



ASSOCIATION DES CADRES
DES COLLÈGES DU QUÉBEC

RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES
DES CADRES DES CÉGEPS

MAI 2024

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	3
INTRODUCTION.....	4
Définition de la profession.....	4
Utilités et limites du référentiel.....	5
PRÉSENTATION.....	6
Les définitions.....	6
Schéma du <i>Référentiel de compétences des cadres des cégeps</i>	7
Tableau du <i>Référentiel de compétences des cadres des cégeps</i>	7
Compétence fondamentale	
Leadership mobilisateur.....	8
Compétences essentielles	
Collaboration.....	9
Communication.....	10
Gestion des équipes et des effectifs.....	11
Gestion financière et matérielle.....	12
Planification et organisation.....	13
Raisonnement critique.....	14
Résolution de problème.....	15
Compétence soutenante	
Professionalité.....	16

REMERCIEMENTS

L'Association des cadres des collèges du Québec tient à remercier M^{me} Nancy Brassard pour son accompagnement dans l'actualisation du *Référentiel de compétences des cadres des cégeps*. Elle souligne également l'apport des personnes suivantes qui ont participé à l'exercice en s'impliquant dans le groupe aviseur attiré à cette opération.

- Pierre-Luc Bonneville – Directeur adjoint - Formation continue et services aux entreprises
Cégep de Sainte-Foy
- Caroline Bourbeau - Coordonnatrice aux ressources humaines
Cégep de Victoriaville
- Éric Guérin – Directeur adjoint de la vie étudiante et du soutien à la communauté
Cégep de l'Outaouais
- Anne-Marie Lacombe - Directrice adjointe communications et marketing
Collège de Rosemont
- Émilie Lefrançois - Directrice adjointe des études
Cégep de Trois-Rivières
- Marie-Pier Lépine – Directrice et secrétaire générale – Direction du développement institutionnel et secrétariat général
Cégep Édouard-Montpetit
- Karina Lessard - Directrice des ressources humaines et secrétaire générale
Cégep Beauce-Appalaches
- Sylvain Maher – Directeur adjoint – Service des approvisionnements et de la gestion contractuelle
Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu
- Martine Riou - Directrice adjointe des études et des affaires étudiantes
Cégep de Rivière-du-Loup

L'ACCQ remercie également toutes les personnes qui ont pris part à l'exercice de validation.¹

¹ Félix Guay-Vachon du Cégep de la Gaspésie et des Îles; Amélie Croteau du Cégep de Sainte-Foy; Maryse Gaumond du Cégep de Saint-Hyacinthe; Marie-Claude Bastien du Collège de Rosemont; Mélanie Sabourin du Cégep André-Laurendeau; Nathalie Fontaine du Cégep Garneau; Charles Brochu-Blain du Collège Ahuntsic; Chantale Gendron du Cégep du Vieux Montréal; Sylvain Rousseau du Collège Lionel-Groulx; Élise Bélanger du Cégep Marie-Victorin; Joyce Paquette du Cégep de Shawinigan; Normand Poniewiera du Cégep de Victoriaville; Annie Murray du Collège Ahuntsic; Julie Gasse du Cégep de Rimouski - IMQ – CMEC; Joël Findlay du Collège Ahuntsic; Nathalie Gauthier du Cégep de Sainte-Foy; Charles Flageole du Cégep de la Gaspésie et des Îles; Robert Poirier du Cégep de Jonquière; Kathleen Cantin du Cégep de Lévis; Rébecca Audy du Cégep de Jonquière; Christian Brosseau du Collège de Bois-de-Boulogne; Pascale Casavant du Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu;

INTRODUCTION

L'ACCQ s'était doté d'un premier *Référentiel de compétences professionnelles et capacités requises du personnel d'encadrement des établissements d'enseignement supérieur* en 2013. Ce document avait été actualisé en 2017 après de légères modifications.

L'évolution de la prestation de services des cadres des cégeps, au regard des transformations importantes du monde du travail au cours des dernières années, a poussé le comité des affaires professionnelles de l'Association à proposer qu'un nouvel exercice d'actualisation soit effectué. C'est dans cette optique qu'il a été convenu de mener une réflexion sur l'évolution du rôle des cadres dans le réseau collégial dans la planification stratégique 2023-2027 adoptée par l'Assemblée générale le 2 novembre 2022. Parmi les actions à privilégier en ce sens, l'actualisation du référentiel de compétences est arrivée au premier rang. C'est dans ce contexte que l'Association a fait appel à M^{me} Nancy Brassard pour l'accompagner dans ce processus et a formé un groupe aviseur pour collaborer à ce chantier qui a commencé ses travaux à l'automne 2023.

DÉFINITION DE LA PROFESSION

Les « emplois de cadre » sont définis ainsi dans le *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 – Mars 2022* :

Les emplois de cadre comportent la responsabilité ou l'exercice de fonctions de gestion des programmes, des activités et des ressources d'un ou de plusieurs champs d'activité déterminés. De plus, ces emplois se caractérisent par l'exercice d'attributions qui consistent à représenter le collège auprès de différentes instances, à engager celui-ci sur le plan financier dans les limites prévues aux politiques du collège, et à représenter le collège dans la gestion du personnel sous sa responsabilité.

Bien qu'il n'impose en aucune façon un modèle de structure administrative devant être adopté par les cégeps, le plan de classification range les corps d'emplois des postes de cadre dans l'une ou l'autre des trois CATÉGORIES suivantes :

- Les emplois de cadre de DIRECTION
- Les emplois de cadre de COORDINATION
- Les emplois de cadre de GÉRANCE

En outre, œuvrer comme cadre dans le réseau collégial, c'est porter un chapeau qui revêt une multitude de formes et de couleurs. C'est naviguer dans une structure en constante mouvance nécessitant d'être à l'avant-garde des tendances afin de mener à bien la mission éducative de son établissement d'enseignement supérieur. C'est travailler pour et auprès des étudiants et étudiantes, en guidant et mobilisant son personnel et ses équipes de façon bienveillante et en gérant les ressources sous sa responsabilité de façon efficiente.

UTILITÉS ET LIMITES DU RÉFÉRENTIEL

Le référentiel de compétences peut revêtir plusieurs utilités. Son but premier est de servir de référence, de guide, afin de permettre aux individus à qui il s'adresse de structurer leur développement professionnel. Toutefois, il est important de noter que ce document n'a aucunement l'intention de guider la formation initiale des cadres, mais bien d'inspirer l'ACCQ lors de la préparation de ses propres activités de perfectionnement. Conséquemment, bien qu'il puisse contribuer à guider les activités de gestion des ressources humaines telles que : le recrutement, la formation, l'évaluation, etc., il n'a pas été conçu officiellement à ces fins par l'ACCQ. Ce référentiel peut toutefois s'avérer pertinent pour aider les cadres des cégeps à répondre à certains de leurs besoins, par exemple :

- l'autoévaluation et la réflexion pour les cadres en place et pour les personnes qui aspirent à le devenir;
- la présentation des compétences pertinentes à l'exercice d'un emploi lors de l'accueil et de l'intégration;
- l'identification des besoins de formation;
- la structure de l'affichage de poste pour le recrutement et la dotation;
- etc.

PRÉSENTATION

LES DÉFINITIONS

Le *Référentiel de compétences des cadres des cégeps* comprend une compétence fondamentale, sept compétences essentielles et une compétence soutenante.

Un référentiel prend la forme d'un répertoire composé de plusieurs compétences génériques nécessaires à l'exercice des fonctions associées à un ensemble de postes cibles. Les compétences sont déclinées en actions clés.

La compétence fondamentale constitue le fondement au cœur du présent référentiel et est constituée de prédispositions préalables que doit démontrer et maîtriser toute personne qui désire occuper des fonctions de cadre de cégep. À cet égard, le leadership mobilisateur a été ciblé et 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.

Les compétences essentielles sont les savoir-agir indispensables de toute personne cadre de cégep qui exerce des fonctions d'encadrement, peu importe la classe, la particularité du poste ou les enjeux propres à l'organisation. Celles qui ont été identifiées communes à l'emploi, sont au nombre de sept : collaboration, communication, gestion des équipes et des effectifs, gestion financière et matérielle, planification et organisation, raisonnement critique et résolution de problème.

Chacune des compétences essentielles est d'importance égale et devrait être maîtrisée ou développée pour en arriver à l'exercice compétent de l'emploi de cadre de cégep. Toutefois, chacune d'elle (ou une série d'entre elles) peut intervenir de manière plus ou moins importante en fonction de la situation à laquelle la personne cadre est confrontée.

La compétence soutenante est considérée comme celle qui doit soutenir l'ensemble des actions clés de la personne cadre de cégep. Dans le présent référentiel, la professionnalité a été identifiée comme telle et est exposée en une série de comportements à adopter dans l'exercice des fonctions de cadre.

Une action clé consiste en une action générique explicitée en comportements le plus que possible observables et mesurables. Pour exercer l'emploi à son plein potentiel, l'ensemble des actions clés devraient être maîtrisées par les cadres de tous les niveaux d'encadrement. Celles-ci se modulent toutefois en fonction de la complexité et du contexte dans lequel s'inscrit l'exercice de cet emploi.

SCHÉMA DU RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES DES CADRES DES CÉGEPS



TABLEAU DU RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES DES CADRES DES CÉGEPS



COMPÉTENCE FONDAMENTALE

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.

ACTIONS CLÉS

- 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.

ACTIONS CLÉS

- 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.

ACTIONS CLÉS

- 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.

ACTIONS CLÉS

- 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.

ACTIONS CLÉS

- 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 réglementations 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 efficaces 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.

ACTIONS CLÉS

- 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.

ACTIONS CLÉS

- 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.

ACTIONS CLÉS

- 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.

COMPÉTENCE SOUTENANTE

PROFESSIONNALITÉ

La personne qui maîtrise cette compétence déploie un ensemble de savoirs et de comportements souvent apparentés à l'éthique et au savoir-être des individus dans leur situation de travail au quotidien. Cela se traduit notamment lors de la représentation de son unité ou de son service au sein du cégep, des comités, des instances officielles incluant le conseil d'administration et le comité exécutif du cégep ou en présence d'autres partenaires externes.

COMPORTEMENTS À ADOPTER

- Exercer son pouvoir et son influence de manière éthique et professionnelle.
- Faire preuve de maîtrise de soi en toute situation.
- Fonder ses actions et ses décisions sur les priorités et les valeurs de son établissement.
- S'assurer d'une cohérence entre sa parole et ses actions.
- S'engager dans son développement, apprendre de ses erreurs et s'assurer de sa progression.
- Se maintenir à jour au regard des tendances de gestion qui influencent sa pratique professionnelle.
- Susciter le questionnement éthique au sein du cégep et de ses équipes de travail.
- Travailler de façon consciencieuse, méthodique et rigoureuse.

OBSERVATIONS ET SUGGESTIONS

Les cadres des cégeps qui souhaitent soumettre des observations ou suggestions en lien avec le référentiel peuvent les transmettre à l'adresse suivante : info@accq.qc.ca