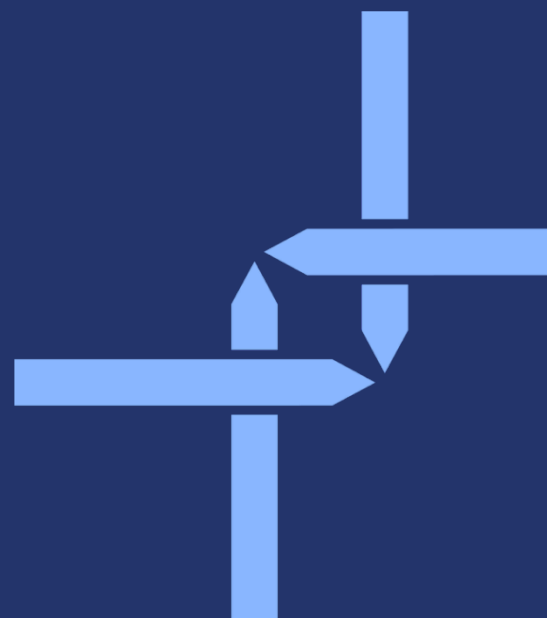




— RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES DU CADRE SCOLAIRE

En collaboration avec
l'École nationale d'administration publique

Septembre 2026



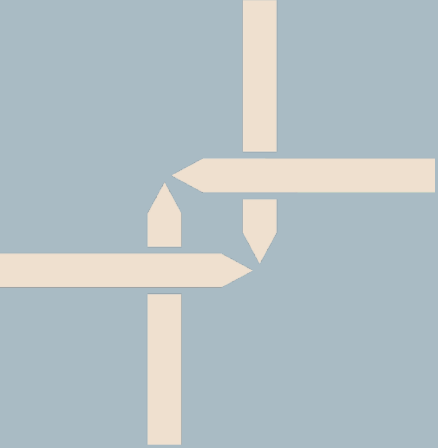


TABLE DES MATIÈRES

— DÉMARCHE	3
— FONDEMENTS DU RÔLE DU CADRE SCOLAIRE	4
— STRUCTURE DU RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	5
— AXE 1 – PILOTER LA TRANSFORMATION CONTINUE	6
Vision stratégique et systémique	6
Leadership mobilisateur et transformationnel.....	7
Gestion des ressources et optimisation.....	8
— AXE 2 – NAVIGUER DANS LA COMPLEXITÉ	9
Influence et sens politique.....	9
Communication stratégique	10
Gestion des données et prise de décision.....	11
— AXE 3 – DÉVELOPPER LE CAPITAL HUMAIN.....	12
Développement des talents et posture de coach.....	12



— DÉMARCHE

L'Association québécoise des cadres scolaires (AQCS) a noué un partenariat avec l'École nationale d'administration publique pour une refonte structurée et cohérente du Référentiel de compétences des gestionnaires scolaires, édité en 2008.

L'évolution du rôle des cadres scolaires, leur contexte professionnel et leurs enjeux fort variés ont été à la base des réflexions entourant cette nouvelle publication. L'AQCS remercie toutes les personnes qui ont contribué à sa préparation.

POUR LES ENTREVUES INDIVIDUELLES

Patrick Aubé, coordonnateur au transport scolaire,
CSS des Découvreurs

Geneviève Boucher, responsable de la gestion
administrative, Administration générale,
CSS du Littoral

Annie Bourgeois, directrice adjointe, Gestion de
l'exploitation des bâtiments, Service des ressources
matérielles, CSS de Montréal

David Deault-Picard, directeur adjoint, Service des
communications et des affaires publiques,
CSS de Montréal

Marie-Michelle Dubé, coordonnatrice, Service des
ressources humaines, CSS du Fleuve-et-des-Lacs

Cathy Garceau, régisseuse des services
administratifs, Services des ressources matérielles,
CSS de l'Énergie

Maryse Gélinas, directrice adjointe, Bureau
d'intelligence et d'excellence, CSS de Saint-Hyacinthe

Claudia Hogue, coordonnatrice, Service de
l'organisation scolaire et du transport,
CSS de la Rivière-du-Nord

Karine Labelle, directrice adjointe, Service des
ressources éducatives, CSS Marie-Victorin

François Lemire, directeur, Centre de formation
professionnelle, CSS de la Pointe-de-l'Île

Roch-André Malo, directeur général,
CSS des Mille-Îles

Stéphanie Marcotte, directrice, Service des
ressources financières, CSS de Charlevoix

Marc-André Plouffe, directeur adjoint, Service des
ressources informatiques, CSS Marguerite-Bourgeoys

POUR LE COMITÉ DE VALIDATION

Jean-François Parent, président-directeur général,
AQCS

Vicky Lamontagne, directrice, Service des ressources
humaines, CSS des Découvreurs

Josiane Landry, Secrétaire générale,
CSS des Mille-Îles

Marie-Isabelle Roy, directrice des ressources
humaines, CSS de la Rivière-du-Nord



— FONDEMENTS DU RÔLE DU CADRE SCOLAIRE

Le présent référentiel de compétences constitue un cadre de référence pour l'exercice du rôle du cadre scolaire. Il décrit les compétences attendues et les comportements qui soutiennent une gestion efficace, responsable et adaptée aux réalités des centres de services scolaires (CSS) et commissions scolaires (CS).

Les compétences présentées dans ce référentiel sont interdépendantes et se renforcent mutuellement dans l'exercice quotidien du rôle de cadre scolaire. Ensemble, elles favorisent l'atteinte des objectifs de l'organisation, la mobilisation des équipes et améliorent la capacité d'agir avec discernement, agilité et responsabilité des cadres scolaires, dans un environnement en transformation et en constante évolution.

Au-delà de ses responsabilités opérationnelles, la ou le cadre scolaire agit dans l'intérêt de l'organisation et du bien commun. Ses fonctions sont exercées avec éthique, intégrité, impartialité, transparence et dans le respect des cadres normatifs qui encadrent son action. Par ses décisions, ses comportements et son leadership mobilisateur et transformationnel, la ou le cadre contribue à maintenir la confiance envers le réseau de l'éducation et à assurer une prestation de services de qualité au bénéfice de la collectivité.

Ce référentiel de compétences constitue un repère commun visant à soutenir le développement et la relève des cadres scolaires tout en favorisant une culture de gestion cohérente avec la mission, les valeurs, les orientations stratégiques, les priorités organisationnelles et les besoins de l'environnement des CSS-CS.



— STRUCTURE DU RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES

AXE 1			AXE 2			AXE 3
PILOTER LA TRANSFORMATION CONTINUE			NAVIGUER DANS LA COMPLEXITÉ			DÉVELOPPER LE CAPITAL HUMAIN
Compétences			Compétences			Compétence
 Vision stratégique et systémique	 Leadership mobilisateur et transformationnel	 Gestion des ressources et optimisation	 Influence et sens politique	 Communication stratégique	 Gestion des données et prise de décision	 Développement des talents et posture de coach



— AXE 1 – PILOTER LA TRANSFORMATION CONTINUE

Pour traduire des orientations stratégiques en actions concrètes et accompagner leurs équipes dans l'évolution de l'offre de service de leur organisation, les cadres scolaires doivent maîtriser trois compétences essentielles.

AXE 1 - PILOTER LA TRANSFORMATION CONTINUE		
COMPÉTENCE	DÉFINITION	COMPORTEMENTS ASSOCIÉS
Vision stratégique et systémique 	La ou le cadre scolaire porte une vision alignée avec les orientations stratégiques, les priorités organisationnelles et les besoins de l'environnement. Elle ou il s'assure de la cohérence d'ensemble entre sa vision, ses décisions de gestion et les initiatives de ses employé(e)s en vue de la réalisation de la mission.	• Décode son environnement interne et externe en continu pour appuyer l'évolution de l'organisation en fonction de ses besoins. • Adopte une posture de gestionnaire pour naviguer efficacement dans un environnement législatif et réglementaire complexe et évolutif, tout en respectant la conformité et l'agilité décisionnelle. • Analyse les enjeux, les défis opérationnels et les priorités de son CSS-CS pour définir le niveau de complexité des systèmes (organisation scolaire, logistique, clientèles multiples) et avoir une compréhension globale de l'organisation. • Maintient l'alignement stratégique de ses actions même lorsque les priorités se multiplient dans un contexte de ressources limitées. • Clarifie les rôles, responsabilités et zones grises organisationnelles pour identifier les impacts interservices et sa marge de manœuvre. • Fait preuve d'adaptation aux exigences législatives et réglementaires sans nuire à l'efficacité opérationnelle. • Anticipe les effets des transformations numériques, dont l'intelligence artificielle, sur la mission, les processus et l'offre de service de son organisation afin d'en saisir les occasions et d'en mesurer les risques.



AXE 1 - PILOTER LA TRANSFORMATION CONTINUE		
COMPÉTENCE	DÉFINITION	COMPORTEMENTS ASSOCIÉS
Leadership mobilisateur et transformationnel 	La ou le cadre scolaire mobilise et accompagne les équipes avec rigueur et agilité dans des contextes de transformation continue et de complexité. Elle ou il exerce un leadership clair, cohérent et mobilisateur afin de favoriser de manière proactive et bienveillante l'adaptation, la performance organisationnelle et un climat de confiance.	• Donne une direction claire et cohérente malgré le contexte de transformation continue. • Mobilise les équipes de façon continue autour d'une vision claire des changements organisationnels en donnant du sens et en favorisant l'adhésion, même en contexte exigeant et incertain. • Valorise les contributions de ses employé(e)s et favorise des relations mobilisatrices et bienveillantes au sein des équipes. • Accompagne les équipes dans les changements organisationnels, technologiques ou en soutenant l'appropriation des nouvelles pratiques et en gérant les résistances de manière proactive. • Crée un climat de confiance, de collaboration et de sécurité psychologique favorisant la participation, l'engagement et la mobilisation durable des équipes. • Pilote les changements avec agilité, courage et discernement en ajustant les pratiques, en maintenant la mobilisation et en favorisant l'amélioration continue dans des contextes complexes et évolutifs. • Exerce un leadership cohérent, mobilisateur et empreint d'intelligence émotionnelle. • Tient compte de la diversité des réalités et des besoins des membres de son équipe lors de l'accompagnement du changement.



AXE 1 - PILOTER LA TRANSFORMATION CONTINUE		
COMPÉTENCE	DÉFINITION	COMPOURTEMENTS ASSOCIÉS
Gestion des ressources et optimisation 	La ou le cadre scolaire assure une gestion rigoureuse et optimale des ressources, en tenant compte des priorités organisationnelles et des réalités humaines. Elle ou il veille à l'amélioration continue des processus et met en place des mécanismes de suivi et de gestion des risques afin de soutenir la performance et l'imputabilité.	• Propose un plan d'action aligné avec le Plan d'engagement vers la réussite (PEVR) de son organisation en tenant compte des meilleures pratiques émergentes en matière de réussite scolaire, des besoins organisationnels et des stratégies identifiées par la direction générale. • Optimise l'utilisation des ressources humaines, financières, matérielles et technologiques afin de soutenir les priorités organisationnelles. • Assure une gestion rigoureuse et efficiente des ressources budgétaires et contractuelles dans le respect des contraintes organisationnelles. • Assure la conformité, la sécurité et la gestion proactive des risques, incluant la santé et sécurité au travail ainsi que la gestion des incidents. • Agit rapidement lors d'incidents, de situations à risque ou d'urgence. • Rend compte des résultats atteints à l'interne et à l'externe en expliquant les contributions spécifiques des différentes parties prenantes. • Encourage la mutualisation, l'amélioration continue et la simplification des processus administratifs dans son service. • Met en place des tableaux de bord et des suivis rigoureux des indicateurs de gestion lorsque nécessaire.



— AXE 2 – NAVIGUER DANS LA COMPLEXITÉ

Les enjeux éducatifs, organisationnels, politiques et sociaux que doivent dénouer les cadres scolaires sont multiples. Les exigences gouvernementales et les besoins d'une vaste clientèle interne et externe font partie de leurs défis.

AXE 2 - NAVIGUER DANS LA COMPLEXITÉ		
COMPÉTENCE	DÉFINITION	COMPOTEMENTS ASSOCIÉS
Influence et sens politique 	La ou le cadre scolaire comprend les dynamiques organisationnelles formelles et informelles. Elle ou il agit de manière stratégique afin d'influencer les parties prenantes et les décisions, en tenant compte des enjeux organisationnels et des intérêts divergents.	• Gère en tenant compte de la complexité du contexte politique. • Assure la cohérence et la fluidité des actions à travers les différentes unités organisationnelles en renforçant la relation de confiance avec les parties prenantes. • Définit et adapte les mécanismes de consultation pour susciter l'adhésion des parties prenantes et développer des mécanismes de collaboration. • Fait preuve de diplomatie pour gérer les intérêts divergents et les zones de tension dans les instances décisionnelles. • Développe et entretient des relations de confiance ainsi que des réseaux d'influence en plus d'agir comme partenaire stratégique et expert auprès des gestionnaires et des équipes afin de les soutenir. • Négocie avec différents partenaires, internes et externes, pour faire avancer des dossiers communs en proposant des solutions permettant de maintenir l'équité et la cohérence organisationnelle. • Identifie et consulte les acteurs pertinents dans le but de structurer ses propositions et favoriser l'adhésion autour d'un projet. • Nomme les défis du terrain et formule des recommandations en tenant compte des enjeux organisationnels, du cadre normatif applicable et des intérêts des parties prenantes, afin d'influencer la prise de décision.



AXE 2 - NAVIGUER DANS LA COMPLEXITÉ		
COMPÉTENCE	DÉFINITION	COMPORTEMENTS ASSOCIÉS
Communication stratégique 	La ou le cadre scolaire structure et transmet des messages clairs, adaptés à l'auditoire et alignés sur les priorités organisationnelles. Elle ou il vulgarise et synthétise l'information afin de favoriser une communication fluide, des échanges efficaces et l'adhésion des parties prenantes de l'organisation.	• Synthétise et traduit des informations complexes en messages clairs, structurés et adaptés aux différents publics et niveaux de l'organisation. • Gère des communications sensibles avec discernement et clarté dans des contextes complexes ou de changement. • Traduit des enjeux stratégiques ou techniques en messages accessibles et mobilisateurs. • Soutient la circulation fluide de l'information pour favoriser la compréhension et l'efficacité des échanges autant à l'interne qu'à l'externe. • Assure la cohérence et l'alignement des messages à travers les différents niveaux de l'organisation avec les moyens adéquats. • Communique des orientations claires et adaptées au contexte afin d'assurer la compréhension et l'alignement des équipes.



AXE 2 - NAVIGUER DANS LA COMPLEXITÉ		
COMPÉTENCE	DÉFINITION	COMPORTEMENTS ASSOCIÉS
Gestion des données et prise de décision 	La ou le cadre scolaire prend des décisions éclairées, cohérentes et alignées sur les enjeux organisationnels, notamment en exploitant les données, les systèmes d'information et les indicateurs de performance.	• Fait preuve de discernement, de rigueur et d'agilité afin de prendre des décisions adaptées à des contextes complexes sur les plans technique, opérationnel et organisationnel. • Produit, interprète, vulgarise et partage les données et informations pertinentes afin de favoriser une compréhension commune des enjeux et de soutenir une prise de décision éclairée. • Utilise de façon proactive les données et les indicateurs disponibles afin d'anticiper les enjeux, ajuster les pratiques, les ressources, les priorités, et soutenir la prise de décision. • Croise différentes sources de données (opérationnelles, financières, humaines, technologiques) afin d'obtenir une lecture globale et d'éclairer les choix organisationnels. • Consulte et implique de manière proactive les parties prenantes concernées lorsque la situation le requiert afin d'évaluer les impacts des décisions, d'enrichir la réflexion et de favoriser l'adhésion. • Intègre les perspectives des parties prenantes pertinentes aux données disponibles afin de porter un jugement éclairé et de prendre des décisions qui tiennent compte des enjeux, des risques et des impacts. • Prend des décisions dans les délais requis, même lorsque l'information est partielle ou évolutive, et ajuste ses actions ou ses orientations lorsque de nouvelles informations ou les résultats observés le justifient. • Exerce un jugement critique et éthique à l'égard des outils numériques et de l'intelligence artificielle en évaluant la fiabilité de l'information produite, les biais possibles et les enjeux de protection des renseignements personnels avant d'appuyer une décision.



— AXE 3 – DÉVELOPPER LE CAPITAL HUMAIN

L'atteinte des objectifs organisationnels repose notamment sur l'accompagnement des membres des équipes. Les cadres scolaires doivent jouer un rôle important pour la valorisation et la progression du potentiel des employé(e)s.

AXE 3 - DÉVELOPPER LE CAPITAL HUMAIN		
COMPÉTENCE	DÉFINITION	COMPORTEMENTS ASSOCIÉS
Développement des talents et posture de coach 	La ou le cadre scolaire s'assure du développement des compétences de son équipe en adoptant une posture de gestionnaire-coach, afin de renforcer l'autonomie, les compétences essentielles et l'engagement des individus, tout en assurant la rétention et la pérennité de l'expertise. Elle ou il développe les talents, tant les siens que ceux de ses employé(e)s et met en place les conditions favorisant la gestion des carrières.	• Met en place des actions concrètes pour attirer et intégrer les talents avec une attention particulière à certains secteurs critiques. • Favorise l'autonomie, la collaboration, la complémentarité et la responsabilisation des membres de l'équipe par des approches de gestion adaptées. • Soutient activement le développement des compétences des membres de son équipe en offrant de l'accompagnement, de la rétroaction, des opportunités d'apprentissage adaptées aux besoins individuels et organisationnels. • Met en place des pratiques et actions structurées favorisant la rétention et la stabilité de l'expertise en maintenant un climat de travail sain et propice au développement. • Anticipe les besoins en compétences de son équipe afin d'assurer la continuité, la polyvalence et la performance dans un contexte d'évolution des rôles. • Identifie le potentiel des membres de son équipe, aligne les responsabilités sur leurs forces et soutient leur développement par des actions de formation adaptées. • Adopte une posture de gestionnaire-coach fondée sur l'écoute, le questionnement, la connaissance de soi et la qualité de la relation. • Favorise des occasions de développement, de contribution, de gestion de la relève et de progression dans la carrière.

5600, boulevard des Galeries, bureau 610
Québec (Québec) G2K 2H6

418 654-0014

info@aqcs.ca



AQCS.CA

