 2.1 avec les experts			1
2.1 Présentation	oral	10 min.	
2.2 Entretien avec experts	oral	30 min.	
3 Etude de cas complexe	écrit	240 min.	2
4 Situations d'action cri- tiques	oral	30 min.	1
Total		310 min.	

3.4 Attribution des notes

L'examen se compose de 4 épreuves. L'épreuve d'examen 1 se compose du travail de diplôme à présenter préalablement. L'épreuve d'examen 2 se compose de deux positions (présentation et discussion avec experts). L'épreuve d'examen 3 se compose d'une étude de cas complexe. Durant l'épreuve 4, les candidats analysent des situations d'action exigeantes.

L'évaluation de l'examen se déroule selon des critères prédéfinis. Des points sont attribués pour chaque tâche/position d'examen, puis convertis en notes et arrondis à la demi-note. Les critères d'évaluation sont communiqués à l'avance aux candidats.

L'examen final est réussi lorsque:

- a) la note globale est de 4.0 au moins et
- b) une note inférieure à 4.0 est obtenue dans une épreuve d'examen au maximum.

4 Annexe 1: Glossaire

Terme/abréviation	Définition
Situations d'action exigeantes	Forme d'examen. Une situation d'action exigeante (aussi appelée incident critique) décrit une situation au poste de travail qui peut être résolue par un choix de compétences. A partir d'une situation pratique, les candidats décrivent leur marche à suivre concrète.
Demande de récusation	Proposition de modification d'attribution d'experts, c'est-à-dire de l'expert/e attribuée à un examen.
Compétence opérationnelle professionnelle	Disposition d'une personne à résoudre avec succès certains types de problèmes, à savoir à gérer des situations exigeantes concrètes d'un certain type. La compétence opérationnelle professionnelle est l'aptitude d'une personne à exercer avec succès une activité professionnelle. Les compétences opérationnelles professionnelles sont décrites en 4 dimensions: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le «potentiel de réalisation» («sont en mesure de, ...») décrit l'action ou le comportement concret dans une situation. ▪ La dimension «connaissance, compréhension» («disposent de connaissances, de connaissances de base, de connaissances approfondies...») décrit les connaissances professionnelles nécessaires à l'action en question. ▪ La dimension «position, motivation, attitude» («sont...») décrit les aspects motivants nécessaires à la disposition d'agir exigée. ▪ La dimension «capacité de réflexion» («sont ...») décrit la capacité de réflexion nécessaire à l'adoption du comportement professionnel décrit.
Critère d'appréciation	Indique l'échelle selon laquelle une compétence est examinée. Les connaissances professionnelles spécialisées et les capacités exigées en font partie. Les critères sont formulés avant un examen en accord avec les tâches d'examen et indiquent les attentes, les prestations et les capacités exigées en vue d'atteindre un bon résultat. Ils constituent la base pour la correction ou l'évaluation d'un examen.
Travail de diplôme	Le travail de diplôme est une forme d'examen consistant à analyser des problématiques opérationnelles réelles et à élaborer des solutions sous la forme de concepts. Les candidats y font valoir leurs aptitudes analytiques et conceptuelles.

Entretien avec experts	L'entretien avec experts est une forme d'examen durant laquelle les candidats s'entretiennent avec un expert sur un thème spécifique. Les candidats y démontrent leur connaissance du domaine spécifique et leur disposition à argumenter, à analyser et à imaginer des alternatives.
Etude de cas	Une étude de cas sert à analyser et à traiter, sur la base de données matérielles (pratiques) authentiques (données, descriptions de processus, statistiques, analyse des besoins de groupes d'intérêt, etc.) un cas et une situation réels et complexes.
Présentation	Cette méthode d'examen vise à tester les compétences des candidats en matière de présentation. Ces derniers analysent une tâche typique de leur métier et en présentent le résultat aux experts. L'évaluation porte principalement sur la qualité de la présentation.
Commission d'examen	Organe qui assume toutes les tâches dans le cadre des examens professionnels supérieurs. Ses tâches sont décrites dans le règlement d'examen.
SEFRI	Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation. Autorité fédérale compétente en matière de formation professionnelle, responsable de l'approbation des règlements d'examen, exerce la tâche de surveillance et constitue l'instance de recours.

5 Annexe 2: Aperçu des compétences opérationnelles professionnelles

Domaines de compétences opérationnelles		Compétences opérationnelles professionnelles							
CA CA1	Façon d'agir dans le système global des TP	1.1 Entretien d'un réseau							
CA2	Communication et négociation	2.1 Informer et communiquer à l'interne	2.2 Communiquer avec des interlocuteurs externes	2.3 Communiquer avec les médias	2.4 Assurer la communication de crise				
CA3	Travail méthodique	3.1 Appliquer des méthodes et des instruments d'analyse	3.2 Evaluer des résultats d'analyse	3.3 Elaborer des concepts	3.4 Planifier des mesures	3.5 Diriger des projets	3.6 Animer des rencontres et des ateliers avec efficacité		
CA4	Développement de la gestion personnelle	4.1 Assurer sa propre gestion de l'information	4.2 Gérer ses propres ressources	4.3 Assumer son rôle consciemment	4.4 Assurer sa propre formation continue				
CA5	Pilotage des processus de planification des TP	5.1 Elaborer un système de TP orienté vers l'avenir	5.2 Réaliser une analyse des besoins en matière d'offre	5.3 Diriger ou concevoir des projets de développement des transports	5.4 Evaluer des concepts généraux de l'offre	5.5 Evaluer la faisabilité de concepts d'offre	5.6 Assumer la responsabilité de l'établissement du projet d'horaire pour les concepts généraux	5.7 Assurer le suivi de l'établissement de l'offre adressée aux commanditaires	5.8 Assurer la participation aux appels d'offres dans les TP
		5.9 Mener des négociations sur l'offre avec le commanditaire	5.10 Conseiller les organes dans les questions sur les TP	5.11 Evaluer les concepts d'offre	5.12 Assurer la planification sur plusieurs années de la flotte de véhicules	5.13 Piloter les processus de planification détaillée	5.14 Piloter la planification du personnel	5.15 Analyser l'exploitation/la production lors d'interruptions planifiées	

CA 6	Garantie des acquisitions dans les TP	6.1 Acquérir des véhicules	6.2 Acheter des prestations de tiers	6.3 Acquérir l'infrastructure informatique					
CA 7	Pilotage de la production des TP	7.1 Diriger l'exploitation opérationnelle	7.2 Analyser la production et l'exploitation	7.3 Définir le potentiel d'optimisation dans la production ou l'exploitation	7.4 Mettre en œuvre des optimisations dans l'exploitation ou la production	7.5 Evaluer les optimisations	7.6 Collaborer avec d'autres régions	7.7 Exploiter les systèmes informatiques	
CA 8	Suivi de la clientèle d'affaires et du trafic marchandises	8.1 Assurer le suivi de la clientèle d'affaires	8.2 Collaborer à l'organisation d'évènements destinés à la clientèle	8.3 Conclure de nouvelles affaires avec la clientèle du trafic marchandises ou développer les affaires existantes	8.4 Créer et entretenir des relations avec la clientèle	8.5 Assurer le suivi de la clientèle du trafic marchandises			
CA 9	Conception des processus au sein des entreprises de transport (ET)	9.1 Définir les bases normatives	9.2 Elaborer la stratégie	9.3 Concrétiser la stratégie	9.4 Mettre en œuvre la stratégie	9.5 Assumer des tâches de conduite du personnel dans le quotidien de l'entreprise	9.6 Assurer le suivi des processus de changement		
CA 10	Conduite de collaborateurs	10.1 Recruter du personnel	10.2 Introduire de nouveaux collaborateurs	10.3 Diriger les collaborateurs dans des situations difficiles	10.4 Garantir la satisfaction du personnel	10.5 Développer le personnel	10.6 Evaluer le personnel	10.7 Informer les collaborateurs	10.8 Qualifier les collaborateurs
CA 11	Garantie de la gestion financière dans les TP	11.1 Etablir des business plans	11.2 Etablir un budget	11.3 Assurer le contrôle du budget	11.4 Etablir un plan d'investissement				
CA 12	Elaboration des conditions cadres de l'organisation	12.1 Elaborer l'organisation structurelle	12.2 Concevoir les processus d'organisation	12.3 Agir avec efficacité au sein des structures et processus existants	12.4 Gérer l'infrastructure de postes de travail	12.5 Gérer l'infrastructure informatique	12.6 Respecter les directives en matière de qualité, d'environnement et de sécurité	12.7 Assurer la gestion des risques	12.8 Assurer la conformité des processus d'affaires

6 Annexe 3: description des champs d'action

La description des champs d'action vise à en donner un aperçu. Elle les place dans un contexte professionnel et met ce dernier en évidence à travers une situation de travail typique tirée du quotidien des managers en TP. Les compétences faisant partie du champ d'action y sont également décrites.

6.1 Champ d'action 1: façon d'agir dans le système global des TP

Compétence

Les managers en TP agissent de façon professionnelle dans le système global des transports publics. Ils disposent d'une vue complète des acteurs et des groupes d'intérêt dans le domaine des transports, de leurs tâches, des réseaux et des défis en présence. Ils connaissent également les conditions cadres légales et politiques ainsi que la situation du marché. Ils disposent d'un vaste réseau dans les transports publics. Ils tiennent leurs informations à jour et suivent les changements. Ils utilisent ces connaissances activement afin de pouvoir d'une part évoluer de façon professionnelle dans le système et d'autre part entretenir et développer leur réseau.

Situation typique de travail

Entretien du réseau

Les managers en TP mettent en place leur réseau de façon stratégique et l'entretiennent activement. Ils sont présents sur les réseaux internes à la branche et intersectoriels et participent aux événements s'y rapportant. Ils participent à des événements, foires, colloques, congrès, etc. et entretiennent des contacts avec différents groupes d'intérêt à travers divers canaux. Ils développent des échanges avec des collègues du métier.

Les critères de performance en détail

Les managers en TP sont en mesure

- d'identifier les différents groupes d'intérêt, leur rôle et leurs offres dans les transports publics;
- d'énumérer les bases légales dans les transports publics, et de les appliquer en situation concrète;
- d'expliquer de façon compréhensible le financement des transports publics, le système tarifaire ainsi que les prescriptions en matière d'indemnisation;
- d'esquisser correctement le processus d'adjudication de prestations de TP à la Confédération, aux cantons et dans les communes;
- de participer activement à la mise en place d'une collaboration interrégionale dans un organe interne;
- d'impliquer les groupes d'intérêt et de tenir compte des interfaces;
- d'identifier sur la base d'analyses systématiques les exigences, développements et possibilités d'amélioration à venir dans le système des TP;
- de présenter les solutions de transport nationales et internationales dans le trafic de marchandises;
- d'entretenir leurs réseaux personnels de façon systématique.

Ils disposent...

- de solides connaissances de l'interaction entre le marché et le milieu politique qui influence directement ou indirectement la branche des TP;
- de connaissances sur l'offre des transports publics et du trafic marchandises;
- de connaissances approfondies des interactions régionales et politiques au sein du système des TP;
- d'une compréhension approfondie des processus et des interfaces dans les transports publics;
- de larges connaissances des conditions cadres légales et des exigences des groupes d'intérêt;
- d'une compréhension approfondie du système tarifaire et de connaissances de base des communautés de transport;
-

Ils sont...

- prêts à suivre activement les changements, tendances et projets de branche stratégiques et technologiques au sein du marché des TP;
- soucieux d'établir une collaboration axée sur les solutions avec les partenaires sociaux et les représentants du personnel;
- prêts à représenter leur entreprise dans des organes spécialisés et à y faire valoir leurs intérêts activement;
- conscients de l'importance d'un réseau conçu de façon stratégique et entretenu activement.

6.2 Champ d'action 2: communication et négociation

Compétence

Les managers en TP communiquent aussi bien à l'intérieur de l'organisation qu'auprès des groupes d'intérêt externes et des journalistes. A cette fin, ils définissent les différents besoins en information et distribuent celles-ci par les canaux adéquats. Ils respectent en tout temps les prescriptions de l'entreprise. Les managers en TP mènent des négociations avec détermination. Ils se montrent convaincants lors de leurs exposés. En situation de crise, ils assument souverainement leurs responsabilités en matière de communication, d'encadrement et de coordination.

Situation typique de travail

Communication avec des groupes d'intérêt externes

Les managers en TP assurent une communication judicieuse avec des groupes d'intérêt externes. Ils analysent régulièrement leur milieu et les principaux groupes d'intérêt. Ils se placent dans la situation de ces groupes externes et identifient à quel moment et sous quelle forme ces derniers ont un besoin particulier d'information, de communication et d'explications. Lorsqu'une information doit être transmise, les managers en TP planifient sa communication / sa transmission en fonction des groupes cibles afin d'assurer que la décision de l'entreprise puisse être comprise et acceptée. Ils préparent les contenus en toute transparence et en fonction des

groupes cibles, choisissent les canaux d'information et les instruments adéquats et les conçoivent de façon professionnelle afin d'atteindre les objectifs fixés. Dans cette tâche, ils restent en tout temps conscients de leur rôle et de leur responsabilité et respectent la politique d'information de l'entreprise.

Les critères de performance en détail

Les managers en TP sont en mesure...

- de gérer l'information de façon professionnelle au sein de l'organisation et de leur domaine de compétence;
- d'informer les collaborateurs en fonction des destinataires et des groupes cibles à travers des canaux d'information adéquats;
- d'élaborer la communication avec des groupes d'intérêt externes de façon professionnelle;
- d'organiser des événements pour les clients, de participer à l'élaboration des contenus et de les utiliser pour entretenir leurs contacts;
- d'entretenir de façon professionnelle et souveraine les contacts avec les médias;
- de communiquer rapidement et de façon souveraine en situation de crise, et de prendre toutes les mesures nécessaires à cette fin;
- d'appliquer diverses méthodes de modération ciblées;
- de mener des négociations axées sur les solutions, par exemple dans le cadre de processus d'offre ou en collaboration avec les autorités;
- de chercher des solutions consensuelles lors des négociations;
- d'appliquer des techniques de présentation convaincantes.

Ils disposent...

- de solides connaissances dans les domaines de la gestion de l'information, de la communication et des moyens de communication;
- de connaissances approfondies dans les contacts avec les groupes d'intérêt;
- d'une solide connaissance de la manière de travailler et de fonctionner des médias;
- d'une attitude souveraine dans les contacts avec les médias;
- d'un large savoir-faire dans la gestion des dérangements et de situations de crise et connaissent les directives internes en la matière;
- de solides connaissances dans les domaines de la modération, de la présentation, de la conduite de séances et de la dynamique de groupe.

Ils sont...

- conscients de l'importance d'un flux d'information axé sur les besoins et la situation et suivant la politique d'information de l'entreprise;
- prêts à respecter de façon conséquente les concepts de communication et d'information de l'entreprise dans leur communication vers l'extérieur;
- prêts à informer les médias en fonction de l'objectif et de la situation et en suivant les directives internes;
- conscients de l'importance d'une information rapide, concise, réfléchie et compréhensible dans une situation de crise;
- en mesure de se projeter dans les groupes d'intérêt externes, de définir les besoins d'information de ces derniers et de concevoir leur communication en fonction, tout en la reconsidérant régulièrement sous un œil critique;
- en mesure de préparer les bases et arguments nécessaires aux négociations.

6.3 Champ d'action 3: travail méthodique

Compétence

Les managers en TP sont presque tous les jours confrontés à des problématiques complexes. Ils analysent ces situations de façon complète, cherchent des solutions possibles, prennent des décisions et planifient concrètement les prochaines étapes. Ils dirigent avec compétence des programmes et des projets permettant d'appliquer la démarche choisie, et conservent une vue d'ensemble des activités en cours. Dans ce contexte, ils dirigent des séances et des ateliers en tenant compte des différents intérêts des participants.

Situation de travail typique

Diriger des projets

Les managers en TP dirigent des projets ou des sous-projets en appliquant les techniques et méthodes courantes et en recourant à des outils techniques appropriés. Ils clarifient le mandat, formulent les objectifs, forment une équipe adéquate et planifient le projet en termes de délais et sur le plan financier. Ils sont responsables de l'acquisition et de la garantie des ressources nécessaires (personnes, finances, infrastructure, etc.). Ils dirigent l'équipe de projet et assurent la communication à l'interne et à l'externe. Ils accordent une grande attention au controlling. Ils créent des conditions cadres les plus favorables possibles pour les collaborateurs au projet, sont présents et apportent leur soutien au besoin. Ils entretiennent activement des contacts avec les groupes d'intérêt concernés, se projettent dans leur univers et parlent leur langage. Les managers en TP sont responsables de la réalisation des objectifs du projet.

Les critères de performance en détail

Les managers en TP sont en mesure

- d'appliquer des méthodes appropriées et ciblées afin d'analyser la situation et les besoins;
- d'analyser les forces, les faiblesses, les chances et les risques des problématiques existantes;
- d'évaluer les résultats des analyses et d'en déduire des décisions, des objectifs et des mesures plausibles;
- d'élaborer des concepts et d'en déduire des mesures concrètes
- de diriger des projets ou des sous-projets avec compétence;
- de préparer, de diriger et d'animer avec efficacité et de façon ciblée des rencontres et des ateliers ;
- de formuler des exigences pour la résolution des problèmes;
- d'évaluer l'effet des solutions à un problème, et de formuler des mesures d'amélioration.

Ils disposent...

- d'un répertoire de méthodes ciblées d'analyse et de résolution des problèmes;
- de connaissances dans l'évaluation de valeurs représentatives;
- de solides connaissances dans la gestion de projets et des risques.

Ils sont...

- en mesure d'analyser régulièrement l'avancée du projet, et de réagir de façon appropriée en cas de dérangements ou d'écart par rapport au plan du projet;

- en mesure d'évaluer des ateliers de façon autocritique, et de prendre les mesures d'optimisation nécessaires;
- en mesure d'impliquer les collaborateurs de projets par une modération efficace et de les rendre aptes à assumer des responsabilités.

6.4 Champ d'action 4: développement de la gestion personnelle

Compétence

Dans leur travail quotidien, les managers en TP sont confrontés aux besoins de divers groupes d'intérêt. Ils se procurent les informations requises par ces derniers avec efficacité et gèrent ces requêtes toujours conformément à leur rôle. Ils planifient consciencieusement leur formation continue personnelle, et poursuivent les objectifs fixés de façon conséquente. Ils tiennent compte en tout temps de leurs propres ressources, et prennent suffisamment tôt des mesures adéquates afin d'assurer leur équilibre personnel.

Situation de travail typique

Assumer son rôle consciemment

Dans leur travail quotidien, les managers en TP pensent et agissent toujours de façon entrepreneuriale. Ils se distinguent par leur attitude adaptée à leur rôle de dirigeant et leur capacité d'abstraction et de réflexion. Ils analysent les situations aussi bien quotidiennes que non-quotidiennes auxquelles ils sont confrontés dans leur fonction dirigeante, résolvent entièrement les cas problématiques en tenant compte de tous les aspects entrepreneuriaux et décident de la suite à adopter. Les managers en TP sont conscients de leur rôle, s'interrogent sur celui-ci et, le cas échéant, adaptent leur comportement et agissent conformément.

Les critères de performance en détail

Les managers en TP sont en mesure...

- de développer avec efficacité leur propre gestion des informations et des connaissances;
- de toujours se comporter conformément à leur rôle et à agir de façon entrepreneuriale;
- d'assurer leur évolution professionnelle et personnelle de façon conséquente;
- de structurer leur gestion des ressources avec efficacité.

Ils disposent...

- d'un savoir-faire solide et méthodique en gestion des connaissances et des informations;
- de connaissances de diverses stratégies et méthodes de gestion du stress et de situations éprouvantes;
- d'une solide conception de leur rôle.

Ils sont...

- en mesure d'analyser les forces et les faiblesses dans leur gestion des informations et des connaissances et de l'optimiser au besoin;
- en mesure d'analyser leur propre réserve d'énergie et de se fixer des limites au besoin;
- en mesure d'analyser régulièrement leur rôle aussi avec leurs collaborateurs et, le cas échéant, d'adapter leur comportement et leurs actions;
- prêts à développer leurs compétences personnelles et professionnelles de façon conséquente.

6.5 Champ d'action 5: pilotage des processus de planification des TP

Compétence

Les managers en TP se penchent activement sur les développements et les défis présents dans le système de transports publics. Ils analysent l'offre ainsi que les besoins spécifiques des différents segments de clientèle (familles, jeunes, personnes âgées, personnes souffrant d'un handicap, travailleurs, ménages non motorisés, cyclistes, clients Mobility, etc.) et en déduisent les futurs besoins. Ils évaluent les concepts de planification de l'offre et en examinent la faisabilité. Ils dirigent leur équipe dans la réalisation du projet d'horaire. Ils participent activement aux projets de développement des transports ou les dirigent. Les managers en TP participent au processus d'innovation et à l'amélioration continue de la gestion durable de la mobilité et peuvent intégrer des prestations de mobilité innovantes et des offres de conseils dans la planification de l'offre.

Les managers en TP initient et assurent le suivi de l'établissement de l'offre pour les prestations actuelles ou nouvelles, et mènent des négociations sur l'offre avec les commanditaires. Ils conseillent également différents organes dans les questions relatives aux TP. Ils établissent une planification sur plusieurs années de la flotte de véhicules en suivant la stratégie fixée. Ils évaluent les nouvelles offres mises en fonction.

Les managers en TP pilotent les processus de planification détaillée comme l'horaire annuel, le plan de circulation, la planification de l'utilisation des véhicules, etc., ainsi que la planification du personnel. En cas d'interruptions prévues de moyenne ou grande ampleur, ils engagent les mesures qui s'imposent.

Situations de travail typiques

Diriger ou concevoir des projets de développement des transports

Les managers en TP dirigent des projets de développement des transports ou participent activement à la conception de grands projets régionaux. L'offre de transport d'une région est planifiée dans le cadre d'un projet. Ce type de projet implique souvent différentes entreprises de transport. Les managers en TP les dirigent ou y participent activement. Ils élaborent des concepts d'offre possibles avec les entreprises représentées dans le groupe de projet et d'autres groupes d'intérêt. Ils définissent les exigences en matière de développement de l'infrastructure et des véhicules. Ils discutent et négocient les concepts d'offre possibles au sein de l'équipe de projet. Ils y représentent aussi les intérêts de leur entreprise en tenant compte du principe de base, à savoir de contribuer à un système global de transports publics de qualité.

Piloter les processus de planification détaillée

Les managers en TP sont responsables des processus de planification détaillée, comme l'horaire annuel, le plan de circulation, la planification de l'utilisation des véhicules, etc. Ils affectent les collaborateurs concernés aux tâches de planification, et définissent les éventuelles conditions cadres générales ainsi que les délais. Ils examinent la concordance et la faisabilité des planifications établies. Ils s'assurent en tout temps du respect des prescriptions légales. Ils valident les planifications en fonction des délais fixés.

Les critères de performance en détail

Les managers en TP sont en mesure ...

- d'identifier les exigences, développements et possibilités d'amélioration à venir dans le système de TP sur la base d'analyses systématiques;
- de réaliser annuellement ou en fonction du projet des analyses des besoins complètes en matière d'offre de transports publics;
- de réaliser des analyses des besoins de différents segments de clientèle ainsi que des analyses du comportement en matière de mobilité (répartition modale).
- d'assumer la direction de projets de développement des transports régionaux impliquant plusieurs entreprises, ou de participer activement et avec compétence à leur réalisation en tant que membre de l'équipe de projet;
- de comprendre les concepts généraux de l'offre, de contrôler leur plausibilité, de les évaluer et d'examiner leur faisabilité en collaboration avec des services internes;
- de piloter l'établissement d'un plan d'horaire en équipe et d'en contrôler la plausibilité;
- de lancer et de piloter le processus d'offre de prestations de transports publics de leur entreprise, et de mener des négociations ciblées avec les commanditaires;
- de conseiller avec compétence des organes régionaux ou communaux dans les questions relatives aux transports publics;
- d'évaluer les nouvelles offres mises en fonction et de les analyser sur la base des projections établies à l'origine;
- d'établir en fonction des besoins la planification pluriannuelle et les processus de planification détaillée (flotte, horaire annuel, plan de circulation, planification du personnel, etc.) selon la stratégie et l'offre de transports publics prévue;
- d'analyser les répercussions d'interruptions de moyenne ou de grande ampleur sur l'exploitation, l'horaire ou la production, et d'identifier les mesures à prendre avec les personnes responsables en la matière;
- d'inclure l'utilisation de logiciels spécifiques aux transports publics dans les processus de planification

Ils disposent...

- d'une connaissance approfondie des développements et tendances dans les transports publics (par ex. conditions cadres financières, légales, technologiques);
- d'une connaissance approfondie des conditions et bases du choix de moyen de transport
- d'une bonne connaissance du triangle de l'offre (infrastructure/offre/matériel roulant);
- de connaissances de la gestion opérationnelle de l'environnement et de l'énergie;
- de solides connaissances des processus et des interfaces dans le domaine de la conception de l'offre ainsi que des indicateurs sur l'offre et sa rentabilité;
- d'une connaissance approfondie de la mobilité combinée, de la problématique des chaînes de mobilité et des exigences aux points de raccordement;
- d'une connaissance détaillée de la manière dont une prestation de transport voit le jour au sein d'une entreprise de transports publics;
- d'une connaissance détaillée des conditions légales ainsi que du cadre régional et politique et des groupes d'intérêt dans le domaine de la conception de l'offre;
- d'une connaissance approfondie de la manière d'identifier les limites de capacité des ressources existantes;
- d'une connaissance détaillée du processus de commande et d'adjudication pour les prestations de transport à la Confédération, aux cantons et dans les communes;
- d'une solide connaissance des conditions cadres spécifiques aux véhicules ainsi que de la durée et du taux d'utilisation de la flotte de véhicules;

- d'une connaissance approfondie des processus de planification détaillée, et sont en mesure de guider les collaborateurs en fonction de ceux-ci;
- de connaissances des logiciels et du matériel utilisés dans les processus de planification;
- d'une connaissance approfondie des processus internes dans la conception de grands projets de construction ou de manifestations;
- de connaissances approfondies des prescriptions de la LDT et de l'OTR ainsi que des prescriptions de la CCT s'appliquant à l'entreprise.

Ils sont...

- en mesure d'évaluer les répercussions, les chances et les risques de changements sur le marché pour leur propre entreprise, et de prendre les mesures stratégiques correspondantes;
- en mesure d'intégrer des solutions innovantes dans la planification;
- en mesure d'identifier suffisamment tôt le potentiel d'optimisation dans la fourniture de prestations, et de définir les mesures correspondantes;
- prêts à remettre en question de façon constructive des offres/états non rentables
- en mesure d'estimer de façon réaliste les perspectives de développement de l'ensemble des transports publics dans une région, et de les coordonner avec les intérêts des clients, les chances du marché et les intérêts de leur propre entreprise;
- en mesure d'analyser la compatibilité des concepts généraux avec la stratégie de l'entreprise et les besoins du commanditaire, de même que leur faisabilité, leurs coûts et leur utilité;
- en mesure de contrôler la plausibilité du projet d'horaire à l'aide des statistiques d'exploitation;
- en mesure d'aligner les offres sur les prescriptions et les objectifs des commanditaires;
- en mesure de comparer les indicateurs effectifs avec les projections d'origine, d'en évaluer les écarts et d'estimer correctement le succès de la réalisation;
- en mesure d'analyser la faisabilité et la cohérence des planifications détaillées ainsi que l'utilisation efficace de l'énergie et des ressources et d'en déduire les mesures d'optimisation correspondantes;
- soucieux de planifier le personnel le plus efficacement et le plus durablement possible;
- en mesure de comprendre rapidement des concepts de travaux de construction ou de manifestations en étudiant les documents, et d'en estimer les répercussions;
- en mesure d'estimer l'influence de logiciels, matériel et technologies spécifiques aux transports publics sur les processus de planification.

6.6 Champ d'action 6: garantie des acquisitions dans les TP

Compétence

Les managers en TP lancent le processus d'acquisition durable dans les transports publics (par ex. véhicules, systèmes informatiques, appareils, prestations de tiers, etc.) et en assurent le suivi. Ils identifient les besoins, formulent des exigences et le volume de la prestation, et clarifient les conditions cadres financières. Ils lancent le processus d'appel d'offres et l'appliquent conformément à la loi. Ils examinent les offres, négocient les conditions et émettent des recommandations à l'intention de la direction ou du conseil d'administration.

Situations de travail typiques

Acquérir l'infrastructure informatique

Lors de l'acquisition d'infrastructure informatique (logiciels, matériel), les managers en TP collaborent étroitement avec les services internes compétents en la matière ou des fournisseurs externes. Ils participent à la définition des besoins, analysent les potentiels d'utilisation efficace de l'énergie et des ressources, examinent les différentes alternatives et estiment les répercussions des nouvelles acquisitions. Ils collaborent à l'élaboration du catalogue d'exigences. Ils lancent le processus d'appel d'offres sur la base du profil d'exigences établi pour la solution technologique. Ils évaluent les différentes offres avec les services internes, et formulent une recommandation. Par ailleurs, ils planifient la mise en œuvre et l'introduction de la nouvelle technologie informatique.

Acquérir des véhicules

Les managers en TP sont responsables de l'acquisition de véhicules dans leur domaine d'activité. Ils mettent en place une organisation de projet composée de représentants de la technique, de l'exploitation et de la durabilité/gestion environnementale. Dans ce cadre, ils relèvent les besoins, les exigences de l'OFT ou du commanditaire, et cherchent des possibilités d'optimisation des véhicules existants en concertation avec les collaborateurs. Ils évaluent les différentes solutions possibles, et exécutent la commande soit en recourant au catalogue de produits interne, soit en lançant le processus d'appel d'offres. Lors des procédures soumises à l'accord GATT/OMC, ils veillent au respect des prescriptions. Ils élaborent le cahier des charges et définissent les critères d'adjudication pour le processus d'appel d'offres. A cette fin, ils veillent à ce qu'outre les besoins de l'entreprise et les prescriptions légales, il soit également tenu compte des principes écologiques comme l'amélioration de l'utilisation efficace des ressources et de l'énergie, le ménagement des ressources naturelles et l'efficacité économique. Dans cette tâche, ils impliquent activement leur équipe ou des spécialistes, et veillent au respect du budget. Après l'appel d'offres, ils mènent éventuellement des négociations avec les fournisseurs au sujet des conditions de livraison. Les managers en TP examinent et évaluent les offres des fournisseurs en impliquant leur équipe. Ils exécutent l'évaluation sur la base du cahier des charges et des critères d'adjudication. Ils présentent les résultats à la direction ou au comité de pilotage, et émettent une recommandation. La direction ou le comité de pilotage prend la décision d'adjudication définitive sur la base de cette évaluation.

Les critères de performance en détail

Les managers en TP sont en mesure ...

- d'acheter des prestations de tiers en tenant compte des conditions cadres légales dans le domaine des marchés publics ainsi que des aspects écologiques, sociaux et économiques;
- d'assurer durablement l'acquisition de véhicules en tenant compte des prescriptions légales, opérationnelles et financières, de l'utilisation durable des ressources et efficace de l'énergie ainsi que des besoins des clients et des commanditaires;
- de participer avec compétence à l'acquisition d'infrastructure informatique.

Ils disposent...

- de larges connaissances des marchés publics et du droit y relatif;
- de connaissances détaillées de l'accord GATT/OMC et des autres prescriptions légales sur les marchés publics;

- d'une solide connaissance de la procédure des marchés publics, et sont familiarisés avec l'établissement de cahiers des charges et la définition de critères d'adjudication dans le processus d'appel d'offres;
- de connaissances de base des développements technologiques et des innovations écologiques dans le domaine des transports publics (par ex. systèmes informatiques internes et externes);
- de solides connaissances dans le calcul des investissements.

Ils sont...

- en mesure d'analyser les besoins en prestations de tiers;
- en mesure de déterminer la nécessité d'acquérir de nouveaux véhicules pour les années à venir en se fondant sur la stratégie et l'offre de TP prévue;
- soucieux de réaliser des acquisitions le plus durablement possible compte tenu des aspects écologiques, techniques et économiques;
- en mesure d'estimer les répercussions de nouvelles acquisitions dans le domaine de l'infrastructure informatique;
- motivés à négocier des coûts d'acquisition les plus bas possibles du point de vue de l'entreprise;
- en mesure de spécifier en détail, avec des spécialistes internes, les exigences opérationnelles, techniques, écologiques et spécifiques aux clients et aux commanditaires posées aux véhicules et à l'infrastructure informatique, à les consigner de façon systématique et à en déduire des solutions concrètes possibles;
- en mesure d'examiner de façon professionnelle, avec des experts ou avec leur équipe, les offres des fournisseurs sur la base de critères d'adjudication définis, de les évaluer de façon réaliste et de remettre une recommandation d'acquisition claire à l'intention de la direction ou du comité de pilotage.

6.7 Champ d'action 7: pilotage de la production des TP

Compétence

Les managers en TP assument la responsabilité générale de la production et de l'exploitation. Ils confient la mise en œuvre opérationnelle à leurs chefs d'équipe. Ils supervisent et soutiennent ces derniers. Afin d'assurer le déroulement optimal de l'exploitation opérationnelle, ils analysent régulièrement les forces et les faiblesses des systèmes informatiques et technologies spécifiques aux transports publics, et engagent au besoin des mesures supplémentaires.

Ils analysent des évaluations de rapports et de retours de clients, et définissent les thèmes à approfondir. Ils relèvent sur cette base le potentiel d'optimisation dans le domaine de la production et de l'exploitation, le présentent aux organes concernés, assurent la mise en œuvre des mesures définies et en examinent l'efficacité.

Au sein de leur entreprise, ils échangent avec des représentants d'autres régions et s'engagent pour les intérêts de leur région.

Situations de travail typiques

Diriger l'exploitation opérationnelle

Les managers en TP assument la responsabilité générale de la conduite opérationnelle de l'exploitation dans leur secteur. Par l'intermédiaire de leurs collaborateurs, ils assurent que les ressources disponibles dans la répartition en cours (par ex. charges de marchandises, véhicules, collaborateurs) soient utilisées le plus efficacement et le plus attentivement possible par rapport aux clients. Par l'intermédiaire de leurs chefs d'équipe, ils coordonnent l'exploitation opérationnelle et veillent à ce que les objectifs en matière de sécurité, de satisfaction de la clientèle, de ponctualité et de rentabilité soient atteints. Ils supervisent la mise en œuvre et soutiennent les chefs d'équipe au besoin. Ils assurent une vérification régulière des processus de travail et mettent en place un monitoring de la qualité.

Exploiter et développer l'infrastructure informatique

Les managers en TP doivent s'assurer que l'exploitation des systèmes informatiques et technologies spécifiques aux transports publics fonctionne sur le plan opérationnel. Ils échangent avec les chefs d'équipe concernés au sujet des forces et des faiblesses de l'exploitation. Ils constituent le lien entre les utilisateurs opérationnels et le secteur informatique. Ils relèvent les besoins en matière de développement des logiciels et du matériel, formulent sur cette base des exigences concrètes et en analysent la faisabilité.

Les critères de performance en détail

Les managers en TP sont en mesure...

- de diriger l'exploitation opérationnelle de leur secteur en tenant compte de la sécurité, de la satisfaction de la clientèle, de la ponctualité, de l'utilisation efficace de l'énergie et des ressources ainsi que de la rentabilité en assumant l'entière responsabilité;
- d'évaluer, lors du suivi, la production ou l'exploitation à l'aide de moyens appropriés;
- d'identifier le potentiel d'optimisation dans la production ou l'exploitation avec les services clés, et de planifier leur mise en œuvre;
- de mettre en œuvre dans les délais des mesures d'optimisation dans leur propre secteur;
- de vérifier l'effet des mesures d'optimisation prises dans la production des transports publics;
- de participer à la mise en place d'une collaboration interrégionale dans un organe interne;
- d'assurer sur le plan opérationnel l'exploitation et le développement de systèmes informatiques spécifiques aux transports publics.

Ils disposent...

- de larges connaissances du système global des transports publics, des processus de production internes et des interfaces;
- de larges connaissances en matière d'analyse du rapport coût/utilité ainsi que des indicateurs se rapportant à l'exploitation opérationnelle;
- d'un sens marqué de la communication et de la gestion des conflits;
- de connaissances de base des architectures et systèmes informatiques.

Ils sont...

- soucieux d'assurer l'exploitation opérationnelle en tenant compte de l'orientation clientèle et des aspects économiques;
- en mesure d'analyser les processus de travail de l'exploitation opérationnelle, d'en vérifier la qualité et de prendre des mesures d'optimisation;

- prêts à chercher des solutions consensuelles avec d'autres secteurs ou organisations et à faire des compromis;
- en mesure de vérifier l'opportunité de la mise en œuvre des mesures d'optimisation et leur efficacité;
- soucieux de suivre attentivement la mise œuvre et de gérer activement les éventuelles réticences;
- soucieux de montrer de façon transparente l'absence d'efficacité d'optimisations, et de réévaluer des thématiques avec les services clés;
- soucieux de développer l'infrastructure informatique par un échange proactif avec les collaborateurs et les utilisateurs finaux;
- en mesure d'identifier les besoins des utilisateurs finaux dans le domaine des nouvelles technologies, et d'en déduire les mesures appropriées à prendre.

6.8 Champ d'action 8: suivi de la clientèle d'affaires et du trafic marchandises

Compétence

Les managers en TP sont responsables du suivi de la clientèle d'affaires et du trafic marchandises. Dans cette tâche, ils agissent souvent comme un fournisseur parmi de nombreux autres sur un marché ouvert. Ils définissent des objectifs de vente, acquièrent de nouveaux mandats auprès de la clientèle d'affaires et du trafic marchandises, développent ensemble des solutions sur mesure et évaluent la collaboration lors de discussions régulières. Ils accordent une valeur particulière à la haute qualité de prestation afin de garantir une relation-client durable. Par ailleurs, ils s'impliquent dans le développement des produits ainsi que dans la planification et la mise en œuvre de mesures de marketing et de distribution afin de faire connaître les paquets de prestations. Ils participent également activement à l'organisation et au déroulement d'événements destinés à la clientèle.

Situations de travail typiques

Assurer le suivi de la clientèle d'affaires

Les managers en TP sont les interlocuteurs de la clientèle d'affaires. Ils acquièrent, entretiennent et approfondissent la relation avec cette dernière, et la développent de façon ciblée au besoin. Ils relèvent les besoins de la clientèle d'affaires et en assurent le suivi pendant la réalisation des projets (par ex. lors de l'élaboration de solutions de billets).

Conclure de nouvelles affaires avec la clientèle du trafic marchandises ou développer les affaires existantes

Les managers en TP acquièrent des clients clés importants avec un fort chiffre d'affaires dans le secteur du trafic marchandises. A cette fin, ils visent toujours à bâtir un partenariat durable entre l'entreprise et la clientèle du trafic marchandises. Ils présentent les avantages d'une collaboration aux clients potentiels, et développent des solutions spécifiques qui les aident à optimiser le transport de marchandises.

Les critères de performance en détail

Les managers en TP sont en mesure...

- d'acquérir des clients d'affaires et du trafic marchandises sur un marché ouvert;

- de mettre en place des relations-clients de façon professionnelle et durable;
- de proposer des solutions de transport de marchandises à des clients actuels ou à de nouveaux clients potentiels, et à leur en montrer l'utilité;
- d'analyser les exigences de la clientèle, de développer des solutions pour cette dernière et d'apporter leur soutien lors de la mise en œuvre;
- de planifier des mesures de marketing et de distribution appropriées avec la division marketing;
- D'organiser des événements destinés à la clientèle, de participer à l'élaboration des contenus et de les utiliser pour entretenir leurs contacts.

Ils disposent...

- de très bonnes connaissances du marché ouvert de la mobilité et des offres de transports publics;
- d'une bonne vue d'ensemble de la branche, des besoins de la clientèle et des domaines d'activité;
- de solides connaissances en technique de vente et de fidélisation de la clientèle;
- de connaissances de base en marketing et en communication (par ex. canaux, instruments, etc.);
- de bonnes connaissances de l'offre et de la fixation des prix des prestations;
- de bonnes connaissances de la distribution (systèmes, canaux, étapes de développement prévues, etc.);
- de très bonnes connaissances des tarifs et de leur calcul;
- de très bonnes connaissances des solutions de transport nationales et internationales dans le trafic marchandises;
- de connaissances approfondies en économie d'entreprise.

Ils sont...

- conscients de l'importance d'un service clientèle actif et orienté sur les prestations;
- conscients des différences entre le marché ouvert et les transports publics, et en tirent les conséquences;
- en mesure d'identifier les clients potentiels et de saisir avec précision les besoins de la clientèle d'affaires et du trafic marchandises afin de leur proposer des offres les plus adaptées possibles;
- motivés à construire des relations durables avec leur clientèle d'affaires et du trafic marchandises;
- en mesure d'évaluer régulièrement les offres et les concepts, et de les développer sur la base des résultats des évaluations;
- soucieux d'entretenir des relations basées sur la confiance et le partenariat avec leur clientèle d'affaires et du trafic marchandises;
- en mesure d'analyser des données clients et des chiffres de vente, et d'en déduire les mesures à prendre pour augmenter les recettes;
- prêts à gérer de façon professionnelle les situations difficiles avec des clients et les cas de réclamation;
- motivés à assister à des événements destinés à la clientèle, à se présenter avec assurance et à discuter avec la clientèle.

6.9 Champ d'action 9: conception des processus au sein des entreprises de transport

Compétence

Les managers en TP conçoivent les processus de l'entreprise au sein de leur secteur. Ils définissent avec la direction les bases normatives et stratégiques, formulent la stratégie et en assurent la mise en œuvre. Lors des processus de changement, ils établissent une planification complète, définissent des objectifs concrets et encadrent les collaborateurs dans la mise en œuvre. Ils évaluent ensuite le succès des mesures.

Situation de travail typique

Mettre en œuvre la stratégie

Les managers en TP établissent une planification de mise en œuvre pour leur propre secteur. Ils impliquent activement leur équipe dans le processus de mise en œuvre de la stratégie, et engagent un dialogue sur les objectifs stratégiques. Ils prennent au sérieux les craintes de collaborateurs et surmontent les réticences. Ils assurent un suivi actif des mesures stratégiques et surveillent leur réalisation. Par ailleurs, ils informent la direction ou le conseil d'administration sur le succès des mesures.

Les critères de performance en détail

Les managers en TP sont en mesure...

- de transposer les bases normatives (ligne directrice, vision, objectifs environnementaux et énergétiques, etc.) dans leur domaine de compétences et de l'appliquer dans leur travail quotidien;
- d'élaborer des bases stratégiques pour divers secteurs (par ex. offre, marketing, distribution, etc.) dans un processus adapté;
- de planifier et de réaliser de façon ciblée la mise en œuvre de la stratégie dans leur secteur;
- d'assurer une conduite axée sur les objectifs;
- de structurer des projets de changement complets, de les planifier et de les exécuter en fonction de la situation.

Ils disposent...

- de connaissances approfondies dans la direction d'entreprise et la gestion stratégique dans la branche des transports publics;
- de connaissances approfondies dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises;
- d'un répertoire de méthodes d'animation et de communication;
- de connaissances méthodiques et professionnelles dans la mise en œuvre stratégique et la gestion des changements;
- de connaissances approfondies de l'utilisation d'instruments et de méthodes de planification appropriés;
- de connaissances approfondies de l'utilisation d'instruments de conduite appropriés;
- d'un savoir-faire méthodique avéré dans la planification et le suivi de processus de changement.

Ils sont...

- en mesure de vérifier la mise en œuvre des bases normatives au quotidien et, le cas échéant, d'en déduire les mesures d'optimisation à prendre et de les mettre en œuvre;
- prêts à prendre en compte tous les aspects influençant le processus de développement de la stratégie;
- en mesure de remettre en question les processus de développement de la stratégie et, au besoin, d'apporter des corrections;
- conscients de l'importance d'une mise en œuvre stratégique active et conçoivent celle-ci avec leurs collaborateurs;
- prêts à gérer de façon professionnelle les craintes et les réticences des collaborateurs dans le cadre de la mise en œuvre stratégique et des processus de changement;
- prêts à tenir au courant la direction ou le conseil d'administration sur le déroulement de la mise en œuvre stratégique;
- en mesure d'analyser d'un œil critique la mise en œuvre stratégique et les projets de changement avec leurs collaborateurs, et d'apporter des corrections en cas d'éventuelles divergences;
- conscients que le succès des projets de changement dépend avant tout d'une conception complète et convaincante de l'information et de la communication.

6.10 Champ d'action 10: conduite de collaborateurs

Compétence

Les managers en TP sont responsables du recrutement et de la conduite des collaborateurs. Ils assurent l'occupation de postes vacants et l'introduction de nouveaux collaborateurs dans l'entreprise ou dans le secteur. Ils procèdent régulièrement à des évaluations du personnel, planifient avec les collaborateurs leur développement et leur qualification, et le conduisent de façon compétente aussi dans les situations difficiles. Les managers en TP s'assurent que les collaborateurs disposent de toutes les informations dont ils ont besoin.

Situation de travail typique

Evaluer le personnel

Les managers en TP évaluent périodiquement leurs collaborateurs à l'aide du système d'évaluation de l'entreprise. Ils préparent les entretiens d'évaluation annuels (et des entretiens intermédiaires éventuels) de manière approfondie. Ils conduisent les entretiens avec les collaborateurs de manière structurée, si possible dans un cadre calme et clos. Outre une évaluation des prestations et du comportement du personnel (degré d'atteinte des objectifs), ils veillent également à leur encouragement. Ils formulent avec les collaborateurs des conventions d'objectifs annuelles et planifient les mesures de développement appropriées. Ils documentent le processus d'évaluation dans le système d'évaluation de l'entreprise selon les directives.

Les critères de performance en détail

Les managers en TP sont en mesure...

- d'estimer de façon réaliste les besoins quantitatifs et qualitatifs en personnel;
- de recruter du personnel adéquat pour leur secteur sur la base de processus standard;
- de définir des descriptions de postes et des profils d'exigences;

- d'instruire de manière approfondie de nouveaux collaborateurs et de les accompagner durant la phase d'introduction;
- de confier aux collaborateurs des mandats clairs et complets, en relation avec leurs responsabilités et leurs compétences, et de les accompagner individuellement lors de la réalisation;
- de maîtriser des situations de direction opératives de manière méthodique et en recherchant des solutions;
- de planifier et de réaliser des mesures sur la base des résultats du relevé de satisfaction du personnel;
- d'organiser le développement des collaborateurs en se fondant sur les objectifs de l'entreprise, et de répondre à leurs souhaits;
- d'évaluer les collaborateurs objectivement et équitablement au moyen du système d'évaluation de l'entreprise;
- d'informer les collaborateurs par les canaux appropriés en fonction des destinataires et des groupes cibles;
- de planifier et d'organiser des instructions pour leur équipe en fonction des besoins;
- de promouvoir la formation continue des collaborateurs en fonction des besoins dans le domaine de l'utilisation efficace de l'énergie et des ressources (par ex. ECO-drive, régulation adaptative (ADL), etc.)

Ils disposent...

- de connaissances approfondies dans le recrutement et la conduite du personnel;
- de solides connaissances dans les problématiques du droit du travail;
- de solides connaissances dans l'évaluation et le développement du personnel;
- d'une connaissance approfondie des méthodes et techniques de conception de la culture d'équipe;
- de connaissances de base de la conception méthodique et didactique d'instructions;
- d'un large répertoire de méthodes de communication et de modération.

Ils sont...

- en mesure d'estimer de manière réaliste les besoins quantitatifs et qualitatifs en personnel;
- en mesure d'apprécier l'aptitude de candidats potentiels à l'aide d'outils et de techniques existants, et de prendre des décisions motivées en matière de recrutement;
- conscients de l'importance de remarques constructives et les encouragent activement;
- en mesure d'analyser les prestations des collaborateurs avec eux dans le cadre de bilans réguliers, et de définir des mesures adéquates au besoin;
- en mesure d'évaluer correctement la réalisation des objectifs de leurs collaborateurs et, si nécessaire, de convenir de mesures de correction adéquates ou de nouveaux objectifs;
- motivés à adopter une attitude claire et objective dans la gestion en équipe des situations difficiles et des dérangements;
- motivés à analyser avec les collaborateurs leurs besoins en développement personnel, de planifier des mesures en la matière et de les soutenir et de les suivre activement;
- en mesure d'estimer de façon réaliste les forces et les faiblesses des collaborateurs et d'en déduire des objectifs adéquats;
- intéressés par un échange constructif en équipe et sont prêts à l'encourager activement;
- prêts à prendre en compte de façon appropriée les ressources présentes dans l'équipe lors de la conception de la collaboration en équipe.

6.11 Champ d'action 11: garantie de la gestion financière dans les TP

Compétence

Les managers en TP veillent au respect des prescriptions financières dans leur secteur. Ils établissent un business plan pour divers projets, fixent le budget annuel et procèdent à des contrôles réguliers du projet pendant l'année. Pour les investissements prévus, ils établissent une planification pluriannuelle et saisissent les coûts et les éventuelles recettes supplémentaires.

Situation de travail typique

Etablir un budget

Les managers en TP établissent un budget annuel pour leur division/secteur, lequel s'aligne sur le budget global de l'entreprise. Ils calculent les chiffres d'affaires et les coûts ainsi que différentes variantes. Ils présentent le budget à leur hiérarchie.

Les critères de performance en détail

Les managers en TP sont en mesure...

- d'établir un business plan réaliste et compréhensible à l'aide d'un modèle standard;
- d'établir dans les délais un budget pour leur division ou leur secteur s'alignant sur le budget global de l'entreprise;
- d'établir le budget en tenant compte des prescriptions en matière de financement et d'indemnisation dans les transports publics;
- d'assurer un contrôle régulier du budget et de lancer des mesures adéquates;
- d'établir un plan d'investissement pertinent et compréhensible.

Ils disposent...

- de connaissances approfondies en matière de planification du budget et des investissements;
- de connaissances approfondies des prescriptions de financement et d'indemnisation dans les transports publics;
- de solides connaissances dans le domaine des indicateurs financiers;
- de connaissances de base dans la gestion des coûts.

Ils sont...

- en mesure de concrétiser leur idée commerciale du point de vue de la gestion d'entreprise, en prenant en compte tous les aspects influents et en analysant la faisabilité d'un œil critique;
- en mesure d'estimer si les hypothèses financières sont réalistes et coordonnées entre elles;
- en mesure d'identifier rapidement des écarts budgétaires négatifs et de réagir immédiatement;
- en mesure d'estimer correctement les risques liés au plan d'investissement.

6.12 Champ d'action 12: élaboration des conditions cadres de l'organisation

Compétence

Les managers en TP créent les conditions cadres nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation.

Ils définissent l'organisation structurelle et les processus pour leur secteur en tenant compte de l'organisation globale, les décrivent de façon compréhensible et les présentent aux organes concernés. Ils mettent à disposition l'infrastructure pour les postes de travail et l'informatique nécessaires à la mise en œuvre. Ils contrôlent régulièrement le respect des prescriptions en matière de qualité, d'environnement et de sécurité (QUS), de même que la gestion des risques et la conformité légale de leurs processus d'affaires. Au besoin, ils apportent des adaptations à la conception de l'organisation.

Situations de travail typiques

Concevoir les processus d'organisation

Les managers en TP conçoivent les processus pour leur secteur ou vérifient la faisabilité et la plausibilité des processus définis. Ils veillent également à la meilleure coordination possible entre les interfaces existantes. Ils assurent un suivi régulier de la mise en œuvre des processus. Dans le cadre de la fourniture des prestations, ils décrivent les processus des différentes offres afin de pouvoir identifier les potentiels d'optimisation et de nouvelles idées. Ils visualisent ces processus dans les séances d'équipe et en discutent les forces et les faiblesses ainsi que les possibles conséquences.

Respecter les prescriptions en matière de qualité, d'environnement et de sécurité (QUS)

Les managers en TP sont responsables du respect des prescriptions QUS dans leur domaine d'activité. A cette fin, ils appliquent les directives internes à l'entreprise en matière de qualité, d'environnement et de sécurité à travers des mesures concrètes, et communiquent celles-ci à leurs collaborateurs. Ils sensibilisent leurs collaborateurs aux aspects dans ce domaine et les instruisent soigneusement (par ex. dans le domaine de la qualité de l'orientation clientèle ou de la qualité des prestations, ou encore dans le domaine de la sécurité au travail). Les managers en TP s'assurent du respect des prescriptions par les collaborateurs et prennent des mesures d'optimisation au besoin. Par ailleurs, ils analysent régulièrement la présence ou non de déficits dans le domaine QUS, et prennent des mesures préventives le cas échéant.

Les critères de performance en détail

Les managers en TP sont en mesure ...

- de concevoir l'organisation structurelle et les processus dans leur secteur en fonction des besoins et du point de vue de la gestion d'entreprise;
- d'évoluer de façon professionnelle au sein des structures et processus de l'entreprise;
- de concevoir l'infrastructure des postes de travail dans leur domaine d'activité en fonction des objectifs;
- de gérer l'infrastructure informatique en fonction des objectifs;
- de mettre en œuvre les prescriptions QUS dans leur domaine d'activité en fonction des règles en vigueur;
- d'assurer continuellement et avec anticipation la gestion des risques dans leur domaine d'activité;

- d'assurer le respect des conditions cadres légales dans leur domaine d'activité.

Ils disposent...

- de bonnes connaissances en conception organisationnelle et en gestion des processus
- de connaissances globales de l'organisation
- de connaissances de base de la gestion de l'infrastructure des postes de travail
- de bonnes connaissances des exigences en matière d'infrastructure informatique
- de connaissances approfondies de la mise en œuvre de processus d'amélioration continus
- de connaissances méthodiques de la mise en œuvre d'une gestion des risques efficace
- de connaissances approfondies des conditions cadres légales touchant leur domaine d'activité.

Ils sont...

- prêts à élaborer des solutions organisationnelles avec point de vue global de l'entreprise;
- en mesure d'analyser régulièrement l'organisation structurelle et les processus ainsi que les interfaces avec un œil critique, et de les adapter au besoin;
- conscients qu'une analyse solide des besoins en infrastructure des postes de travail constitue le fondement d'une gestion réussie;
- motivés à planifier et à exécuter l'implémentation d'une nouvelle infrastructure informatique de façon appropriée;
- soucieux d'accorder une grande valeur au sens de la qualité et à une orientation clientèle marquée;
- en mesure d'analyser régulièrement la mise en œuvre des prescriptions QUS et de prendre des mesures le cas échéant;
- en mesure d'estimer les risques de façon réaliste et de prendre des mesures si nécessaire;
- en mesure d'estimer les répercussions de nouveautés dans les bases légales sur leur domaine d'activité.