

**LES COMPÉTENCES CLÉS D'UNE DIRECTION  
GÉNÉRALE D'UN CENTRE DE LA PETITE ENFANCE  
OU D'UN BUREAU COORDONNATEUR DE LA  
GARDE EN MILIEU FAMILIAL**

## PRÉSENTATION

Ce document a été élaboré par le ministère de la Famille (Ministère) en collaboration avec des représentants de l'Association des cadres des centres de la petite enfance, de l'Association québécoise des centres de la petite enfance et du Conseil québécois des services éducatifs à la petite enfance.

Il s'adresse principalement au conseil d'administration d'un centre de la petite enfance, d'un centre de la petite enfance possédant un agrément de bureau coordonnateur de la garde en milieu familial ou d'un bureau coordonnateur de la garde en milieu familial (CPE ou BC), et ce, pour le soutenir dans ses rôles et responsabilités à l'égard du directeur général ou de la directrice générale (DG).

Les douze compétences présentées, dont les définitions sont inspirées du répertoire des compétences TRIMA<sup>1</sup> et adaptées à la réalité des services de garde éducatifs à l'enfance, constituent un cadre de référence. En ce sens, bien que certaines de ces compétences soient indispensables à tout gestionnaire, l'importance et la pertinence de chacune d'entre elles dépendront néanmoins du contexte organisationnel propre à chaque CPE ou BC. Par conséquent, le présent document doit être envisagé comme un point de départ à la réflexion.

Les douze compétences sont organisées en quatre catégories, soit :

1. Développement des services;
2. Gestion opérationnelle;
3. Leadership;
4. Relations interpersonnelles et communication.

Des fondements, sur lesquels reposent les douze compétences, sont également proposés. Organisés en trois catégories, ces derniers constituent un socle d'aptitudes de base pouvant être considérées comme essentielles et préalables à l'obtention d'un poste de DG en CPE ou en BC :

1. Fondements liés à l'exécution des tâches;
2. Fondements liés au devoir professionnel;
3. Fondements liés aux aptitudes relationnelles.

Le Ministère autorise la reproduction du présent document, **à l'exception** des passages qui constituent une copie intégrale du répertoire des compétences TRIMA (ces passages sont indiqués par des appels de note dans le texte aux pages 3 et 5).

À cet égard, les produits TRIMA sont protégés par la Loi sur le droit d'auteur ainsi que par la Loi sur les marques de commerce et sont la propriété exclusive de Solutions TRIMA inc.



<sup>1</sup> Lionel ARSENAULT, *Répertoire des compétences TRIMA*, Saint-Bruno, Production Arsenault – Formation/carrière, 2006.

# LES FONDEMENTS DU POSTE DE DIRECTEUR GÉNÉRAL OU DE DIRECTRICE GÉNÉRALE D'UN CPE OU D'UN BC

## Fondements liés à l'exécution des tâches

- **Rigueur professionnelle** : Adopter une logique de travail et des façons de faire qui assurent l'exactitude.
- **Polyvalence** : Pouvoir s'acquitter de plusieurs tâches différentes sans nuire aux résultats<sup>2</sup>.
- **Autonomie** : Pouvoir travailler sans surveillance, par soi-même, sans dépendre des autres, ni attendre des directives pour exécuter des projets ou des activités<sup>2</sup>.

## Fondements liés au devoir professionnel

- **Sens des responsabilités** : Rencontrer [*sic*] ses obligations, remplir ses devoirs et assumer les conséquences de ses actes<sup>2</sup>.
- **Fiabilité** : Produire le résultat attendu tout en respectant les conditions et les normes prescrites<sup>2</sup>.
- **Sens éthique** : Démontrer un haut niveau de préoccupation relativement à la qualité du service fourni et au respect des normes professionnelles, législatives et administratives.

## Fondements liés aux aptitudes relationnelles

- **Relations interpersonnelles** : Entrer en contact et transiger efficacement avec les gens en ayant une communication ouverte et honnête tout en respectant les différences d'opinions<sup>2</sup>.
- **Travail d'équipe** : Mettre de côté ses objectifs personnels afin de collaborer avec les autres dans le but d'atteindre des objectifs communs<sup>2</sup>.
- **Diplomatie** : Avoir du tact dans ses propos et démontrer une habileté sociale à tenir compte du contexte<sup>2</sup>.
- **Ouverture d'esprit** : Considérer des points de vue autres que le sien, s'ouvrir facilement aux idées nouvelles<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Lionel ARSENAULT, *Répertoire des compétences TRIMA*, Saint-Bruno, Production Arsenault – Formation/carrière, 2006. Notez que les produits TRIMA sont protégés par la Loi sur le droit d'auteur ainsi que par la Loi sur les marques de commerce et sont la propriété exclusive de Solutions TRIMA inc. Ils ne peuvent donc pas faire l'objet d'une reproduction.

## LES COMPÉTENCES CLÉS DE LA DIRECTION GÉNÉRALE D'UN CPE OU D'UN BC

<b>DÉVELOPPEMENT DES SERVICES</b>		<b>GESTION OPÉRATIONNELLE</b>	
Planification stratégique Orientation-qualité Développement de projets		Optimisation des activités et des ressources Résolution de problèmes Prise de décision	
<b>LEADERSHIP</b>		<b>RELATIONS INTERPERSONNELLES ET COMMUNICATION</b>	
Gestion des compétences Gestion du changement Coaching Mobilisation du personnel		Communication efficace Résolution de conflits	
<b>DÉVELOPPEMENT DES SERVICES</b>			
1.	<b>Planification stratégique</b> : La direction générale, à partir de sa vision du futur, de son analyse de l'environnement (interne/externe) et de sa capacité à composer avec le caractère évolutif de celui-ci, anticipe les changements et les tendances émergentes, saisit des occasions favorables au renouvellement du CPE ou du BC et propose des stratégies pour s'ajuster aux changements du secteur ainsi que des plans d'action pour les concrétiser (1, 22, 23, 24) <sup>3</sup> .		
2.	<b>Orientation-qualité</b> : La direction générale n'hésite pas à faire preuve de flexibilité et de créativité en allant au-delà des façons de faire habituelles en vue de proposer une offre de services qui est adaptée aux besoins variés d'une clientèle diversifiée et qui se distingue par sa qualité (programme éducatif, relation éducatrice-enfant, respect des normes, confiance du parent, etc.) (2, 6, 17, 18).		
3.	<b>Développement de projets</b> : La direction générale entretient activement son réseau professionnel et prend des risques calculés dans la conception, la planification et la mise en place, au moment opportun, de projets structurants ou innovateurs en vue de différencier l'offre de services du CPE ou du BC de celle des autres services de garde, de s'adapter aux évolutions du secteur et d'optimiser les ressources du CPE ou du BC (1, 8, 14).		
<b>GESTION OPÉRATIONNELLE</b>			
4.	<b>Optimisation des activités et des ressources</b> : La direction générale, dans une perspective d'amélioration continue, recherche des façons de faire nouvelles afin d'optimiser la planification, l'organisation et le contrôle des activités et des ressources (humaines, immobilières, financières, matérielles) et apporte les correctifs nécessaires pour atteindre de façon efficiente des objectifs élevés (5, 16, 18, 19).		
5.	<b>Résolution de problèmes</b> : La direction générale, toujours soucieuse d'atteindre les résultats dans le respect de l'intérêt général du CPE ou du BC et des parties concernées, analyse les problèmes afin d'en déterminer avec précision la nature et l'origine et les résout en faisant preuve de jugement et en mettant en œuvre des solutions, innovantes au besoin (9, 14, 19, 21).		
6.	<b>Prise de décision</b> : La direction générale prend et justifie des décisions en tenant compte de leur effet sur différentes variables, et ce, même lorsque les circonstances sont difficiles ou ambiguës. La direction générale assume ses décisions (9, 10, 19, 23).		
<b>LEADERSHIP</b>			
7.	<b>Gestion des compétences</b> : La direction générale encourage le développement et le maintien des compétences par la mise en place d'un environnement et de pratiques (analyse des besoins de formation, plan de développement professionnel, programme de mentorat, etc.) qui incitent l'ensemble du personnel à partager ses connaissances et à se perfectionner (13).		
8.	<b>Gestion du changement</b> : La direction générale détermine les conditions propices au changement, évalue son effet, anticipe les problèmes potentiels, tient compte des préoccupations des parties prenantes et planifie la mise en place de procédures et d'outils visant à soutenir adéquatement toutes les personnes affectées par le changement (12).		
9.	<b>Coaching</b> : La direction générale accompagne l'ensemble du personnel ainsi que les membres du conseil d'administration en leur apportant conseils, explications et ressources en lien avec l'accomplissement de leurs fonctions (3).		
10.	<b>Mobilisation du personnel</b> : La direction générale favorise, par l'adoption de pratiques optimales de gestion des ressources humaines et par son leadership, la mise en place et le maintien d'un climat propice à la collaboration ainsi que l'engagement de l'équipe de travail dans la réalisation des objectifs du CPE ou du BC (7, 11, 15).		
<b>RELATIONS INTERPERSONNELLES ET COMMUNICATION</b>			
11.	<b>Communication efficace</b> : La direction générale assure des modes de communication appropriés pour échanger et transmettre des informations à l'interne et à l'externe de manière à favoriser une compréhension commune et l'arrimage des objectifs des différentes parties prenantes (4, 11).		
12.	<b>Résolution de conflits</b> : La direction générale, sachant faire preuve de neutralité, d'écoute active et d'intelligence émotionnelle, facilite la résolution de tout type de conflits interpersonnels par l'établissement d'un climat propice à la conciliation des divergences et à l'émergence de solutions optimales et rassembleuses (20).		

<sup>3</sup> Les chiffres entre parenthèses renvoient aux compétences TRIMA ayant servi à l'élaboration des définitions ci-dessus. Ces compétences et leur définition sont présentées à la page suivante.

## Compétences tirées intégralement du répertoire TRIMA<sup>4</sup> et ayant inspiré la définition des compétences clés de la direction générale d'un CPE ou d'un BC

1. **Adaptabilité** : S'adapter aux nouveaux besoins en usage afin de s'ajuster aux évolutions futures de l'environnement social, économique ou industriel<sup>4</sup>.
2. **Changer les paradigmes** : Démontrer de la flexibilité à se libérer de règles, de façons de faire et d'attitudes personnelles qui ne sont pas en harmonie avec les exigences de la situation et en adopter de nouvelles<sup>4</sup>.
3. **Coaching** : Assurer un rôle de guide et de personne-ressource en donnant de l'appui et du soutien aux autres<sup>4</sup>.
4. **Communication efficace** : Transmettre et recevoir des idées et des renseignements directement aux autres [sic] ou par l'entremise de divers médias afin de favoriser la compréhension et de créer des relations de travail productives<sup>4</sup>.
5. **Contrôler** : Mettre en place des mécanismes qui assurent le progrès vers l'atteinte des objectifs et suggérer les actions correctives nécessaires<sup>4</sup>.
6. **Créatif** : Apporter des idées nouvelles et imaginer des façons de faire différentes aux [sic] méthodes ou processus actuels de travail<sup>4</sup>.
7. **Créer un climat** : Favoriser une atmosphère de travail qui stimule l'esprit d'équipe et la collaboration<sup>4</sup>.
8. **Entrepreneurship** : Traduire une idée en projet, prendre des risques, décider en tenant compte des moments stratégiques et assumer entièrement les conséquences de ses décisions<sup>4</sup>.
9. **Esprit d'analyse** : Aborder un problème dans son ensemble afin d'en déterminer avec précision l'origine, les causes et d'en identifier les solutions pertinentes<sup>4</sup>.
10. **Esprit de décision** : Faire des choix tout en considérant l'impact de ces choix sur les événements et en assumer les conséquences<sup>4</sup>.
11. **Favoriser l'harmonisation** : Promouvoir l'arrimage des objectifs et des priorités de l'équipe avec la mission, les orientations et les valeurs de l'organisation<sup>4</sup>.
12. **Gérer le changement** : Identifier les conditions propices au changement, évaluer son impact sur les personnes et faciliter la transition provoquée par ces changements [sic]<sup>4</sup>.
13. **Gestion des savoirs** : Mettre en place un environnement et des conditions qui incitent le milieu à se perfectionner<sup>4</sup>.
14. **Innover** : Concevoir et mettre en œuvre des solutions nouvelles ou de rechange à des problèmes, à des situations ou à des méthodes de travail<sup>4</sup>.
15. **Mobiliser** : Créer des conditions propices qui incitent les individus à canaliser leurs énergies vers la réalisation du plan de travail convenu et des objectifs de l'organisation<sup>4</sup>.
16. **Optimiser les ressources** : Prendre en compte les différents aspects d'un projet pour utiliser judicieusement les ressources humaines, matérielles et informationnelles, et atteindre ainsi les objectifs avec efficacité<sup>4</sup>.
17. **Orienté client** [sic]: Se préoccuper de répondre exactement aux besoins de la clientèle; mettre constamment l'emphase [sic] sur la satisfaction du client<sup>4</sup>.
18. **Orienté-qualité** : Porter un intérêt marqué à la qualité et rejeter ce qui ne rencontre [sic] pas les critères d'excellence<sup>4</sup>.
19. **Orienté-résultat** : Se centrer sur les résultats attendus, fixer des objectifs élevés et fournir les efforts pour les atteindre ou de [sic] les dépasser<sup>4</sup>.
20. **Résoudre les conflits** : Concilier les mécontentes, rechercher et proposer des solutions pertinentes qui soient acceptables par les personnes concernées. Amener, sans favoritisme, les individus à s'entendre sur un sujet donné<sup>4</sup>.
21. **Résoudre les problèmes** : Identifier les situations problématiques, appliquer une méthode de résolution de problèmes et recommander des pistes de solutions<sup>4</sup>.
22. **Stratège** : À partir des enjeux organisationnels et en considérant la vision du futur ainsi que l'environnement interne et externe, décider des orientations et objectifs qui serviront de paramètres à la mise en place et à la réalisation des stratégies et plans d'action<sup>4</sup>.
23. **Tolérance à l'incertitude** : Pouvoir fonctionner dans une structure ou un encadrement où il y a de l'ambiguïté et de l'inconnu<sup>4</sup>.
24. **Visionnaire** : Se projeter dans l'avenir, prendre en compte l'environnement social, politique et économique et saisir les tendances émergentes<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Lionel ARSENAULT, *Répertoire des compétences TRIMA*, Saint-Bruno, Production Arsenault – Formation/carrière, 2006. Notez que les produits TRIMA sont protégés par la Loi sur le droit d'auteur ainsi que par la Loi sur les marques de commerce et sont la propriété exclusive de Solutions TRIMA inc. Ils ne peuvent donc pas faire l'objet d'une reproduction.