

## FORMULATION DES OBJECTIFS ET GUIDE DES COMPÉTENCES

### PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT ET D'ÉVALUATION FORMATIVE DU PERSONNEL D'ENCADREMENT

#### 1. Formulation des objectifs

Le *Programme de développement et d'évaluation formative* du personnel d'encadrement a entre autres pour objectif de préciser les attentes du Collège à l'égard du cadre, et ce, en fonction des objectifs de son plan de travail annuel et de ses besoins de perfectionnement.

Par souci d'équité et de cohérence, un tableau indiquant les caractéristiques d'un objectif a été prévu pour s'assurer que les objectifs de chaque cadre soient définis à partir du plan de travail annuel de son unité administrative, lequel découle du plan stratégique du Collège.

| Caractéristiques        | Définitions   |
|-------------------------|---|
| Mesurable/Observable    | Le supérieur immédiat et le cadre doivent pouvoir mesurer le degré d'atteinte de l'objectif. Cette mesure peut être d'ordre quantitatif (ex. : nombres, pourcentage) ou d'ordre qualitatif (ex. : comportements observables).                   |
| Réalisable/Réaliste     | L'objectif doit tenir compte des ressources disponibles et des contraintes de l'environnement dans lequel il devrait être atteint.  |
| Situé dans le temps     | L'objectif doit comporter une date d'échéance et un délai de réalisation précis.  |
| Contrôlable/Maîtrisable | L'objectif doit être lié aux responsabilités du cadre. Ce dernier doit disposer du pouvoir décisionnel nécessaire à la réalisation de ses objectifs, en tenant compte la notion d'interdépendance entre ses objectifs et ceux de ses collègues. |
| Pertinence              | L'objectif doit être lié au plan de travail annuel de l'unité administrative du cadre, ainsi qu'au plan stratégique du Collège.   |

#### 2. Guide des compétences

Le présent guide des compétences a été élaboré pour faciliter l'identification d'objectifs à atteindre et de compétences à développer. Il s'applique à tout le personnel-cadre participant au programme. Chaque compétence, professionnelle ou personnelle, est reliée à des comportements observables. Cette liste de compétences est non exhaustive et non limitative.

On définit la compétence comme une connaissance mobilisable, tirée généralement de l'expérience et nécessaire à l'exercice d'une activité professionnelle. La compétence est au centre de trois composantes, soit :

- le savoir (somme des savoirs théoriques et techniques ou des connaissances);
- le savoir-faire (habiletés);
- le savoir-être (attitudes).

À noter que pour plus d'information sur la formulation des compétences, quelques ouvrages sont disponibles à la Direction des ressources humaines.

## 2.1 Compétences professionnelles

| Compétences particulières   | Comportements observables  |
|---|--|
| <p><i>Communications orales et écrites</i></p> <p>Transmets, oralement ou par écrit, des idées, des renseignements ou des directives de façon structurée, claire et dans un style de communication approprié.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formule de façon claire, précise et structurée, toute communication (message, texte, discours, etc.) de manière à être bien compris.</li> <li>✓ Adapte le style de sa communication selon l'objectif et les personnes concernées.</li> <li>✓ S'assure que le message écrit respecte les règles de syntaxe, d'orthographe et de grammaire en usage.</li> <li>✓ Vérifie la compréhension de ses messages auprès de ses interlocuteurs.</li> <li>✓ Interagit avec les autres avec respect et fait preuve d'une bonne écoute.</li> </ul>  |
| <p><i>Encadrement et mesure</i></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Exerce les suivis nécessaires pour garantir la réalisation des activités sous sa responsabilité.</li> <li>✓ Fais régulièrement le point avec les salariés sur la progression des travaux et les résultats obtenus.</li> <li>✓ S'assure que les processus de travail, les standards de qualité, les politiques et les pratiques de fonctionnement sont respectés.</li> <li>✓ Sait établir et gérer des indicateurs de performance et des tableaux de bord pertinents afin de suivre la performance de son unité.</li> <li>✓ Mets en place des pratiques qui rendent possible la gestion à distance.</li> </ul>   |
| <p><i>Expertise professionnelle et technique</i></p> <p>Maîtrise de l'expertise professionnelle et technique.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Possède les aptitudes et les connaissances requises.</li> <li>✓ Applique son savoir-faire dans la résolution des problèmes techniques de son unité.</li> <li>✓ Utilise tous les moyens pour tenir à jour son expertise.</li> <li>✓ Partage ses connaissances.</li> <li>✓ Fais connaître son expertise à l'extérieur du collège.</li> </ul>  |
| <p><i>Gestion des ressources</i></p> <p>Planifie, organise et coordonne toutes les activités d'un projet ou d'une activité sous sa responsabilité.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Établis, conjointement avec les personnes concernées, l'échéancier de travail et les moyens de suivi nécessaires à la réussite du projet.</li> <li>✓ Planifie en fonction du temps, des ressources disponibles et des contraintes.</li> <li>✓ Obtiens la collaboration des personnes concernées et les informe régulièrement de l'évolution du projet.</li> <li>✓ Supervise le travail réalisé par des équipes multidisciplinaires.</li> <li>✓ Évalue ponctuellement le déroulement du projet (qualité et conformité eu égard aux pratiques).</li> <li>✓ Mets en place les moyens nécessaires pour favoriser le déroulement optimal du projet.</li> </ul> |
| <p><i>Pensée stratégique</i></p> <p>Capacité de saisir la perspective globale et future du contexte d'affaires et de focaliser sur les éléments-clés, gages de succès.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Considère l'impact de ses décisions sur les autres composantes du Collège.</li> <li>✓ Se tient informé de l'évolution du secteur de l'éducation et de son poste occupé.</li> <li>✓ Sait envisager une situation sous divers angles.</li> <li>✓ Sait prendre en considération l'environnement social, politique et économique du Collège.</li> <li>✓ Sait dégager les composantes essentielles, les éléments indispensables à mettre en place pour assurer le succès présent et futur du Collège.</li> </ul>   |
| <p><i>Planification/Organisation</i></p> <p>Identifie des objectifs, prévoit les étapes de réalisation, la séquence et la façon de faire compte tenu des</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Établis par ordre de priorité les tâches à accomplir.</li> <li>✓ Élabore des plans d'action soignés et approfondis avant d'entreprendre les activités.</li> <li>✓ Conseille la direction dans l'évaluation des besoins et le</li> </ul>   |

|   |   |
|---|---|
| ressources disponibles, du temps et des contraintes propres à ses activités.  | <p>développement des projets.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identifie les outils et les ressources nécessaires à l'atteinte des résultats.</li> <li>✓ S'assure de la disponibilité des ressources humaines.</li> <li>✓ Répartit le travail adéquatement selon les fonctions.</li> </ul>  |
| <p><i>Prise de décision</i></p> <p>Capacité à prendre des décisions de qualité et aptitudes à décider dans des situations difficiles.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Attends d'avoir l'information suffisante et évalue les conséquences possibles avant de décider.</li> <li>✓ Considère différentes perspectives avant de décider et tient compte des points de vue, idées et positions des personnes significatives de son entourage.</li> <li>✓ Se concentre sur les faits plutôt que sur des impressions personnelles.</li> <li>✓ Ose prendre des décisions même dans des conditions de risque et d'incertitude.</li> <li>✓ Est capable de décider en situation d'urgence, sous pression.</li> <li>✓ Passe rapidement à l'action, accepte de changer de cap et de vivre avec les conséquences de ses décisions.</li> </ul> |
| <p><i>Responsabilisation</i></p> <p>Partage des responsabilités avec ses collaborateurs.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Délègue des responsabilités particulières à des collaborateurs dans le respect de leurs compétences.</li> <li>✓ Laisse à ses collaborateurs la latitude nécessaire pour prendre leurs propres décisions.</li> <li>✓ Favorise les pratiques qui rendent superflu le contrôle direct et encourage les gens à s'autogérer.</li> <li>✓ Fais preuve de leadership et soutient, au besoin, ses collaborateurs dans l'exécution de leurs tâches.</li> </ul>   |
| <p><i>Travail d'équipe</i></p> <p>Contribue au fonctionnement de son équipe et collabore avec ses collègues.</p>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Collabore, encourage et aide les autres.</li> <li>✓ Partage l'information pouvant être utile à ses collègues.</li> <li>✓ Sollicite l'apport des autres, est capable d'obtenir leur coopération, contribue à la création d'un climat propice au travail.</li> <li>✓ Est solidaire des décisions d'équipe.</li> <li>✓ Contribue à l'atteinte des objectifs communs.</li> <li>✓ Participe à la résolution des problèmes du groupe.</li> </ul>   |

## 2.2 Compétences personnelles

| Compétences particulières  | Comportements observables   |
|--|---|
| <p><i>Écoute active, rétroaction et compréhension des autres</i></p> <p>Capacité d'écouter, de comprendre le message, d'échanger avec autrui et de s'adapter aux réactions des autres et à la diversité des points de vue.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Traite les gens avec respect, fais preuve de tact et de diplomatie.</li> <li>✓ Fais preuve de patience et de tolérance, accepte les différences et incite les autres à en faire autant.</li> <li>✓ Est capable de se mettre à la place de l'autre et de faire preuve d'empathie.</li> <li>✓ Encourage l'expression ouverte des idées et des opinions.</li> <li>✓ Sollicite la rétroaction des autres.</li> <li>✓ Écoute activement et attentivement sans interrompre</li> <li>✓ Attends que l'autre ait exprimé complètement son idée avant d'en juger la valeur.</li> <li>✓ S'assure d'avoir bien compris l'opinion de l'autre avant d'y réagir.</li> <li>✓ Sait donner de la rétroaction de façon constructive.</li> </ul> |
| <p><i>Éthique professionnelle</i></p> <p>Fais preuve d'éthique professionnelle.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Respecte les règles.</li> <li>✓ Se conforme aux meilleures pratiques de sa profession.</li> <li>✓ Traite les gens avec équité, impartialité et justice.</li> <li>✓ Est capable de représenter ses intérêts dans le respect de ceux des</li> </ul>  |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>autres.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fais preuve de transparence et d'intégrité en présentant les faits de façon juste et appropriée même lorsqu'ils ne lui sont pas favorables.</li> </ul>   |
| <p><i>Gestion d'une équipe</i></p> <p>Capacité à mobiliser, à diriger et à contrôler les personnes sous sa responsabilité.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sait reconnaître le potentiel chez les autres et rassembler des salariés de haut niveau.</li> <li>✓ Favorise le travail d'équipe, l'entraide et l'efficacité du groupe.</li> <li>✓ Crée un sentiment d'appartenance à l'équipe.</li> <li>✓ Mets l'atteinte des buts communs et sur ce qui soude l'équipe plutôt que ce qui la divise.</li> <li>✓ Informe les gens.</li> <li>✓ Utilise son autorité de manière équitable.</li> <li>✓ Veille au bien-être du groupe.</li> </ul>                               |
| <p><i>Initiative et Autonomie</i></p> <p>Nécessite peu de supervision; résout les problèmes par ses propres moyens ou, le cas échéant, demande conseil ou se documente.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Utilise son expertise et ses expériences avant de demander de l'aide.</li> <li>✓ Accepte l'imputabilité de ses propres actions.</li> <li>✓ Accomplis son travail dans le cadre des limites d'autorité définies.</li> <li>✓ Résous des problèmes de son propre chef.</li> <li>✓ Informe son supérieur immédiat de façon périodique sur le déroulement de ses mandats.</li> <li>✓ Fais preuve de débrouillardise, d'initiative et d'autonomie.</li> <li>✓ Fais preuve d'une capacité d'adaptation.</li> </ul> |
| <p><i>Innovation et créativité</i></p> <p>Propose et met de l'avant des idées nouvelles pour la réalisation des mandats qui lui sont confiés.</p>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Remets en question les méthodes de fonctionnement actuelles.</li> <li>✓ Modifie un ou des éléments de la situation ou du problème.</li> <li>✓ Identifie des solutions nouvelles afin d'améliorer le fonctionnement du travail ou la qualité des services.</li> <li>✓ Présente ses idées.</li> <li>✓ Se tient au courant des recherches, des innovations et des changements dans son secteur d'activité.</li> </ul>  |
| <p><i>Leadership</i></p> <p>Suscite l'engagement de ses collègues, influence le cours des travaux et mobilise les énergies vers l'atteinte des objectifs visés.</p>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fais preuve d'influence auprès de ses collègues et collaborateurs dans le but d'atteindre les objectifs fixés.</li> <li>✓ Influence et motive ses collègues autour d'une action collective.</li> <li>✓ Est capable de guider et d'inspirer.</li> </ul>  |
| <p><i>Mobilisation vers les enjeux importants</i></p> <p>Capacité de susciter l'engagement sur ce qui est essentiel, critique pour le succès du collège.</p>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Communique les orientations stratégiques et les objectifs du collège.</li> <li>✓ Sait présenter une vision claire de la raison d'être et des objectifs de son unité.</li> <li>✓ Donne un sens au travail à accomplir en lien avec la mission et les objectifs du Collège.</li> <li>✓ Adopte les comportements conformes aux valeurs et orientations stratégiques du Collège.</li> <li>✓ Sait faire comprendre à ses salariés l'impact de leur travail sur les résultats du Collège.</li> </ul>              |
| <p><i>Motivation et reconnaissance</i></p> <p>Capacité de créer un environnement où chacun peut donner le meilleur de lui-même.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sait attribuer à chacun des défis significatifs, motivants et stimulants.</li> <li>✓ Encourage chacun à se dépasser.</li> <li>✓ Sait reconnaître la contribution de chacun et donner un renforcement positif de manière appropriée.</li> <li>✓ Sait comment valoriser chacun face au travail à accomplir.</li> </ul>  |
| <p><i>Rigueur et souci de la qualité</i></p> <p>Approche systémique dans la réalisation de travail, ordre, souci du détail, recherche du travail bien fait.</p>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Respecte les processus de travail établis et les principes de qualité.</li> <li>✓ Utilise des méthodes de travail efficaces.</li> <li>✓ Est attentif aux erreurs, vérifie l'exactitude des données et apporte un soin particulier à la réalisation de chacune des étapes de son travail.</li> </ul>   |