



**POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL
DES GESTIONNAIRES DE LA
COMMISSION SCOLAIRE DE MONTRÉAL**

Adoption : Résolution XII du Conseil des commissaires de la CSDM du 28 mars 2007	Modification :
--	-----------------------

TABLE DES MATIÈRES

Chapitre I – Définitions des termes	page 2
Chapitre II - Préambule	page 3
Chapitre III – Objectif	page 3
Chapitre IV – Principes	page 4
Chapitre V – Objets visés	page 5
Section I – Objectifs généraux	page 5
Section II – Objectifs spécifiques	page 5
Chapitre VI – Rôles et responsabilités des parties	page 6
Section I – La Commission scolaire de Montréal	page 6
Section II – Le Comité de développement des cadres et directions	page 7
Section III – Le gestionnaire.....	page 8
Section IV – Le supérieur immédiat	page 8
Section V – Le Service des ressources humaines	page 9
Section VI – Les Associations	page 10
Chapitre VII – La mise en œuvre de la Politique	page 10
Chapitre VIII – Champ d’application	page 11
Chapitre XI – Entrée en vigueur	page 11

CHAPITRE I – DÉFINITIONS DES TERMES

1. Dans la présente politique, on entend par :

- a) Associations : Les trois associations reconnues par la Commission pour représenter ses différents cadres, par ordre alphabétique :
ACM : l'Association des cadres de Montréal
ACSQ : l'Association des cadres scolaires du Québec
AMDES : l'Association montréalaise des directions d'établissement scolaire
- b) Cadre d'établissement scolaire : Tout membre régulier du personnel de direction des écoles, des centres d'éducation des adultes et de formation professionnelle.
- c) Coaching : Une démarche d'accompagnement par laquelle une personne détenant une compétence particulière en soutient une autre en vue de faciliter son développement professionnel.
- d) Commission : Commission scolaire de Montréal.
- e) Compétence : L'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être permettant de maîtriser une situation professionnelle avec un haut niveau de performance.
- f) Codéveloppement : Une démarche de formation de groupe basée sur un processus de consultation entre pairs portant sur des problématiques soulevées par les participants dont le but est le transfert, dans la pratique quotidienne des solutions émergentes, et ce, sous la supervision d'un expert en processus.
- g) Développement professionnel : Un processus d'apprentissage et de formation dynamique et continue qui permet d'atteindre ou de maintenir un haut niveau de compétence et d'expertise, de s'adapter à l'évolution de son rôle et de relever les défis présents et futurs en lien avec la fonction.
- h) Gestionnaire : Toute personne occupant un emploi dans le cadre d'établissement scolaire, de service ou de réseaux, d'administrateur, de contremaître ou de gérant couvert par le Règlement sur les conditions de travail des gestionnaires des commissions scolaires.
- i) Outil de consignation : Application informatisée de la gestion du profil de compétences des gestionnaires de la Commission.
- j) Politique de développement : Politique couvrant la formation, le perfectionnement et le développement professionnel des gestionnaires de la Commission.

- k) Santé au travail : Concept qui regroupe les connaissances et les techniques propres à mieux connaître son environnement de travail et à procurer autant à soi-même qu'à ses collègues un climat de travail sain et harmonieux exempt de toute forme de violence et de harcèlement.

CHAPITRE II - PRÉAMBULE

2. La présente politique de développement professionnel des gestionnaires est élaborée conformément au *Règlement sur les conditions de travail des gestionnaires des commissions scolaires* plus particulièrement au regard des articles de la *Loi sur l'instruction publique* ainsi que la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* (Loi 90).

Vu les articles 174 et 201 de la *Loi sur l'instruction publique*, chapitre I – 13.3;

Vu les articles 96.25, 110.13 et 183 de la *Loi sur l'instruction publique*, chapitre I – 13.3;

Vu les articles 259 et 260 de la *Loi sur l'instruction publique*, chapitre I – 13.3;

Vu l'article 122 du *Règlement sur les conditions de travail des gestionnaires des commissions scolaires*;

Vu l'article 2 de la *Politique locale de gestion des gestionnaires de la CSDM* (Résolution XXVI adoptée à la séance ordinaire du conseil des commissaires du 19 juin 2002, modifiée par la résolution XII adoptée à la séance ordinaire du conseil des commissaires du 26 février 2003, article 2);

Vu le plan stratégique de la Commission scolaire de Montréal adopté à la séance ordinaire du conseil des commissaires du 16 mars 2005;

Le développement professionnel constitue un levier essentiel pour l'accomplissement de la fonction des gestionnaires qui contribuent à la réalisation de la mission des établissements de la Commission scolaire de Montréal et de la gestion des ressources humaines.

CHAPITRE III - OBJECTIF

3. La présente politique a pour visée essentielle de mettre en œuvre les conditions qui permettront aux gestionnaires de mieux exercer leurs fonctions afin de conduire tous les élèves vers la réussite scolaire.

Il appartient à chacun de saisir l'opportunité que représente la politique de développement professionnel afin de mieux répondre à leurs besoins en lien avec le plan stratégique de la Commission.

CHAPITRE IV – PRINCIPES

4. Les orientations de la présente politique sont de :
- 1° Donner au développement professionnel des gestionnaires la place, l'importance et les ressources qu'il requiert.
 - 2° Reconnaître l'importance et la nécessité pour les gestionnaires d'avoir accès à des activités de formation.
 - 3° Miser sur le développement professionnel pour assurer une relève qualifiée et diversifiée.
 - 4° Miser sur le développement professionnel pour que les gestionnaires, en tant que représentants de la Commission, traduisent dans l'exercice de leurs fonctions, la réalité socioculturelle et économique de Montréal ainsi que les orientations stratégiques de la Commission.
 - 5° Considérer le gestionnaire en tant que personne et tenir compte de son équilibre et de sa motivation afin d'assurer son développement professionnel.
 - 6° Miser sur le développement professionnel pour assurer la régulation des compétences des gestionnaires en fonction.
 - 7° Privilégier le développement professionnel des gestionnaires comme moyen de maintenir le niveau d'expertise et de renouvellement des gestionnaires de la Commission.
 - 8° Investir les ressources humaines, financières, matérielles, technologiques et informationnelles appropriées afin d'assurer des services de qualité à l'ensemble de la clientèle de la Commission.
 - 9° Favoriser l'atteinte des orientations stratégiques présentes et futures de la Commission par le développement professionnel continu qui contribue à l'atteinte de ses objectifs généraux.
 - 10° Miser sur le potentiel du gestionnaire et reconnaître sa capacité à se développer.
 - 11° Reconnaître qu'il appartient au gestionnaire de mettre à jour ses habiletés, ses connaissances et de se développer avec le soutien de son supérieur immédiat et de la Commission par le biais des différents services disponibles.
 - 12° Reconnaître la nécessité pour le gestionnaire de maintenir un équilibre personnel et professionnel ainsi qu'une bonne santé physique et mentale et qu'il soit soutenu pour le faire.

- 13° Promouvoir chez le gestionnaire le maintien d'une bonne santé physique et mentale lui permettant ainsi de mieux tirer parti de ses compétences dans la conduite de ses activités professionnelles.
- 14° Reconnaître l'apport des Associations de gestionnaires et les associer à la mise en application de cette politique.

CHAPITRE V – OBJETS VISÉS

Section I – Objectifs généraux

5. Les objectifs généraux de la présente politique sont de :
 - 1° Situer le développement professionnel des gestionnaires comme facteur essentiel du succès de la mission de la Commission.
 - 2° Développer une culture de gestion d'organisation apprenante en assurant à la fois le maintien et la transmission de l'expertise à l'intérieur de l'organisation et le renouvellement des compétences des gestionnaires.
 - 3° Devenir une organisation réceptive aux changements essentiels à l'accroissement des liens avec les familles, les partenaires et les communautés locales.

Section II – Objectifs spécifiques

6. Les objectifs spécifiques de la présente politique sont de :
 - 1° Répondre aux besoins de développement professionnel des différentes catégories de gestionnaires au sein de la Commission.
 - 2° Assurer l'actualisation et le développement des compétences des gestionnaires de la Commission à partir des profils de compétences élaborés par cette dernière, et ce, après avoir consulté les associations.
 - 3° Tenir compte des grandes orientations de la Commission ainsi que de la réalité socioculturelle et économique de Montréal.
 - 4° Permettre aux gestionnaires de jouer un rôle de vigie en étant à l'avant-garde des nouvelles tendances en gestion ou de développer de nouvelles habiletés en gestion.

- 5° Favoriser l'intégration des gestionnaires dans leur nouveau poste et soutenir l'évolution de leur plan de carrière au sein de la Commission.
- 6° Promouvoir le cheminement professionnel des gestionnaires afin de maintenir un personnel et une relève qualifiés et diversifiés aux différents postes de gestion à la Commission.
- 7° Renforcer les liens et la collaboration avec les différents partenaires (internes et externes) qui contribuent au développement professionnel des gestionnaires de la Commission.

CHAPITRE VI – RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES PARTIES

7. La politique de développement professionnel des gestionnaires s'appuie sur le partage des rôles, des responsabilités et le partenariat entre, d'une part, la Commission scolaire qui adopte une politique, fixe ses orientations et ses priorités et, d'autre part, le Service des ressources humaines, le gestionnaire, le Comité de développement professionnel des cadres et directions, le supérieur immédiat et les différentes associations. Ces responsabilités s'exercent à l'intérieur de mécanismes de gestion permettant d'orienter et de faciliter le développement des compétences des gestionnaires et de mettre en place des programmes et des plans de développement.

Section I – La Commission scolaire de Montréal

8. Elle adopte une politique de développement professionnel qui précise les mécanismes et les conditions propices au développement professionnel de ses gestionnaires.
9. Elle met en place un Comité de développement professionnel des cadres et directions comprenant des représentants de la Commission et des associations de gestionnaires
10. Elle détermine les priorités de développement professionnel, après consultation auprès des gestionnaires, en fonction de ses défis, de ses orientations stratégiques, de sa planification institutionnelle et des besoins de ceux-ci.
11. Elle alloue les ressources humaines financières, matérielles, technologiques et informationnelles nécessaires à la mise en œuvre de la présente politique, selon la répartition budgétaire annuelle.
12. Elle délègue les représentants patronaux au comité de développement professionnel des gestionnaires.

13. Elle met à la disposition des gestionnaires des profils de compétences pour les différentes catégories de postes de gestion.
14. Elle met en place des modalités d'intégration des gestionnaires dans leurs nouvelles fonctions.
15. Elle met en place des formules assurant le transfert d'expertise et le transfert d'apprentissage, telles que : le coaching, l'accompagnement, le codéveloppement, etc.
16. Elle fournit des outils propres à soutenir les gestionnaires dans leurs efforts de prévention et de récupération de leur santé physique et mentale, tels que : la gestion du stress, la santé mentale et physique, etc. adoptés dans le Plan d'action en santé et sécurité au travail.

Section II – Le Comité de développement professionnel des cadres et directions

17. Ce comité est composé, en nombre égal, de représentants patronaux délégués par la Commission et de représentants des gestionnaires délégués par leur association. Un mandataire du Service des ressources humaines en assume l'animation et le secrétariat.
18. Il détermine ses propres règles de fonctionnement afin de répondre aux besoins diversifiés des différentes catégories de gestionnaires.
19. Il convient des règles et des procédures administratives relatives à l'attribution des budgets de développement professionnel des gestionnaires et assure la diffusion de ces règles et procédures administratives.
20. Il fait des recommandations à la Commission sur les contenus des programmes de formation en lien avec les priorités et les orientations du plan stratégique de la Commission scolaire et les besoins des gestionnaires.
21. Il s'assure du maintien d'une relation d'équilibre entre, d'une part, les besoins de formation exprimés par les gestionnaires et d'autre part, les défis, les orientations stratégiques et la planification institutionnelle de la Commission, face aux programmes offerts tant par la Commission que par les organismes externes.
22. Il diffuse auprès des gestionnaires, l'information sur les sommes allouées et utilisées à des fins de développement professionnel.
23. Il fait des recommandations à la Commission sur toute question touchant le développement professionnel des gestionnaires.
24. Il produit à la Commission un bilan annuel de ses réalisations.

Section III – Le gestionnaire

25. Il est responsable du maintien et du développement de ses compétences.
26. Il élabore son plan de développement à partir du profil de compétences de son poste, des activités de formation qu'il a déjà suivies et qu'il a consignées (par exemple, à l'aide de l'outil de consignation), des perspectives reliées à son cheminement professionnel avec, au besoin, la collaboration de son supérieur immédiat.
27. Il convient, avec son supérieur immédiat, des moyens à prendre pour le soutenir dans son processus de développement en tenant compte des besoins de la Commission scolaire.
28. Il s'engage activement dans la réalisation, le réinvestissement, l'évaluation et l'ajustement de son plan de développement professionnel en tenant compte des défis, des orientations stratégiques et de la planification institutionnelle de la Commission.
29. Il s'assure de la mise à jour de son plan individuel de développement à partir du profil de compétences de son poste par le biais de l'outil de consignation et transmet ces informations au Secteur du développement des compétences.

Section IV – Le supérieur immédiat

30. Il participe à l'élaboration du plan individuel de développement du gestionnaire concerné, à partir du profil de compétences de son poste, des activités de formation déjà suivies et des perspectives reliées à son cheminement professionnel en tenant compte de ses besoins de développement et de ceux de la Commission.
31. Il autorise et facilite au gestionnaire la participation à des activités de formation en cours d'année, le tout, dans le respect des besoins de l'unité et du gestionnaire.
32. Il soutient l'employé gestionnaire dans la mise en place des moyens permettant le développement professionnel et crée les conditions de réinvestissement.
33. Il fournit au nouveau gestionnaire la documentation et les outils requis dans l'exercice de ses fonctions.
34. Il transmet les orientations de la Commission par rapport au cadre général de gestion de l'institution (ex. : plan de réussite, supervision professionnelle, décentralisation, rôle des gestionnaires selon leur unité administrative, etc.).
35. Il évalue, au besoin, le plan de développement de chacun de ses employés gestionnaires (résultats, développement, projection) en vue d'en établir un nouveau et de favoriser l'atteinte des objectifs tant généraux que spécifiques.

36. Il rend compte à son supérieur du soutien apporté à ses employés gestionnaires en matière de développement professionnel dans son rapport annuel.

Section V – Le Service des ressources humaines

37. Il assure la formation des gestionnaires par la promotion d'activités de formation diversifiées touchant plusieurs domaines de compétence. A cet effet, il met en place des mécanismes de jumelage (exemple : coaching, codéveloppement ou autres formules privilégiant la formation par les pairs) afin notamment, de faciliter l'intégration des nouveaux gestionnaires.

38. Il s'assure, dans la réalisation des activités qui lui sont propres (recrutement, dotation, accueil, mobilité et gestion du personnel, santé au travail, etc.) de favoriser le développement professionnel ou le transfert d'expertise chez des gestionnaires potentiels, nouvellement nommés ou en poste.

39. Il veille, en collaboration avec les autres unités administratives, à l'élaboration et à la mise à jour des profils de compétences pour les différents postes de gestion en intégrant, le cas échéant, les particularités propres à chaque secteur.

40. Il développe une approche intégrée des différents volets de la santé et propose au Comité des activités individuelles ou de groupe, des outils et/ou du soutien aux gestionnaires en matière de prévention ou de restauration de la santé globale.

41. Il s'assure de l'accueil et de l'intégration du personnel nouvellement en poste avec la collaboration de l'unité concernée.

42. Il fait la promotion de la mobilité des gestionnaires et celle des prêts de service à l'interne pour favoriser la mobilisation du personnel en lien avec leur développement et leur profil de compétences.

43. Il propose aux gestionnaires intéressés des mandats ponctuels qui mettent leur expertise à profit tout en leur offrant une occasion de développement professionnel (vs forme de libération).

44. Il élabore et met en place à partir de la politique et des orientations de la Commission scolaire, les programmes et modèles de formation convenus avec le Comité (introduction à la fonction, programmes institutionnels ou universitaires, soutien personnalisé à chaque gestionnaire nouvellement en fonction, activités diverses, formules de codéveloppement, formation par les pairs, activités en développement de carrière, etc.) en assure la réalisation et en fait état dans son rapport annuel.

45. Il coordonne la promotion et l'application de la présente politique et assure le bon fonctionnement du Comité de développement professionnel des cadres et directions dont il alimente la réflexion. Notamment, il prend en compte les tendances actuelles et émergentes

en matière de développement professionnel ainsi que les besoins et priorités des gestionnaires.

46. Il fournit des outils et un support aux gestionnaires leur permettant de partager leurs apprentissages et de les réinvestir. Il développe et gère un outil institutionnel de consignation des activités de développement professionnel des gestionnaires.
47. Il administre ou propose à la direction générale une répartition des crédits affectés, en fonction des budgets disponibles, au développement professionnel des gestionnaires selon les propositions ou orientations retenues par le Comité de développement professionnel des cadres et directions.
48. Il prend en considération la préparation de la relève, à cette fin et après consultation du Comité, il conçoit et offre des activités de formation en gestion.
49. Il collige les données sur les formations organisées par la Commission à l'intention des gestionnaires et rend disponibles les données recueillies au Comité de développement professionnel des gestionnaires.

Section VI – Les Associations

50. Elles collaborent à la promotion de la présente politique auprès de leurs membres.
51. Elles délèguent des représentants au Comité de développement professionnel des gestionnaires.
52. Elles donnent leur avis sur l'élaboration et la mise à jour des profils de compétences.
53. Elles alimentent la réflexion sur le développement des compétences à partir de l'étude des nouvelles tendances de gestion en donnant des avis à la Commission scolaire relativement aux défis et aux enjeux.

CHAPITRE VII - MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE

54. Afin de coordonner l'ensemble des actions touchant le développement professionnel des gestionnaires, la Commission confère au Service des ressources humaines la responsabilité de :
 - mettre en œuvre la présente politique;
 - de voir à son application;
 - d'élaborer en collaboration avec les unités concernées un plan directeur.

CHAPITRE VII – CHAMP D’APPLICATION

55. La politique s’adresse aux gestionnaires de la CSDM couverts par le *Règlement sur les conditions de travail des gestionnaires des commissions scolaires*. Elle concerne également, toute personne qui occupe temporairement un emploi de cadre, en l’absence du titulaire, ou toute personne qui occupe un emploi vacant de cadre.

CHAPITRE VIII – ENTRÉE EN VIGUEUR

56. La présente politique entre en vigueur le jour de son adoption par le Conseil des commissaires.