



ASSOCIATION DES CADRES
DES COLLÈGES DU QUÉBEC

OUTIL D'AUTOÉVALUATION ET
DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL
DES CADRES DES CÉGEPS

MAI 2024

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	3
PRÉSENTATION DE L'OUTIL.....	4
SECTION 1 : OUTIL D'AUTOÉVALUATION	6
1.1 Directives	6
1.2 Formulaire : Bilan des compétences	7
1.3 Feuille-guide.....	13
SECTION 2 : PLAN DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL.....	14
2.1 Répertoire des compétences.....	14
2.2 Formulaire : Plan de développement professionnel.....	16
RÉFÉRENCES	18

REMERCIEMENTS

L'ACCQ tient à remercier toutes les personnes ayant fourni une contribution utile et pertinente à la réalisation du *Référentiel de compétences des cadres des cégeps* et à cet outil, particulièrement à M^{me} Nancy Brassard, qui l'a accompagnée dans l'élaboration et l'ébauche de ces importants documents. Elle souligne également l'apport des cadres qui ont participé à l'exercice en s'impliquant dans le groupe aviseur¹ attiré à cette opération, ainsi qu'aux personnes qui ont pris part à l'exercice de validation².

L'ACCQ espère que cet outil va notamment permettre aux cadres des cégeps de découvrir leur potentiel, de cibler des zones à améliorer pour enrichir leur développement professionnel, et surtout, favoriser la reconnaissance de leurs zones de forces afin de se déployer dans leur profession.

¹ Pierre-Luc Bonneville du Cégep de Sainte-Foy; Caroline Bourbeau du Cégep de Victoriaville; Éric Guérin du Cégep de l'Outaouais; Anne-Marie Lacombe du Collège de Rosemont; Émilie Lefrançois du Cégep de Trois-Rivières; Marie-Pier Lépine du Cégep Édouard-Montpetit; Karina Lessard du Cégep Beauce-Appalaches; Sylvain Maher du Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu; Martine Riou du Cégep de Rivière-du-Loup.

² Vingt-deux gestionnaires en provenance de différents cégeps et titulaires de postes de gestion des quatre catégories prévues au *Plan de classification des cadres des cégeps* ont participé à la phase de validation du *Référentiel de compétences des cadres des cégeps* tenue en avril 2024.

PRÉSENTATION DE L'OUTIL

La volonté de valoriser le rôle des cadres des cégeps s'accroît dans un souci d'attraction et de rétention. Cette valorisation entraîne par le fait même le maintien de standards de qualité de plus en plus élevés.

Aujourd'hui, la grande majorité des processus touchant l'éducation, l'enseignement et la formation sont élaborés selon une approche par compétences. Le principal avantage de cette approche est qu'elle « dépersonnalise » le processus d'évaluation, c'est-à-dire, qu'elle porte sur les compétences requises pour le poste ou les compétences qu'un individu devrait posséder pour s'enquérir de ses tâches et remplir sa fonction plutôt que de porter sur la mesure quantitative ou qualitative de la capacité de l'individu à atteindre les objectifs qui lui ont été fixés. Ainsi, l'évaluation effectuée dans une perspective « compétentielle » devrait davantage viser le développement des compétences requises plutôt que de remettre en question, par des mesures perceptuelles qualitatives ou quantitatives, la capacité de l'individu à atteindre ces objectifs pour l'accomplissement de sa tâche. Or, la perception devient davantage développementale et moins administrative, ce qui contribuerait à rendre la rétroaction plus acceptée et, par le fait même, plus susceptible d'être utilisée par la personne évaluée³. Par conséquent, l'approche axée sur les compétences permet également une meilleure responsabilisation des individus évalués puisqu'elle vise principalement, voire uniquement, le développement individuel⁴.

Mais comment définir les cadres des cégeps en matière d'identité professionnelle et de compétences à développer? Comment déterminer les compétences requises pour être considérée comme étant une personne cadre compétente? C'est dans une optique d'offrir des critères sous forme d'indicateurs comportementaux observables et mesurables servant de base au développement des compétences de la profession que le *Référentiel de compétences des cadres des cégeps* a été actualisé en 2024. En tout, il contient 65 de ces indicateurs (actions clés) pouvant servir à la mesure des neuf compétences jugées comme étant essentielles.

Le présent document comprend deux sections. La première comporte un outil d'autoévaluation permettant à la personne d'opérer une réflexion personnelle en ce qui concerne le degré de maîtrise qu'elle croit posséder pour chacune des compétences requises à la profession. La deuxième section comprend quant à elle les éléments visant l'élaboration d'un plan de développement des compétences, et ce, dans un souci de faciliter son quotidien.

Qu'entend-on par le concept d'autoévaluation?

Une personne est dite compétente lorsqu'elle démontre un savoir-agir constitué à la fois de ressources internes et externes qu'elle peut mobiliser et combiner d'une manière propre et unique en vue de faire face à un contexte ou une situation donnée. Ce savoir agir n'est jamais achevé suggérant ainsi la possibilité de développement et d'évolution des compétences qui le composent⁵.

Le référentiel peut servir d'outil de référence, particulièrement dans un objectif d'autoévaluation et de réflexion personnelle visant le développement. Ainsi, il devient un guide permettant à la personne cadre ou qui aspire à le devenir, à la lecture de l'ensemble des compétences requises à l'emploi, d'effectuer une autoévaluation de ses compétences en réfléchissant à celles qu'elle croit maîtriser (compétences

³ Brassard, 2009; Foucher, 2010

⁴ Brassard, 2021

⁵ Adaptée de Brassard, 2021; Foucher, 2010 et de Tardif, 2006

identitaires), celles qu'elle reconnaît comme étant en voie de maîtriser (compétences potentielles), ou à celles qu'elle croit nécessaire de développer (compétences à amélioration requise ou défi).

À cet effet, le référentiel de compétences devient aussi un outil pouvant enclencher les intentions d'entreprendre des actions concrètes quant aux comportements requis à l'emploi. Ainsi, il peut être présenté à toute nouvelle personne cadre dans le processus d'accueil et d'intégration. De surcroît, l'autoévaluation peut aussi s'avérer pertinente lors de l'évaluation annuelle ou périodique dans l'organisation. Elle peut permettre, à elle seule, de déclencher des intentions de développement chez l'individu qui s'autoévalue avant même la transmission d'une rétroaction.

Comment utiliser l'outil ?

Le présent document propose trois étapes simples :

1. À l'aide de l'échelle de mesure suggérée⁶, vous estimez le niveau de maîtrise que vous croyez posséder pour chacun des comportements qui vous sont présentés. Vous faites le total pour chaque rubrique, et vous le rapportez dans la feuille-guide prévue à cet effet (voir p.13).
2. Conformément au code de couleurs suggéré, vous colorez le tableau dynamique des compétences des cadres des cégeps afin de visualiser celles qui requièrent une amélioration, celles qui sont en voie de développement et celles qui représentent vos forces (voir p.13).
3. Vous complétez votre bilan en remplissant le formulaire intitulé : Plan de développement professionnel (voir p.16).

Simple et concret ! À vous de jouer...

⁶ Tout un pan théorique guide l'élaboration des échelles requises pour la mesure des comportements. Nous utiliserons une échelle de mesure en six points visant à favoriser l'élaboration d'un plan de développement professionnel des compétences des cadres des cégeps (Brassard, 2016).

SECTION 1 – OUTIL D'AUTOÉVALUATION

1.1 DIRECTIVES

Faites le bilan de vos compétences en identifiant de la manière la plus juste possible, dans quelle mesure vous croyez exprimer ou maîtriser le comportement ciblé. Ce bilan vous permettra d'abord de faire le tour des comportements jugés comme étant nécessaires à l'exercice de la profession.

Ensuite, après avoir identifié vos zones de forces, potentielles et d'amélioration, ce bilan vous permettra de fixer des objectifs de développement professionnel en vous appuyant d'éléments concrets et bien définis. Pour chacun des comportements, indiquez si ce dernier constitue une force (zones 5 et 6), si celui-ci fait partie d'un potentiel qui est actuellement en cours de développement et pour lequel vous investissez des efforts (zones 3 et 4), ou si ce comportement devrait figurer parmi ceux nécessitant un travail et des efforts plus considérables en vue de les améliorer (zones 1 et 2). Le tableau ci-dessous représente la légende précise.

J'estime que ce comportement :

<i>Ce comportement requiert une grande amélioration; je ne connais pas ce que ce comportement implique; je ne possède pas vraiment les moyens pour exprimer ce comportement.</i>	1
<i>Je connais ce que ce comportement implique, mais je ne possède pas les moyens; requiert une amélioration.</i>	2
<i>Est en voie de développement : j'arrive à exprimer ce comportement dans certaines situations ou dans certains contextes seulement; j'exprime ce comportement, mais avec beaucoup d'efforts.</i>	3
<i>Est un potentiel en développement certain : j'exprime de plus en plus ce comportement dans plusieurs situations, et dans certains contextes; j'exprime ce comportement, mais je manque un peu d'expérience ou d'occasions de l'exprimer.</i>	4
<i>Constitue une force que je reconnais et je possède les moyens pour agir avec compétence dans la majorité des situations et dans presque tous les contextes.</i>	5
<i>Constitue une force reconnue de tous : j'agis avec compétence dans toutes les situations et dans tous les contextes, au moment opportun et en fonction de ce qui est pertinent.</i>	6

L'échelle de mesure vous est présentée de la manière suivante :

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

À la fin de chaque rubrique, tel qu'il vous est suggéré, vous devez faire le calcul et indiquer le total. Ensuite vous devez rapporter le total sur la feuille-guide qui se situe à la page 13 et diviser celui-ci par le nombre de comportements constituant la compétence cible.

Bonne réflexion!

1.2 FORMULAIRE : BILAN DES COMPÉTENCES

LEADERSHIP MOBILISATEUR

J'estime que :							
1.	J'élabore et adapte des stratégies d'action en fonction de la dynamique organisationnelle et de la politique du cégep.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
2.	Je suis à l'écoute et je m'informe du mieux-être et de la santé des collaborateurs et des collaboratrices.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
3.	J'exerce mon influence dans une perspective du bien commun et j'inspire la confiance.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
4.	Je fais preuve de cohérence et de cohésion dans mes actions et dans mes décisions.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
5.	Je fais preuve de courage managérial.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
6.	Je partage mes connaissances et mon expertise avec mes collègues.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
7.	Je porte les projets de transformation ou de changement organisationnel avec conviction et assurance pour susciter l'engagement.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
8.	Je reconnais, valorise et mets à profit les forces de chaque personne.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
9.	Je saisis les opportunités de développement du cégep.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
10.	Je m'engage activement dans la réalisation de la mission et l'atteinte des objectifs visés par le plan stratégique du cégep au regard de mon domaine de responsabilité.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
11.	Je soutiens le développement des compétences des membres du personnel sous ma responsabilité.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
12.	Je transmets des rétroactions constructives.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
13.	Je veille au respect et à la mise en place des conditions favorisant la collaboration et la bienveillance.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
TOTAL 1 : _____ sur 78							

COLLABORATION

J'estime que :							
1.	J'assiste et soutiens les diverses parties prenantes dans la réalisation des objectifs.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
2.	Je crée et maintiens des relations interpersonnelles positives.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
3.	Je développe mes réseaux d'affaires, de partage et d'entraide.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
4.	J'encourage et valorise la diversité d'opinions et de points de vue.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
5.	Je favorise l'implication du cégep dans ma communauté.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
6.	J'informe et implique mes partenaires (internes et externes) afin d'assurer la bonne gestion des dossiers.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
7.	Je privilégie une dynamique axée sur les actions concertées et les stratégies collectives.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
TOTAL 2 : _____ sur 42							

COMMUNICATION

J'estime que :							
1.	J'adapte mes communications au contexte et aux personnes à qui elles s'adressent, en faisant preuve d'objectivité et en m'assurant d'en valider la compréhension.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
2.	J'assure 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.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
3.	Je crée du sens par des activités de communication pertinentes et régulières.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
4.	Je diffuse et soutiens la vision et les priorités de l'organisation auprès des membres de la communauté collégiale et des partenaires.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
5.	J'énonce de manière claire les objectifs et les attentes.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
6.	Je suis à l'écoute de la communauté collégiale et des partenaires.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
7.	Je suis capable de convaincre tout en faisant preuve de courtoisie et de pertinence.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>

8.	Je fais preuve d'ouverture et d'inclusion.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
9.	Je favorise les échanges d'idées et j'anime les discussions autour des principaux enjeux auxquels l'organisation fait face.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
10.	Je maîtrise les principaux outils de communication et fais la promotion de leur utilisation efficace.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
TOTAL 3 :							<u> </u> sur 60

GESTION DES ÉQUIPES ET DES EFFECTIFS

J'estime que :							
1.	J'agis de façon préventive et proactive quant au maintien d'un bon climat de travail et de la cohésion de mon équipe.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
2.	J'assure la vigie des développements et des innovations dans mon secteur d'activité et je mobilise mes équipes vers le changement.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
3.	Je coordonne les activités de mon équipe de travail avec la dynamique organisationnelle du cégep.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
4.	Je définis les rôles et les responsabilités des membres de mon équipe et je m'assure d'une charge de travail adéquate.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
5.	J'évalue mon personnel et favorise leur formation et leur développement.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
6.	Je mets en place ou maintiens les conditions nécessaires à la mobilisation des membres de mon équipe autour des objectifs poursuivis.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
7.	Je reconnais la contribution de mon équipe et de ses membres.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
8.	Je rends disponibles à mon équipe les informations, les outils et les moyens nécessaires à la réalisation des services.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
9.	Je m'assure de la disponibilité et de la répartition optimale des effectifs (en nombre et en compétence) favorables à l'atteinte des objectifs.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
TOTAL 4 :							<u> </u> sur 54

GESTION FINANCIÈRE ET MATÉRIELLE

J'estime que :							
1.	Je comprends les enjeux et les risques de mon secteur, et maîtrise les outils à ma disposition.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
2.	J'élabore à partir des objectifs stratégiques et des priorités du cégep le plan d'action de mon unité ou de mon service : objectifs, ressources requises, cibles de résultats et indicateurs de mesure.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
3.	J'effectue l'exercice de reddition de comptes.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
4.	J'effectue un suivi périodique à l'aide d'indicateurs observables et mesurables et je prévois des mesures d'ajustement ou d'adaptation en conséquence.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
5.	Je maîtrise les règles de planification et d'allocation des ressources matérielles et financières.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
6.	J'optimise l'utilisation des ressources en fonction des priorités fixées par le plan stratégique du cégep.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
7.	Je m'assure de la saine gestion des fonds publics et du respect des diverses réglementations en vigueur.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
TOTAL 5 : _____ sur 42							

PLANIFICATION ET ORGANISATION

J'estime que :							
1.	J'anticipe et évalue les retombées, les contraintes et les risques inhérents à la prise de décision.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
2.	J'assure le développement, la mise en place et l'amélioration continue des procédures et des processus.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
3.	J'optimise la gestion des ressources requises à l'atteinte des résultats.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
4.	Je participe à l'élaboration du plan de développement, des règlements, des politiques, des programmes, des budgets et du plan d'effectifs du cégep.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
5.	Je priorise les actions à mettre en place.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
6.	Je structure le calendrier des opérations en fonction du respect des échéances.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
TOTAL 6 : _____ sur 36							

RAISONNEMENT CRITIQUE

J'estime que :							
1.	J'adapte mes actions en fonction de l'évolution du contexte social, économique, politique, technologique et environnemental.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
2.	J'adopte une approche personnalisée de la gestion s'intégrant à la culture organisationnelle de mon milieu dans le cadre d'une démarche évolutive.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
3.	J'appuie mon raisonnement sur des données probantes et factuelles issues du contexte.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
4.	Je considère les réalités (défis et enjeux) des différentes personnes, groupes et partenaires.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
5.	J'évalue régulièrement l'efficacité de mes actions dans la mise en œuvre du plan stratégique du cégep.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
6.	Je mesure la portée de mes actions et leurs retombées sur le rayonnement du cégep.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
TOTAL 7 : _____ sur 36							

RÉSOLUTION DE PROBLÈME

J'estime que :							
1.	Je développe et maintiens une posture réflexive et un regard critique sur ma pratique professionnelle.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
2.	J'envisage les différentes alternatives adéquates à une prise de décision éclairée, innovante et durable.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
3.	J'évalue les renseignements (faits), identifie le problème, les enjeux, puis consulte les parties prenantes.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
4.	Je fais preuve de tolérance face à l'ambiguïté et à l'incertitude.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
5.	J'objective mes façons d'être et d'agir, en prenant la mesure de mes ressources et de mes limites, dans une perspective d'amélioration continue.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
TOTAL 8 : _____ sur 30							

PROFESSIONNALITÉ

J'estime que :							
1.	J'exerce mon pouvoir et mon influence de manière éthique et professionnelle.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
2.	Je fais preuve de « maîtrise de soi » en toute situation.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
3.	Je fonde mes actions et mes décisions sur les priorités et les valeurs de mon établissement.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
4.	Je m'assure de la cohérence entre mes paroles et mes actions.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
5.	Je m'engage dans mon développement, j'apprends de mes erreurs et je m'assure de ma progression.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
6.	Je me maintiens à jour au regard des tendances de gestion qui influencent ma pratique professionnelle.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
7.	Je suscite le questionnement éthique au sein du cégep et de mes équipes de travail.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
8.	Je travaille de façon consciencieuse, méthodique et rigoureuse.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
TOTAL 9 : _____ sur 48							

1.3 FEUILLE-GUIDE

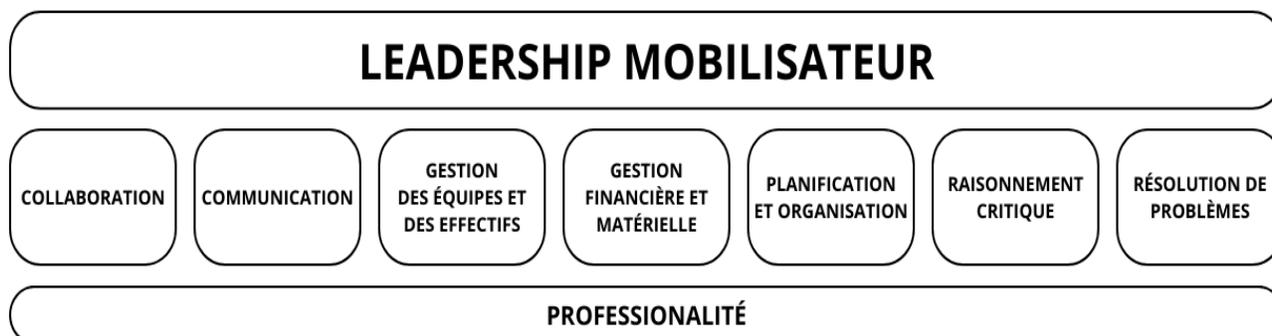
Faites le bilan de la manière suivante :

- Rapportez chaque total de votre bilan de compétences.
- Diviser chaque total par le nombre de comportements constituant la compétence cible.
- Pour les moyennes se situant entre 0 et 2,5, surlignez en rouge; les moyennes se situant entre 2,6 et 4,5, surlignez en jaune; les moyennes se situant entre 4,6 et 6, surlignez en vert.

Total 1 sur 78		divisé par 13	=		Leadership mobilisateur
Total 2 sur 42		divisé par 7	=		Collaboration
Total 3 sur 60		divisé par 10	=		Communication
Total 4 sur 54		divisé par 9	=		Gestion des équipes et des effectifs
Total 5 sur 42		divisé par 7	=		Gestion financière et matérielle
Total 6 sur 36		divisé par 6	=		Planification et organisation
Total 7 sur 36		divisé par 6	=		Raisonnement critique
Total 8 sur 30		divisé par 5	=		Résolution de problème
Total 9 sur 48		divisé par 8	=		Professionalité

À l'aide des codes de couleurs obtenus à chacune des compétences, colorez (surlignez)* le tableau dynamique des compétences présenté ci-après. Vous aurez alors un aperçu de vos zones de forces identifiées (en vert), de celles potentielles (en jaune) et de celles à améliorer (en rouge).

TABLEAU DYNAMIQUE DES COMPÉTENCES DES CADRES DES CÉGEPS



* Pour utiliser la fonction « SURLIGNER LE TEXTE » et ainsi sélectionner la couleur de votre choix, vous devez cliquer sur l'icône prévue à cet effet dans la barre des outils et faire **CTRL+E** sur votre clavier. À noter que pour chaque changement de couleur vous devez répéter cette même procédure.

SECTION 2 : PLAN DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Complétez maintenant le Plan de développement professionnel qui suit : Référez-vous au répertoire ci-dessous afin de repérer les compétences qui requièrent une amélioration, celles constituant un potentiel ou en cours de développement, et celles qui représentent pour vous, des forces ou des caractéristiques fortes et identitaires.

2.1 RÉPERTOIRE DES COMPÉTENCES

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. 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.

6. 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.

7. 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.

8. 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.

9. 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.

2.2 FORMULAIRE : PLAN DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Indiquez deux ou trois comportements que vous souhaiteriez améliorer dans la prochaine année :

1. COMPORTEMENT CIBLÉ :

Pourquoi souhaitez-vous améliorer ce comportement?

Objectif /Action à entreprendre :

Moyen requis :

Délai prévu :

2. COMPORTEMENT CIBLÉ :

Pourquoi souhaitez-vous améliorer cet élément?

Objectif /Action à entreprendre :

Moyen requis :

Délai prévu :

3. COMPORTEMENT CIBLÉ :

Pourquoi souhaitez-vous améliorer cet élément?

Objectif /Action à entreprendre :

Moyen requis :

Délai prévu :

COMMENTAIRES :

RÉFÉRENCES

Association des cadres des collèges du Québec (2024), *Référentiel de compétences des cadres des cégeps*, 16 p.

Brassard, N. (2021). *La gestion humaine des ressources : l'art d'attirer, de retenir et de fidéliser les personnes compétentes dans nos organisations*. Montréal, Éditions JFD, 2021, 171 p.

Brassard, N. (2016). Développement des compétences de l'enseignant de niveau universitaire : Outil d'auto-évaluation et de diagnostic professionnel. Montréal, ENAP.

Foucher, R. (dir.), (2010). Tome 1 : Fondements de la gestion des talents et des compétences. Montréal : Éditions Nouvelles.

Foucher, R. (dir.), (2012). Tome 2 : Fondements de la gestion des talents et des compétences. Montréal : Éditions Nouvelles.

Tardif, J. (2006). L'évaluation des compétences : Documenter le parcours de développement. Éditions Chenelière Éducation.

OBSERVATIONS ET SUGGESTIONS

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