



Conseil des  
écoles publiques  
de l'Est de l'Ontario

# GUIDE DE PROFILS DE COMPÉTENCE / DESCRIPTIONS DE POSTES

## Table de matières

|  |    |
|--|----|
| 1. Buts .....  | 3  |
| 2. Principes directeurs .....  | 3  |
| 3. Responsabilités.....  | 4  |
| 4. Définitions .....   | 5  |
| 5. Les éléments du profil de compétences et description de poste.....              | 7  |
| 6. Dimensions de compétences professionnelles et techniques.....                   | 8  |
| 7. Compétences minimales requises par dimension pour les postes non-syndiqués..... | 16 |

*Note : Le genre masculin est utilisé dans ce guide dans le but d'alléger le texte.*

## 1. BUTS

Le présent guide a pour objet de permettre au CEPEO<sup>1</sup> de :

- créer et de tenir à jour des profils de compétences et descriptions de postes pour l'ensemble des postes réguliers au sein du CEPEO;
- assurer la cohérence et l'uniformité pour l'ensemble des catégories de postes;
- faciliter l'utilisation d'un langage et cadre communs pour une intégration de la gestion des ressources humaines :
  - ✓ **Dotation** : améliorer le processus d'affichage, de recrutement, d'embauche et de sélection et de rétention des employés;
  - ✓ **Appréciation du rendement** : harmoniser les programmes d'appréciation de rendement – aider à réaliser des évaluations de rendement objectives basées sur une compréhension commune des compétences avec leurs niveaux de maîtrise par l'employé;  
**Formation et développement des compétences** : établir les besoins courants et émergents en matière de formation et de perfectionnement professionnel reliés aux objectifs de l'organisation ou du service concerné - faciliter l'élaboration des plans de développement des individus basés sur les compétences du CEPEO;
  - ✓ **Planification de la relève** : déterminer les compétences requises pour les postes stratégiques et identifier les candidats potentiels pour la relève.

Le présent guide **ne vise pas** :

- à revoir les processus d'équité salariale et d'équité interne;
- à fournir une liste exhaustive des tâches et responsabilités rattachées à un poste ou une catégorie de postes;
- à évaluer le rendement quotidien du personnel.

## 2. PRINCIPES DIRECTEURS

Les profils de compétences et descriptions de postes du CEPEO respectent les principes directeurs suivants :

### **Principe 1 : Le CEPEO est responsable d'élaborer et d'approuver les profils de compétences et descriptions de postes**

Le CEPEO reconnaît l'importance d'une approche collaboratrice et, par conséquent, le processus d'élaboration et de révision des profils de compétences/descriptions de postes prévoit la contribution de représentants de catégories de titulaires et des superviseurs de postes.

---

<sup>1</sup> Aux fins du présent guide, le terme **CEPEO** est utilisé pour désigner l'employeur comme organisme; le terme **Conseil** est utilisé pour désigner le conseil d'administration, soit les conseillers scolaires.

**Principe 2 : Les profils de compétences/descriptions de postes du CEPEO font état des compétences essentielles requises pour effectuer le travail de façon sécuritaire et efficace**

Les profils et descriptions de postes ne dressent pas une liste exhaustive de toutes les tâches à compléter et ne font pas état de compétences « souhaitables ». Ils visent plutôt à capter les éléments et les compétences essentiels requis pour un rendement professionnel optimal.

**Principe 3 : Les profils de compétences/descriptions de postes s'alignent avec la mission, la vision, les valeurs et les orientations stratégiques du CEPEO ainsi que les politiques et directives administratives du CEPEO**

Chaque profil comprend des « savoirs », des « savoir-être » et des « savoir-faire » qui permettent de s'acquitter d'une tâche avec professionnalisme, confiance et efficacité.

**Principe 4 : Les profils de compétences / descriptions de postes sont des outils dynamiques**

Les profils et descriptions de postes évoluent et sont appelés à être modifiés régulièrement. Le CEPEO prévoit un processus pour assurer la mise à jour périodique des profils/descriptions de postes.

**Principe 5 : Le langage utilisé reflète la hiérarchie des postes au sein du CEPEO**

Les verbes et termes utilisés sont uniformes selon les catégories et la hiérarchie des postes.

**Principe 6 : Les profils de compétences/descriptions de postes ne remplacent pas les codes d'éthique et/ou formulaires d'engagement signés au moment de l'embauche**

Certaines compétences « universelles » ne sont pas énumérées dans les profils (ex. : la confidentialité, le tact, le professionnalisme). Ces compétences font plutôt l'objet d'un formulaire d'engagement et d'un code d'éthique signés par l'employé au moment de l'embauche.

### **3. RESPONSABILITÉS**

#### **Responsabilité du Service des ressources humaines**

Le Service des ressources humaines :

- est responsable du développement et du maintien des profils de compétences et descriptions de postes;
- élabore les politiques ainsi que les directives administratives et procédures, etc. permettant la mise en application des profils de compétences et descriptions de postes;
- assure la mise en application des politiques, directives administratives et du présent guide;

- fournit la formation, l'appui et l'accompagnement aux directions et superviseurs sur la gestion par profil de compétences et description de postes;
- effectue le monitoring et l'amélioration continue du présent guide.

### **Responsabilités des cadres supérieurs du CEPEO**

Chaque cadre du CEPEO (avec l'appui du Service des ressources humaines) :

- s'assure la mise en application et l'intégration du présent guide et des profils/descriptions de postes dans la pratique;
- met en place les politiques, directives administratives, les processus et outils requis pour assurer la réalisation et le maintien continu des profils/descriptions de postes;
- assure la gestion du développement des compétences du personnel en s'alignant avec la mission, la vision, les valeurs et les orientations stratégiques du Conseil.

### **Responsabilités des superviseurs du CEPEO**

Chaque superviseur du CEPEO :

- s'approprie le présent guide des profils de compétences et descriptions de postes pour lesquels elle/il a une responsabilité de supervision;
- assure la diffusion et contribue à l'actualisation du présent guide et des profils/descriptions de postes.

### **Responsabilités de chaque employé du CEPEO**

Chaque employé du CEPEO :

- prend connaissance du présent guide;
- prend connaissance du profil de compétences et description de postes pour sa catégorie de postes;
- discute des composantes du profil de compétences et description de postes avec son superviseur;
- s'engage activement dans la réalisation des compétences et des tâches décrites dans son profil.

## **4. DÉFINITIONS**

| <b>Terme</b>  | <b>Définition</b>   |
|---|---|
| <b>Compétences</b>                                    | La combinaison des connaissances (savoir), des habiletés (savoir-faire) et des attitudes (savoir-être) requises pour s'acquitter des rôles et responsabilités prévus dans un poste. |
| <b>Profil de compétences et description de postes</b> | Document selon un gabarit uniforme du CEPEO qui décrit l'ensemble des compétences et activités essentielles ainsi que les exigences particulières rattachées à                      |

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
|                                     | un poste que le titulaire doit combiner pour pouvoir remplir adéquatement son rôle.  |
| <b>Dimensions de compétences</b>    | <p>Domaines de compétences requises pour tous les postes du CEPEO selon leurs niveaux de maîtrise : base, avancé ou supérieur.</p> <p>Le CEPEO retient cinq dimensions de compétences essentielles pour tous ces postes, soit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La connaissance professionnelle;</li> <li>• La compétence technique;</li> <li>• La communication;</li> <li>• L'approche service;</li> <li>• L'initiative/leadership.</li> </ul> |
| <b>Indicateurs de comportements</b> | Faits ou preuves démontrés qui permettent d'évaluer le niveau de présence d'une compétence chez un candidat ou un employé en lien avec un poste du Conseil.  |

## 5. LES ÉLÉMENTS DU PROFIL DE COMPÉTENCES ET DESCRIPTION DE POSTE

|  |   |
|--|---|
| <b>TITRE DU POSTE</b> : <i>présente le titre officiel du poste</i>   |   |
| <b>AFFILIATION SYNDICALE</b> : <i>indique, le cas échéant, le syndicat ou l'association auquel ce poste est affilié</i>  |   |
| <b>SERVICE</b>   | <i>présente le service ou secteur d'activité où se trouve cette catégorie d'emploi</i>        |
| <b>DATE D'APPROBATION (de révision)</b>  | <i>précise la date à laquelle le profil a été adopté ou révisé par le Conseil ou le CEPEO</i> |
| <b>SOMMAIRE DU POSTE</b>   | <i>présente un bref énoncé des points saillants des responsabilités</i>                       |
| <b>LIENS DE SUPERVISION</b>  |   |
| <i>Présente la structure hiérarchique aux fins de supervision; sous forme de graphique/organigramme</i>  |   |
| <b><u>DESCRIPTION DES TÂCHES PRINCIPALES</u></b>   |   |
| <b>Domaine de tâche principale</b> <i>(titre du domaine de responsabilité)</i>   |   |
| <i>Présente la liste des tâches principales (et non pas une liste exhaustive des tâches);</i>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Les tâches sont présentées selon l'ordre d'importance au niveau du temps alloué à cette tâche;</li><li>• Les verbes utilisés sont uniformes à travers les catégories de postes et reflètent le niveau hiérarchique au sein du Conseil.</li></ul> |   |
| <b><u>PROFIL DE COMPÉTENCES ESSENTIELLES</u></b>   |   |
| <b>COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES ET TECHNIQUES</b>  |   |
| <i>Cette section présente cinq dimensions de compétences :</i>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• La connaissance professionnelle;</li><li>• La communication;</li><li>• La compétence technique;</li><li>• L'approche service;</li><li>• L'initiative et le leadership</li></ul>  |   |
| <i>Cette section présente les compétences clés (définitions et niveau de maîtrise requis) basées sur les dimensions de compétences du CEPEO (voir dimensions des compétences à la section 6 du présent guide).</i>   |   |
| <b><u>EXIGENCES PARTICULIÈRES</u></b>  |   |
| <i>Présente des conditions de travail particulières pour cette catégorie de poste : ex. : se déplacer, travailler le soir, travailler à l'extérieur tel que précisé dans l'évaluation aux fins d'équité salariale.</i>   |   |

## 6. DIMENSIONS DE COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES ET TECHNIQUES

Les dimensions de compétences professionnelles et techniques comprennent des compétences essentielles qui s'appliquent à tous les postes selon un niveau de base, avancé ou supérieur. Ces compétences permettent à un titulaire de mener à bien son travail.

Au CEPEO, il y a cinq dimensions de compétences professionnelles et techniques comme suit, incluant leurs niveaux de maîtrise requis :

### Les dimensions de compétences professionnelles et techniques

|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Dimension 1</b> | <p><b>La connaissance professionnelle</b> s'entend des connaissances et de l'expérience requises pour s'acquitter du rôle et mandat.</p> <p>Il s'agit : a) des qualifications;<br/>b) de l'expérience; et<br/>c) du niveau de connaissances d'encadrements législatifs tels que les lois, les codes, règlements; il s'agit de tout encadrement législatif, conventionnel et politique qui régit le travail journalier du titulaire et que celui-ci ou celle-ci doit consulter régulièrement.</p> <p><i>À noter : En ce qui concerne les qualifications et l'expérience, le profil présente les exigences minimales pour cette catégorie d'emploi (conforme aux qualifications reconnues aux fins d'équité salariale)</i></p> |
| <b>Dimension 2</b> | <p><b>La communication</b> s'entend des connaissances, habiletés et attitudes pour interagir avec des individus et des groupes d'individus de façon professionnelle et éthique.</p> <p>Il s'agit : a) de compétences en français (à l'oral et à l'écrit); et<br/>b) de compétences en anglais (à l'oral et à l'écrit).</p>   |
| <b>Dimension 3</b> | <p><b>La compétence technique</b> s'entend des connaissances et habiletés techniques ou spécialisées requises pour s'acquitter du rôle et mandat.</p> <p>Il s'agit : a) des niveaux d'agrément ou de certification tels qu'exigés par la profession;<br/>b) des normes ou code d'éthique tels qu'exigés par la profession;<br/>c) de compétences en informatique; et<br/>d) de compétences en santé et sécurité.</p>   |
| <b>Dimension 4</b> | <p><b>L'approche service à la clientèle</b> s'entend des connaissances, habiletés et attitudes requises pour desservir des individus ou groupes d'individus. Il s'agit de compétences liées aux rapports interpersonnels et qui adhèrent aux valeurs du CEPEO soit : l'engagement, le respect, la transparence, l'efficacité et l'innovation.</p>  |
| <b>Dimension 5</b> | <p><b>L'initiative et le leadership</b> s'entendent des connaissances, habiletés et attitudes requises pour gérer et coordonner des équipes, un service, un projet ou des données.</p>   |

**Niveaux de maîtrise requis :**

**Dimension 1 : La connaissance professionnelle**

**Le titulaire du poste démontre ses connaissances et son expérience par :**

- a. Ses qualifications : avoir complété le programme de formation exigé par le Conseil ou l'équivalent tel que reconnu par le Conseil;**
- b. Son expérience : avoir obtenu le type ou le niveau d'expérience exigé par le Conseil;**
- c. Ses connaissances d'encadrements législatifs : connaissances des lois, codes, règlements qui régissent le travail effectué.**

*À noter : en ce qui concerne les qualifications et l'expérience, le profil présente les exigences minimales pour cette catégorie d'emploi (conforme aux qualifications reconnues aux fins d'équité salariale).*

## **Dimension 2 : La communication**

**Le titulaire du poste compétent démontre ses connaissances, habiletés et attitudes pour interagir avec des individus et des groupes d'individus de façon professionnelle et éthique.**

**Il s'agit : a) de compétences en français à l'oral et à l'écrit; et  
b) de compétence en anglais à l'oral et à l'écrit.**

### **Compétences en français :**

#### **Niveaux de compétences à l'oral :**

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Compétences de base</b>     | Habilité à comprendre des textes et des propos portant sur des sujets de portée limitée; habileté à bien comprendre des textes et des propos très simples et à saisir l'idée générale de textes portant sur des sujets courants; habileté à comprendre et à dégager des informations simples à l'intérieur de textes et de propos afin d'accomplir des tâches routinières reliées au travail : <ul style="list-style-type: none"><li>• Cours de français au niveau secondaire;</li><li>• Registre familier.</li></ul> |
| <b>Compétences avancées</b>    | Habilité à comprendre la plupart des textes et des propos de nature descriptive ou factuelle portant sur des sujets reliés au travail; habileté à saisir l'idée principale de la plupart des textes et de propos reliés au travail, à repérer des renseignements précis et à distinguer les idées principales des idées secondaires : <ul style="list-style-type: none"><li>• Cours de français au niveau collégial ou universitaire;</li><li>• Registre formel.</li></ul>  |
| <b>Compétences supérieures</b> | Habilité à comprendre des textes et propos portant sur une variété de sujets reliés au travail; habileté à comprendre la plupart des détails complexes, les inférences et les nuances de sens; habileté à lire avec une bonne compréhension du matériel spécialisé et moins familier : <ul style="list-style-type: none"><li>• Cours de français au niveau collégial ou universitaire (niveau technique ou spécialisé);</li><li>• Registre formel.</li></ul>  |

### Niveaux de compétences à l'écrit :

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Compétences de base</b>     | Habilité à rédiger des éléments d'information de portée limitée en français; habileté à écrire des mots isolés, des phrases, des questions ou des énoncés simples portant sur des sujets très familiers en utilisant des mots reliés au temps, aux lieux et aux personnes; grammaire et orthographe correctes : <ul style="list-style-type: none"><li>• Cours de français au niveau secondaire.</li></ul>   |
| <b>Compétences avancées</b>    | Habilité à rédiger de courts textes descriptifs ou factuels en français; habileté à maîtriser le vocabulaire et la grammaire afin de traiter l'information explicite portant sur des sujets reliés au travail; habileté à maîtriser le décodage, habileté à maîtriser les conventions grammaticales, l'orthographe et la syntaxe : <ul style="list-style-type: none"><li>• Cours de français au niveau collégial (1<sup>re</sup> année).</li></ul>  |
| <b>Compétences supérieures</b> | Habilité à rédiger des descriptions et des explications portant sur une variété de situations formelles et informelles reliées au travail; habiletés à rédiger des textes dans lesquels les idées sont élaborées et présentées de façon cohérente tout en utilisant un vocabulaire, une grammaire et une orthographe généralement appropriés et requérant peu de corrections; habileté à maîtriser les conventions grammaticales, l'orthographe et la syntaxe : <ul style="list-style-type: none"><li>• Cours de français au niveau collégial ou universitaire (2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> année, cours de rédaction);</li><li>• Cours en présentations orales.</li></ul> |

### Niveaux de compétences en anglais (oral et écrit)

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>Compétences de base</b>     | Habilité à rédiger des éléments d'information de portée limitée en anglais; grammaire et orthographe correctes : <ul style="list-style-type: none"><li>• Cours d'anglais au niveau secondaire.</li></ul>   |
| <b>Compétences avancées</b>    | Habilité à comprendre et à rédiger de courts textes descriptifs ou factuels en anglais; habileté à maîtriser le vocabulaire et la grammaire afin de traiter l'information explicite portant sur des sujets reliés au travail; habileté à maîtriser le décodage, habileté à maîtriser les conventions grammaticales, l'orthographe et la syntaxe : <ul style="list-style-type: none"><li>• Cours d'anglais au niveau collégial (1<sup>re</sup> année)</li></ul>   |
| <b>Compétences supérieures</b> | Habilité à comprendre et à rédiger des descriptions et des explications portant sur une variété de situations formelles et informelles reliées au travail; habileté à rédiger des textes dans lesquels les idées sont élaborées et présentées de façon cohérente tout en utilisant un vocabulaire, une grammaire et une orthographe généralement appropriés et requérant peu de corrections; habileté à maîtriser les conventions grammaticales, l'orthographe et la syntaxe : <ul style="list-style-type: none"><li>• Cours d'anglais au niveau collégial ou universitaire (2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> année);</li><li>• Cours en présentations orales.</li></ul> |

### Dimension 3 : La compétence technique

Le titulaire de poste compétent démontre ses connaissances et habiletés techniques ou spécialisées pour s'acquitter du rôle et mandat.

Il s'agit : a) des niveaux d'agrément ou de certification tel qu'exigé par la profession;  
b) des normes ou code d'éthique tel qu'exigé par la profession;  
c) de compétences en informatique; et  
d) de compétences en santé et sécurité.

#### Compétences en informatique

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>Compétences de base</b>     | S'entend d'un niveau de compétence où l'employé(e) utilise de manière autonome les technologies de l'information et de la communication électronique; elle/il peut lire et produire des documents de base, effectuer des recherches informatiques simples sur l'Internet et peut communiquer au moyen d'une messagerie.  |
| <b>Compétences avancées</b>    | <b>En plus des compétences de base</b> , s'entend d'un niveau de compétence où l'employé(e) utilise de manière autonome les technologies de l'information et de la communication électronique, elle/il peut lire et produire des documents de complexité moyenne et effectuer des recherches informatiques avancées sur l'Internet.  |
| <b>Compétences supérieures</b> | <b>En plus des compétences de base et des compétences avancées</b> , s'entend d'un niveau de compétence où l'employé(e) exploite les technologies de l'information et de la communication électronique; elle/il peut lire et produire des documents complexes, effectuer des recherches informatiques avancées sur l'Internet et peut expliquer et enseigner l'exploitation des technologies à d'autres. |

#### Compétences en santé et sécurité

|  |   |
|--|---|
| <b>Compétences de base en SIMDUT</b>     | S'entend d'un niveau de compétences où l'employé(e) a suivi la formation de base en SIMDUT.   |
| <b>Compétences avancées en SIMDUT</b>    | <b>En plus des compétences de base</b> , s'entend d'un niveau de compétences où l'employé(e) a suivi la formation de base en SIMDUT et certains cours de spécialisation additionnels dans son domaine de travail.                                     |
| <b>Compétences supérieures en SIMDUT</b> | <b>En plus des compétences de base et des compétences avancées</b> , s'entend d'un niveau de compétences où l'employé(e) a suivi la formation de formation des formateurs en SIMDUT et est en mesure de fournir de la formation de base aux employés. |

#### Dimension 4 : L'approche service à la clientèle

Le titulaire de poste compétent démontre ses connaissances, habiletés et attitudes pour desservir les clients internes et externes. Il s'agit de compétences liées aux rapports interpersonnels et qui adhèrent aux valeurs du CEPEO soit : l'engagement, le respect, la transparence, l'efficacité et l'innovation

|  |  |
|--|--|
| <b>Rapports interpersonnels de base</b>    | <p>S'entend d'un niveau de compétences où l'employé(e) a le sens du service à la clientèle en aidant et en servant les autres afin de satisfaire leurs besoins, en maintenant des liens positifs avec ses collègues, son superviseur ou sa superviseure et la clientèle interne et externe. Elle/il établit facilement de bons rapports, agit avec tact, discrétion et diplomatie et exerce une écoute active.</p> <p>L'employé(e) fait preuve :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• d'engagement social, culturel, institutionnel et intellectuel;</li><li>• de respect de soi, des autres, et des différences du milieu;</li><li>• d'innovation par l'ouverture, par la créativité, par la recherche;</li><li>• de transparence dans ses décisions, dans ses rapports professionnels, dans ses relations avec les élèves, les parents, ses collègues de travail et la collectivité;</li><li>• d'efficacité de ses méthodes de travail, par le perfectionnement de son personnel et dans l'utilisation de ses ressources.</li></ul>   |
| <b>Rapports interpersonnels avancés</b>    | <p><b>En plus des compétences de base</b>, s'entend d'un niveau de compétences où l'employé(e) a le sens du service à la clientèle et bâtit et entretient des relations ou des réseaux de relations avec des personnes à tous les niveaux de l'organisation et avec les clientèles interne et externe.</p>   |
| <b>Rapports interpersonnels supérieurs</b> | <p><b>En plus des compétences de base et des compétences avancées</b>, l'employé(e) fait preuve de diplomatie pour trouver des solutions lorsqu'il y a des intérêts divergents, favorise un climat et une culture de relations interpersonnelles reposant sur l'inclusivité et la sensibilité, favorise l'harmonie et le consensus parmi des groupes diversifiés ayant des opinions et des intérêts divergents.</p> <p>L'employé(e) est un modèle :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• d'engagement social, culturel, institutionnel et intellectuel;</li><li>• de respect de soi, des autres, et des différences du milieu;</li><li>• d'innovation par l'ouverture, par la créativité, par la recherche;</li><li>• de transparence dans ses décisions, dans ses rapports professionnels, dans ses relations avec les élèves, les parents, ses collègues de travail et la collectivité;</li><li>• d'efficacité de ses méthodes de travail par le perfectionnement de son personnel et dans l'utilisation de ses ressources.</li></ul> |

**Dimension 5 : L'initiative et le leadership**

**Le titulaire de poste compétent démontre ses connaissances, habiletés et attitudes pour coordonner et/ou travailler avec des équipes, un service, un projet ou des données.**

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Initiative de base</b>   | S'entend d'un niveau de compétences où l'employé(e) fournit de l'appui à ses collègues de travail et se responsabilise face à son équipe de travail ou son service;   |
| <b>Initiative avancée</b>   | <b>En plus des compétences de base</b> , s'entend d'un niveau de compétences où l'employé(e) se responsabilise face à son équipe, son service ou son école pour favoriser une dynamique positive de groupe et pour actualiser les objectifs visés.  |
| <b>Leadership avancé</b>    | <b>En plus des compétences de base et des compétences avancées</b> , s'entend d'un niveau de compétences où l'employé(e) : <ul style="list-style-type: none"><li>• mobilise une unité ou une équipe de travail;</li><li>• offre de l'appui et des conseils pour faciliter la dynamique de groupe;</li><li>• fixe des objectifs pour l'équipe et veille à fournir des mécanismes et des stratégies pour favoriser la réalisation de ceux-ci;</li><li>• gère ou coordonne l'organisation d'un projet ou d'une initiative visé et assure la réalisation de celui-ci ou celle-ci de façon efficiente et efficace.</li></ul>                     |
| <b>Leadership supérieur</b> | <b>En plus des compétences de base et des compétences avancées</b> , s'entend d'un niveau de compétences où l'employé(e) : <ul style="list-style-type: none"><li>• veille à gérer la dynamique de groupe de façon efficiente et efficace, se soucie du développement de l'individu, de l'équipe et du service ou de l'école;</li><li>• gère ou coordonne l'organisation d'un projet ou d'une initiative systémique visée et assure la réalisation de celui-ci ou celle-ci de façon efficiente et efficace;</li><li>• veille à créer et à maintenir un climat organisationnel qui favorise le succès du Conseil dans son ensemble.</li></ul> |

## 7. COMPÉTENCES MINIMALES REQUISES PAR DIMENSION POUR LES POSTES NON-SYNDIQUÉS

| DIMENSION  | CATÉGORIE DE RESPONSABILITÉS   | CONNAISSANCE PROFESSIONNELLE | COMMUNICATION | APPROCHE CLIENT | COMPÉTENCE INFORMATIQUE  | SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL  | INITIATIVE OU LEADERSHIP |
|--|--|------------------------------|---------------|-----------------|--|---|--------------------------|
| <b>Bande 11 et 12<br/>Direction de l'éducation et surintendances</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision et gestion stratégique</li> <li>• Leadership pédagogique</li> <li>• Leadership administratif</li> <li>• Gestion du changement</li> <li>• Mobilisation d'équipe systémique</li> <li>• Imputabilité</li> </ul> | Voir chaque profil           | Supérieures   | Supérieures     | Avancées   | De base   | Leadership supérieur     |
| <b>Bande 10<br/>Direction exécutive</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision et gestion stratégique</li> <li>• Leadership pédagogique</li> <li>• Leadership administratif</li> <li>• Gestion du changement</li> <li>• Mobilisation d'équipe systémique</li> <li>• Imputabilité</li> </ul> | Voir chaque profil           | Supérieures   | Supérieures     | Supérieures ou avancées (selon la nature du poste – voir profil) | De base   | Leadership supérieur     |
| <b>Bande 9<br/>Direction d'école et de service</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification et gestion stratégique</li> <li>• Leadership pédagogique (pour directions d'école)</li> <li>• Leadership administratif (pour directions d'école et directions de</li> </ul>                           | Voir chaque profil           | Supérieures   | Supérieures     | Supérieures ou avancées (selon la nature du poste – voir profil) | Avancées ou de base (dépendant de la nature du poste – voir profil) | Leadership supérieur     |

| DIMENSION                                       | CATÉGORIE DE RESPONSABILITÉS   | CONNAISSANCE PROFESSIONNELLE | COMMUNICATION  | APPROCHE CLIENT | COMPÉTENCE INFORMATIQUE                                | SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL  | INITATIVE OU LEADERSHIP |
|---|--|------------------------------|--|-----------------|--|---|-------------------------|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>service)</li> <li>Recherche et développement</li> <li>Mobilisation d'équipe systémique</li> <li>Imputabilité</li> </ul>   |                              |  |                 |  |   |                         |
| <b>Bande 8<br/>Directions adjointes et Chef</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion stratégique</li> <li>Leadership pédagogique (pour directions adjointes d'école)</li> <li>Gestion opérationnelle (pour directions d'école et directions de service)</li> <li>Analyse de données</li> <li>Mobilisation d'équipes opérationnelles</li> <li>Imputabilité</li> </ul> | Voir chaque profil           | Supérieures ou avancées (selon la nature du poste – voir profil) | Supérieures     | Avancées (supérieures pour les postes en informatique) | Avancées ou de base (dépendant de la nature du poste – voir profil)   | Leadership avancé       |
| <b>Bande 7<br/>Coordonnateur</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordination stratégique</li> <li>Coordination opérationnelle</li> <li>Analyse de données</li> <li>Mobilisation d'équipes de travail</li> <li>Imputabilité</li> </ul>   | Voir chaque profil           | Supérieures ou avancées (selon la nature du poste – voir profil) | Avancées        | Avancées (supérieures pour les postes en informatique) | De base (avancées pour postes d'immobilisations et santé et sécurité) | Leadership avancé       |

| DIMENSION  | CATÉGORIE DE RESPONSABILITÉS   | CONNAISSANCE PROFESSIONNELLE | COMMUNICATION  | APPROCHE CLIENT                                   | COMPÉTENCE INFORMATIQUE                                | SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL  | INITIATIVE OU LEADERSHIP |
|--|--|------------------------------|--|---|--|---|--------------------------|
| <b>Bande 6<br/>Administrateur<br/>Adj admin</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination administrative</li> <li>• Analyse de données</li> <li>• Mobilisation d'équipes de travail</li> <li>• Imputabilité</li> </ul> | Voir chaque profil           | Supérieures ou avancées (selon la nature du poste – voir profil) | Avancées  | Avancées (supérieures pour les postes en informatique) | De base (avancées pour postes d'immobilisations et santé et sécurité) | Leadership avancé        |
| <b>Bande 5<br/>Agents</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination technique</li> <li>• Gestion de données</li> <li>• Responsabilité</li> </ul>   | Voir chaque profil           | Avancées (supérieures pour les postes en communication)          | Avancées  | Avancées (supérieures pour les postes en informatique) | De base (avancées pour postes d'immobilisations et santé et sécurité) | Initiative avancée       |
| <b>Bande 4<br/>Secrétaire,<br/>technicien,</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui administratif</li> <li>• Gestion de données</li> <li>• Responsabilité</li> </ul>  | Voir chaque profil           | Avancées ou de base (selon la nature du poste – voir profil)     | Avancées  | Avancées (supérieures pour les postes en informatique) | De base   | Initiative avancée       |
| <b>Bande 3<br/>Préposé</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui administratif</li> <li>• Gestion de données</li> <li>• Responsabilité</li> </ul>  | Voir chaque profil           | Avancées   | De base   | Avancées (supérieures pour les postes en informatique) | De base   | Initiative de base       |
| <b>Bande 2<br/>Secrétaire<br/>réceptionniste</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui administratif</li> <li>• Gestion de données</li> <li>• Responsabilité</li> </ul>  | Voir chaque profil           | De base  | De base (avancées pour secrétaire réceptionniste) | De base  | De base   | Initiative de base       |
| <b>Bande 1<br/>Commis</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui administratif</li> <li>• Responsabilité</li> </ul>  | Voir chaque profil           | De base  | De base   | De base  | De base   | Initiative de base       |