



## **RECUEIL DE GESTION - POLITIQUE**

# **POLITIQUE D'APPRÉCIATION DU RENDEMENT ET DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DU PERSONNEL CADRE**

Adoptée par le conseil d'administration le 22 juin 2000 (Résolution CA-2384)  
Amendée le 11 février 2025 (Résolution CA-3653)

## TABLE DES MATIÈRES

1. PRÉAMBULE .....	1
2. PRINCIPES DIRECTEURS ET VALEURS .....	1
3. CHAMP D'APPLICATION .....	2
4. CADRE LÉGAL ET ADMINISTRATIF .....	2
5. DÉFINITIONS .....	2
6. OBJECTIFS .....	4
7. RESPONSABILITÉS	
7.1    Le Conseil d'administration .....	4
7.2    La Direction générale .....	4
7.3    La personne cadre .....	4
7.4    La personne supérieure immédiate .....	5
7.5    La Direction du service des ressources humaines et affaires corporatives .....	5
8. FRÉQUENCE ET PROCESSUS DE L'APPRECIATION DU RENDEMENT .....	5
9. DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES .....	6
10. PERFECTIONNEMENT .....	7
11. CONFIDENTIALITÉ ET ACCÈS À L'INFORMATION .....	7
12. ENTRÉE EN VIGUEUR ET RÉVISION .....	7
ANNEXE A : APPRECIATION DU RENDEMENT DE LA PERSONNE CADRE .....	8
ANNEXE B : DÉFINITIONS DES COMPÉTENCES .....	13

## 1. PRÉAMBULE

La présente politique énonce les orientations du Cégep en matière d'appréciation du rendement et du développement pour le personnel cadre. Elle vise à reconnaître ses cadres et à favoriser le développement de leurs compétences. Ainsi, elle contribue à la réalisation de la mission du Cégep, dans le respect de ses valeurs et de sa vision. Elle fait partie intégrante de la *Politique de gestion des ressources humaines* du Cégep et se veut complémentaire à toute autre politique ou règlement applicable au personnel cadre en matière de gestion des ressources humaines, notamment la *Politique de gestion du personnel cadre* et le *Règlement déterminant certaines conditions de travail des cadres des collèges*.

Elle s'inscrit dans la mise en œuvre de la raison d'être de la direction des ressources humaines et affaires corporatives en ce qui a trait à son partenariat avec les cadres pour le développement des compétences et la gestion des besoins de formation. Elle intègre les volets de la gestion des ressources humaines portant sur l'appréciation du rendement et le développement des compétences dans une perspective d'amélioration continue de la gestion et de la qualité des services.

## 2. PRINCIPES DIRECTEURS ET VALEURS

L'application de cette politique se fonde sur une approche collaborative et constructive, mettant de l'avant des valeurs essentielles telles que l'ouverture, le respect, l'authenticité et l'échange.

- a) L'appréciation du rendement se situe dans une perspective de développement personnel, professionnel et organisationnel.
- b) L'appréciation du rendement est un outil de valorisation et de reconnaissance du travail accompli.
- c) L'appréciation du rendement réfère au plan de travail du service, à la description de tâches, à la performance, aux objectifs et attentes énoncés, en tenant compte du contexte organisationnel.
- d) L'appréciation du rendement est à caractère formatif dans son volet développement des compétences et sommatif en ce qui concerne les décisions à prendre à l'égard de l'acquisition de la stabilité d'emploi.
- e) L'appréciation du rendement est un outil de communication et de gestion. Elle implique une discussion sur les réalisations et les habiletés manifestées par la personne cadre dans l'exercice de ses fonctions à partir d'attentes et objectifs fixés au préalable.

### **3. CHAMP D'APPLICATION**

*La Politique d'appréciation du rendement et du développement des compétences du personnel cadre* s'applique à toutes les personnes occupant des fonctions d'encadrement au Cégep de Lévis à l'exception des hors-cadres.

### **4. CADRE LÉGAL ET ADMINISTRATIF**

*La Politique d'appréciation du rendement et du développement des compétences du personnel cadre* s'inscrit principalement dans un contexte règlementaire régi notamment par :

- a) *La Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel;*
- b) *La Charte des droits et libertés de la personne;*
- c) *Le Règlement de régie interne, autres règlements et politiques du Cégep de Lévis;*
- d) *Le Règlement déterminant certaines conditions de travail des cadres des collèges d'enseignement général et professionnel;*
- e) *La Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics;*
- f) *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels;*
- g) Les politiques et programmes relatifs à la gestion des ressources humaines.

### **5. DÉFINITIONS**

Dans la présente politique, les mots et expressions qui suivent désignent respectivement :

- a) « Appréciation du rendement » : Il s'agit du processus par lequel on apprécie l'atteinte des résultats, des comportements, des compétences et des objectifs fixés à son égard par la personne supérieure immédiate.
- b) « Attentes » : Il s'agit des résultats, des comportements et des compétences attendus.
- c) « Cadre » : La personne cadre telle que définie au Règlement. Elle comprend également la personne désignée temporairement dans un poste de cadre.
- d) « Comité local » : L'ensemble des cadres du cégep membres de l'Association.
- e) « Compétence » : La compétence réfère à la maîtrise des connaissances, des habiletés et des aptitudes requises pour atteindre le rendement attendu dans une fonction.

- f) « Compétence fondamentale » : La compétence fondamentale est le leadership mobilisateur qui se présente sous forme d'actions clés constituant ainsi le savoir agir d'une personne, qui se déclinent sous la forme de savoirs, de savoir-faire, de savoir-faire-faire, et de savoir-être.<sup>1</sup>
- g) « Compétences essentielles » : Des savoirs essentiels à tout cadre et au nombre de sept : soit la collaboration, communication, gestion des équipes et des effectifs, gestion financière et matérielle, planification et organisation, raisonnement critique et résolution de problème.<sup>2</sup>
- h) « Développement professionnel » : Le développement professionnel est une responsabilité conjointe de la part du Cégep et de la personne cadre. Le Cégep se doit de fournir les ressources nécessaires à l'apprentissage et à l'amélioration des compétences. Pour sa part, la personne cadre doit utiliser les ressources mises à sa disposition tout au long de son parcours de gestionnaire au Cégep.
- i) « Loi » : Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel.
- j) « Objectif » : Un objectif est un but à atteindre qui doit être spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et défini selon un échéancier.
- k) « Perfectionnement » : Le perfectionnement est l'ensemble des activités d'apprentissage susceptible de permettre à l'individu de s'adapter à l'évolution de sa tâche. Ces activités peuvent répondre à des besoins organisationnels, fonctionnels et personnels sur une base individuelle ou collective.
- l) « Probation » : Période probatoire d'une durée de deux (2) années durant laquelle le cadre ne bénéficie pas de la stabilité d'emploi.
- m) « Profil du poste » : Description du rôle d'une personne exprimé selon différents critères du rendement, des objectifs et attentes énoncés.
- n) « Règlement » : Le *Règlement déterminant certaines conditions de travail des cadres des collèges d'enseignement général et professionnel*, adopté par arrêté ministériel le 17 mai 2023 et modifié par des arrêtés ministériels subséquents.
- o) « Stabilité d'emploi » : Statut obtenu par un cadre qui occupe un emploi régulier à temps complet au Cégep depuis au moins deux (2) années continues selon l'article 198 du Règlement. La personne cadre qui bénéficiait de la stabilité d'emploi dans son Cégep d'origine transfère celle-ci dans son nouveau cégep conformément à l'article 40 du Règlement.

---

<sup>1</sup> Référentiel de compétences des cadres des cégeps, à l'adresse : <https://www.accq.qc.ca/nouvelles/publication-du-referentiel-de-competences-et-de-l-outil-d-autoevaluation-et-de-developpement/>

<sup>2</sup> Idem

p) « Supervision » : Processus de travail continu entre deux personnes de niveaux hiérarchiques différents dans le but d'établir des ententes de collaboration, de rendement et de développement des compétences.

## **6. OBJECTIFS**

Par la mise en œuvre de cette politique, le Cégep convient des objectifs suivants :

- a) Reconnaître la contribution de chaque cadre à l'atteinte des objectifs et attentes énoncés en lien avec ses responsabilités.
- b) Supporter et encadrer l'appréciation du rendement des cadres en fonction des objectifs à atteindre.
- c) Reconnaître la contribution à la réalisation de la mission du Cégep et accroître la satisfaction au travail.
- d) Faciliter les échanges entre la personne cadre évaluée et la personne supérieure immédiate.
- e) Identifier le niveau de réalisation des attentes communiquées, définies pour ce qui est des objectifs à atteindre, du plan de travail et des comportements à adopter.
- f) Proposer des programmes d'encadrement, de formation et de perfectionnement.

## **7. RESPONSABILITÉS**

### **7.1 Le Conseil d'administration**

- a) Adopter la présente politique.

### **7.2 La Direction générale**

- a) Soumettre la politique et ses amendements pour adoption par le conseil d'administration;
- b) Assurer l'application de la politique et du développement individuel et collectif des cadres;
- c) Prendre la décision relative à l'acquisition de la stabilité d'emploi de la personne cadre et l'en informer;
- d) Recevoir les documents d'appréciation du rendement de la part des personnes supérieures immédiates et les conserver à la direction générale au dossier des personnes cadres.

### **7.3 La personne cadre**

- a) Collaborer à l'identification des attentes et des objectifs à atteindre;
- b) Être proactive dans son développement professionnel;
- c) Dresser le bilan de ses réalisations, s'autoévaluer et en discuter avec la personne supérieure immédiate;

- d) Élaborer, faire approuver, réaliser et réviser son plan de développement et rendre compte de son appréciation du rendement à la personne supérieure immédiate.

#### **7.4 La personne supérieure immédiate**

- a) Appliquer la *Politique d'appréciation du rendement et de développement des compétences du personnel cadre* dans son service ou sa direction;
- b) Réaliser le processus d'appréciation, puis en faire le suivi;
- c) Fournir une rétroaction à l'égard des objectifs et des attentes énoncés;
- d) Agir dans le respect des valeurs institutionnelles et des principes établis dans la politique;
- e) Soutenir la personne cadre dans l'atteinte des objectifs et attentes énoncés;
- f) Établir une communication constante tout au long du processus d'appréciation du rendement;
- g) Acheminer le document d'appréciation du rendement à la Direction générale afin qu'il soit classé au dossier de la personne cadre.

#### **7.5 La Direction du service des ressources humaines et des affaires corporatives**

- a) Fournir le soutien nécessaire à l'application de cette politique;
- b) Fournir aide et support au développement des compétences de façon individuelle et collective;
- c) Organiser des sessions de formation en fonction des besoins collectifs et des priorités de la Direction générale;
- d) Coordonner le processus, veiller à ce que les appréciations du rendement soient effectuées en temps voulu et appuyer l'équipe de gestion en fournissant de l'information et de la formation.

### **8. FRÉQUENCE ET PROCESSUS DE L'APPRÉCIATION DU RENDEMENT**

- a) L'appréciation se veut avant tout un moment propice visant à établir des échanges interactifs et constructifs entre la personne supérieure immédiate et la personne cadre.
- b) L'appréciation du rendement portera sur les responsabilités générales confiées à la personne cadre en regard de :
  - La description de tâches, les responsabilités et les compétences attendus;
  - Le plan de travail du service ou de la direction;
  - Le plan de développement;
  - Le plan stratégique du Cégep;
  - Les attentes et objectifs communiqués;
  - Les aptitudes et habiletés de gestion à développer;
  - Le soutien susceptible de favoriser l'atteinte des objectifs et attentes visés.

- c) L'appréciation du rendement est de type continu et s'intègre aux activités quotidiennes de gestion et de supervision.
- d) La personne cadre en probation fait l'objet d'au moins deux (2) appréciations du rendement au cours de sa première année d'emploi, dont l'une dans les six (6) premiers mois. Pour la personne cadre ayant acquis une stabilité d'emploi, l'appréciation du rendement a lieu une fois par année.
- e) La période d'appréciation du rendement porte sur une (1) année et se situe entre le 1er juillet et le 30 juin.
  - En début d'année, ou à l'entrée en poste de la personne cadre, la personne supérieure immédiate et la personne cadre conviennent des principaux objectifs et attentes énoncées à l'aide du document prévu à cette fin (Annexe A ).
  - En cours d'année, la personne supérieure immédiate et la personne cadre se rencontrent afin d'assurer le suivi et de procéder aux ajustements requis. Ceux-ci sont consignés sur le même document.
  - En fin d'année, la personne cadre s'autoévalue et soumet le bilan de ses réalisations à la personne supérieure immédiate, qui, à son tour, complète son appréciation du rendement.
- f) La personne supérieure immédiate et la personne cadre expriment leur niveau de satisfaction sur les objectifs et attentes énoncés.
- g) Lors de cette rencontre, la personne supérieure immédiate détermine son appréciation, formule ses commentaires et signe le document d'appréciation du rendement.
- h) La personne cadre formule également ses commentaires, signe le document attestant sa connaissance de l'appréciation et indique son degré d'accord avec son contenu.
- i) L'original de l'appréciation du rendement complétée est classé au dossier confidentiel de la personne cadre. La personne supérieure immédiate et la personne cadre en conservent une copie, une fois le processus annuel terminé.

## **9. DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES**

- 9.1 En début d'année, la personne cadre et la personne supérieure immédiate discutent de l'appréciation du rendement de la précédente année (si applicable) et des pistes de développement pour l'année en cours, en :
- Identifiant, le cas échéant, les forces à consolider et celles à développer;
  - Expliquant les écarts, les difficultés rencontrées, ou les échecs constatés;

- Identifiant, le cas échéant, des compétences<sup>3</sup> précises à développer;
- Identifiant, le cas échéant, des pistes de développement professionnel.

Celles-ci sont consignées au document d'appréciation du rendement.

## **10. PERFECTIONNEMENT**

- 10.1 La personne cadre nouvellement nommée peut participer à une session de perfectionnement spécialement conçue pour les nouvelles personnes cadres du réseau collégial. Le Cégep pourrait couvrir le coût d'inscription de la session, y compris le transport et l'hébergement, après approbation de la personne supérieure immédiate.
- 10.2 La personne cadre intéressée à suivre un perfectionnement soumet sa demande de perfectionnement à la Direction des ressources humaines et affaires corporatives. Cette dernière traite les demandes soumises en consultation avec la direction générale.
- 10.3 La personne cadre qui poursuit des études reliées ou connexes à sa fonction est remboursée pour ses frais de scolarité et d'inscription après approbation de la personne supérieure immédiate. Par ailleurs, elle peut bénéficier d'un congé avec traitement de deux jours par session et d'un aménagement d'horaire après entente avec la personne supérieure immédiate.

## **11. CONFIDENTIALITÉ ET ACCÈS À L'INFORMATION**

Seule la personne supérieure immédiate, la personne cadre ainsi que la direction générale ont accès à l'appréciation du rendement conservé au dossier de la personne cadre.

## **12. ENTRÉE EN VIGUEUR ET RÉVISION**

La présente politique entre en vigueur à compter de son adoption par le Conseil d'administration, soit le 11 février 2025. Elle sera révisée au besoin à moins que des changements législatifs le requièrissent.

---

<sup>3</sup> Référentiel de compétences des cadres des cégeps.

**ANNEXE A**  
**APPRÉCIATION DU RENDEMENT DE LA PERSONNE CADRE**

**RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX**

Nom de la personne cadre : \_\_\_\_\_

Direction : \_\_\_\_\_

Corps d'emploi : \_\_\_\_\_ Classe : \_\_\_\_\_

Date d'embauche : \_\_\_\_\_

Dates de rencontres : \_\_\_\_\_

Personne supérieure immédiate : \_\_\_\_\_

<b>OBJECTIFS ET ATTENTES</b>	<b>BILAN (Janvier)</b>	<b>BILAN (Juin)</b>

Échelle d'évaluation	A	B	C	D	E
	Personne supérieure immédiate		Personne cadre		
<b>COMPÉTENCE FONDAMENTALE</b> LEADERSHIP MOBILISATEUR <sup>4</sup>					

Échelle d'évaluation	A	B	C	D	E
	Personne supérieure immédiate		Personne cadre		
<b>COMPÉTENCE ESSENTIELLE</b> COLLABORATION <sup>5</sup>					

Échelle d'évaluation	A	B	C	D	E
	Personne supérieure immédiate		Personne cadre		
<b>COMPÉTENCE ESSENTIELLE</b> COMMUNICATION <sup>6</sup>					

<sup>4</sup> Voir les actions reliées à cette compétence à la page 8 du *Référentiel de compétences des cadres des cégeps*.

<sup>5</sup> Voir les actions reliées à cette compétence à la page 9 du *Référentiel de compétences des cadres des cégeps*.

<sup>6</sup> Voir les actions reliées à cette compétence à la page 10 du *Référentiel de compétences des cadres des cégeps*.

Échelle d'évaluation	A	B	C	D	E
<b>COMPÉTENCE ESSENTIELLE</b> GESTION DES ÉQUIPES ET DES EFFECTIFS <sup>7</sup>	Personne supérieure immédiate		Personne cadre		

Échelle d'évaluation	A	B	C	D	E
<b>COMPÉTENCE ESSENTIELLE</b> GESTION FINANCIÈRE ET MATÉRIELLE <sup>8</sup>	Personne supérieure immédiate		Personne cadre		

Échelle d'évaluation	A	B	C	D	E
<b>COMPÉTENCE ESSENTIELLE</b> PLANIFICATION ET ORGANISATION <sup>9</sup>	Personne supérieure immédiate		Personne cadre		

<sup>7</sup> Voir les actions reliées à cette compétence à la page 11 du *Référentiel de compétences des cadres des cégeps*.

<sup>8</sup> Voir les actions reliées à cette compétence à la page 12 du *Référentiel de compétences des cadres des cégeps*.

<sup>9</sup> Voir les actions reliées à cette compétence à la page 13 du *Référentiel de compétences des cadres des cégeps*.

Échelle d'évaluation	A	B	C	D	E
<b>COMPÉTENCE ESSENTIELLE</b> RAISONNEMENT CRITIQUE <sup>10</sup>	Personne supérieure immédiate	Personne cadre			

Échelle d'évaluation	A	B	C	D	E
<b>COMPÉTENCE ESSENTIELLE</b> RÉSOLUTION DE PROBLÈME <sup>11</sup>	Personne supérieure immédiate	Personne cadre			

Légende de l'échelle d'évaluation

A (dépasse les attentes)      B (satisfait aux attentes)      C (nécessite une amélioration)  
 D (ne satisfait pas aux attentes)      E (ne s'applique pas)

<sup>10</sup> Voir les actions reliées à cette compétence à la page 14 du *Référentiel de compétences des cadres des cégeps*.

<sup>11</sup> Voir les actions reliées à cette compétence à la page 15 du *Référentiel de compétences des cadres des cégeps*.

DÉVELOPPEMENT DE LA PERSONNE CADRE	
POINTS FORTS	POINTS À AMÉLIORER
COMMENTAIRES	
PERSONNE SUPÉRIEURE IMMÉDIATE	PERSONNE CADRE

Signature de la personne cadre : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

Signature de la personne supérieure immédiate : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

**ANNEXE B**  
**DÉFINITIONS DES COMPÉTENCES<sup>i</sup>**

## **COMPÉTENCES FONDAMENTALES**

### **LEADERSHIP MOBILISATEUR**

La personne qui maîtrise cette compétence guide et inspire les membres de son équipe vers l'atteinte des objectifs communs en misant sur les valeurs de l'institution et leurs caractéristiques, tout en reconnaissant la contribution de chacun et chacune. Elle inspire la confiance et veille à la mise en place des conditions favorables pour susciter l'engagement, la motivation et la mobilisation de son équipe, de ses collègues et des membres de la communauté collégiale, et ce, dans un climat de travail harmonieux et collaborateur. Elle soutient le développement des compétences des personnes employées sous sa responsabilité en fonction des besoins de l'organisation, mais également de leurs aspirations et de leurs talents. Elle favorise ainsi, chez le personnel, le développement de l'autonomie professionnelle, l'esprit d'initiative, le jugement critique, l'orientation vers les résultats, etc. Ce faisant, elle veille à la mise en place ou à l'entretien des conditions essentielles d'attraction et de rétention, et participe au rayonnement du réseau comme employeur de choix.

- Élaborer et adapter des stratégies d'action en fonction de la dynamique organisationnelle et de la politique du cégep.
- Être à l'écoute et s'informer du mieux-être et de la santé des collaborateurs et des collaboratrices.
- Exercer son influence dans une perspective du bien commun et inspirer la confiance.
- Faire preuve de cohérence et de cohésion dans ses actions et ses décisions.
- Faire preuve de courage managérial.
- Partager ses connaissances et son expertise avec ses collègues.
- Porter les projets de transformation ou de changement organisationnel avec conviction et assurance pour susciter l'engagement.
- Reconnaître, valoriser et mettre à profit les forces de chaque personne.
- Saisir les opportunités de développement du cégep.
- S'engager activement dans la réalisation de la mission et l'atteinte des objectifs visés par le plan stratégique du cégep au regard de son domaine de responsabilité.
- Soutenir le développement des compétences des membres du personnel sous sa responsabilité.
- Transmettre des rétroactions constructives.
- Veiller au respect et à la mise en place des conditions favorisant la collaboration et la bienveillance.

## COMPÉTENCES ESSENTIELLES

---

### COLLABORATION

La personne qui maîtrise cette compétence contribue de façon positive aux réseaux d'échanges et d'interactions avec les divers collaborateurs et collaboratrices internes et partenaires externes intervenant dans le contexte. Elle travaille de concert avec les autres vers l'atteinte d'un objectif commun et favorise l'ouverture et la coopération entre les parties prenantes.

- Assister et soutenir les diverses parties prenantes dans la réalisation des objectifs.
- Créer et maintenir des relations interpersonnelles positives.
- Développer ses réseaux d'affaires, de partage et d'entraide.
- Encourager et valoriser la diversité d'opinions et de points de vue.
- Favoriser l'implication du cégep dans sa communauté.
- Informer et impliquer ses partenaires (internes et externes) afin d'assurer la bonne gestion des dossiers.
- Privilégier une dynamique axée sur les actions concertées et les stratégies collectives.

---

### COMMUNICATION

La personne qui maîtrise cette compétence démontre des habiletés en communication verbale et écrite claires, précises et transparentes, ainsi qu'une souplesse d'ajustement aux différents contextes, modes et outils de communication. Elle pratique l'écoute active et encourage la création d'occasions d'échanges et de partage des idées tout en s'assurant d'une circulation de l'information efficace.

- Adapter ses communications au contexte et aux personnes à qui elles s'adressent, en faisant preuve d'objectivité et en s'assurant d'en valider la compréhension.
- Assurer la circulation et le partage de l'information requise à la prise de décisions éclairées, en vue de soutenir le sens des actions et la bonne gestion des dossiers.
- Créer du sens par des activités de communication pertinentes et régulières.
- Diffuser et soutenir la vision et les priorités de l'organisation auprès des membres de la communauté collégiale et des partenaires.
- Énoncer de manière claire les objectifs et les attentes.
- Être à l'écoute de la communauté collégiale et des partenaires.
- Être capable de convaincre tout en faisant preuve de courtoisie et de pertinence.
- Faire preuve d'ouverture et d'inclusion.
- Favoriser les échanges d'idées et animer les discussions autour des principaux enjeux auxquels l'organisation fait face.
- Maîtriser les principaux outils de communication et en promouvoir l'utilisation efficace.

---

## GESTION DES ÉQUIPES ET DES EFFECTIFS

La personne qui maîtrise cette compétence contribue et veille à la mise en place de l'ensemble des règles, des pratiques et des comportements pour attirer, recruter, engager et susciter le développement et la progression de son personnel. Cette compétence implique aussi que cette personne déploie des stratégies d'amélioration de la contribution et de la progression de ses équipes de travail.

- Agir de façon préventive et proactive quant au maintien d'un bon climat de travail et de la cohésion de l'équipe.
- Assurer la vigie des développements et des innovations dans son secteur d'activité et mobiliser ses équipes vers le changement.
- Coordonner les activités de son équipe de travail avec la dynamique organisationnelle du cégep.
- Définir les rôles et les responsabilités des membres de son équipe et s'assurer d'une charge de travail adéquate.
- Évaluer son personnel et favoriser leur formation et leur développement.
- Mettre en place ou maintenir les conditions nécessaires à la mobilisation des membres de son équipe autour des objectifs poursuivis.
- Reconnaître la contribution de son équipe et de ses membres.
- Rendre disponibles à son équipe les informations, les outils et les moyens nécessaires à la réalisation des services.
- S'assurer de la disponibilité et de la répartition optimale des effectifs (en nombre et en compétence) favorables à l'atteinte des objectifs.

---

## GESTION FINANCIÈRE ET MATÉRIELLE

La personne qui maîtrise cette compétence répartit les sommes attribuées à son unité ou son service de manière efficiente et efficace, et ce, selon les priorités retenues pour la réalisation de l'ensemble des projets sous sa responsabilité, que ce soit pour son unité, son service ou son cégep.

- Comprendre les enjeux et les risques de son secteur, et maîtriser les outils à sa disposition.
- Élaborer à partir des objectifs stratégiques et des priorités du cégep le plan d'action de son unité ou de son service : objectifs, ressources requises, cibles de résultats et indicateurs de mesure.
- Effectuer l'exercice de reddition de comptes.
- Effectuer un suivi périodique à l'aide d'indicateurs observables et mesurables et prévoir des mesures d'ajustement ou d'adaptation en conséquence.
- Maîtriser les règles de planification et d'allocation des ressources matérielles et financières.

- Optimiser l'utilisation des ressources en fonction des priorités fixées par le plan stratégique du cégep.
  - S'assurer de la saine gestion des fonds publics et du respect des diverses règlementations en vigueur.
- 

## PLANIFICATION ET ORGANISATION

La personne qui maîtrise cette compétence contribue aux réflexions et aux prises de position stratégiques de l'organisation. Elle identifie des stratégies efficientes guidées par la mission, la vision et les orientations du cégep, en assure la mise en œuvre, et ce, en cohérence avec les divers services. Cette compétence sous-entend également qu'elle orchestre les activités liées à la prestation de services ou aux projets à réaliser.

- Anticiper et évaluer les retombées, les contraintes et les risques inhérents à la prise de décision.
  - Assurer le développement, la mise en place et l'amélioration continue des procédures et des processus.
  - Optimiser la gestion des ressources requises à l'atteinte des résultats.
  - Participer à l'élaboration du plan de développement, des règlements, des politiques, des programmes, des budgets et du plan d'effectifs du cégep.
  - Prioriser les actions à mettre en place.
  - Structurer le calendrier des opérations en fonction du respect des échéances.
- 

## RAISONNEMENT CRITIQUE

La personne qui maîtrise cette compétence analyse les données issues du contexte dans lequel évolue son cégep, et ce, dans une perspective systémique. Elle comprend les attentes et les enjeux des différents groupes et partenaires (internes et externes) et en tient compte dans ses stratégies.

- Adapter ses actions en fonction de l'évolution du contexte social, économique, politique, technologique et environnemental.
- Adopter une approche personnalisée de la gestion s'intégrant à la culture organisationnelle de son milieu dans le cadre d'une démarche évolutive.
- Appuyer son raisonnement sur des données probantes et factuelles issues du contexte.
- Considérer les réalités (défis et enjeux) des différentes personnes, groupes et partenaires.
- Évaluer régulièrement l'efficacité de ses actions dans la mise en œuvre du plan stratégique du cégep.
- Mesurer la portée de ses actions et leurs retombées sur le rayonnement du cégep.

---

## RÉSOLUTION DE PROBLÈME

La personne qui maîtrise cette compétence synthétise et critique une situation en divers éléments, en reconnaît les questions importantes ou sous-jacentes et en dégage les jugements pertinents à la prise de décision. Cette compétence sous-entend autant une habileté à organiser les choses systématiquement et à comparer les divers aspects d'un problème qu'une capacité à définir les relations de cause à effet en vue de résoudre les problèmes.

- Développer et maintenir une posture réflexive et un regard critique sur sa pratique professionnelle.
- Envisager les différentes alternatives adéquates à une prise de décision éclairée, innovante et durable.
- Évaluer les renseignements (faits), identifier le problème, les enjeux, puis consulter les parties prenantes.
- Faire preuve de tolérance face à l'ambiguïté et à l'incertitude.
- Objectiver ses façons d'être et d'agir, en prenant la mesure de ses ressources et de ses limites, dans une perspective d'amélioration continue.

---

<sup>1</sup> Référentiel de compétences des cadres des cégeps, à l'adresse : <https://www.accq.qc.ca/nouvelles/publication-du-referentiel-de-competences-et-de-l-outil-d-autoevaluation-et-de-developpement/>