

SECTION 2

PROFIL DE POSTE SYSTÉMIQUE TYPE

POSTE DE DIRECTRICE ET DIRECTEUR DES ÉTUDES

INTRODUCTION

La directrice ou le directeur des études d'un collège est responsable de la gestion de l'ensemble des programmes d'études et de l'ensemble des activités des services et des ressources reliés à l'enseignement dans le collège.

À cette fin il dirige des services généralement reliés aux champs d'activités suivants :

- les programmes d'études;
- l'organisation de l'enseignement;
- l'encadrement des étudiantes et des étudiants;
- les ressources didactiques;
- la recherche pédagogique et le développement des outils pédagogiques;
- l'éducation des adultes.

La directrice ou le directeur des études exerce les fonctions et les pouvoirs de la directrice générale ou du directeur général en cas d'absence ou d'incapacité d'agir de celui-ci.

Comme responsable des opérations du collège, le directeur des études participe de près à la gestion stratégique du collège et elle est une des principales artisanes ou il est un des principaux artisans du design et de l'implantation des éléments de structure nécessaires à la bonne marche du collège.

Comme porteuse ou porteur des services assurés par le collège, elle ou il développe et entretient des liens définis et dynamiques avec l'environnement externe de l'établissement.

La directrice ou le directeur des études est responsable de la qualité des services du collège de même que du développement et de l'entretien de son image.

RÉSUMÉ

La description systémique type du poste de directrice ou directeur des études qui suit est articulé autour de 11 zones de performance (regroupement de résultats) incluant 40 résultats attendus et 165 comportements ou actions à titre indicatif.

Zone de performance — GESTION DU DÉVELOPPEMENT DES SERVICES AUX DIFFÉRENTES CLIENTÈLES DU COLLÈGE

Des clientèles externes du collège connues, sondées, écoutées.

Des stratégies et des plans d'action permettant l'amélioration des contenus et le développement de nouveaux services de formation, conformes aux besoins et aux attentes du milieu du travail et de la société en général, en ligne avec le plan de développement du collège et approuvés par les instances supérieures.

Du personnel engagé dans le développement de services conformes aux besoins des clientèles, à l'intérieur des budgets alloués.

Des services reliés à la raison d'être du collège et à la responsabilité de sa direction, connus et accessibles aux clientèles.

Zone de performance — GESTION DE SA CONTRIBUTION PERSONNELLE

Un engagement ferme à réaliser sa tâche vis-à-vis tous les destinataires des résultats qu'il doit produire (ses clientèles internes et externes).

Un programme approprié de développement personnel et professionnel.

Zone de performance — GESTION DE L'AGENCEMENT DES RESSOURCES DE SA DIRECTION (planification structurelle)

Des objectifs et des politiques opérationnels propres aux services pédagogiques et de formation, reliés à la vision, à la mission et à la philosophie de gestion du collège, connus, compris, acceptés et suivis par son personnel :

- objectif d'amélioration de l'enseignement collégial;
- politiques relatives à la gestion et à l'évaluation des programmes;
- politiques de l'éducation permanente;
- politique institutionnelle de l'évaluation des apprentissages;
- politique de la recherche;
- politique d'animation et d'expérimentation pédagogique;
- etc.

Des normes d'application (règlements, directives, pratiques, procédures, mécanismes d'application) qui soutiennent les lois, les politiques à respecter comme :

- règlements concernant l'admission, la sélection, l'évaluation et le cheminement pédagogique des élèves;
- règles directives et procédures relatives à la gestion des programmes;
- règlement sur le régime pédagogique du collégial;
- règlement sur les prêts et bourses;
- règlements touchant l'encadrement des élèves (plan de cours);
- directives sur la reproduction des imprimés.

Des suivis et contrôles du niveau d'atteinte des objectifs planifiés, valides, connus, compris et acceptés:

- évaluation des activités d'enseignement conformément au Règlement sur le régime pédagogique et aux différents règlements internes;
- évaluation de l'atteinte des objectifs;
- rapport périodique d'activités;
- rapport de suivis budgétaires;
- bilan annuel du service;
- etc.

Une structure organisationnelle de sa direction adéquate et fonctionnelle.

Zone de performance — GESTION DES PROGRAMMES D'ÉTUDES, DES ACTIVITÉS, DES SERVICES D'ENSEIGNEMENT ET DES ACTIVITÉS DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT

Un modèle stratégique de gestion des opérations d'enseignement favorisant la réussite et la promotion des élèves diplômés du collège, clairement défini, propre au collège, connu, partagé et respecté par les instances décisionnelles du niveau opérationnel de sa direction.

Un plan opérationnel de gestion des activités d'enseignement du collège qui respecte le modèle stratégique approuvé, clairement défini.

Des opérations courantes d'enseignement qui contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques du collège, agencées de façon efficace et efficiente, adéquatement contrôlées et réajustées selon les besoins de l'environnement et la disponibilité des ressources du collège.

Des activités de recherche et de développement répondant aux besoins exprimés par les clientèles, reliées à la mission, aux priorités stratégiques et au plan de développement du collège :

- soutien et innovation pédagogique;
- recherche disciplinaire et technologique;
- élaboration de documents écrits, audiovisuels et informatiques.

Zone de performance — GESTION DES OPÉRATIONS COURANTES DE SA DIRECTION

Des comités présidés et animés de façon dynamique et productive.

Des suivis et des contrôles ponctuels et dynamiques des différentes composantes de son mandat de directrice ou directeur des études.

Des problèmes courants appréhendés sinon rapidement résolus.

Un conseil d'administration et une direction générale habilement conseillés et justement informés.

Zone de performance — GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Une participation active et authentique au développement et à l'application de la politique institutionnelle et des normes requises d'encadrement en matière de gestion des ressources humaines.

Des ressources humaines qualifiées, en nombre suffisant pour atteindre les objectifs de la direction.

Des ententes de supervision claires avec ses subalternes.

Une pratique de supervision répandue à l'ensemble de sa direction.

Un climat de travail sain et propice à l'expression de la créativité étendu à toute sa direction.

Zone de performance — GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES

Une participation active et authentique au développement et à l'application de la politique institutionnelle et des normes requises d'encadrement en matière de gestion des ressources financières.

Un personnel de direction engagé à utiliser de façon optimale les ressources financières du collège.

Des ressources financières nécessaires pour répondre aux besoins reconnus de fonctionnement de sa direction et utilisées de façon optimale.

Des budgets suivis et respectés.

Zone de performance — GESTION DES RESSOURCES MATÉRIELLES

Une participation active et authentique au développement et à l'application de la politique institutionnelle et des normes requises d'encadrement en matière de gestion des ressources matérielles.

Un personnel de direction impliqué dans l'utilisation optimale des ressources matérielles du collège.

Des ressources matérielles en quantité et en qualité nécessaires pour répondre adéquatement aux besoins reconnus de développement et de fonctionnement de sa direction, utilisées de façon optimale.

Des plans de développement et d'aménagement et de renouvellement des équipements suivis et respectés.

Zone de performance — GESTION DES RESSOURCES INFORMATIQUES

Une participation active et authentique au développement et à l'application de la politique institutionnelle et des normes requises d'encadrement en matière de gestion des ressources informatiques du collège.

Un personnel de direction engagé de façon à utiliser de façon optimale les ressources informatiques du collège.

Des ressources informatiques en quantité et en qualité nécessaires pour répondre adéquatement aux besoins reconnus de fonctionnement de sa direction, utilisées de façon optimale.

Zone de performance — GESTION DES AFFAIRES CORPORATIVES ET DES COMMUNICATIONS

Une participation active et authentique au développement et à l'application des politiques institutionnelles et des normes requises d'encadrement en matière de gestion des affaires corporatives et des communications (applicable lorsque différent de son champ d'expertise).

Zone de performance — GESTION DES RELATIONS DU COLLÈGE AVEC SON ENVIRONNEMENT

Des liens serrés et productifs avec les milieux d'employeurs, les milieux de stage, le milieu socio-économique, le ministère de l'Éducation, les autres collèges, les autres niveaux d'enseignement, les différentes commissions de la Fédération.

Des mandats de représentation de la direction générale remplis comme convenus.

Zone de performance — GESTION DES RELATIONS INTERSERVICES

Un diagnostic à jour des relations interservices vécues, converti en plan d'amélioration de la collaboration.

Des ententes formelles de collaboration interdirections et intradirection.

Des différends accueillis, analysés et rapidement réglés.

Une contribution personnelle positive et professionnelle de qualité à l'équipe de direction du collège.

1- GESTION DU DÉVELOPPEMENT DES SERVICES AUX DIFFÉRENTES CLIENTÈLES EXTERNES DU COLLÈGE

RÉSULTAT ATTENDU

1.1 Des clientèles externes du collège connues, sondées, écoutées.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

- 1.1.1 Identifier les différents types de clientèles externes susceptibles de recourir aux services du collège.
- 1.1.2 Recevoir, comprendre, accepter et réaliser les mandats de vigie externe confiés par la directrice générale ou le directeur général, afin de s'assurer, entre autres, de l'établissement des besoins annuels d'enseignement.
- 1.1.3 Établir, tenir à jour et diffuser un profil des besoins de chaque type différent de clientèle externe répertorié.

RÉSULTAT ATTENDU

1.2 Des stratégies et des plans d'action permettant l'amélioration des contenus et le développement de nouveaux services de formation, conformes aux besoins et aux attentes du milieu du travail et de la société en général, en ligne avec le plan de développement du collège et approuvés par les instances supérieures.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

- 1.2.1 Traduire, avec ses collaboratrices et ses collaborateurs, les besoins prioritaires des clientèles en objectifs d'amélioration des services de sa direction (le cas échéant, en objectifs de développement de nouveaux services) et ensuite en plan d'action.
- 1.2.2 S'assurer de la conformité du plan d'action développé avec le plan de développement du collège.
- 1.2.3 S'assurer de la mobilisation de tout le personnel concerné autour des plans d'amélioration ou d'implantation de nouveaux services de l'animation efficace et du suivi de la mise en place des différents projets.
- 1.2.4 Établir des critères précis de mesure de l'atteinte des objectifs et voir à ce que les nouveaux services implantés ou les améliorations de services soient évalués conformément aux critères établis.
- 1.2.5 Apporter, le cas échéant, les correctifs nécessaires visant à combler un écart entre les ententes et les faits constatés.
- 1.2.6 Rendre compte en régie de l'état des réalisations.

RÉSULTAT ATTENDU

- 1.3 Du personnel engagé dans le développement de services conformes aux besoins des clientèles, à l'intérieur des budgets alloués.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

- 1.3.1 Établir clairement comme valeur, le respect de la conformité des services offerts avec les besoins des clientèles.
- 1.3.2 S'assurer de la formation du personnel de sa direction aux attitudes de service, de contact, d'écoute, de clarification des limites et de recherche de feed-back.
- 1.3.3 Entraîner son personnel à détecter les problèmes centraux de qualité (problèmes qui, une fois résolus, apportent automatiquement des solutions à d'autres sous-problèmes).
- 1.3.4 Habituer son personnel à systématiquement mesurer certains éléments de qualité des services en vue de leur amélioration continue.

RÉSULTAT ATTENDU

- 1.4 Des services reliés à la raison d'être du collège et à la responsabilité de sa direction, connus et accessibles aux clientèles.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

- 1.4.1 Définir clairement la fourchette de services offerts et s'assurer qu'ils respectent les champs d'expertise et de responsabilité qui lui sont attribués.
- 1.4.2 Voir à ce que les bassins potentiels de clientèles externes du collège soient informés sur les services offerts par sa direction.
- 1.4.3 S'assurer que les services annoncés sont disponibles et utilisés.

2- GESTION DE SA CONTRIBUTION PERSONNELLE

RÉSULTAT ATTENDU

- 2.1 Un engagement ferme à réaliser sa tâche vis-à-vis tous les destinataires des résultats qu'il doit produire (ses clientèles internes et externes).

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

- 2.1.1 Identifier les destinataires (clientèles) internes et externes des résultats qu'il doit produire dans l'exercice de son emploi.
- 2.1.2 Établir les besoins précis des destinataires de ses productions (ses clientèles).
- 2.1.3 Déterminer les objectifs de son poste de directrice ou directeur des études du collège en tenant compte, d'une part, de la mission et des objectifs stratégiques institutionnels et, d'autre part, des besoins des destinataires de ses productions.
- 2.1.4 Gérer son temps en fonction d'abord des objectifs et ensuite des priorités convenues.
- 2.1.5 Se rendre disponible pour gérer les imprévus ou pour répondre aux préoccupations courantes de ses collaboratrices et ses collaborateurs et de ses autres clientèles.
- 2.1.6 Atteindre tous les objectifs de son poste et ainsi contribuer à l'atteinte des objectifs du collège.

RÉSULTAT ATTENDU

- 2.2 Un programme approprié de développement personnel et professionnel.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

- 2.2.1 Identifier ses objectifs de développement personnel et professionnel.
- 2.2.2 Procéder à une autoévaluation ponctuelle de ses forces et des points à améliorer dans l'exercice de son emploi par rapport aux exigences de son poste.
- 2.2.3 Élaborer, à partir de ses objectifs de développement et des résultats de son autoévaluation de rendement, un programme de développement personnel et professionnel.
- 2.2.4 Obtenir les réactions et l'approbation de la directrice générale ou du directeur général et du conseil d'administration sur son autoévaluation et sur son plan de développement.
- 2.2.5 Réaliser le programme approuvé.
- 2.2.6 Assurer les suivis appropriés de formation.

3- GESTION DE L'AGENCEMENT DES RESSOURCES DE SA DIRECTION (planification structurelle)

RÉSULTAT ATTENDU

3.1 Des objectifs et des politiques opérationnels propres aux services pédagogiques et de formation, reliés à la vision, à la mission et à la philosophie de gestion du collège, connus, compris, acceptés et suivis par son personnel :

- objectif d'amélioration de l'enseignement collégial;
- politiques relatives à la gestion et à l'évaluation des programmes;
- politiques de l'éducation permanente;
- politique institutionnelle de l'évaluation des apprentissages;
- politique de la recherche;
- politique d'animation et d'expérimentation pédagogique;
- etc.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

- 3.1.1 Recevoir, comprendre et prendre l'engagement de réaliser le mandat de déterminer les objectifs et de concevoir un plan annuel de fonctionnement de sa direction.**
- 3.1.2 Dégager un portrait global de sa direction et des priorités qui la confrontent.**
- 3.1.3 Identifier les politiques existantes qui doivent être respectées et développer les politiques internes opérationnelles de direction nécessaires à l'encadrement de l'action individuelle du personnel de sa direction.**
- 3.1.4 Formuler, avec son équipe de collaborateurs, des objectifs opérationnels annuels, concrets, mesurables, mettant de l'avant la qualité des services de sa direction et respectant les politiques établies.**
- 3.1.5 Présenter et faire approuver par la direction générale ses politiques et ses objectifs opérationnels annuels.**
- 3.1.6 S'assurer de la présentation, de la compréhension et de l'acceptation de tous les membres du personnel de sa direction des objectifs et des politiques opérationnels de gestion approuvés et de leur engagement dans la recherche de moyens simples, économiques, novateurs et efficaces de les réaliser.**
- 3.1.7 Établir un plan d'action annuel qui traduit fidèlement les objectifs à atteindre et qui respecte les politiques établies.**
- 3.1.8 Identifier et mandater une porteuse ou un porteur (personnel ou équipe) pour chaque élément majeur de son plan d'action.**
- 3.1.9 Présenter et faire accepter son plan d'action par le comité de régie du collège.**

- 3.1.10 Présenter son plan d'action annuel à l'ensemble du personnel de sa direction et s'assurer de leur engagement ferme à le réaliser.

RÉSULTAT ATTENDU

- 3.2 Des normes d'application (règlements, directives, pratiques, procédures, mécanismes d'application) qui soutiennent les lois, les politiques à respecter comme :

- règlements concernant l'admission, la sélection, l'évaluation et le cheminement pédagogique des élèves;
- règles directives et procédures relatives à la gestion des programmes;
- règlement sur le régime pédagogique du collégial;
- règlement sur les prêts et bourses;
- règlements touchant l'encadrement des élèves (plan de cours);
- directives sur la reproduction des imprimés.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

- 3.2.1 Identifier les normes existantes qui doivent être appliquées par sa direction.
- 3.2.2 Identifier les domaines où l'action individuelle demande un encadrement plus pointu.
- 3.2.3 Développer les normes d'application nécessaires, les faire connaître, comprendre et obtenir l'engagement du personnel qui a à les appliquer.
- 3.2.4 S'assurer du regroupement et de la diffusion de la réglementation applicable par sa direction.

RÉSULTAT ATTENDU

- 3.3 Des suivis et des contrôles du niveau d'atteinte des objectifs planifiés, valides, connus, compris et acceptés :

- évaluation des activités d'enseignement conformément au Règlement sur le régime pédagogique et aux différents règlements internes;
- évaluation de l'atteinte des objectifs;
- rapport périodique d'activités;
- rapport de suivis budgétaires;
- bilan annuel du service;
- etc.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

- 3.3.1 Établir, en début de période, les mécanismes de suivi et de contrôle (réunion d'évaluation, bilans, rapports par les porteuses et les porteurs, etc.) ainsi que leur rythme de réalisation.
- 3.3.2 Voir au développement d'indicateurs synthèses efficaces de mesure ponctuelle, en cours d'année, de la progression vers l'atteinte des objectifs.

RÉSULTAT ATTENDU

3.4 Une structure organisationnelle de sa direction adéquate et fonctionnelle.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

- 3.4.1 Délimiter et définir les rôles nécessaires à la réalisation de l'ensemble des services de sa direction.
- 3.4.2 Concevoir l'organisation de sa direction dans une perspective d'affectation et d'optimisation de l'utilisation des ressources humaines nécessaires pour réaliser les objectifs impartis à son unité.
- 3.4.3 Centrer la conception du design de la structure organisationnelle et des emplois de sa direction sur la mission du collège, les besoins de ses clientèles et les contraintes de la rareté des ressources.
- 3.4.4 Tendre vers la décentralisation décisionnelle le plus près possible de l'action.

4- GESTION DES PROGRAMMES D'ÉTUDES, DES ACTIVITÉS, DES SERVICES D'ENSEIGNEMENT ET DES ACTIVITÉS DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT

RÉSULTAT ATTENDU

- 4.1 Un modèle stratégique de gestion des opérations d'enseignement favorisant la réussite et la promotion des élèves diplômés du collège, clairement défini, propre au collège, connu, partagé et respecté par les instances décisionnelles du niveau opérationnel de sa direction.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

- 4.1.1 Identifier, comprendre et accepter la nature précise du besoin du collège de s'engager dans une approche stratégique de gestion des opérations d'enseignement (poser les questions stratégiques : Quels sont leurs besoins? Comment pouvons-nous répondre à ces besoins? Les conditions de notre environnement permettent-elles d'offrir ces services à nos clientèles? Avons-nous les ressources nécessaires?).
- 4.1.2 Inclure dans sa démarche les objectifs stratégiques retenus pour le collège et pour sa direction.
- 4.1.3 Établir, à partir du cadre créé par les réponses aux questions stratégiques et aux objectifs stratégiques du collège, un modèle stratégique de gestion des opérations d'enseignement propre au collège.
- 4.1.4 Proposer son projet de modèle stratégique de gestion des opérations d'enseignement à ses collaboratrices et ses collaborateurs.
- 4.1.5 Arrêter en régie de la direction le modèle stratégique de gestion des opérations d'enseignement à recommander pour le collège.
- 4.1.6 Présenter et faire approuver par le directeur général et le conseil d'administration son projet de modèle stratégique de gestion des opérations d'enseignement du collège.
- 4.1.7 Présenter, faire comprendre et faire accepter par l'ensemble du personnel de sa direction le modèle stratégique de gestion des opérations d'enseignement approuvé par le conseil d'administration et la direction générale.
- 4.1.8 Assurer l'actualisation de son modèle stratégique de gestion des opérations d'enseignement du collège et, le cas échéant, obtenir l'approbation, par les instances décisionnelles supérieures, des changements apportés.

RÉSULTAT ATTENDU

- 4.2 Un plan opérationnel de gestion des activités d'enseignement du collège qui respecte le modèle stratégique approuvé, clairement défini.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

- 4.2.1 Établir avec ses collaboratrices et ses collaborateurs les grandes lignes de mise en marche du plan opérationnel de gestion des activités d'enseignement du collège (les objectifs, les structures de responsabilité et de fonctionnement, le calendrier de réalisation, la planification des points de contrôle et des suivis, etc.).
- 4.2.2 Implanter le plan opérationnel, assurer les suivis et les contrôles prévus et apporter les correctifs qui s'imposent.
- 4.2.3 Reconnaître les résultats atteints et leurs responsables.
- 4.2.4 Faire le bilan et le présenter à la directrice générale ou au directeur général.

RÉSULTAT ATTENDU

- 4.3 Des opérations courantes d'enseignement qui contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques du collège, agencées de façon efficace et efficiente, adéquatement contrôlées et réajustées selon les besoins de l'environnement et la disponibilité des ressources du collège.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

- 4.3.1 Retenir l'agencement efficace et efficient des activités courantes d'enseignement du collège comme objectif opérationnel à atteindre et élaborer avec ses collaboratrices et ses collaborateurs les systèmes, les procédures et les règles nécessaires à la bonne gestion de l'activité d'enseignement qui en découlent.
- 4.3.2 Présenter, faire comprendre et faire accepter par l'ensemble du personnel de sa direction l'utilité et l'emploi des systèmes de procédures et de règles développés.
- 4.3.3 Assurer les suivis et les contrôles planifiés et apporter les ajustements qui s'imposent.

RÉSULTAT ATTENDU

- 4.4 Des activités de recherche et de développement répondant aux besoins exprimés par les clientèles, reliées à la mission, aux priorités stratégiques et au plan de développement du collège :
 - soutien et innovation pédagogique;
 - recherche disciplinaire et technologique;
 - élaboration de documents écrits, audiovisuels et informatiques.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

- 4.4.1 Recevoir, analyser, approuver ou refuser les projets de recherche disciplinaire, technologique ou de support technique.
- 4.4.2 Retenir les projets qui s'inscrivent à l'intérieur de la mission du collège.

- 4.4.3 S'assurer du financement et de l'organisation adéquate des projets de recherche.
- 4.4.4 Assurer les suivis ponctuels nécessaires, prendre action pour corriger les écarts aux orientations ou les erreurs de parcours.
- 4.4.5 Faire rapport à la direction générale des réalisations à ce niveau.

5- GESTION DES OPÉRATIONS COURANTES DE SA DIRECTION

RÉSULTAT ATTENDU

5.1 Des comités présidés et animés de façon dynamique et productive.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

5.1.1 Assurer aux comités de travail qu'il préside une animation dynamique garantissant la productivité et la participation ouverte de l'ensemble des membres qu'ils réunissent.

RÉSULTAT ATTENDU

5.2 Des suivis et des contrôles ponctuels et dynamiques des différentes composantes de son mandat de directrice ou directeur des études.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

5.2.1 Respecter les contrôles planifiés.

5.2.2 Utiliser les résultats du contrôle pour enclencher les ajustements qui s'imposent pour atteindre les objectifs retenus en même temps que comme moyen d'apprentissage.

5.2.3 Recevoir les demandes de transfert budgétaire, les refuser ou recommander leur approbation à la directrice générale ou au directeur général.

5.2.4 Présenter un rapport ponctuel sur la gestion de sa direction à la directrice générale ou au directeur général.

RÉSULTAT ATTENDU

5.3 Des problèmes courants appréhendés sinon rapidement résolus.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

5.3.1 Définir clairement les limites d'autonomie décisionnelle de ses collaboratrices ou ses collaborateurs et les assurer d'un degré de support et de disponibilité suffisant pour les assister dans le règlement des imprévus.

5.3.2 Mettre sur pied et encourager une pratique de gestion proactive.

5.3.3 Analyser les problèmes récurrents ou à fort impact sur les services de sa direction, rechercher et implanter des correctifs de nature permanente.

5.3.4 Apporter et exiger que soient apportées des solutions rapides aux problèmes courants qui n'ont pu être appréhendés.

RÉSULTAT ATTENDU

- 5.4 Un conseil d'administration et une direction générale habilement conseillés et justement informés.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

- 5.4.1 Répondre avec justesse et empressement aux demandes de conseils et d'informations du conseil d'administration et de la direction générale.
- 5.4.2 Transmettre au conseil d'administration et à la direction générale les informations synthèses requises sur les aspects importants du fonctionnement de sa direction.

6- GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

RÉSULTAT ATTENDU

- 6.1 Une participation active et authentique au développement et à l'application de la politique institutionnelle et des normes requises d'encadrement en matière de gestion des ressources humaines.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

- 6.1.1 Faire valoir les besoins et les valeurs de sa direction dans le développement des politiques de gestion des ressources humaines du collège.
- 6.1.2 Participer au développement et à l'approbation par consensus des politiques, des règlements et des directives en matière de gestion des ressources humaines du collège.
- 6.1.3 Voir à faire présenter, à faire comprendre et à faire accepter les politiques et les normes d'application en matière de gestion des ressources humaines par l'ensemble du personnel de sa direction.
- 6.1.4 Déposer et discuter en régie des propositions pertinentes de modification des politiques et des normes d'application en matière de gestion des ressources humaines.
- 6.1.5 Se faire porteuse ou porteur des consensus auprès de son personnel.
- 6.1.6 S'assurer que les changements approuvés sont connus, compris et respectés par l'ensemble du personnel de sa direction.

RÉSULTAT ATTENDU

- 6.2 Des ressources humaines qualifiées, en nombre suffisant pour atteindre les objectifs de la direction.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

- 6.2.1 Exiger que la pratique de la sélection des ressources de sa direction soit réalisée à partir de moyens scientifiquement éprouvés.
- 6.2.2 S'assurer que les nouvelles ressources sont rapidement et efficacement intégrées à leur emploi autant qu'à la direction et au collège.
- 6.2.3 S'assurer que les ressources humaines en poste sont toujours nécessaires et qu'elles rencontrent toutes les exigences minimales de l'emploi qu'elles exercent, ou que les moyens appropriés pour y arriver sont prévus.
- 6.2.4 Approuver les enveloppes d'effectifs des différents services de sa direction.
- 6.2.5 Recevoir, refuser ou recommander pour approbation par la directrice générale ou le directeur général toute demande de dépassement de l'enveloppe d'effectifs autorisée.

6.2.6 Assurer le contrôle serré de l'enveloppe d'effectifs de sa direction.

RÉSULTAT ATTENDU

6.3 Des ententes de supervision claires avec ses subalternes.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

6.3.1 Établir et prendre, en début de période annuelle, avec chacune des personnes qu'elle ou il supervise, des ententes de supervision comprenant les éléments suivants :

- objectifs ou cible de maintien et de développement professionnel;
- modalités de supervision;
- attentes mutuelles de support.

6.3.2 Vérifier (ponctuellement en cours de période) avec chaque personne en supervision le degré de respect des ententes mutuelles de support convenues.

6.3.3 Procéder en fin de période à l'évaluation du rendement de chaque personne en supervision et convenir des besoins de développement professionnel et personnel nécessaire à l'exercice adéquat de son emploi.

6.3.4 Évaluer, avec chaque personne en supervision, le degré de réalisation des objectifs de maintien ou de développement professionnel et personnel fixés.

6.3.5 Proposer des programmes de formation appropriés.

6.3.6 Assurer les suivis de formation nécessaires.

RÉSULTAT ATTENDU

6.4 Une pratique de supervision répandue à l'ensemble de sa direction.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

6.4.1 S'assurer que sa pratique de supervision est retenue par ses subalternes en situation de gérance dans leurs relations supérieur/subordonné.

RÉSULTAT ATTENDU

6.5 Un climat de travail sain et propice à l'expression de la créativité étendu à toute sa direction.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

6.5.1 Être à l'affût des indicateurs de santé du climat de travail dans sa direction.

- 6.5.2 Prendre les mesures concrètes et nécessaires pour améliorer le climat de travail.
- 6.5.3 Évaluer avec la direction générale et avec son personnel l'impact des améliorations apportées.

7- GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES

RÉSULTAT ATTENDU

- 7.1 Une participation active et authentique au développement et à l'application de la politique institutionnelle et des normes requises d'encadrement en matière de gestion des ressources financières.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

- 7.1.1 Faire valoir les besoins et les valeurs de sa direction dans le développement de la politique et des normes d'application en matière de gestion des ressources financières.
- 7.1.2 Participer au développement et à l'approbation par consensus des politiques, des règlements et des directives en matière de gestion des ressources financières du collège.
- 7.1.3 S'assurer que les politiques et les normes d'application approuvées en matière de gestion des ressources financières sont connues, comprises, acceptées et respectées par l'ensemble du personnel de sa direction.
- 7.1.4 Déposer et discuter en régie des propositions pertinentes de modification des politiques et des normes existantes.
- 7.1.5 Se faire porteuse ou porteur des consensus auprès de son personnel.
- 7.1.6 S'assurer que les changements approuvés sont connus, compris et respectés par l'ensemble du personnel de sa direction.

RÉSULTAT ATTENDU

- 7.2 Un personnel de direction engagé à utiliser de façon optimale les ressources financières du collège.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

- 7.2.1 Inculquer au personnel de sa direction les concepts d'imputabilité et de rareté des ressources financières.

RÉSULTAT ATTENDU

- 7.3 Des ressources financières nécessaires pour répondre aux besoins reconnus de fonctionnement de sa direction et utilisées de façon optimale.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

- 7.3.1 Déterminer, avec ses collaboratrices ou ses collaborateurs concernés et à partir des priorités établies et du cadre budgétaire convenu, les besoins réels en ressources financières de sa direction.
- 7.3.2 Préparer des propositions budgétaires (fonctionnement et développement) pour le fonctionnement adéquat et le cas échéant le développement de programmes approuvés pour sa direction.

- 7.3.3 Justifier ses budgets (développement et fonctionnement) devant ses confrères.
- 7.3.4 Appuyer la directrice générale ou le directeur général dans sa présentation du budget du collège au conseil d'administration.
- 7.3.5 Présenter et faire accepter les budgets approuvés par le conseil d'administration à l'ensemble du personnel de sa direction.

RÉSULTAT ATTENDU

- 7.4 Des budgets suivis et respectés.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

- 7.4.1 Identifier et officiellement mandater des responsables pour veiller au respect de portions définies des budgets de sa direction.
- 7.4.2 Exercer un suivi sérieux et régulier du budget de sa direction.
- 7.4.3 Recevoir, refuser ou recommander et faire approuver par la directrice générale ou le directeur général les demandes non prévues en ressources financières.

8- GESTION DES RESSOURCES MATÉRIELLES

RÉSULTAT ATTENDU

- 8.1 Une participation active et authentique au développement et à l'application de la politique institutionnelle et des normes requises d'encadrement en matière de gestion des ressources matérielles.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

- 8.1.1 Faire valoir les besoins et les valeurs de sa direction dans le développement de la politique et des normes d'application en matière de gestion des ressources matérielles.
- 8.1.2 Participer au développement et à l'approbation par consensus des politiques, des règlements et des directives en matière de gestion des ressources matérielles du collège.
- 8.1.3 S'assurer que les politiques et les normes d'application approuvées en matière de gestion des ressources matérielles sont connues, comprises, acceptées et respectées par l'ensemble du personnel de sa direction.
- 8.1.4 Déposer et discuter en régie des propositions pertinentes de modification des politiques et des normes d'application existantes.
- 8.1.5 Se faire porteuse ou porteur des consensus auprès de son personnel.
- 8.1.6 S'assurer que les changements approuvés sont connus, compris et respectés par l'ensemble du personnel de sa direction.

RÉSULTAT ATTENDU

- 8.2 Un personnel de direction impliqué dans l'utilisation optimale des ressources matérielles du collège.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

- 8.2.1 Inculquer au personnel de sa direction les concepts d'imputabilité et de rareté des ressources matérielles.

RÉSULTAT ATTENDU

- 8.3 Des ressources matérielles en quantité et en qualité nécessaires pour répondre adéquatement aux besoins reconnus de développement et de fonctionnement de sa direction, utilisées de façon optimale.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

- 8.3.1 Déterminer, avec ses collaboratrices ou ses collaborateurs concernés et à partir des priorités établies et du cadre budgétaire convenu, les besoins en ressources matérielles de sa direction.
- 8.3.2 Établir les paramètres nécessaires à l'élaboration d'un plan de développement approuvé pour sa direction.

- 8.3.3 Préparer les plans d'aménagement des espaces existants et de renouvellement des équipements correspondants.
- 8.3.4 Justifier ses plans de développement et d'aménagement et de renouvellement des équipements devant ses consœurs ou ses confrères.
- 8.3.5 Appuyer la directrice générale ou le directeur général dans sa présentation au CA des plans de développement et d'aménagement et de renouvellement des équipements du collège.
- 8.3.6 Présenter et faire accepter à l'ensemble du personnel de son unité administrative les plans de développement et d'aménagement et de renouvellement des équipements approuvés par le conseil d'administration pour sa direction.
- 8.3.7 Recevoir et recommander à la directrice générale ou au directeur général, ou refuser, les demandes de révision des plans de développement et d'aménagement ou de renouvellement des équipements de sa direction.

RÉSULTAT ATTENDU

- 8.4 Des plans de développement et d'aménagement et de renouvellement des équipements suivis et respectés.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

- 8.4.1 Identifier et officiellement mandater des responsables pour veiller au respect des plans de développement et d'aménagement et de renouvellement des équipements pour sa direction.
- 8.4.2 Exercer un suivi sérieux et régulier des plans de développement et d'aménagement et de renouvellement des équipements de sa direction.
- 8.4.3 Recevoir, refuser ou recommander pour approbation par la directrice générale ou le directeur général les demandes non prévues en ressources matérielles.

9- GESTION DES RESSOURCES INFORMATIQUES

RÉSULTAT ATTENDU

- 9.1 Une participation active et authentique au développement et à l'application de la politique institutionnelle et des normes requises d'encadrement en matière de gestion des ressources informatiques du collège.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

- 9.1.1 Faire valoir les besoins et les valeurs de sa direction dans le développement de la politique et des normes d'application pratique en matière de gestion des ressources informatiques du collège.
- 9.1.2 Participer au développement et à l'approbation par consensus de la politique, des règlements et des directives en matière de gestion des ressources informatiques du collège.
- 9.1.3 S'assurer que la politique et les normes d'application approuvées en matière de gestion des ressources informatiques sont connues, comprises, acceptées et respectées par l'ensemble du personnel de sa direction.
- 9.1.4 Déposer et discuter en régie des propositions pertinentes de modification de la politique et des normes d'application existantes.
- 9.1.5 Se faire porteur ou porteur des consensus auprès de son personnel.
- 9.1.6 S'assurer que les changements approuvés sont connus, compris et respectés par l'ensemble du personnel de sa direction.

RÉSULTAT ATTENDU

- 9.2 Un personnel de direction engagé de façon à utiliser de façon optimale les ressources informatiques du collège.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

- 9.2.1 Inculquer au personnel de sa direction les concepts d'imputabilité et de rareté des ressources informatiques.

RÉSULTAT ATTENDU

- 9.3 Des ressources informatiques en quantité et en qualité nécessaires pour répondre adéquatement aux besoins reconnus de fonctionnement de sa direction, utilisées de façon optimale.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

- 9.3.1 Déterminer, avec ses collaboratrices ou ses collaborateurs concernés et à partir des priorités établies et du cadre budgétaire convenu, les besoins réels en ressources informatiques de sa direction.

- 9.3.2 Préparer les plans correspondants d'achat et de renouvellement des équipements informatiques.
- 9.3.3 Justifier ses plans d'achat et de renouvellement des équipements devant ses consœurs ou ses confrères.
- 9.3.4 Présenter et faire accepter à l'ensemble du personnel de son unité administrative les plans de développement et de renouvellement des équipements informatiques approuvés pour sa direction.
- 9.3.5 Recevoir et recommander à la directrice générale ou au directeur général, ou refuser, les demandes de révision des plans approuvés de développement ou de renouvellement des équipements informatiques de sa direction.

10- GESTION DES AFFAIRES CORPORATIVES ET DES COMMUNICATIONS

RÉSULTAT ATTENDU

10.1 Une participation active et authentique au développement et à l'application des politiques institutionnelles et des normes requises d'encadrement en matière de gestion des affaires corporatives et des communications (applicable lorsque différent de son champ d'expertise).

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

- 10.1.1 Faire valoir les besoins et les valeurs de sa direction dans le développement de la politique et des normes d'application en matière de gestion des affaires corporatives et des communications.
- 10.1.2 Participer au développement et à l'approbation par consensus des politiques, des règlements et des directives d'application en matière de gestion des affaires corporatives et des communications.
- 10.1.3 S'assurer que les politiques et les normes d'application approuvées sont connues, comprises, acceptées et respectées par l'ensemble du personnel de sa direction.
- 10.1.4 Déposer et discuter en régie des propositions pertinentes de modification des politiques et des normes existantes.
- 10.1.5 S'assurer que les changements approuvés sont connus, compris et respectés par l'ensemble du personnel de sa direction.

11- GESTION DES RELATIONS DU COLLÈGE AVEC SON ENVIRONNEMENT

RÉSULTAT ATTENDU

11.1 Des liens serrés et productifs avec les milieux d'employeurs, les milieux de stage, le milieu socio-économique, le ministère de l'Éducation, les autres collèges, les autres niveaux d'enseignement, les différentes commissions de la Fédération.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

11.1.1 S'assurer du développement et de l'entretien des liens avec les différents contacts externes énumérés plus haut.

11.1.2 Utiliser le réseau de liens développé dans l'articulation de sa vision de l'environnement du collège et des besoins des clientèles régionales.

11.1.3 Rendre son information disponible en régie aux fins d'entretien des systèmes de vigie et de développement du collège.

RÉSULTAT ATTENDU

11.2 Des mandats de représentation de la direction générale remplis comme convenus.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

11.2.1 Recevoir et accepter les mandats de représentation auprès d'organismes régionaux que la directrice générale ou le directeur général lui affecte et y donner suite.

11.2.2 Recevoir et accepter les demandes de représentation du collège auprès des instances administratives supérieures du domaine de l'éducation et y donner suite :

- comités de développement de l'enseignement collégial et d'actions diverses;
- groupes d'études et de travail (socio-économiques, ministériels, inter-institutionnels, Fédération etc.).

11.2.3 Participer à des campagnes d'amélioration de l'image, de promotion du collège, etc.

11.2.4 Coordonner des campagnes d'information scolaire auprès des élèves du secondaire et auprès des adultes.

11.2.5 Rendre compte de ses réalisations à ce niveau à la directrice générale ou au directeur général.

12- GESTION DES RELATIONS INTERSERVICES

RÉSULTAT ATTENDU

12.1 Un diagnostic à jour des relations interservices vécues, converti en plan d'amélioration de la collaboration.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

12.1.1 Procéder à des évaluations ponctuelles (au chapitre du climat et de l'efficacité) de l'état des relations interservices (à l'intérieur de sa direction comme entre les directions).

12.1.2 Dégager les relations prioritaires à travailler.

12.1.3 Traduire les situations insatisfaisantes en objectifs et en plan de développement de la collaboration.

12.1.4 Recevoir et gérer les rétroactions des différents systèmes concernés.

RÉSULTAT ATTENDU

12.2 Des ententes formelles de collaboration interdirections et intradirection.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

12.2.1 Rencontrer les responsables des directions et des services concernés par son plan de développement de la collaboration et leur présenter sa vision de la situation.

12.2.2 Convenir avec elles ou eux des moyens précis et concrets d'améliorer la collaboration.

12.2.3 S'assurer que les ententes de collaboration convenues privilégient le respect et le partage équitable des responsabilités entre les parties.

12.2.4 Convenir avec elles ou eux des suivis nécessaires et les respecter.

RÉSULTAT ATTENDU

12.3 Des différends accueillis, analysés et rapidement réglés.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

12.3.1 Rencontrer, le plus rapidement possible après l'apparition du différend ou du conflit, les responsables concernés et trouver un terrain d'entente ainsi que des correctifs appropriés.

12.3.2 Solliciter, au besoin, l'aide de la directrice générale ou du directeur général ou d'une ressource externe pour faire débloquer les situations complexes.

RÉSULTAT ATTENDU

12.4 Une contribution personnelle positive et professionnelle de qualité à l'équipe de direction du collège.

COMPORTEMENTS ou ACTIONS

- 12.4.1 Assurer une présence authentique, active et de qualité aux différents comités réunissant les directrices ou les directeurs du collège.
- 12.4.2 Se rallier au groupe et aider ses collègues à faire de même.
- 12.4.3 Dans les situations de profond désaccord, demander l'aide du groupe de directrices ou de directeurs pour rebâtir sa conviction.