



# **PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES LEADERS**

## **INTRODUCTION**

---

La planification de la relève par le biais du Programme de développement des leaders constitue la réponse proactive concrète du CECCE aux défis futurs de main d'œuvre à la direction des ses écoles et services, défis auxquels il sera exposé dans les années à venir. Le but premier du Programme est donc de permettre le développement chez les membres du personnel démontrant le potentiel souhaité, des compétences recherchées pour contribuer à la mission du Conseil et assurer la réussite et le bien-être de chaque élève.

C'est donc à travers ce programme institutionnel, endossé par la haute gestion de l'organisation, que le CECCE favorise le développement du potentiel chez les membres du personnel qui en manifestent l'intérêt, démontrent des habiletés de base à la gestion et un engagement personnel soutenu à l'égard de son propre développement professionnel. Les divers investissements consentis par le CECCE dans ce Programme confirment l'engagement du Conseil envers le développement du talent déjà présent chez notre main-d'œuvre.

Le Programme constitue aussi un puissant levier de développement organisationnel par la mobilisation de ses ressources humaines puisqu'il permet aux participants de vivre des expériences professionnelles enrichissantes en lien avec leurs aspirations de carrière et les besoins du Conseil. Il complète les autres grands leviers organisationnels en place soit les valeurs catholiques du CECCE de même que les caractéristiques du Profil de l'employée et de l'employé.

La planification du développement des leaders au CECCE s'inscrit également dans une démarche d'identification des besoins de l'organisation en matière de main d'œuvre d'encadrement. Ainsi, le Programme de développement des leaders vise à répondre à ces besoins prévus à plus long terme et à ceux de remplacement dans des postes considérés clés pour l'organisation.

### **But du Programme**

Ce programme a pour but de développer les talents au sein même de l'organisation afin de compter sur du personnel qualifié, compétent, performant et prêt à relever les défis des postes clés au moment opportun.

### **Champ d'application**

Le Programme de développement des leaders cible les besoins de main-d'œuvre dans trois secteurs particuliers soit;

- Le personnel à la direction et direction adjointe d'école ou de services pédagogiques;
- Le personnel de direction de service administratif
- Le personnel de direction supérieure relevant du directeur de l'éducation (à venir)

À ces besoins initiaux, il pourrait s'y ajouter des postes considérés clés pour le sain déroulement des opérations du Conseil.

Ces besoins sont ciblés, car ils rencontrent les facteurs suivants :

- la difficulté et le coût de recrutement compte tenu de la formation ou des compétences recherchées;
- une spécialisation particulière;
- une longue période de familiarisation afin de s'acquitter pleinement des responsabilités du poste;
- un poste unique considéré clé pour les opérations du Conseil et qui s'il était vacant, pourrait causer un tort important aux opérations courantes du CECCE.

## **Phases du Programme**

Le Programme de développement des leaders se compose de différentes phases préparant soit à la liste d'admissibilité pour le personnel se destinant à la direction et direction adjointe de nos écoles ou services pédagogiques, soit à des postes de direction de service de nature administrative. Ces phases qui s'étalent sur une période de deux ans, incluent;

- l'identification des risques pour l'organisation et ses besoins;
- le dépistage du talent;
- la sélection des membres du personnel au programme;
- la détermination du niveau de préparation des participants;
- l'élaboration, la discussion et l'approbation du plan individuel de développement;
- l'opportunité de participer à des formations, des activités de réflexion personnelle et collective;
- l'affectation temporaire à un poste préparatoire à une affectation permanente;
- le suivi, l'évaluation du cheminement du participant et de son niveau de préparation.

Il importe toutefois de préciser que la participation au Programme de développement des leaders ne doit pas être considérée comme une promesse ou une garantie, de la part du Conseil, d'une affectation à un poste quelconque de façon permanente.

## **Responsabilités**

La prise en charge des responsabilités ci-après décrites par chacun des acteurs impliqués constitue la pierre angulaire du succès du Programme de développement des leaders du CECCE. Avec cet engagement, l'investissement en temps et énergie et l'établissement de relations de confiance entre les acteurs, l'atteinte des buts du Programme n'en sera que plus aisée.

### **Conseil d'administration**

De concert avec la surintendance responsable, le Conseil d'administration crée, partage et promeut la vision du Programme de développement des leaders. Il alloue les ressources, sélectionne les leaders potentiels et explique les motifs de ses décisions dans une optique de développement des individus. Il met sur pied des opportunités de dialogue, d'échange et de perfectionnement. Il évalue le suivi donné au Plan de développement professionnel et l'état du cheminement du participant.

### **Direction des ressources humaines**

Elle contribue au développement de la vision du Programme. Elle est la gardienne de l'intégrité du processus et conseille, à titre d'expert, les divers acteurs impliqués à toutes les phases du Programme. Elle évalue l'efficacité, la qualité et l'application du Programme et propose les modifications nécessaires, le cas échéant.

### **Directeur d'école et de service**

Dépisteur des leaders potentiels, elle ou il participe à l'élaboration du Plan de développement en aidant notamment à l'identification d'objectifs de développement réalistes. Il propose des opportunités riches de développement en lien avec son Plan. Il suscite les discussions sur ce Plan, ses étapes et le cheminement du leader potentiel. Il se veut une oreille attentive et donne une rétroaction régulière.

## Participant

Premier responsable de son cheminement de carrière et de son développement professionnel, il s'investit dans l'élaboration de son Plan de développement, prend des initiatives dans son milieu ou autre susceptible d'appuyer son Plan et recherche la rétroaction ou autre sur son cheminement en lien avec son Plan.

## Chapitre I – Programme de développement des leaders

La section qui suit décrit le Profil de compétences des cadres du CECCE. Développé avec la collaboration de membres à la direction d'école et de service, le Profil est entré en vigueur en 2002. Quelques ajustements y ont été apportés en cours de route afin de refléter l'évolution du CECCE.

Le Profil de compétences du CECCE représente la fondation du Cadre de leadership du Conseil dans lequel s'inscrivent notamment le Programme de développement des leaders, le Programme de mentorat, le processus de sélection, le processus d'évaluation du rendement du personnel à la direction et direction adjointe des écoles, etc.

### 1.2 Profil de compétences souhaité pour les postes d'encadrement au Conseil

Dans le cadre de la dotation en personnel d'encadrement, le Conseil s'est muni d'un profil de compétences afin de sélectionner et de développer son personnel dans leur fonction de gestion. Dans le cadre de sa révision à l'automne 2009, celui-ci a été analysé et modifié afin qu'il soit en concordance avec le cadre du leadership du Ministère de l'Éducation de l'Ontario. Ce profil des compétences permet donc à la fois d'être utilisé dans le cadre de l'identification de la relève-cadre et dans la sélection pour les postes d'encadrement, mais également dans le perfectionnement et la formation continue de son personnel.

Le profil de compétences du CECCE est composé de quatre (4) domaines et de onze (11) compétences distinctes permettant de réaliser la vision et la mission du Conseil, et ce, en respectant les valeurs organisationnelles et chrétiennes de celui-ci. Voici le profil de compétences souhaité au Conseil.

Vision et sens organisationnels	Actions	Interactions	Qualités personnelles
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vision stratégique</li><li>• Sens de l'environnement</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leadership chrétien</li><li>• Leadership axé sur l'apprentissage ou d'expertise</li><li>• Gestion administrative</li><li>• Gestion du changement</li><li>• Prise décision / jugement</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relations interpersonnelles</li><li>• Gestion &amp; mobilisation d'équipe</li><li>• Communication orale et écrite</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qualités personnelles / conscience de soi</li></ul>

Le profil de compétences recherché chez les cadres supérieurs et cadres intermédiaires est présenté aux pages suivantes. Vous retrouverez la définition de chacune des compétences ainsi qu'un libellé qui décrit la façon dont le cadre exerce cette compétence dans son rôle respectif. De plus, l'échelle d'évaluation en cinq points utilisée par le Conseil est dévoilée. Celle-ci démontre la façon dont le personnel est évalué lors des périodes de révision des dossiers pour les leaders potentiels et lors de la sélection du personnel. *Cette échelle pourrait être utilisée dans le cadre de l'évaluation du rendement afin d'avoir une seule échelle au sein de votre organisation assurant une interprétation commune des attentes organisationnelles.*

# Profil de compétences recherché pour les CADRES SUPÉRIEURS

## 1. VISION STRATÉGIQUE

### Définition :

Capacité à gérer de façon stratégique, à comprendre la signification des tendances et des interrelations entre l'organisation et son environnement, à intégrer des quantités importantes de renseignements dans un ensemble logique et à synthétiser des éléments de questions, problèmes ou situations complexes afin de faire différentes interventions.

### Indicateurs comportementaux

- Regroupe et intègre l'information sous plusieurs perspectives afin de bien comprendre les questions et les problèmes complexes
- Reconnaît les tendances et les interrelations des divers événements, des données et de l'information
- Relie les nouvelles informations rapidement à une variété d'activités en cours
- Se concentre sur les questions fondamentales qui affecteront l'avenir de l'organisation et de sa clientèle
- Pense, de façon stratégique, d'élaborer et de communiquer une vision cohérente en utilisant une variété de stratégies dynamiques
- Modélise les énoncés des valeurs et la vision du Conseil catholique de langue française

***Le cadre supérieur est appelé à exercer cette compétence de la façon suivante :***

Est responsable d'établir les grandes orientations du Conseil. Doit tenir compte de l'ensemble des informations recueillies à l'interne et à l'externe afin d'établir une vision globale. Est responsable d'initier et de gérer le processus de planification stratégique.

*Ci-après, vous trouverez une série de sous-indicateurs illustrant des comportements spécifiques de la compétence «vision stratégique». Ils peuvent constituer des objectifs de développement professionnel.*

- ✓ Veille à ce que la vision de l'école catholique de langue française soit clairement énoncée, partagée, comprise et mise en œuvre par tous
- ✓ Partage l'énoncé de vision axée sur la langue, la foi et la culture
- ✓ Établit des liens avec les objectifs du ministère afin de renforcer l'engagement envers les efforts d'amélioration des écoles
- ✓ Met en place une vision de façon à assurer le développement des cheminements personnel, scolaire, professionnel, francophone et catholique de l'élève
- ✓ Propose une approche qui considère un éventail de facteurs
- ✓ Distingue les éléments essentiels des détails non essentiels
- ✓ Traite l'information complexe sans être submergé
- ✓ Se rallie et promeut les valeurs de l'organisation et leur reste fidèle

## 2. SENS DE L'ENVIRONNEMENT (INTERNE ET EXTERNE)

### Définition :

Capacité à comprendre clairement les enjeux, les principes et les modes de fonctionnement qui touchent à la fois l'environnement interne et externe, tout en sachant comment les utiliser pour le plus grand bien de l'organisation, des gens qui y travaillent et de ceux à qui celle-ci offre ses services.

### Indicateurs comportementaux

- Possède une bonne connaissance des politiques actuelles et prévisibles, des pratiques, des tendances et des données qui concernent son secteur d'activités, son organisation et ses priorités pédagogiques
  - Est bien informé sur l'environnement interne et externe et sur les enjeux qui touchent son organisation, grâce à son réseau d'information et à ses partenariats
  - Ses actions sont orientées vers la gestion de la qualité dans un but de bien servir sa clientèle diversifiée
  - Sait agir efficacement dans des situations politiques difficiles
  - Possède une bonne compréhension de la mission, de la culture et du climat de son organisation et contribue à son évolution
- ✓ Percevoir la richesse et la diversité des communautés scolaires
  - ✓ Être informé des tendances locales, provinciales, nationales et mondiales
  - ✓ Écouter les commentaires des membres de la collectivité et y donner suite
  - ✓ Communiquer efficacement avec les différents groupes de personnes, dont les membres du grand public et des médias
  - ✓ Instaurer une culture ouverte, juste et équitable

***Le cadre supérieur est appelé à exercer cette compétence de la façon suivante :***

Est sensible aux éléments de son environnement interne et externe qui peuvent avoir un impact sur le Conseil et les orientations adoptées. Distingue les éléments importants et peut faire la part des choses. Possède un sens politique aiguisé et identifie facilement les enjeux importants.

*Ci-après, vous trouverez une série de sous-indicateurs illustrant des comportements spécifiques de la compétence «sens de l'environnement». Ils peuvent constituer des objectifs de développement professionnel.*

### 3. LEADERSHIP AXÉ SUR L'APPRENTISSAGE OU D'EXPERTISE

#### Définition :

Capacité à développer et à maintenir le niveau d'expertise professionnel requis des membres du personnel dans leur domaine respectif afin d'atteindre les objectifs du plan d'amélioration de l'école ou du service et d'assurer la réussite de chaque élève ou la réussite de l'unité de travail.

**Le cadre supérieur est appelé à exercer cette compétence de la façon suivante :**

Contribue au développement d'une culture de collaboration axée sur l'apprentissage et l'amélioration continue. Il veille à ce que l'apprentissage soit au centre de la planification et de la gestion des ressources. Favorise le développement de ses proches collaborateurs afin d'assurer l'excellence et la continuité.

#### Indicateurs comportementaux

- Identifie les priorités pédagogiques ou les champs d'expertise à développer et l'ordre d'intervention en fonction de la vision globale des choses (mission, valeurs, clients)
  - Démontre une bonne connaissance des concepts sur l'apprentissage ou le développement professionnel
  - S'assure de mesurer fréquemment les progrès des élèves ou de l'unité de travail vers l'atteinte des résultats fixés.
  - Mobilise son personnel afin d'harmoniser les stratégies pédagogiques ou de développement de l'expertise efficaces pour atteindre les résultats fixés
  - Intervient et suggère des ajustements lorsque les objectifs ou les résultats attendus ne sont pas atteints
  - Accepte la responsabilité du climat scolaire, du climat organisationnel et des résultats des élèves ou de l'unité de travail
  - Met en place des stratégies pour favoriser l'engagement du personnel face à l'amélioration de l'école ou de l'unité de travail
  - Donne une rétroaction constante aux différents intervenants et célèbre les succès
- Ci-après, vous trouverez une série de sous-indicateurs illustrant des comportements spécifiques de la compétence «leadership axé sur l'apprentissage ou d'expertise». Ils peuvent constituer des objectifs de développement professionnel.*
- ✓ Bâtit une culture de collaboration axée sur l'apprentissage au sein de l'école ou le développement de l'expertise au sein de l'unité de travail
  - ✓ Veille à ce que l'apprentissage et la construction identitaire soient au centre de la planification et de la gestion des ressources
  - ✓ Instaure et entretient une communauté d'apprentissage professionnel dans un milieu minoritaire de langue française
  - ✓ Invite, influence, et motive les autres à réaliser des objectifs ambitieux
  - Fait en sorte que toute l'école ou l'unité de travail utilise les données pour suivre les progrès
  - ✓ Rehausse les normes pour tous
  - ✓ Motive les autres et travaille avec eux pour créer une culture de partage et un climat positif au sein de la communauté d'apprentissage professionnelle de l'école catholique de langue française
  - ✓ Engage le personnel dans l'apprentissage professionnel ou le développement de l'expertise
  - ✓ Utilise l'évaluation du rendement pour encourager le développement professionnel
  - ✓ Élabore et met en œuvre des stratégies efficaces de perfectionnement du leadership ou de l'expertise pour œuvrer en milieu minoritaire
  - ✓ Est motivé à mettre les efforts nécessaires pour développer son leadership, ses compétences pédagogiques, administratives et autres et à s'améliorer continuellement



## 4. LEADERSHIP AXÉ VERS LA CATHOLICITÉ

### Définition :

Capacité à adopter des comportements empreints des valeurs chrétiennes qui vont susciter l'engagement dans le but de faire vibrer la mission de l'école catholique.

***Le cadre supérieur est appelé à exercer cette compétence de la façon suivante :***

*Participe au développement et à la mise en œuvre d'une culture organisationnelle empreinte des valeurs chrétiennes. Dans les aspects de sa vie personnelle et professionnelle, il adopte un comportement qui reflète les valeurs chrétiennes. Il promeut les concepts fondamentaux de dignité humaine et de justice sociale.*

### Indicateurs comportementaux

- Mobilise le personnel pour qu'il imprègne tous les programmes d'études et toutes les activités de l'école des valeurs chrétiennes et des enseignements qui sous-tendent la foi catholique et qu'il en fasse la promotion au sein de son milieu
  - Établit un climat relationnel en favorisant la reconnaissance mutuelle et en encourageant les talents de chacun et chacune
  - S'assure de la présence des symboles, des pratiques et des traditions chrétiennes dans son milieu
  - Établit des liens privilégiés en mettant en œuvre des projets communs et en assurant des communications régulières avec les différents acteurs (archevêque, diocèse, OPECO etc.)
- ✓ Faire preuve d'engagement envers les valeurs chrétiennes et leur mise en pratique
  - ✓ Fait montre d'une Foi solide, authentique et active en lien avec les valeurs de l'Évangile
  - ✓ Promeut les programmes, règlements et procédures scolaires emprunts des concepts fondamentaux de dignité humaine, de justice sociale et de respect de l'environnement
  - ✓ Élabore des stratégies de perfectionnement des individus et des équipes à la mission catholique du Conseil
  - ✓ Aide à la création de liens entre parents, paroisse et communauté scolaire pour soutenir le développement de la foi et les programmes pédagogiques

## 5. GESTION ADMINISTRATIVE

### Définition :

Capacité à planifier, organiser et établir des priorités et des mécanismes de contrôle afin d'atteindre les résultats désirés d'une façon efficace, efficiente et en fonction des délais établis.

***Le cadre supérieur est appelé à exercer cette compétence de la façon suivante :***

Planifie et orchestre l'ensemble des activités du Conseil afin d'atteindre les objectifs corporatifs. Prend les décisions globales en matière de distribution des ressources matérielles, financières et humaines. Établit des priorités qui tiennent compte du contexte et des objectifs organisationnels.

### Indicateurs comportementaux

- Identifie les priorités administratives et l'ordre d'intervention en fonction d'une vision globale des choses
  - Fixe des objectifs administratifs clairs et mesurables
  - Identifie les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à l'accomplissement de ses mandats administratifs et pédagogiques
  - Délègue des responsabilités aux employés en fournissant un encadrement adéquat
  - S'assure que les mécanismes soient mis en place afin d'assurer une bonne coordination des efforts
  - S'assure de mesurer l'atteinte des résultats administratifs
  - Intervient et fait des ajustements lorsque les objectifs administratifs fixés, les résultats attendus ou les délais prévus ne sont pas atteints
  - Met en œuvre et procède au suivi de saines pratiques de gestion
- Ci-après, vous trouverez une série de sous-indicateurs illustrant des comportements spécifiques de la compétence «gestion administrative». Ils peuvent constituer des objectifs de développement professionnel.*
- ✓ Démontre son engagement à établir des objectifs qui sont non seulement ambitieux et audacieux, mais également réalistes et atteignables
  - ✓ Utilise la délégation de façon efficace pour donner aux membres du personnel la possibilité de se réaliser
  - ✓ Instaure des principes et des pratiques non discriminatoires
  - ✓ Participe au recrutement, à l'embauche et au maintien en poste du personnel ayant l'intérêt et la capacité de poursuivre les objectifs du conseil scolaire
  - ✓ Fournit les ressources nécessaires à l'enseignement du curriculum, de l'enseignement différencié et à la foi catholique dans les écoles catholiques de langue française
  - ✓ Fait correspondre les objectifs de l'école ou de l'unité de travail aux objectifs du Conseil scolaire
  - ✓ Mets en œuvre des routines administratives qui minimisent l'effort sur les activités récurrentes et prévisibles
  - ✓ Établit et entretient des structures et systèmes pour une gestion efficace de l'école ou de l'unité de travail.
  - ✓ Veille à ce que les responsabilités de chaque membre du personnel soient clairement définies, comprises, convenues, et sujettes à une supervision et à une évaluation rigoureuse.

## 6. GESTION DU CHANGEMENT

### Définition :

Capacité à anticiper, planifier et gérer efficacement un processus de changement, en tenant compte à la fois des facteurs internes et externes à l'organisation.

### Indicateurs comportementaux

- Anticipe les changements dans l'environnement qui affecteront son organisation et est prêt à agir de façon proactive
- Prend connaissance des forces existantes dans l'environnement menant au changement
- Comprend et maîtrise le processus de changement et les conditions de succès qui y sont associées
- Planifie le changement tout en prenant en considération que celui-ci affecte les individus et les processus dans l'organisation
- Gère efficacement l'information à transmettre aux personnes impliquées dans la situation
- Propose des façons nouvelles et originales de réussir grâce à son intuition, à des conceptions non linéaires, à des perspectives nouvelles et à des renseignements provenant de sources non-traditionnelles
- Contrôle la mise en œuvre d'un changement planifié afin d'atteindre les résultats attendus

***Le cadre supérieur est appelé à exercer cette compétence de la façon suivante :***

Gère le changement de façon à atteindre les objectifs fixés par le Conseil en tenant compte de l'environnement interne et externe ainsi que des personnes impliquées. Est à l'origine du changement ou en est un des principaux artisans. Assume la responsabilité des changements entrepris par l'organisation.

*Ci-après, vous trouverez une série de sous-indicateurs illustrant des comportements spécifiques de la compétence «gestion du changement». Ils peuvent constituer des objectifs de développement professionnel.*

- ✓ Promeut une culture de changement
- ✓ Communique efficacement avec les différents groupes de personnes, dont les membres du grand public et des médias
- ✓ Assure la créativité, l'innovation et l'utilisation de technologies appropriées pour atteindre l'excellence
- ✓ Identifie la nature des situations nécessitant une démarche de changement
- ✓ Établit les objectifs recherchés par le changement

## 7. PRISE DE DÉCISION / JUGEMENT

### Définition :

Capacité à prendre des décisions pertinentes en vue de résoudre les problèmes, à les aborder de façon constructive et à aller de l'avant, de façon appropriée, même lorsque les circonstances ne sont pas toutes favorables.

### Indicateurs comportementaux

- Base son analyse sur des faits provenant de différentes sources d'information
- Consulte les intervenants impliqués avant de prendre une décision
- Fait des liens entre les informations recueillies afin de comprendre les dynamiques sous-jacentes aux problèmes qu'il doit résoudre; peut voir au-delà des évidences.
- Peut aller de l'avant, de façon appropriée, même si les conditions ne sont pas toutes favorables
- Est capable, dans des situations qui l'exigent, d'improviser et de prendre des risques calculés afin de résoudre la problématique
- Prend des décisions pertinentes en tenant compte du contexte, des enjeux, des problèmes et des conséquences possibles de ses actions et décisions
- Tient compte des personnes mises en cause, de leurs valeurs et de leurs expériences

***Le cadre supérieur est appelé à exercer cette compétence de la façon suivante :***

Prend des décisions opportunes et utilise son jugement de façon sûre afin de faire face à des situations complexes et établit des orientations qui tiennent compte des acteurs en jeu ainsi que de l'environnement interne et externe.

*Ci-après, vous trouverez une série de sous-indicateurs illustrant des comportements spécifiques de la compétence «Prise de décision/jugement». Ils peuvent constituer des objectifs de développement professionnel.*

- ✓ Accède aux données, les analyse et les interprète
- ✓ Recueille et utilise un ensemble complet de données pour comprendre les points forts et les points faibles de l'école
- ✓ Prend des décisions d'ordre organisationnel fondées sur des jugements éclairés
- ✓ Démonstre une prise de décision transparente et est cohérent entre la parole et l'action
- ✓ Prend les mesures nécessaires pour assurer l'amélioration continue

## 8. RELATIONS INTERPERSONNELLES

### Définition :

Capacité à établir et à entretenir, avec autrui, des rapports contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation, en favorisant le respect, l'écoute et la compréhension mutuelle.

***Le cadre supérieur est appelé à exercer cette compétence de la façon suivante :***

Établit un contact positif et de collaboration avec ses collègues, clients et collaborateurs. Favorise une culture de respect au sein du Conseil. Fait montre de considération envers les autres au moment de prendre des décisions qui ont un impact sur les gens.

### Indicateurs comportementaux

*Ci-après, vous trouverez une série de sous-indicateurs illustrant des comportements spécifiques de la compétence «relations interpersonnelles». Ils peuvent constituer des objectifs de développement professionnel.*

- Est capable de discerner les besoins des autres et de décoder leurs opinions et leurs pensées
  - Est reconnu pour sa grande capacité à écouter les autres
  - Ses relations interpersonnelles sont teintées de courtoisie et de respect en ce qui concerne les opinions et les positions des autres
  - Sait résoudre des situations interpersonnelles délicates et complexes
  - Démonstre une attitude positive et ce, malgré des circonstances parfois difficiles
  - Est réfléchi et prudent dans ses actions et ses affirmations
  - Réagit avec tact et diplomatie en tout temps
  - Est capable de dire les choses telles qu'elles sont, de façon juste et appropriée
- ✓ Traite les gens équitablement et avec dignité et respect pour instaurer et entretenir un climat positif
  - ✓ Écoute avec empathie et attention
  - ✓ Est déterminée à instaurer des relations de travail efficaces
  - ✓ Gère les conflits efficacement
  - ✓ Sait conduire respectueusement des conversations courageuses
  - ✓ Communique efficacement avec les différents groupes de personnes, dont les membres du grand public et des médias

## 9. GESTION MOBILISATION D'ÉQUIPE

### Définition :

Capacité à gérer des conflits et à créer un sens de propriété et d'esprit d'équipe. Capacité à mobiliser l'énergie et le talent de tous afin d'atteindre les objectifs fixés.

### Indicateurs comportementaux

- Se préoccupe et met les efforts nécessaires afin d'établir des équipes de travail performantes
- Gère des situations difficiles en réconciliant les parties en désaccord afin d'éviter des conflits potentiels
- Crée un sens de propriété et d'esprit d'équipe
- Encourage les gens à exprimer leurs idées librement et à s'impliquer dans la prise de décision
- Agit à titre de coach auprès de son équipe
- Travaille en collaboration avec les gens en favorisant la mise en commun des forces de chacun des membres de son équipe
- Participe avec énergie à l'évolution des dossiers en fournissant des orientations, des suggestions, des plans, des solutions ou en définissant les termes de référence
- Mobilise les intervenants internes et externes susceptibles de participer à l'atteinte des objectifs de l'organisation

***Le cadre supérieur est appelé à exercer cette compétence de la façon suivante :***

Mobilise ses gestionnaires et l'ensemble du Conseil vers un but commun. Donne un sens global au travail par une mission et des objectifs clairs qui suscitent l'engagement.

*Ci-après, vous trouverez une série de sous-indicateurs illustrant des comportements spécifiques de la compétence «Gestion mobilisation d'équipe». Ils peuvent constituer des objectifs de développement professionnel.*

- ✓ Invite, influence, et motive les autres à réaliser des objectifs ambitieux
- ✓ Est déterminée à instaurer un leadership partagé dans un contexte d'école en milieu minoritaire
- ✓ Inspire, invite, motive les autres et leur donne les moyens d'actualiser la vision
- ✓ Fait preuve de confiance, d'optimisme, d'espoir et de résilience
- ✓ Supervise le personnel efficacement
- ✓ Est déterminée à instaurer des relations de travail efficaces
- ✓ Est déterminée à instaurer un travail d'équipe efficace
- ✓ Appuie et rend autonome les gens et les équipes de travail

## 10. COMMUNICATION ORALE ET ÉCRITE

### Définition :

Capacité à présenter les idées et les questions de façon claire et précise, avec crédibilité et impact. Capacité à prendre note et à démontrer de la compréhension pour les idées, les commentaires et les questions des autres, et ce, à l'oral et à l'écrit.

***Le cadre supérieur est appelé à exercer cette compétence de la façon suivante :***

Communique de façon claire, dynamique et logique les orientations du Conseil. Communique de façon efficace avec des intervenants internes et externes à l'organisation. À ce niveau, la communication orale contribue au charisme dégagé par la personne. S'assure que les communications provenant de la gestion supérieure expriment correctement les orientations privilégiées par le Conseil. S'assure que la correspondance écrite avec les différents intervenants exprime correctement sa pensée.

### Indicateurs comportementaux

- Communique d'une manière convaincante et articulée afin que les différents auditoires saisissent les principaux messages et se rallient à ses idées
- Utilise efficacement divers moyens de communication afin de favoriser des échanges
- Pratique l'écoute active : donne aux autres la possibilité d'intervenir, est à l'écoute des nuances et des messages sous-jacents et manifeste sa compréhension des principaux points qui lui sont communiqués
- Respecte les règles de la langue française (la grammaire, l'orthographe et la ponctuation)
- Rédige ses textes avec clarté et enchaîne logiquement ses phrases, ses paragraphes et ses idées

*Ci-après, vous trouverez une série de sous-indicateurs illustrant des comportements spécifiques de la compétence «Communication orale et écrite». Ils peuvent constituer des objectifs de développement professionnel.*

- ✓ Formule et reçoit des commentaires
- ✓ Communique efficacement avec les différents groupes de personnes, dont les membres du grand public et des médias

## 11. QUALITÉS PERSONNELLES / CONSCIENCE DE SOI

### Définition :

Capacité à trouver un équilibre qui répond à ses attentes et qui respecte, dans son intégralité, sa vie privée et professionnelle. Ses qualités personnelles lui permettent de se valoriser, d'être en harmonie et de progresser dans un environnement de travail en pleine effervescence.

**Le cadre supérieur est appelé à exercer cette compétence de la façon suivante :**

S'adapte à des circonstances, des environnements et des enjeux multiples tout en consacrant le temps nécessaire à la réalisation des projets et ce, tout en maintenant l'équilibre entre sa vie privée et professionnelle. Fait montre de souplesse. Est affirmatif de façon approprié en réconciliant les impératifs personnels et professionnels. Incite, par l'exemple, les autres membres du personnel à maintenir un équilibre travail / vie privée.

### Indicateurs comportementaux

- Sait trouver une qualité de vie sur le plan professionnel et personnel
- Sait gérer son stress
- Sait faire preuve d'une grande souplesse et d'une qualité d'adaptation face à des demandes différentes ou complexes
- Est capable de reconnaître ses forces, ses défis et ses limites professionnelles et personnelles
- A la capacité d'apprendre rapidement dans des domaines variés
- Ses actions sont cohérentes avec ses valeurs et ses convictions

*Ci-après, vous trouverez une série de sous-indicateurs illustrant des comportements spécifiques de la compétence «qualités personnelles / conscience de soi». Ils peuvent constituer des objectifs de développement professionnel.*

- ✓ Accepte la responsabilité du climat scolaire et des résultats des élèves
- ✓ Engage une autoévaluation et une réflexion personnelle

### Échelle d'évaluation sur 5 points

1 (Très faible)	2 (Faible)	3 (Bon)	4 (Très bon)	5 (Excellent)
La personne omet la plupart des aspects évalués et présente plusieurs lacunes.	La personne omet des aspects et des critères de l'évaluation importants. Elle présente quelques lacunes majeures et éprouve des problèmes (difficultés).	La personne a soulevé quelques-uns des critères principaux et secondaires de l'évaluation. Elle démontre quelques lacunes mineures par rapport aux critères évalués.	La personne répond à la plupart des critères de l'évaluation et aucune lacune majeure dans les aspects évalués n'a été notée. Elle démontre une performance au-dessus de la moyenne.	La personne candidate répond aux principaux aspects et aux critères de l'évaluation et ses comportements sont appropriés. Elle a surpassé les attentes.



# Profil de compétences recherché pour DIRECTION D'ÉCOLE ET DE SERVICE

## 1. VISION STRATÉGIQUE

### Définition :

Capacité à gérer de façon stratégique, à comprendre la signification des tendances et des interrelations entre l'organisation et son environnement, à intégrer des quantités importantes de renseignements dans un ensemble logique et à synthétiser des éléments de questions, problèmes ou situations complexes afin de faire différentes interventions.

***Le cadre intermédiaire est appelé à exercer cette compétence de la façon suivante :***

Contribue de façon directe et importante à l'établissement des plans stratégiques du Conseil en fournissant une vision intégrée de sa direction. Participe/donne son avis lors de l'élaboration de la vision globale de l'organisation. Participe à la gestion du processus de planification. Élabore et met en œuvre le plan d'amélioration de son école ou de son service ou unité de travail.

### Indicateurs comportementaux

- Regroupe et intègre l'information sous plusieurs perspectives afin de bien comprendre les questions et les problèmes complexes
  - Reconnaît les tendances et les interrelations des divers événements, des données et de l'information
  - Propose une approche qui considère un éventail de facteurs
  - Relie les nouvelles informations rapidement à une variété d'activités en cours
  - Se concentre sur les questions fondamentales qui affecteront l'avenir de l'organisation et de sa clientèle
  - Met en place une vision de façon à assurer le développement des cheminements personnel, scolaire, professionnel, francophone et catholique de l'élève
- ✓ Pense, de façon stratégique, élabore et communique une vision cohérente en utilisant une variété de stratégies dynamiques
  - ✓ Établit des liens avec les objectifs du ministère ou ceux du Conseil afin de renforcer l'engagement envers les efforts d'amélioration
  - ✓ Travaille au sein de la communauté scolaire pour traduire la mission de l'école catholique de langue française dans des objectifs et plans de fonctionnement convenus qui favorisent l'amélioration de l'école catholique de langue française
  - ✓ Élabore et applique des pratiques de gestion du rendement appropriées à l'égard des objectifs et résultats identifiés dans le plan d'amélioration de l'école ou du service ou de l'unité de travail
  - ✓ Propose une approche qui considère un éventail de facteurs
  - ✓ Distingue les éléments essentiels des détails non essentiels
  - ✓ Traite l'information complexe sans être submergé
  - ✓ Modélise les énoncés des valeurs et la vision du Conseil catholique de langue française
  - ✓ Associe les résultats de l'autoévaluation aux évaluations externes afin d'améliorer l'école ou l'unité de travail ou le service

## 2. SENS DE L'ENVIRONNEMENT (INTERNE ET EXTERNE)

### Définition :

Capacité à comprendre clairement les enjeux, les principes et les modes de fonctionnement qui touchent à la fois l'environnement interne et externe, tout en sachant comment les utiliser pour le plus grand bien de l'organisation, des gens qui y travaillent et de ceux à qui celle-ci offre ses services.

### Indicateurs comportementaux

- Possède une bonne connaissance des politiques actuelles et prévisibles, des pratiques, des tendances et des données qui concernent son secteur d'activités, son organisation et ses priorités pédagogiques
- Est bien informé sur l'environnement interne et externe et sur les enjeux qui touchent son organisation, grâce à son réseau d'information et à ses partenariats
- Ses actions sont orientées vers la gestion de la qualité dans un but de bien servir sa clientèle diversifiée
- Sait agir efficacement dans des situations politiques difficiles
- Possède une bonne compréhension de la mission, de la culture et du climat de son organisation et contribue à son évolution

***Le cadre intermédiaire est appelé à exercer cette compétence de la façon suivante :***

Est sensible à l'environnement interne et externe de son école ou de son unité et aux éléments qui peuvent avoir un impact sur la réalisation des projets dont il a la charge. Tient compte des enjeux politiques et des acteurs en place au moment de prendre des décisions ou entreprendre des actions.

*Ci-après, vous trouverez une série de sous-indicateurs illustrant des comportements spécifiques de la compétence «sens de l'environnement». Ils peuvent constituer des objectifs de développement professionnel.*

- ✓ Instaure un environnement scolaire sûr, sécurisant et sain
- ✓ Fait correspondre les objectifs de l'école aux objectifs du conseil scolaire
- ✓ Connaît et comprend le mandat de l'école catholique de langue française en milieu minoritaire
- ✓ Traite les gens équitablement et avec dignité et respect pour instaurer et entretenir une culture scolaire positive
- ✓ Crée et soutient une culture francophone

### 3. LEADERSHIP AXÉ SUR L'APPRENTISSAGE OU D'EXPERTISE

#### Définition :

Capacité à développer et à maintenir le niveau d'expertise professionnel requis des membres du personnel dans leur domaine respectif afin d'assurer la réussite scolaire de chaque élève ou la réussite de l'unité de travail.

***Le cadre intermédiaire est appelé à exercer cette compétence de la façon suivante :***

Élabore un plan d'amélioration de l'école ou de l'unité de travail et en suit l'évolution. S'assure de fournir à ses employés des opportunités de développement. Met en place des conditions favorables au développement de l'ensemble des employés afin de faire vivre un fort leadership d'apprentissage ou d'expertise pour le bénéfice de

#### Indicateurs comportementaux

***Ci-après, vous trouverez une série de sous-indicateurs illustrant des comportements spécifiques de la compétence «leadership axé sur l'apprentissage ou d'expertise». Ils peuvent constituer des objectifs de développement professionnel.***

- Identifie les priorités pédagogiques ou les champs d'expertise à développer et l'ordre d'intervention en fonction de la vision globale des choses (mission, valeurs, clients)
  - Supporte son personnel dans l'identification des besoins d'apprentissage des élèves et propose des stratégies et moyens d'action à mettre en place
  - Démontre une bonne connaissance des concepts sur l'apprentissage ou le développement professionnel
  - Fixe en collaboration avec son personnel des objectifs clairs d'amélioration du rendement des élèves, mesurables et réalisables à l'intérieur d'un échéancier déterminé
  - S'assure de mesurer fréquemment les progrès des élèves vers l'atteinte des résultats fixés
  - Intervient et suggère des ajustements lorsque les objectifs ou les résultats attendus ne sont pas atteints.
  - Mobilise son personnel afin d'harmoniser les stratégies pédagogiques efficaces pour atteindre les résultats fixés
  - Accepte la responsabilité du climat scolaire, du climat organisationnel et des résultats des élèves ou de l'unité de travail
  - Met en place des stratégies pour favoriser l'engagement du personnel face à l'amélioration de l'apprentissage de chaque élève
  - Donne une rétroaction constante aux différents intervenants et célèbre les succès
- ✓ Met en place les communautés d'apprentissage professionnelles pour appuyer l'amélioration
  - ✓ Propose des nouvelles technologies pour appuyer l'enseignement et l'apprentissage ou les opérations de l'unité de travail
  - ✓ Fait en sorte que toute l'école met l'accent sur le rendement des élèves ou que tous les membres du personnel mettent l'accent sur les résultats à atteindre par leur unité de travail
  - ✓ Élabore des stratégies efficaces pour le personnel débutant, l'apprentissage professionnel, la formation à la foi et l'évaluation du rendement en tenant compte du milieu minoritaire
  - ✓ Met en œuvre des stratégies afin d'instaurer des normes élevées en matière de comportement et d'assiduité
  - ✓ Démontre des principes et des méthodes efficaces d'enseignement et d'apprentissage ou de perfectionnement professionnel
  - ✓ Fait en sorte que toute l'école ou l'unité de travail utilise des données pour suivre les progrès
  - ✓ Élabore et présente un compte rendu cohérent, compréhensible, exact et transparent du rendement de l'école ou de l'unité de travail à une gamme d'auditoires (Ministère, conseil, conseil d'école, parents, communauté, autres cadres, membres du personnel)
  - ✓ Reconnaît et célèbre les réalisations des individus et des équipes
  - ✓ Collabore avec d'autres écoles pour mettre en œuvre des communautés d'apprentissage efficaces
  - ✓ Encourage le personnel à faire preuve de réflexion et à se perfectionner afin de développer son leadership axé sur l'apprentissage ou d'expertise

## 4. LEADERSHIP AXÉ VERS LA CATHOLICITÉ

### Définition :

Capacité à adopter des comportements empreints des valeurs chrétiennes qui vont susciter l'engagement dans le but de faire vibrer la mission de l'école catholique.

***Le cadre intermédiaire est appelé à exercer cette compétence de la façon suivante :***

Participe au développement et à la mise en œuvre d'une culture organisationnelle empreinte des valeurs chrétiennes. Dans les aspects de sa vie personnelle et professionnelle, il adopte un comportement qui reflète les valeurs chrétiennes. Il promeut les concepts fondamentaux de dignité humaine et de justice sociale.

*Ci-après, vous trouverez une série de sous-indicateurs illustrant des comportements spécifiques de la compétence «leadership axé sur la catholicité». Ils peuvent constituer des objectifs de développement professionnel.*

### Indicateurs comportementaux

- Mobilise le personnel pour qu'il imprègne tous les programmes d'études et toutes les activités de l'école des valeurs évangéliques et des enseignements qui sous-tendent la foi catholique et qu'il en fasse la promotion au sein de son milieu
  - Valorise les activités qui favorisent la croissance spirituelle et la réflexion critique des élèves sur les choix de société qui sont conformes aux valeurs et aux enseignements de l'Église
  - Établit un climat relationnel en favorisant la reconnaissance mutuelle et en encourageant les talents de chacun et chacune
  - S'assure de la présence des symboles, des pratiques et des traditions chrétiennes dans son milieu
  - Accompagne le personnel dans son développement professionnel en matière d'éducation de la foi et de la pastorale scolaire
  - Établit des liens privilégiés en mettant en œuvre des projets communs et en assurant des communications régulières avec les différents acteurs (prêtre, responsable de la foi en milieu scolaire, animateur pastorale, etc.)
- ✓ Participe à des liturgies et à des prières qui nourrissent la culture scolaire catholique et le développement de la foi
  - ✓ Fournit un service de pastorale aux personnes dans le besoin ou si la situation le requiert
  - ✓ Facilite les prières et les liturgies quotidiennes célébrant la vie catholique et soutenant la formation à la foi
  - ✓ Agit en disciple et montre son tempérament catholique
  - ✓ Montre sa conviction que tous les élèves et les membres du personnel sont créés à l'image de Dieu
  - ✓ Participe au développement de la foi en tenant le rôle de modèle, de facilitateur et de mentor dans son école ou unité de travail
  - ✓ Établit de façon systématique, des liens pour tous, qui soutiennent l'école, la paroisse et les familles

## 5. GESTION ADMINISTRATIVE

### Définition :

Capacité à planifier, organiser et établir des priorités et des mécanismes de contrôle afin d'atteindre les résultats désirés d'une façon efficace, efficiente et en fonction des délais établis.

***Le cadre intermédiaire est appelé à exercer cette compétence de la façon suivante :***

Détermine clairement les actions à entreprendre et les plans à mettre en place afin d'atteindre les objectifs opérationnels et ceux du plan d'amélioration de l'école ou du service ou de l'unité de travail. Distribue de façon efficace les ressources matérielles, financières et humaines de son école / unité. S'assure de la saine gestion des opérations de son école ou unité de travail.

### Indicateurs comportementaux

- Identifie les priorités administratives et l'ordre d'intervention en fonction d'une vision globale des choses
  - Fixe des objectifs administratifs clairs et mesurables
  - Identifie les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à l'accomplissement de ses mandats administratifs et pédagogiques
  - Délègue des responsabilités aux employés en fournissant un encadrement adéquat
  - S'assure que les mécanismes soient mis en place afin d'assurer une bonne coordination des efforts
  - S'assure de mesurer l'atteinte des résultats administratifs
  - Intervient et fait des ajustements lorsque les objectifs administratifs fixés ou les résultats attendus ne sont pas atteints
  - Met en œuvre et procède au suivi de saines pratiques de gestion
- Ci-après, vous trouverez une série de sous-indicateurs illustrant des comportements spécifiques de la compétence «gestion administrative». Ils peuvent constituer des objectifs de développement professionnel.*
- ✓ Fait correspondre les objectifs de l'école ou de l'unité de travail aux objectifs du conseil scolaire
  - ✓ Veille à ce que les responsabilités de chaque membre du personnel soient clairement définies, comprises, convenues et sujettes à une supervision et à une évaluation rigoureuse
  - ✓ Utilise la délégation de façon efficace pour donner aux membres du personnel la possibilité de se réaliser
  - ✓ Instaure des principes et des pratiques non discriminatoires
  - ✓ Met en œuvre des routines administratives qui minimisent l'effort sur les activités récurrentes et prévisibles
  - ✓ Établit et entretient des structures et systèmes pour une gestion efficace de l'école
  - ✓ Participe au recrutement, à l'embauche et au maintien en poste du personnel ayant l'intérêt et la capacité de poursuivre les objectifs du conseil scolaire
  - ✓ Met en œuvre des routines administratives qui minimisent l'effort sur les activités récurrentes et prévisibles

## 6. GESTION DU CHANGEMENT

### Définition :

Capacité à anticiper, planifier et gérer efficacement un processus de changement, en tenant compte à la fois des facteurs internes et externes à l'organisation.

### Indicateurs comportementaux

- Anticipe les changements dans l'environnement qui affecteront son organisation et est prêt à agir de façon proactive
- Prend connaissance des forces existantes dans l'environnement menant au changement
- Comprend et maîtrise le processus de changement et les conditions de succès qui y sont associées
- Planifie le changement tout en prenant en considération que celui-ci affecte les individus et les processus dans l'organisation
- Gère efficacement l'information à transmettre aux personnes impliquées dans la situation
- Propose des façons nouvelles et originales de réussir grâce à son intuition, à des conceptions non linéaires, à des perspectives nouvelles et à des renseignements provenant de sources non-traditionnelles
- Contrôle la mise en œuvre d'un changement planifié afin d'atteindre les résultats attendus

***Le cadre intermédiaire est appelé à exercer cette compétence de la façon suivante :***

Gère le changement de façon à atteindre les objectifs fixés pour son école/unité. Module les interventions en tenant compte des orientations organisationnelles et des personnes impliquées directement. Est directement impliqué auprès des ressources touchées par le processus de changement.

*Ci-après, vous trouverez une série de sous-indicateurs illustrant des comportements spécifiques de la compétence «gestion du changement». Ils peuvent constituer des objectifs de développement professionnel.*

- ✓ Promeut une culture de changement
- ✓ Communique efficacement avec les différents groupes de personnes touchées par le changement
- ✓ Assure la créativité, l'innovation et l'utilisation de technologies appropriées pour atteindre l'excellence
- ✓ Établit les objectifs recherchés par le changement
- ✓ Identifie la nature des situations nécessitant une démarche de changement

## 7. PRISE DE DÉCISION / JUGEMENT

### Définition :

Capacité à prendre des décisions pertinentes en vue de résoudre les problèmes, à les aborder de façon constructive et à aller de l'avant, de façon appropriée, même lorsque les circonstances ne sont pas toutes favorables.

### Indicateurs comportementaux

- Base son analyse sur des faits provenant de différentes sources d'information
- Consulte les intervenants impliqués avant de prendre une décision
- Fait des liens entre les informations recueillies afin de comprendre les dynamiques sous-jacentes aux problèmes qu'il doit résoudre; peut voir au-delà des évidences.
- Peut aller de l'avant, de façon appropriée, même si les conditions ne sont pas toutes favorables
- Est capable, dans des situations qui l'exigent, d'improviser et de prendre des risques calculés afin de résoudre la problématique
- Prend des décisions pertinentes en tenant compte du contexte, des enjeux, des problèmes et des conséquences possibles de ses actions et décisions
- Tient compte des personnes mises en cause, de leurs valeurs et de leurs expériences

***Le cadre intermédiaire est appelé à exercer cette compétence de la façon suivante :***

Prend des décisions de nature opérationnelle qui font preuve d'un bon jugement. Présente des solutions réalistes et réalisables sur la base d'une analyse qui tient compte des aspects sociaux, émotifs, cognitifs et techniques.

*Ci-après, vous trouverez une série de sous-indicateurs illustrant des comportements spécifiques de la compétence «prise de décision/jugement». Ils peuvent constituer des objectifs de développement professionnel.*

- ✓ Accède aux données, les analyse et les interprète
- ✓ Recueille et utilise un ensemble complet de données pour comprendre les points forts et les défis de l'école ou de l'unité de travail
- ✓ Associe les résultats de l'autoévaluation régulière de l'école aux évaluations externes afin d'améliorer l'école
- ✓ Connaît la relation entre la gestion du rendement et l'amélioration de l'école
- ✓ Prend les mesures nécessaires pour améliorer l'enseignement
- ✓ Prend des décisions d'ordre organisationnel fondées sur des jugements éclairés
- ✓ Démonstre une prise de décision transparente et est cohérent entre ses paroles et ses actions
- ✓ Propose des solutions afin de répondre aux demandes ou de faire face aux problèmes qui se présentent
- ✓ Prend les mesures nécessaires pour favoriser l'amélioration continue

## 8. RELATIONS INTERPERSONNELLES

### Définition :

Capacité à établir et à entretenir, avec autrui, des rapports contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation, en favorisant le respect, l'écoute et la compréhension mutuelle.

***Le cadre intermédiaire est appelé à exercer cette compétence de la façon suivante :***

Établit un contact positif et de collaboration avec la direction, ses collègues, son personnel, ses clients et collaborateurs. Favoriser une culture de respect au sein de son école ou unité de travail. Fait montre de considération envers les autres au moment de prendre des décisions qui ont un impact sur les gens.

### Indicateurs comportementaux

- Est capable de discerner les besoins des autres et de décoder leurs opinions et leurs pensées
  - Sait résoudre des situations interpersonnelles délicates et complexes
  - Ses relations interpersonnelles sont teintées de courtoisie et de respect en ce qui concerne les opinions et les positions des autres
  - Sait établir rapidement des relations positives et constructives avec les élèves, les membres du personnel, la famille et les collectivités
  - Est reconnu pour sa grande capacité à écouter les autres
  - Est réfléchi et prudent dans ses actions et ses affirmations
  - Est capable de dire les choses telles qu'elles sont, de façon juste et appropriée
  - Réagit avec tact et diplomatie en tout temps
- ✓ Traite les gens équitablement et avec dignité et respect pour instaurer et entretenir une culture organisationnelle positive
  - ✓ Est déterminée à instaurer des relations de travail efficaces
  - ✓ Maintient une visibilité élevée dans l'école associée à des interactions de qualité avec le personnel et les élèves
  - ✓ Formule-et reçoit des commentaires
  - ✓ Communique efficacement avec les différents groupes de personnes, dont les membres du grand public et des médias
  - ✓ Écoute-avec empathie et attention
  - ✓ Tient des conversations courageuses lorsque requis
  - ✓ Gère-les conflits efficacement
  - ✓ Démontre une attitude positive et ce, malgré des circonstances parfois difficiles



## 9. GESTION MOBILISATION D'ÉQUIPE

### Définition :

Capacité à gérer des conflits et à créer un sens de propriété et d'esprit d'équipe. Capacité à mobiliser l'énergie et le talent de tous afin d'atteindre les objectifs fixés.

***Le cadre intermédiaire est appelé à exercer cette compétence de la façon suivante :***

Favorise l'établissement d'un environnement de travail stimulant qui génère la mobilisation. Mobilise les employés et l'ensemble de son école / unité vers un but commun. Donne un sens au travail, partage les victoires et reconnaît les mérites. Délègue et responsabilise en mettant en place des mécanismes qui assurent l'imputabilité des ressources.

### Indicateurs comportementaux

- Se préoccupe et met les efforts nécessaires afin d'établir des équipes de travail performantes
  - Incite les individus à rechercher des appuis entre eux, afin d'éviter l'intervention d'une autorité directe
  - Gère des situations difficiles en réconciliant les parties en désaccord afin d'éviter des conflits potentiels
  - Crée un sens de propriété et d'esprit d'équipe
  - Encourage les gens à exprimer leurs idées librement et à s'impliquer dans la prise de décision
  - Agit à titre de coach auprès de son équipe
  - Travaille en collaboration avec les gens en favorisant la mise en commun des forces de chacun des membres de son équipe
  - Participe avec énergie à l'évolution des dossiers en fournissant des orientations, des suggestions, des plans, des solutions ou en définissant les termes de référence
- ✓ Se sert de l'évaluation du rendement pour encourager la croissance professionnelle
  - ✓ Forme, appuie et rend autonome les gens et les équipes
  - ✓ Est déterminé à instaurer un travail d'équipe efficace
  - ✓ Instaure une culture d'école qui favorise les échanges sur les connaissances et la responsabilité des résultats escomptés
  - ✓ Gère les conflits efficacement
  - ✓ Entretient et consolide les relations à l'intérieur et à l'extérieur de l'école
  - ✓ Engage les parents et les élèves
  - ✓ Reconnaît son apport personnel au rendement de l'école ou de l'unité de travail et tient compte des commentaires des autres
  - ✓ Fait preuve de confiance, d'optimisme, d'espoir et de résilience
  - ✓ Supervise le personnel efficacement
  - ✓ Engage la responsabilité de chacun, de l'équipe et de l'école ou de l'unité de travail toute entière en ce qui a trait aux résultats des élèves ou de l'unité

## 10. COMMUNICATION ORALE ET ÉCRITE

### Définition :

Capacité à présenter les idées et les questions de façon claire et précise, avec crédibilité et impact. Capacité à prendre note et à démontrer de la compréhension pour les idées, les commentaires et les questions des autres, et ce, à l'oral et à l'écrit.

### Indicateurs comportementaux

- Communique d'une manière convaincante et articulée afin que les différents auditoires saisissent les principaux messages et se rallient à ses idées
- Utilise efficacement divers moyens de communication afin de favoriser des échanges
- Pratique l'écoute active : donne aux autres la possibilité d'intervenir, est à l'écoute des nuances et des messages sous-jacents et manifeste sa compréhension des principaux points qui lui sont communiqués
- Respecte les règles de la langue française (la grammaire, l'orthographe et la ponctuation)
- Rédige ses textes avec clarté et enchaîne logiquement ses phrases, ses paragraphes et ses idées

***Le cadre intermédiaire est appelé à exercer cette compétence de la façon suivante :***

Communique oralement ou par écrit de façon claire et logique les orientations à la haute direction et les directives nécessaires au bon déroulement des opérations. Communique de façon efficace avec des intervenants internes et externes à l'organisation. S'assure que sa communication avec les différents intervenants exprime correctement sa pensée.

*Ci-après, vous trouverez une série de sous-indicateurs illustrant des comportements spécifiques de la compétence «communication orale et écrite». Ils peuvent constituer des objectifs de développement professionnel.*

- ✓ Formule et reçoit des commentaires
- ✓ Communique efficacement avec les différents groupes de personnes

## 11. QUALITÉS PERSONNELLES / CONSCIENCE DE SOI

### Définition :

Capacité à trouver un équilibre qui répond à ses attentes et qui respecte, dans son intégralité, sa vie privée et professionnelle. Ses qualités personnelles lui permettent de se valoriser, d'être en harmonie et de progresser dans un environnement de travail en pleine effervescence.

**Le cadre intermédiaire est appelé à exercer cette compétence de la façon suivante :**

S'adapte à des circonstances, des environnements et des enjeux multiples de nature opérationnelle tout en consacrant le temps nécessaire à la réalisation des projets et ce, tout en maintenant l'équilibre entre sa vie privée et professionnelle. Fait montre de souplesse. Est affirmatif de façon approprié en réconciliant les impératifs personnels et professionnels. Incite, par l'exemple, les autres membres du personnel à maintenir un équilibre travail / vie privée.

### Indicateurs comportementaux

- Sait trouver une qualité de vie sur le plan professionnel et personnel
- Sait gérer son stress
- Sait faire preuve d'une grande souplesse et d'une qualité d'adaptation face à des demandes différentes ou complexes
- Est capable de reconnaître ses forces, ses faiblesses et ses limites professionnelles et personnelles
- A la capacité d'apprendre rapidement dans des domaines variés
- Ses actions sont cohérentes avec ses valeurs et

*Ci-après, vous trouverez une série de sous-indicateurs illustrant des comportements spécifiques de la compétence «qualités personnelles / conscience de soi». Ils peuvent constituer des objectifs de développement professionnel.*

- ✓ Élabore et met en œuvre des stratégies efficaces de perfectionnement du leadership pour œuvrer en milieu minoritaire
- ✓ Accepte la responsabilité du climat scolaire et des résultats des élèves
- ✓ Pratique l'autoévaluation et la réflexion personnelle

### Échelle d'évaluation sur 5 points

1 (Très faible)	2(Faible)	3(Bon)	4 (Très bon)	5(Excellent)
La personne omet la plupart des aspects évalués et présente plusieurs lacunes.	La personne omet des aspects et des critères de l'évaluation importants. Elle présente quelques lacunes majeures et éprouve des problèmes.	La personne a soulevé quelques-uns des critères principaux et secondaires de l'évaluation. Elle démontre quelques lacunes mineures par rapport aux critères évalués.	La personne répond à la plupart des critères de l'évaluation et aucune lacune majeure dans les aspects évalués n'a été notée. Elle démontre une performance au-dessus de la moyenne.	La personne candidate répond aux principaux aspects et aux critères de l'évaluation et ses comportements sont appropriés. Elle a surpassé les attentes.

## Chapitre II : Processus du programme de développement des leaders (*Personnel enseignant*)

### 2. Programme de développement des leaders

Pour le personnel enseignant, le programme s'étend sur deux ans et comprend deux phases : le « Programme de développement des leaders » et la « Liste d'admissibilité ». Le Programme de développement des leaders vise à dépister, évaluer le potentiel et l'intérêt des personnes identifiées à occuper un poste cadre. Il comprend quatre étapes : i) le dépistage et l'évaluation des intérêts, ii) l'évaluation des compétences, iii) les activités de perfectionnement et iv) la revue des progrès. Quant à la « liste d'admissibilité », elle vise à offrir des affectations de travail selon le niveau de préparation des candidats. Cette partie comporte deux étapes : l'évaluation poussée des compétences et un plan de développement continu professionnel.

#### PHASE I

#### Dépistage, évaluation des intérêts et évaluation des compétences

##### 2.1. Dépistage et évaluation des intérêts à un poste de gestion

La première étape consiste à dépister les employés ayant un haut potentiel pour des postes de direction qui démontrent un intérêt marqué pour la gestion au sein du Conseil.

Lors de la rencontre d'appréciation du rendement, le supérieur immédiat a la responsabilité de s'enquérir des aspirations de carrière des employés sous sa responsabilité et ainsi valider leur intention. Au terme de cette étape, le superviseur immédiat possède alors des informations pertinentes tant sur le plan du rendement que sur le plan des aspirations consignées au programme d'apprentissage professionnel (PAP) pour déterminer si un employé pourrait être candidat pour le bassin du Programme des leaders potentiels.

Il utilisera de multiples sources d'information : sa propre connaissance de l'employé, les évaluations de rendement, les commentaires de collègues ou partenaires. La question à laquelle il répondra est : « *Est-ce cet employé a le potentiel et le désir d'occuper un poste de direction d'ici quelques années?* » Donc, ce n'est pas nécessairement une personne qui est prête immédiatement; le Programme des leaders potentiels est en place pour soutenir les employés dans l'acquisition des compétences nécessaires pour le devenir.

##### 2.1.1. Outil de dépistage

Pour le dépistage des leaders potentiels, le supérieur immédiat utilisera le formulaire Dépistage des leaders potentiels qui comporte les cinq (5) critères suivants :

- **Soutien des valeurs organisationnelles.** Est-ce l'employé fait la promotion de la mission et des valeurs du Conseil dans son quotidien?
- **Potentiel de leadership.** Est-ce que l'employé manifeste un intérêt pour un poste de gestion ou est-il déjà capable de mobiliser les autres?
- **Relations avec autrui.** Est-ce que l'employé entretient des relations fructueuses avec ses collègues, les parents ou ses partenaires?
- **Atteinte de résultats.** Est-ce que l'employé a maintenu une performance élevée soutenue au cours des dernières années?

- **Potentiel de développement.** Est-ce que l'employé est capable de tirer des leçons de ses expériences?

Pour chacun des critères, le supérieur immédiat utilisera une des trois (3) cotes suivantes :

- **Force** : l'employé fait preuve d'une performance nettement au-dessus de la moyenne dans ce domaine
- **Maîtrise** : l'employé fait preuve d'une performance adéquate dans ce domaine
- **À développer** : l'employé a besoin de perfectionnement et d'occasions de développement dans ce domaine

Enfin, il appuiera sa cote d'exemples probants, tirés d'observations faites au cours des deux ou trois dernières années pour avoir plus d'exemples dans la continuité plutôt que de se fier seulement sur ceux de la dernière année, et formulera sa recommandation en conséquence.

Une fois le formulaire rempli, il en acheminera une copie à son propre supérieur immédiat et une autre à la Direction des ressources humaines.

#### 2.1.2. Premières activités (octobre)

Une fois l'identification du candidat arrêtée et validée avec le supérieur hiérarchique et le Service des ressources humaines, trois lectures et deux rencontres en face à face seront proposées au leader potentiel, le tout réparti sur une période d'un an. Le but de ces lectures est de valider l'intérêt de l'employé pour la gestion, et ce, sous deux angles. D'abord sous l'angle de la gestion, à savoir si l'employé est à l'aise et même enthousiasmé par ce sujet. Ensuite, sous l'angle de la persévérance à savoir si l'employé fait les trois lectures et sollicite les rencontres avec son supérieur immédiat. La participation à ces activités, les trois lectures et les deux rencontres, est obligatoire pour passer à la prochaine étape. La dernière rencontre sera axée sur l'élaboration du plan de perfectionnement de l'employé (décrit en 2.2.3).

#### 2.1.3. Évaluation des intérêts pour un poste de gestion (janvier)

Une fois que le candidat a fait les trois lectures et tenu ses rencontres avec son superviseur immédiat, il est admissible à l'étape de l'évaluation des intérêts pour occuper un poste de gestion.

#### 2.1.4. Autoréflexion (janvier)

Le candidat sera invité à compléter un exercice de réflexion relativement à ses valeurs, à ce qui est important et à ses attentes relativement à occuper un poste de direction. Cela permettra à l'employé et au superviseur d'avoir un échange plus riche.

Document : Faire le point sur mon cheminement de leader

#### 2.1.5 Test d'intérêt à la gestion (janvier)

Les employés seront appelés à compléter le Test d'intérêt à la gestion (TIG) permettant à ceux-ci d'évaluer leurs intérêts vis-à-vis la fonction de gestion. Ce test a tout d'abord été développé afin d'offrir aux employés un outil leur permettant d'entreprendre un processus de réflexion dans une perspective de cheminement de carrière. Ce type de test n'est pas un gage de succès dans un poste de gestion puisqu'il ne prétend pas mesurer les habiletés ou les compétences, mais plutôt l'adéquation entre les intérêts de l'employé avec celles des gestionnaires. De façon plus spécifique, voici les trois dimensions mesurées :

- Leadership;
- Accomplissement;
- Investissement personnel.

Il est à noter que les résultats de ce test resteront confidentiels puisque la firme transmettra uniquement les résultats à l'employé. L'employé sera libre de partager ces résultats avec son supérieur et de le joindre à son portfolio. Le Conseil, recevra le rapport de groupe pour connaître le niveau d'intérêt de chacune de ces cohortes.

#### 2.1.6. Atelier de rétroaction (février)

Le Conseil invitera tous les participants à une rétroaction et discussion de groupe sur la signification et l'interprétation des résultats relatifs au *Test d'intérêt à la gestion*. Cet atelier, d'une durée d'au plus trois heures, sera animée par la firme EPSI au cours duquel chaque employé copie de ses résultats. Le but de l'atelier est de susciter une discussion sur l'intérêt véritable des participants à aller vers un poste de gestion : ce sera l'occasion de rappeler les intentions du programme, les attentes du Conseil, de réfléchir de nouveau sur leurs réelles motivations pour occuper les fonctions de gestion. Ainsi que le soutien dont les participants disposeront. L'atelier sera animé de manière interactive pour favoriser la plus grande participation possible. On expliquera aux candidats comment lire le rapport du Test d'intérêt à la gestion ainsi que les principes et étapes relativement à l'élaboration du Plan d'apprentissage professionnel.

Le tableau qui suit rend compte du contenu proposé pour l'organisation de l'atelier.

Contenu suggéré pour l'Atelier de rétroaction
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en contexte et rappel des objectifs du programme</li> <li>• Présentation et discussion des résultats Test d'intérêt à la gestion               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Signification des cotes</li> <li>○ Interprétation des résultats agrégés du groupe</li> </ul> </li> <li>• Plan d'apprentissage professionnel               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Principes</li> <li>○ Formulation d'un objectif</li> <li>○ Activités de perfectionnement</li> </ul> </li> <li>• Prochaines étapes</li> </ul>

## 2.2. Évaluation des compétences

### 2.2.1 Exercice d'habiletés de supervision (avril)

Les participants qui auront fait toutes les activités de lecture/rencontres et qui manifestent un réel intérêt pour occuper un poste de gestion, seront invités à poursuivre leur cheminement. La prochaine étape consiste à compléter le test « Exercice d'habiletés de supervision ».

Ce test a pour but d'évaluer la capacité à réagir adéquatement, par écrit, à des situations susceptibles d'être rencontrées en emploi, dans le cadre d'un poste impliquant de la supervision. Ces situations peuvent comprendre des demandes du supérieur immédiat, des lettres provenant de l'extérieur de l'organisation, des notes de service ou des demandes d'employés.

Dans le cadre de cet exercice, la personne candidate aura à répondre à une série de mises en situation sous forme de texte continu ou télégraphique. Cet exercice comporte sept (7) mises en situation qui doivent être complétées en faisant appel aux habiletés requises par rapport à

cinq (5) critères d'évaluation, dont deux directement reliés au profil de compétences recherché. De façon plus spécifique, les compétences gestion administrative et gestion mobilisation d'équipe seront évalués et d'autres sous-dimensions seront considérées dans l'évaluation soit la capacité d'analyse et savoir gérer les communications.

Cet exercice ne vise aucunement la vérification des connaissances spécifiques du domaine d'activité professionnelle. Le contexte de l'exercice ne se déroule pas dans un contexte relié au domaine scolaire.

#### 2.2.2. Test d'approche et de comportement au travail (TACT – normes gestion)

Le TACT repose sur plusieurs années de recherche et d'études de validation locale sur les traits de personnalité comme indicateur de performance au travail. Il s'agit d'un test écrit mesurant différentes caractéristiques personnelles bipolaires (c'est-à-dire pour laquelle on peut obtenir des résultats positifs ou négatifs) et qui permet de positionner la personne par rapport à une norme. À partir des résultats obtenus, il est possible d'évaluer les compétences requises pour un poste en particulier et d'obtenir des informations pertinentes sur le profil des candidats au travail. Lors de l'administration de cet exercice, les candidats doivent indiquer par un vrai ou faux si les énoncés permettent de bien les décrire ou s'ils ne conviennent pas à leur personnalité. La durée du test est d'environ 1 heure 15 minutes.

#### 2.2.3. Rétroaction au candidat et ébauche d'un plan d'apprentissage professionnel

Le candidat recevra une rétroaction relative aux résultats au test d'habiletés de supervision. Il sera invité par la suite à commencer l'ébauche de son plan d'apprentissage professionnel, plan qui sera articulé autour de deux ou trois objectifs clés. Le candidat s'inspirera de la rétroaction, des ses évaluations de rendement antérieures et des commentaires reçus de son superviseur immédiat ou de ses collègues. Il pourra, au besoin, recevoir l'appui de la Direction des ressources humaines. Une fois son ébauche de plan terminée, il en discutera avec son superviseur immédiat. Cette discussion sera la cinquième et dernière.

#### 2.2.4. Comité de réussite de l'élève (An 1 – mai)

Le Comité de réussite de l'élève (CRT) est constitué de membres de la haute direction du Conseil. Le Comité examinera les dossiers des participants (notes du dépistage, autoréflexion, informations sur le rendement, le TACT et les résultats au test *Exercice d'habiletés de supervision*) dans le but d'admettre les participants au à la Phase II du Programme de développement des leaders. (Voir Document-synthèse Admission au Programme des leaders potentiels (PLP-03).

##### 2.2.4.1. Contenu et ordre du jour

Cette étape est l'une des pierres d'assise du Programme de développement des leaders. Lors de la rencontre de revue des talents, le CRT discute de chacun des dossiers de candidatures pour valider l'évaluation des candidats. La Direction des ressources humaines aura préparé à cet effet les dossiers individuels ainsi que des informations relatives à l'ensemble des candidatures. Les discussions, animées par la DRH, servent à mieux connaître chacune des candidatures, à valider le niveau de préparation, à approuver les plans de perfectionnement, à choisir des affectations de perfectionnement dans son milieu de travail et, enfin, à identifier des jumelages possibles pour le mentorat.

À la suite de la rencontre, un membre du CRT donne la rétroaction au candidat sur son dossier et son plan de perfectionnement, une offre de mentorat et, le cas échéant, une offre d'affectation de perfectionnement. Le superviseur immédiat reçoit également ces informations de manière à pouvoir soutenir le candidat dans sa démarche. Le document : Guide pour la direction des ressources humaines décrit les différents aspects de ces rencontres.

#### **2.2.5. Rétroaction aux candidats et admission au PLP (An 1 – juin)**

##### **2.2.5.1.1. Aux candidats**

La rétroaction au candidat a pour but d'engager la personne dans le processus de la relève en lui donnant des pistes de développement ciblées. Il s'agit de partager les points saillants et d'échanger avec le candidat pour qu'il saisisse bien les attentes de la direction ainsi que le soutien qu'il recevra.

Le Conseil proposera également aux candidats des jumelages mentor/mentoré dans le but de les soutenir tout au long de leur programme. Les rencontres de mentorat débutent le plus tôt possible après leur annonce et la Direction des ressources humaines en facilitera l'organisation.

##### **2.2.5.1.2. Aux superviseurs immédiats**

Compte tenu de son rôle de soutien, le superviseur immédiat doit également recevoir l'information qui sera transmise au candidat afin de pouvoir le soutenir le plus adéquatement possible.

##### **2.2.5.1.3. Séance d'information**

Pour assurer une compréhension commune du programme des leaders potentiels, la direction de la DRH tiendra une rencontre d'information avec tous les candidats retenus. Ce sera l'occasion de préciser les attentes du programme, de réitérer son soutien, de décrire les limites du programme et de répondre aux questions des candidats.

#### **2.2.6. Élaboration du plan d'apprentissage professionnel (PAP)**

Une fois la rétroaction reçue de la direction, l'employé admis au *Programme de développement des leaders* sera invité à terminer la rédaction de son Programme d'apprentissage professionnel (PAP) qui ciblera deux ou trois objectifs relatifs au développement de ses compétences en lien avec les éléments identifiés durant le processus de dépistage. Le superviseur immédiat et la Direction des ressources humaines offriront leur soutien au candidat, p. ex. détermination des objectifs, choix des activités de perfectionnement, etc.

## **PHASE II**

### **Activités de perfectionnement et revue des progrès**

#### **2.3. Activités de perfectionnement (An 2 – septembre)**

Le perfectionnement, pour être pleinement efficace, doit être considéré comme une démarche à de multiples facettes plutôt qu'un événement isolé ou des activités réparties ici et là sans lien les unes avec les autres. Le plan de développement professionnel sera donc personnalisé et tiendra compte du niveau de développement de la personne relativement aux compétences recherchées; il y aura donc une trame de fond à laquelle se lieront des activités ciblées. Enfin, le candidat et le superviseur tiendront compte que le développement de compétences passe nécessairement par l'expérimentation, par « l'erreur » et le retour sur celle-ci. On ciblera donc des activités qui sont ancrées dans la réalité de la personne et non des simulations de travail.



- 2.3.2. Occasions de développement professionnel durant l'année dans le milieu du travail (p.ex. des activités relatives à aux opérations, à projets ou à des activités institutionnelles.
- 2.3.3. Attribution de poste d'encadrement par intérim (p. ex. direction adjointe) (affectation temporaire) avec de réelles responsabilités.
- 2.3.4. Enseignant désigné
- 2.3.5. Partie I et II du cours PQD (suppléance accordée)

## **2.4. Revue des progrès (mai)**

Le Comité de réussite de l'élève a la responsabilité d'examiner les progrès faits par les participants du *Programme de développement des leaders* et d'évaluer leur niveau de préparation pour passer à l'étape de la Liste d'admissibilité.

À chacune des rencontres de revue des talents, tous les candidats sont réévalués et trois résultats sont possibles. Le candidat : a) est prêt pour la Liste d'admissibilité b) n'est pas prêt pour la liste d'admissibilité et doit poursuivre sa démarche de perfectionnement ou c) est exclu du programme parce que son dossier ne correspond plus aux critères énoncés.

Document : Niveau de préparation relatif à la poursuite de la démarche vers le processus de la liste d'admissibilité

## **3. Liste d'admissibilité**

### ***Liste d'admissibilité (juin)***

Le Conseil publie au courant de l'année scolaire la possibilité de poser sa candidature pour figurer à la liste d'admissibilité pour les postes de direction d'école ou de direction adjointe. À la suite de la présélection des candidatures reçues, un centre d'évaluation est administré par la firme EPSI afin d'évaluer le profil de compétences recherché, et ce, par le biais de différents outils d'évaluation reconnus pour le caractère prédictif de la performance en emploi. Voici les informations relatives au centre d'évaluation.

### **3.1 Processus de sélection**

#### **Évaluation par le centre d'évaluation pour le milieu de l'éducation (EPSI)**

##### **3.1.1. Panier de gestion (exercice écrit) :**

Cet exercice a été développé spécifiquement afin d'évaluer les habiletés des candidats occupant des postes de gestion. Il aura à examiner les documents comprenant des notes de service, des lettres et des informations sur des mises en situation fictives. Notez que l'organisation en question œuvre dans un secteur autre que l'éducation. Il devra les analyser et prendre les meilleures décisions compte tenu des renseignements fournis. La période allouée pour cet exercice est de 3 heures.

##### **3.1.2. Simulation interactive (2) – rencontre avec un parent et avec un employé**

La personne candidate participe à deux simulations interactives, une démarche d'évaluation qui utilise à la fois la technique de l'appréciation par simulation (APS) et celle de l'entrevue structurée. Ces mises en situation ont été développées et validées avec des experts œuvrant dans le milieu de l'éducation.

*Rencontre avec un employé :*

La personne candidate reçoit de la documentation portant sur une problématique fictive vécue par un employé et qui doit être traitée au cours d'une rencontre avec celui-ci. La personne candidate a une période de 45 minutes pour prendre connaissance de ces documents et se préparer de façon individuelle à la rencontre. La simulation interactive avec un employé est d'une durée de 20 minutes. Le rôle de l'employé est joué par un acteur professionnel et un évaluateur assiste à la rencontre et prend des notes.

À la suite de cette rencontre, l'évaluateur de la firme enchaîne avec quelques questions afin d'approfondir la vision et les orientations professionnelles de la personne candidate.

*Rencontre avec un parent :*

La personne candidate reçoit de la documentation portant sur une problématique fictive vécue par un parent et qui doit être traitée au cours d'une rencontre avec celui-ci. La personne candidate a une période de 45 minutes pour prendre connaissance de ces documents et se préparer de façon individuelle à la rencontre. La simulation interactive avec un parent dure 20 minutes. Le rôle du parent sera joué par un acteur professionnel et un évaluateur assistera à la rencontre et prendra des notes.

3.1.3. Entrevue de sélection (Conseil)

Afin de mieux connaître et évaluer les candidats, le Comité rencontrera les candidats dans une entrevue d'évaluation structurée. Les questions toucheront certaines compétences clés ainsi que les expériences du candidat. Deux types de questions seront utilisées : des questions comportementales et des questions situationnelles.

**3.2. Évaluation du niveau de préparation à la liste d'admissibilité**

Une fois toutes les évaluations faites, le Comité de réussite de l'élève examinera le dossier de toutes les candidatures à la lumière des compétences attendues, des résultats obtenus et des besoins du Conseil relativement à pourvoir des postes et fera des offres en conséquence.

Le Comité de réussite de l'élève s'inspirera des résultats aux différents tests ainsi que ceux du TACT (voir Phase I) et à l'entrevue et des observations recueillies pour situer le candidat dans la grille Critères de décision pour l'accès à la liste d'admissibilité.

La grille comprend deux décisions possibles relatives au moment où le candidat serait prêt à occuper un poste de niveau supérieur chacune, soit le candidat :

- Accède maintenant à la liste d'admissibilité;
- Doit travailler certaines compétences au cours de la prochaine année et se représenter l'année suivante

3.2.1 Rétroaction aux candidats

Un membre du Comité rencontrera chaque candidat pour lui faire part des résultats, des commentaires, des pistes de développement pour préparer son Plan annuel de croissance et l'orienter pour les prochaines étapes.

**3.3. Développement continu dans l'attente de l'obtention d'un poste ou dans le cadre des fonctions d'encadrement**

Le participant avec le soutien de son superviseur et l'appui de la Direction des ressources humaines élaborera et mettra en œuvre son Plan de croissance annuel et s'engagera dans les occasions de développement professionnel qui lui seront proposées.

- Plan annuel de croissance (PAC)
- Occasions de développement professionnel dans le milieu du travail
- Plan de rendement sommatif (au 5 ans)