



ASSOCIATION DES CADRES  
DES COLLÈGES DU QUÉBEC



**RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES  
ET CAPACITÉS REQUISES DU PERSONNEL  
D'ENCADREMENT DES ÉTABLISSEMENTS  
D'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL**

**AUTOMNE 2013**  
VERSION MODIFIÉE EN JANVIER 2017



## TABLE DES MATIÈRES

Objectifs et limites.....	3
Axes principaux.....	3
Tableau : Les compétences professionnelles requises pour la gestion dans un établissement d'enseignement collégial.....	4
Compétences, capacités et actions-clés.....	5
Références bibliographiques.....	13

Le présent référentiel de compétences a été élaboré à partir des travaux effectués de 2008 <sup>(1)</sup> à 2010 <sup>(2)</sup> par le comité d'élaboration du Diplôme d'études supérieures spécialisées <sup>(1)</sup>.

Ce comité était composé des personnes suivantes : de l'Association des cadres des collèges du Québec : M. Jean Perron, président-directeur général et M<sup>me</sup> Mélanie Cormier, coordonnatrice aux affaires professionnelles; du Cégep de Sainte-Foy : M<sup>me</sup> Lise Ouellet, directrice des études; de l'Université Laval : M<sup>me</sup> Lucie Héon, professeure agrégée et M. Jean Plante, directeur du Département des fondements et pratiques en éducation, Faculté des sciences de l'éducation.

Il a été finalisé à l'automne 2013 avec la collaboration de M. Jacques Lusignan, professeur associé à l'Université de Sherbrooke également consultant en formation et gestion, ainsi que M<sup>me</sup> Léane Arsenault, directrice de PERFORMA dans le cadre du programme « Insertion efficace de la relève et le développement des compétences du personnel d'encadrement par la formation en communauté de pratique ». Réalisé depuis ses débuts avec une visée de formation du personnel d'encadrement du collégial, ce référentiel a été soumis à une validation auprès de plusieurs dizaines de gestionnaires du réseau collégial.

<sup>(1)</sup> *Référentiel de compétences des gestionnaires scolaires, Association des cadres scolaires du Québec, février 2008.*

<sup>(2)</sup> *Rapport du comité d'élaboration du Diplôme d'études supérieures spécialisées, ACCQ, Université Laval, septembre 2010.*

## OBJECTIFS ET LIMITES

Il est important de noter que ce document n'a aucunement l'intention de guider la formation initiale des gestionnaires, mais bien d'inspirer l'ACCO lors de la préparation de ses propres activités de perfectionnement. Conséquemment, il n'a pas été conçu à des fins de dotation ou de sélection du personnel ou encore d'évaluation du rendement. Ce référentiel peut toutefois s'avérer un outil pertinent pour aider les gestionnaires à évaluer leurs compétences puis à identifier leurs besoins en matière de développement professionnel.

## AXES PRINCIPAUX

Pour l'ACCO, le développement professionnel des cadres des collèges s'articule autour de quatre grands axes :

- ⊙ Pratique et conduite professionnelle
- ⊙ Gestion administrative
- ⊙ Environnement collégial
- ⊙ Gestion des personnes et des équipes

Chaque grand axe est accompagné de compétences bien ciblées. Ces compétences se traduisent par la suite en capacités auxquelles se rattachent plusieurs actions-clés. Le tableau suivant ainsi que la prochaine section illustrent le tout de manière détaillée.

## LES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES REQUISES POUR LA GESTION DANS UN ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL

### PRATIQUE ET CONDUITE PROFESSIONNELLE

1. Assumer différents rôles attendus d'un gestionnaire œuvrant au sein d'une organisation d'enseignement.
2. Adopter une approche personnalisée de la gestion s'intégrant à la culture organisationnelle de son milieu dans le cadre d'une démarche évolutive.

### GESTION ADMINISTRATIVE

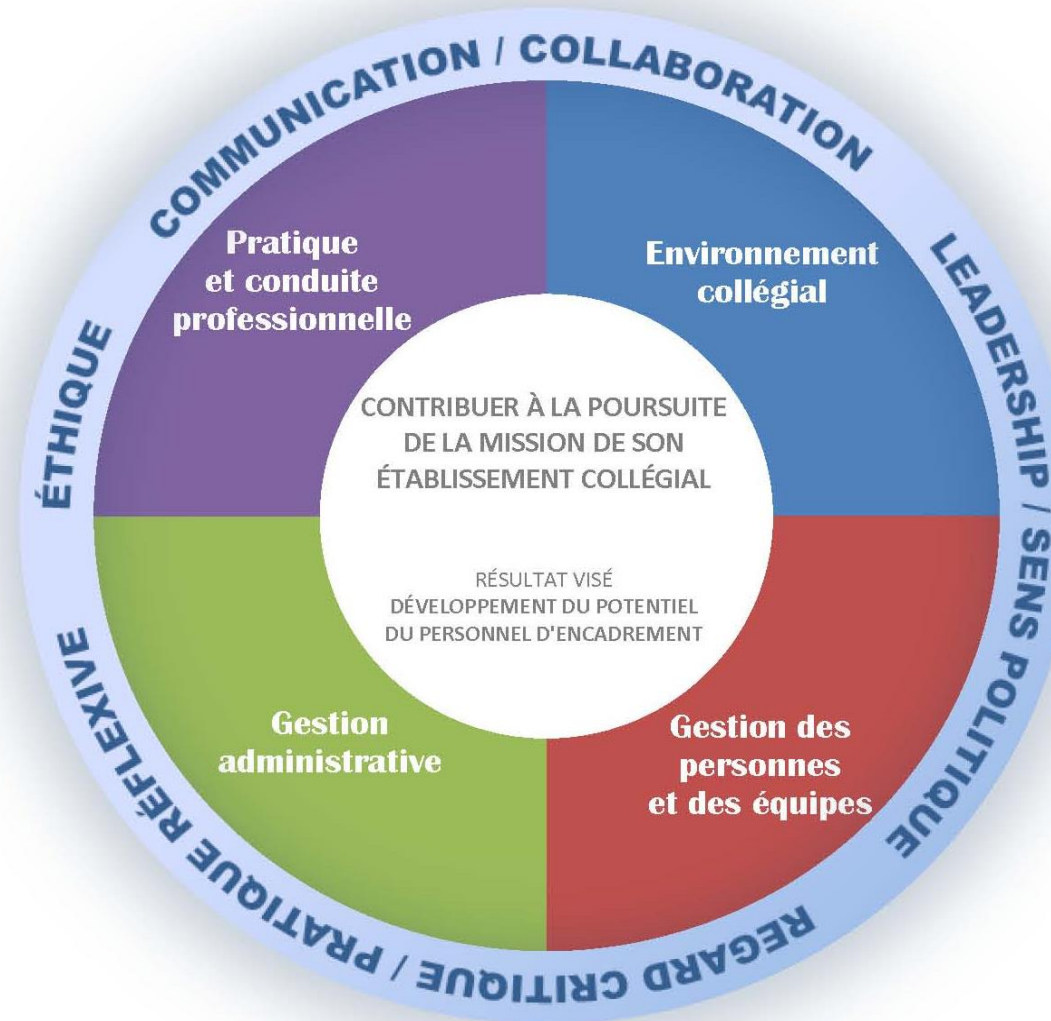
3. Gérer avec efficacité et efficience les ressources financières et matérielles.
4. Analyser et développer des procédures dans un processus d'amélioration continue.

### ENVIRONNEMENT COLLÉGIAL

5. Orienter ses actions à l'intérieur de cadres légaux et réglementaires.
6. Exécuter son travail en lien avec les enjeux propres au développement de son établissement et du réseau collégial.

### GESTION DES PERSONNES ET DES ÉQUIPES

7. Assurer des conditions adéquates pour que chaque membre de son personnel joue son rôle avec compétence.
8. Assurer des conditions adéquates pour que chaque équipe de travail réalise ses mandats avec compétence.



# COMPÉTENCES, CAPACITÉS ET ACTIONS-CLÉS

PRATIQUE ET CONDUITE PROFESSIONNELLE		
COMPÉTENCES	CAPACITÉS	ACTIONS-CLÉS
<b>1. Assumer différents rôles attendus d'un gestionnaire œuvrant au sein d'une organisation d'enseignement.</b>	1.1 <i>Être capable d'exercer un leadership mobilisateur dans son domaine de responsabilité :</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En choisissant des stratégies d'action en fonction de la dynamique organisationnelle et politique du cégep .</li> <li>• En s'engageant dans la poursuite des résultats visés par le plan stratégique du cégep au regard de son domaine de responsabilité.</li> <li>• En mobilisant le personnel de son équipe autour des objectifs poursuivis.</li> <li>• En fournissant les informations et les documents nécessaires à la prise de décisions éclairées.</li> <li>• En exerçant son leadership au sein du cégep en vue de la réalisation du plan stratégique.</li> <li>• En prenant des décisions et en faisant des choix qui conviennent, comme leader.</li> <li>• En se tenant informé et en développant une compréhension et une expertise dans son secteur d'activités.</li> <li>• En veillant à maintenir un équilibre physique, intellectuel et psychologique.</li> </ul>
	1.2 <i>Être capable de communiquer de façon claire et concrète la vision commune de la mission de l'établissement :</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En explicitant clairement les croyances, les intentions, les valeurs qui sous-tendent les projets et les actions liés à la mission du cégep.</li> <li>• En diffusant et en faisant valoir auprès des employés et des partenaires les besoins et les priorités du cégep.</li> <li>• En adaptant son discours aux personnes à qui il s'adresse et au contexte dans lequel il se réalise.</li> </ul>
	1.3 <i>Être capable de contribuer au développement organisationnel de son établissement :</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En participant à l'élaboration du plan de développement, des règlements, des politiques, des programmes, des budgets et du plan d'effectifs.</li> <li>• En rappelant régulièrement les orientations retenues ainsi que les résultats visés par le plan stratégique.</li> <li>• En articulant au quotidien les activités de son équipe de travail (ou de son secteur) en lien avec le plan stratégique et la dynamique organisationnelle du collège.</li> <li>• En saisissant les opportunités de développement du cégep.</li> <li>• En favorisant les échanges d'idées et les débats autour des principaux enjeux auxquels le cégep fait face.</li> <li>• En portant les projets de changement organisationnel avec conviction et assurance pour réduire les résistances et susciter l'engagement.</li> <li>• En créant des liens de concertation avec les autres secteurs pour l'atteinte des objectifs</li> </ul>

organisationnels.

- En étant à l'affût des tendances émergentes ou nouvelles tendances en développement organisationnel.

	<p>1.4 Être capable d'agir de manière responsable et éthique dans un contexte d'imputabilité et de reddition de comptes :</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En faisant preuve de cohérence et de cohésion dans ses actions et ses décisions.</li> <li>• En questionnant ses actions et ses décisions à la lumière de ses valeurs personnelles et des valeurs de l'organisation.</li> <li>• En suscitant le questionnement éthique au sein du collège et de ses équipes de travail.</li> <li>• En s'assurant de l'application des décisions prises par le conseil d'administration et/ou la direction générale.</li> <li>• En s'assurant que les redevances de comptes et le rapport annuel sont empreints de clarté, de précision et de transparence.</li> <li>• En informant ses partenaires (internes et externes) de tout élément d'information nécessaire à la compréhension des dossiers et à une prise de décision pertinente.</li> <li>• En exerçant son pouvoir discrétionnaire sur la base de valeurs éthiques.</li> </ul>
	<p>1.5 Être capable de représenter son unité ou son service au sein du collège et/ou son employeur, ou son collègue au sein des comités, instances officielles incluant le C.A. et le comité exécutif du collège ou en présence d'autres partenaires externes (MESRST, Fédération des cégeps, etc.) :</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En préparant les dossiers et ses rapports avec clarté et rigueur en se concentrant sur l'essentiel.</li> <li>• En préparant ses présentations.</li> <li>• En s'assurant de la conformité de ses présentations avec les décisions prises et les mandats reçus.</li> </ul>
<p><b>2. Adopter une approche personnalisée de la gestion s'intégrant à la culture organisationnelle de son milieu dans le cadre d'une démarche évolutive.</b></p>	<p>2.1 Être capable de développer et maintenir une posture réflexive et un regard critique sur sa pratique professionnelle :</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En objectivant ses façons d'être et d'agir, en prenant la mesure de ses ressources et limites dans des situations complexes de travail.</li> <li>• En faisant preuve de tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude.</li> <li>• En se gardant à jour au regard des tendances de gestion qui influencent sa pratique professionnelle.</li> <li>• En prenant les moyens d'apprendre, de se développer et de maintenir ses compétences au regard de ses fonctions et de ses perspectives d'avenir.</li> <li>• En développant ses réseaux de partage, d'entraide et de développement socioprofessionnel.</li> <li>• En anticipant des scénarios pour son développement futur.</li> </ul>
	<p>2.2 Être capable d'utiliser les données issues de l'analyse du contexte social, économique et politique dans lequel évolue son établissement :</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En saisissant les points de vue et les enjeux des personnes, des groupes et des partenaires.</li> <li>• En abordant la réalité dans sa dynamique organisationnelle et dans une perspective systémique.</li> <li>• En favorisant l'engagement du cégep dans sa communauté.</li> <li>• En comprenant les attentes des différents groupes et partenaires (internes et externes) ainsi que les enjeux et en tenant compte dans ses stratégies.</li> <li>• En évaluant régulièrement l'efficacité des partenariats dans la mise en œuvre du plan stratégique.</li> </ul>





## GESTION ADMINISTRATIVE

COMPÉTENCES	CAPACITÉS	ACTIONS-CLÉS
<b>3. Gérer avec efficacité et efficience les ressources financières et matérielles.</b>	3.1 <i>Être capable de répartir efficacement les sommes attribuées à son unité ou son service selon les priorités retenues pour la réalisation de l'ensemble des projets de son établissement :</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En élaborant à partir des objectifs stratégiques et des priorités du cégep le plan d'action de son unité ou son service : objectifs, cibles de résultats et indicateurs de mesure, ressources requises.</li> <li>• En maîtrisant les règles de planification et d'allocation des ressources matérielles et financières.</li> <li>• En optimisant l'utilisation des ressources en fonction des priorités fixées par le plan stratégique.</li> <li>• En stimulant l'émergence d'idées nouvelles et en mettant à profit celles qui concourent à de meilleurs résultats organisationnels dans l'utilisation des ressources.</li> <li>• En rendant disponibles à son équipe les conditions et les moyens nécessaires à la production des services.</li> </ul>
	3.2 <i>Être capable de s'assurer que la gestion des ressources matérielles de son unité ou de son service respecte les politiques et les visées de l'établissement :</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En procédant à l'inventaire des ressources matérielles nécessaires à la réalisation des activités de son unité ou service.</li> <li>• En préparant un plan d'achat et d'entretien des ressources mobilières ou immobilières ou en collaborant à sa préparation.</li> <li>• En mettant en place les conditions matérielles propices à la réalisation du travail de son équipe.</li> <li>• En s'assurant que l'environnement physique de son unité est sain et sécuritaire.</li> <li>• En exerçant une gestion efficiente des ressources allouées.</li> <li>• En assurant un suivi continu de la production et de sa qualité et en prenant les mesures correctives, s'il y a lieu.</li> </ul>
	3.3 <i>Être capable de présenter des prévisions budgétaires de son unité ou de son service en conformité avec les règles budgétaires, les normes de l'établissement, et ce, dans le respect des orientations de l'organisation :</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En s'appropriant le processus budgétaire, les règles et normes d'allocation des ressources.</li> <li>• En identifiant clairement les besoins et priorités de son unité ou de son service.</li> <li>• En communiquant efficacement le budget à son supérieur.</li> </ul>
	3.4 <i>Être capable de s'assurer que la reddition de comptes est claire, précise et transparente :</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En rendant compte de la gestion des ressources financières et matérielles à son supérieur.</li> <li>• En expliquant les écarts, s'il y a lieu, entre les résultats et la planification adoptée.</li> <li>• En explicitant les choix effectués, leurs avantages et leurs contraintes.</li> <li>• En justifiant les sommes imparties à l'ajout ou à l'entretien des ressources matérielles du cégep.</li> </ul>

COMPÉTENCES	CAPACITÉS	ACTIONS-CLÉS
<b>4. Analyser et développer des procédures dans un processus d'amélioration continue.</b>	<i>4.1 Être capable de participer à l'élaboration du plan de développement, des règlements, politiques et procédures de son établissement :</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En articulant sa vision personnelle du cégep et de son développement et en l'adaptant à celle des autres acteurs.</li> <li>• En élaborant un diagnostic pertinent de la réalité organisationnelle et en identifiant des besoins conséquents de régulation.</li> <li>• En favorisant la concertation entre les acteurs engagés dans l'élaboration du plan de développement et des règlements du cégep.</li> <li>• En développant des habiletés à élaborer, implanter et évaluer des règlements, politiques et procédures propres à son secteur d'activités.</li> </ul>
	<i>4.2 Être capable de définir les orientations et le plan de travail annuel de son unité ou de son secteur, en gérer la réalisation et en évaluer les résultats :</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En développant une représentation partagée du plan de travail.</li> <li>• En s'assurant que les objectifs poursuivis dans le plan de travail respectent les orientations et les résultats visés par le plan stratégique.</li> <li>• En coordonnant l'analyse de la situation, l'élaboration du plan de travail et son actualisation.</li> <li>• En articulant au quotidien les activités de son secteur.</li> <li>• En se gardant à jour au regard des tendances de son secteur et de la gestion qui influencent ses pratiques professionnelles.</li> <li>• En actualisant ses connaissances, conceptions et autres ressources en gestion de l'éducation.</li> <li>• En prévoyant les obstacles et les résistances et en les gérant adéquatement.</li> <li>• En dirigeant la mise en place de mécanismes d'évaluation appropriés.</li> </ul>
	<i>4.3 Être capable d'exercer un rôle-conseil dans l'application des règlements, politiques et procédures de son collège :</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En fournissant des avis et recommandations à la direction générale et aux cadres des autres secteurs.</li> <li>• En proposant des services d'aide-conseil dans l'interprétation et l'application des règlements, politiques et procédures de son secteur.</li> <li>• En présentant aux instances décisionnelles des projets de règlement, politiques et procédures pour améliorer les pratiques organisationnelles et de gestion.</li> </ul>

## ENVIRONNEMENT COLLÉGIAL

COMPÉTENCES	CAPACITÉS	ACTIONS-CLÉS
<b>5. Orienter ses actions à l'intérieur de cadres légaux et réglementaires.</b>	5.1 <i>Être capable d'utiliser de façon judicieuse le cadre légal et réglementaire régissant son établissement :</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En développant une connaissance fonctionnelle du cadre légal et réglementaire du cégep.</li> <li>• En s'assurant que les pratiques en place tiennent compte des lois, règlements et politiques en vigueur au cégep.</li> <li>• En adaptant son discours et ses actions au cadre légal et réglementaire en place.</li> </ul>
	5.2 <i>Être capable de tenir compte des différentes dispositions relatives aux conditions de travail des cadres et des autres catégories de personnel dans ses interventions :</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En ayant une connaissance suffisante des principales dispositions des conditions de travail et de leur interprétation courante.</li> <li>• En appliquant ou faisant appliquer les différentes dispositions relatives aux conditions de travail des cadres (règlements et politiques) et des autres catégories de personnel (conventions collectives).</li> </ul>
	5.3 <i>Être capable de s'assurer de l'application et du respect des lois, des règlements et des politiques applicables à son établissement ou dans son secteur d'activités :</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En intervenant pour régulariser des situations non respectueuses des lois, des règlements et des politiques relevant de son secteur d'activités ou de ses responsabilités.</li> <li>• En adoptant ou en faisant adopter des politiques pour orienter l'action et réguler des situations litigieuses par des moyens de contrôle appropriés.</li> <li>• En appliquant ou faisant appliquer les décisions des diverses instances du cégep.</li> </ul>
<b>6. Exécuter son travail en lien avec les enjeux propres au développement de son établissement et du réseau collégial.</b>	6.1 <i>Être capable de définir sa propre contribution à la réalisation de la mission de son collègue :</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En définissant et clarifiant sa vision personnelle de la mission du cégep et en la confrontant à celle des autres acteurs.</li> <li>• En faisant l'analyse de la dynamique organisationnelle du cégep.</li> <li>• En anticipant des scénarios pour son développement futur.</li> <li>• En développant une vision prospective ou d'avenir de son secteur.</li> <li>• En définissant les domaines d'amélioration en vue de l'évolution de son secteur.</li> </ul>
	6.2 <i>Être capable de décoder les réseaux informels pouvant influencer la direction générale et en tenir compte dans ses interventions :</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En analysant l'environnement, la place du cégep, les enjeux, le jeu des acteurs, les intérêts en présence et les perspectives d'évolution.</li> <li>• En saisissant les points de vue et les enjeux des personnes, des groupes et des organismes.</li> <li>• En favorisant la mise en œuvre de concertation et de partenariats avec les autres secteurs et partenaires divers.</li> <li>• En assurant les échanges d'information entre les différents acteurs.</li> <li>• En effectuant une lecture des attentes et des intérêts propres aux divers groupes d'employés, de partenaires, de collaborateurs ou autres.</li> <li>• En déterminant des stratégies pratiques et réalistes, en tenant compte des multiples dimensions de l'organisation.</li> </ul>

6.3 *Être capable de départager les enjeux éducatifs, les enjeux administratifs et les enjeux politiques :*

- En comprenant le sens des politiques publiques et des objectifs gouvernementaux ainsi que leurs incidences sur le cégep.
- En distinguant les rôles et le partage des responsabilités entre l'administratif et le politique.
- En saisissant, interprétant et anticipant la réalité organisationnelle dans toute sa complexité.
- En abordant la réalité dans une perspective systémique.
- En développant une représentation partagée de la mission du cégep et de son plan stratégique.

## GESTION DES PERSONNES ET DES ÉQUIPES

COMPÉTENCES	CAPACITÉS	ACTIONS-CLÉS
<b>7. Assurer des conditions adéquates pour que chaque membre de son personnel joue son rôle avec compétence.</b>	<i>7.1 Être capable d'établir un plan d'effectifs pour son unité ou son service et procéder à la sélection de son personnel, s'il y a lieu :</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En identifiant clairement les besoins et les ressources humaines requises pour y répondre.</li> <li>• En recherchant une diversité et une complémentarité dans les expertises recherchées.</li> <li>• En participant activement aux différents comités de sélection.</li> </ul>
	<i>7.2 Être capable de fournir à chaque membre de son personnel les ressources et les conditions nécessaires à la réalisation de sa tâche ou de son mandat :</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En facilitant l'insertion socioprofessionnelle des nouveaux membres du personnel de son secteur.</li> <li>• En mettant en place des conditions organisationnelles permettant de susciter la motivation et la mobilisation de chaque membre dans la réalisation de la mission et de son mandat.</li> <li>• En attribuant les mandats en fonction des compétences et des profils individuels.</li> <li>• En développant la coresponsabilité chez les employés en ce qui concerne l'atteinte des résultats de l'équipe.</li> <li>• En répartissant le travail de façon équitable entre chacun des membres de son équipe.</li> <li>• En aidant les employés à définir leur propre contribution à la réalisation du plan stratégique.</li> <li>• En intervenant de manière à faire évoluer positivement les situations difficiles</li> <li>• En suscitant une participation optimale du personnel sous sa responsabilité.</li> </ul>
	<i>7.3 Être capable d'appliquer efficacement le processus institutionnel de supervision et d'évaluation visant l'amélioration des pratiques professionnelles des membres du personnel :</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En exprimant des attentes claires.</li> <li>• En supervisant et soutenant l'accomplissement du travail par l'échange et la rétroaction, tout en laissant place à l'initiative et à la créativité des personnes.</li> <li>• En évaluant régulièrement l'efficacité des employés dans la mise en œuvre de leur plan de travail.</li> <li>• En soulignant les contributions individuelles.</li> <li>• En aidant les employés à évaluer leur contribution et à réguler leurs actions pour l'atteinte des objectifs du plan stratégique.</li> <li>• En s'engageant dans une démarche de formation continue de ses employés permettant de maintenir les compétences nécessaires à l'accomplissement des fonctions de chacun.</li> </ul>
	<i>7.4 Être capable d'intervenir de façon à optimiser le potentiel de chacun des membres du personnel :</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En adaptant son style de gestion aux caractéristiques et aux profils individuels.</li> <li>• En suscitant une participation optimale du personnel sous sa responsabilité.</li> <li>• En maintenant un dialogue ouvert et constructif avec chaque membre de son équipe.</li> <li>• En questionnant les employés pour mieux comprendre les points de vue différents.</li> <li>• En maintenant un dialogue ouvert et constructif avec chaque membre de son équipe.</li> <li>• En soulignant les contributions et les réussites individuelles et celles des équipes sous sa responsabilité.</li> <li>• En assurant le suivi et l'adaptation régulière du plan de développement des compétences individuelles et collectives en fonction des besoins variés à la fois des employés et du cégep.</li> </ul>

<p><b>8. Assurer des conditions adéquates pour que chaque équipe de travail réalise ses mandats avec compétence.</b></p>	<p><i>8.1 Être capable d'aider les membres de l'équipe à se fixer des objectifs communs et à se donner des moyens d'action qui convergent vers l'atteinte des objectifs :</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En effectuant une lecture des attentes et des intérêts propres aux divers groupes d'employés.</li> <li>• En maintenant un dialogue ouvert et constructif avec chacune de ses équipes.</li> <li>• En favorisant les échanges d'idées et les débats autour des principaux enjeux auxquels le cégep fait face.</li> <li>• En exprimant des attentes claires aux équipes.</li> <li>• En favorisant le développement et le maintien de rapports harmonieux entre les membres d'une équipe.</li> <li>• En reconnaissant et en respectant la diversité des perspectives dans un groupe.</li> <li>• En expliquant clairement les retombées des projets menés par l'équipe.</li> <li>• En mettant l'accent sur les objectifs d'équipe découlant de la vision et en reconnaissant les résultats collectifs pour favoriser la cohésion et la fierté d'équipe.</li> <li>• En favorisant la participation et la consultation de chacun comme partenaire et coresponsable de l'ensemble.</li> <li>• En favorisant l'émergence d'une vie d'équipe qui respecte les personnes et valorise leur spécificité et leur complémentarité.</li> <li>• En mettant en place et adaptant des systèmes et processus administratifs de coordination de secteurs ou d'activités.</li> </ul>
	<p><i>8.2 Être capable de fournir aux équipes l'attention et l'accompagnement appropriés :</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En adoptant une attitude d'écoute et d'ouverture.</li> <li>• En soutenant l'analyse et le partage des pratiques professionnelles.</li> <li>• En gérant les conflits entre les membres de l'équipe.</li> <li>• En soulignant les succès de l'équipe.</li> <li>• En priorisant les projets collectifs de développement de compétences et de formation continue.</li> <li>• En revoyant les priorités et en répartissant les mandats à l'occasion d'une absence prolongée ou de la réduction des effectifs, en vue d'assurer la continuité.</li> </ul>

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Le présent document a été inspiré des documents suivants :

- ⊙ *Compétences et capacités visées par le programme de formation à la direction d'un établissement scolaire*, Faculté d'éducation, Département de gestion de l'éducation et de la formation, Université de Sherbrooke, septembre 2004.
- ⊙ *La formation à la gestion d'un établissement d'enseignement - Les orientations et les compétences professionnelles*, MÉLS, 2008.
- ⊙ *Plan de classification des emplois types et Guide de classement des postes de cadre pour le personnel d'encadrement des collèges d'enseignement général et professionnel*, MÉLS, mai 2008.
- ⊙ *Profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement*, Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique, avril 2005.
- ⊙ *Rapport du comité d'élaboration du Diplôme d'études supérieures spécialisées*, ACCO, Université Laval, septembre 2010.
- ⊙ *Référentiel de compétences des gestionnaires scolaires*, Association des cadres scolaires du Québec, février 2008.