



Commission scolaire  
**DES PHARES**

***DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DU  
PERSONNEL CADRE***

***DIRECTION GÉNÉRALE***

***Septembre 2013***



## **1.0 FONDEMENTS**

- 1.1** Le présent cadre administratif se fonde sur les articles 120, 121, 122 et 123 du règlement sur les conditions d'emploi des cadres des commissions scolaires.
- 1.2** Ce cadre administratif découle aussi de la Politique de gestion du personnel cadre de la Commission scolaire des Phares.

## **2.0 OBJECTIF**

- 2.1** Le développement du personnel cadre vise à favoriser l'acquisition des connaissances, le développement des habiletés et des attitudes nécessaires à une gestion efficace et efficiente de l'organisation scolaire tant au niveau du fonctionnement des unités, de la tâche professionnelle que des besoins personnels.

## **3.0 ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT**

- 3.1** Les activités de développement du personnel cadre peuvent être vécues individuellement ou collectivement et se regroupent en 3 catégories :
- **cours crédités/formation académique (plan 1) :**
    - certificats;
    - baccalauréats;
    - diplômes;
    - maîtrises;
    - doctorats.
  - **le perfectionnement (plan 2) (activités offertes localement) :**
    - spécifique;
    - sur mesure (mentorat, accompagnement).
  - **la mise à jour par le développement personnel professionnel (plan 3) :**
    - congrès;
    - colloques;
    - stages;
    - commissions professionnelles et journées d'étude;
    - auditeur libre;
    - sur mesure, par le choix d'une formation spécifique.
- 3.2** La formation continue peut prendre d'autres formes que la participation aux activités énumérées au point 3.1. Elle peut également se faire par des lectures de livres en lien avec la fonction des cadres.



## **4.0 DÉFINITIONS**

### **4.1 Baccalauréats :**

Programmes de 1<sup>er</sup> cycle de 90 crédits et plus.

### **4.2 Certificats :**

Programmes de 1<sup>er</sup> cycle de 15 crédits.

### **4.3 Colloques :**

Activité se déroulant sur une ou deux journées rassemblant des intervenantes et intervenants qui n'appartiennent pas nécessairement à la même discipline ou n'ont pas les mêmes fonctions et qui s'entretiennent sur des sujets d'intérêt commun.

### **4.4 Commissions professionnelles et journées d'étude :**

Sessions de perfectionnement préparées par l'une ou l'autre des associations à l'intention des cadres travaillant dans un même champ d'activité.

### **4.5 Congrès :**

Réunion périodique des membres d'une association ou d'une fédération : on y traite de thèmes ou sujets d'intérêt commun en lien avec la profession des membres.

### **4.6 Cours crédités :**

Programmes dont les activités et les thèmes s'articulent autour d'un emploi et favorisent les liens entre le rôle du gestionnaire et son environnement. Ces programmes sont d'une durée de plus de 10 jours, s'échelonnent normalement sur un maximum de vingt-quatre (24) mois et peuvent être crédités.

### **4.7 Diplômes :**

Programmes de 2<sup>e</sup> cycle de 30 crédits dont notamment le PFGC (programme de formation à la gestion de centre), le DESS et le PIDECS.



#### **4.8 Doctorats :**

Programmes de 3<sup>e</sup> cycle de 90 crédits. Diplôme de 3<sup>e</sup> cycle de 30 crédits.

#### **4.9 Maîtrises :**

Programmes de 2<sup>e</sup> cycle de type professionnel ou de recherche de 45 ou 60 crédits.

#### **4.10 Perfectionnement spécifique :**

Activité portant sur des sujets privilégiés ou d'intérêt national telle que suggérée dans les plans nationaux de perfectionnement. Ce type de perfectionnement est normalement d'une durée de moins de 10 jours.

#### **4.11 Perfectionnement sur mesure :**

Activité répondant à un besoin commun des participants, nécessitant une approche qui leur est particulière et répondant à des besoins qui ne pourraient être satisfaits par les sessions de perfectionnement spécifique. Ce type de perfectionnement est normalement d'une durée de moins de 5 jours.

#### **4.12 Stages :**

Temps pendant lequel un cadre effectue un séjour d'au moins une semaine dans une organisation afin de connaître le fonctionnement d'activités similaires ou connexes à son propre champ d'activité.

#### **4.13 Activités hors-Québec :**

Activités de formation universitaire et professionnelles offertes à l'extérieur du Québec (dans une autre province ou dans un autre pays).

#### **4.14 Comité de relations professionnelles – Formation continue :**

Comité composé de la direction générale (ou son représentant), de deux cadres de l'Association des cadres scolaires du Québec (ACSQ) et de deux membres de l'Association des directeurs d'établissement du Bas du Fleuve (ADEBF) désignés par les associations respectives. Son mandat consiste à favoriser la formation continue en étudiant et en approuvant ou non les demandes de formation.



## **5.0 PLAN DE DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL DE CADRE**

- 5.1** Le plan de développement du personnel cadre couvre les trois catégories d'activités mentionnées précédemment : plan 1 : la formation; plan 2 : le perfectionnement; plan 3 : la mise à jour, ainsi que l'achat de livres.
- 5.2** Le gestionnaire qui désire être compensé pour les frais encourus en vertu de la présente politique doit, avant de s'y inscrire, obtenir l'approbation de son supérieur immédiat en lui acheminant une demande à cet effet à l'aide du formulaire d'inscription de l'activité, précisant l'institution fréquentée, le type de perfectionnement, la durée, le coût d'inscription, les frais de scolarité de même qu'une estimation des frais de déplacement et de séjour qu'il prévoit encourir.
- 5.3** Le supérieur immédiat informera par écrit, et normalement dans un délai d'une semaine, le gestionnaire de la recommandation positive ou non de sa demande au comité de relations professionnelles-formation continue. Le supérieur immédiat acheminera au comité de relations professionnelles-formation continue les demandes approuvées. Ce comité rendra sa décision sur la demande et informera le demandeur du processus de remboursement.
- 5.4** Les activités de mise à jour du plan 3 requises en raison de changements liés aux fonctions du gestionnaire - et commandées par la commission scolaire - ne sont pas défrayées par le budget prévu dans cette politique; elles sont défrayées à même les budgets de frais de déplacement des unités administratives concernées.
- 5.5** Toute demande de formation, de perfectionnement et de mise à jour qui ne respecte pas les orientations de la présente politique sera refusée.
- 5.6** Une demande de révision peut être faite par le cadre concerné. Suite au refus d'une demande, celle-ci est traitée par le comité de relations professionnelles-formation continue. La direction générale aura à cette étape à prendre la décision finale.
- 5.7** Le répertoire des volumes acquis grâce au programme de développement professionnel sera tenu par le service de bibliothèque de la Commission scolaire des Phares : ces volumes seront codifiés selon le système usuel des bibliothèques et munis d'une cote.
- 5.8** Les livres acquis seront disponibles grâce à un système de prêt implanté dans le but de favoriser la circulation de l'information et d'éviter les doublons.



## **6.0 RÉPARTITION DES ALLOCATIONS DE LA COMMISSION SCOLAIRE**

La répartition des allocations de la commission scolaire s'effectue annuellement par le comité en fonction des plans de développement.

- 6.1** Le comité doit affecter au moins 30 % des allocations aux activités de formation du plan 1.
- 6.2** Le comité doit affecter au moins 20 % des allocations aux activités de perfectionnement du plan 2. À cette somme, s'ajoutent les subventions reçues dans le cadre des plans nationaux de perfectionnement. Dans l'organisation du perfectionnement du personnel cadre, la commission scolaire favorise particulièrement les activités dispensées à l'intérieur du plan national de perfectionnement des gestionnaires et initiées par la commission scolaire elle-même, le ministère, la Fédération des commissions scolaires du Québec ou les associations.
- 6.3** Le comité doit affecter au plus 45 % des allocations aux activités de mise à jour du plan 3.
- 6.4** Le comité doit affecter au plus 5% des allocations aux achats de livres.
- 6.5** Malgré ce qui précède le comité peut, de façon exceptionnelle, en janvier et à la fin de l'année (mai ou juin), procéder au transfert d'allocations disponibles d'un plan à l'autre (principe de transférabilité).
- 6.6** Les sommes non utilisées sont globalement transférables d'une année à l'autre lorsque la situation financière de la commission scolaire le permet.
- 6.7** Cette répartition est allouée au prorata des directions d'établissement de l'ADEBF et des cadres de l'ACSQ.
- 6.8** Le comité peut établir un montant maximum annuel pour chaque cadre selon les disponibilités financières.
- 6.9** Le comité peut utiliser une partie du budget de perfectionnement annuel pour défrayer les honoraires d'une ressource externe dont les services auraient été retenus, après entente entre le cadre concerné et la direction générale, dans le cas d'une problématique particulière. Cette utilisation sera soutenue devant le comité par la direction générale ou un représentant des associations concernées.
- 6.10** Les cadres à temps partiel et les cadres en remplacement, excluant les personnes retraitées travaillant à contrat, ont droit à un montant maximum calculé au prorata du temps travaillé en tant que cadre.



## **7.0 LES MODALITÉS DE COMPENSATION**

- 7.1** Pour les activités de formation au plan 1, les frais de scolarité, de déplacement et de séjour sur le territoire où ont habituellement lieu ces activités (i.e. triangle compris entre les villes de Cabano, Matane et Rivière-du-Loup) seront consentis au personnel cadre selon les modalités suivantes :

### ***Modalités de remboursement***

• **Diplôme de 2<sup>e</sup> cycle en gestion de l'éducation (30 crédits) ou domaine lié au travail**

- Frais d'inscription et de scolarité remboursés à 100 % (frais acquittés directement par la commission scolaire).
- Frais de déplacement et de repas remboursés à 100 % (en tenant compte du territoire décrit en 7.1).

• **Livres**

- Achat d'un maximum de deux livres, par cadre, en lien avec la fonction de cadres. Une liste d'achat sera constituée par la direction générale (Annexe 1).

- 7.2** La demande de compensation au plan 1 doit parvenir à la direction générale avant le 1<sup>er</sup> juin. Les reçus serviront de pièces justificatives et le relevé de notes, lorsqu'il deviendra disponible, devra être acheminé à la direction générale.

- 7.3** Les demandes de compensation pour les dépenses des divers plans s'effectuent auprès de la direction générale en utilisant le formulaire habituel de remboursement des frais de déplacement, préalablement le supérieur immédiat aura validé la demande de compensation.

- 7.4** Les frais de déplacement et de séjour concernant les divers plans sont remboursés conformément à la politique de la commission scolaire en cette matière et dans le respect des allocations disponibles :

Les motivations du comité reposent d'une part sur une volonté de permettre au plus grand nombre de bénéficier de formations en évitant que les sommes soient utilisées dans une proportion trop importante pour du kilométrage et, d'autre part, sur une volonté de favoriser le covoiturage.

**Kilométrage :**

25 cents du kilomètre auquel s'ajoute 6 cents par passager jusqu'à



concurrence de 43 cents pour un même véhicule.

Au-delà de 4 passagers, la location d'un véhicule fera l'objet d'un remboursement.

**Pour les frais d'hébergement :**

Le maximum alloué pour une nuitée à l'hôtel est de 150 \$ taxes incluses. Les preuves des dépenses seront exigées.

Un montant de 7 \$ est alloué pour les frais de service et ce à chaque nuitée passée à l'hôtel.

Pour le séjour chez la parenté ou des amis, le montant alloué par nuitée est de 30 \$ et les frais de service de 7 \$ ne peuvent être réclamés.

**Pour les frais d'inscription ou de scolarité :**

Le paiement se fait sur présentation des preuves des dépenses associées à ces frais. La réussite de ce cours est obligatoire pour avoir droit au remboursement.

**Pour les frais de repas :**

Selon le per diem de la commission scolaire. L'allocation est versée sans exiger des preuves de dépenses.

- 7.5** La compensation des dépenses des plans 2 et 3 s'effectue tout au cours de l'année.
- 7.6** Pour les activités du plan 3, (congrès, colloque...), une seule activité par année sera autorisée au personnel cadre.
- 7.7** La compensation des frais associés aux études universitaires de la maîtrise (45 crédits) et de 3<sup>e</sup> cycle seront soumises à la décision de la direction générale. Dans le cas d'une acceptation, les modalités de remboursement seront les suivantes :

- **Maîtrise en gestion de l'éducation (45 crédits ou 60 crédits)**

- **Diplôme de 3<sup>e</sup> cycle en gestion de l'éducation (30 crédits)**

- Frais d'inscription et de scolarité remboursés au prorata des sommes disponibles en juin de l'année scolaire en cours.
- Frais de déplacement et de repas remboursés au prorata des sommes disponibles en juin de l'année scolaire en cours.
- Frais d'inscription et de scolarité sont payés par l'étudiant, directement à l'université.





**7.8** Le remboursement des activités hors-Québec ne sera pas autorisé.

## **8.0 TEMPS ALLOUÉ POUR LA FORMATION**

La Commission scolaire reconnaît qu'un certain nombre de jours de travail peut être alloué pour de la formation.

Les maximums de jours indiqués pour chaque type de perfectionnement ne sont pas cumulatifs et excluent les jours accordés pour le perfectionnement collectif. Les cadres à temps partiel et les cadres en remplacement, excluant les personnes retraitées travaillant à contrat, ont droit à un nombre de jours calculé au prorata du temps travaillé en tant que cadre.

Nonobstant les maximums spécifiés aux articles 8.1 et 8.2 du présent texte, le temps maximal alloué pour tout type de formation continue ne peut excéder 15 jours ouvrables par année scolaire.

### **8.1** Formation collective et individuelle

Un maximum de 10 jours par année scolaire est accordé pour ces types de formation excluant les formations organisées par la Commission scolaire des Phares et les activités de formation de type universitaire.

Les cadres à temps partiel ont droit à un nombre de jours calculé au prorata du temps travaillé en tant que cadre.

### **8.2** Formation universitaire

Un maximum de 15 jours par année scolaire est accordé pour ce type d'activités.

## **9.0 COMITÉ DE RELATIONS PROFESSIONNELLES – FORMATION CONTINUE**

Le comité doit :

- Établir son mode de fonctionnement en prévoyant minimalement trois rencontres statutaires par année et en instaurant un processus de traitement des demandes par Internet ou courriel;
- Étudier les demandes de formation;
- Faire, en janvier, un bilan du budget utilisé et des activités de formation réalisées afin d'étudier de nouvelles demandes et de réajuster, s'il y a lieu, les montants.



**DEMANDE DE PERFECTIONNEMENT**

**Présentation du projet**    **Plan 1**    **Plan 3**    **Volumes**  
**Formation**   **Mise à jour**

Nom du participant ou de la participante : Cliquez ici pour taper du texte.						
École, unité administrative ou centre : Cliquez ici pour taper du texte.						
Formation : <input type="checkbox"/> Diplôme 2e cycle (15 crédits)		<input type="checkbox"/> DESS ou PIDEC ou PFGC (30 crédits)				
<input type="checkbox"/> Maîtrise (+ de 30 crédits)		<input type="checkbox"/> Diplôme 3 <sup>e</sup> cycle				
<input type="checkbox"/> Volumes						
Nombre de crédits à ce jour : Cliquez ici pour taper du texte.			J'inclus mon relevé de notes : <input type="checkbox"/>			
Autre programme ou formation : Cliquez ici pour taper du texte.			Déjà envoyé : <input type="checkbox"/>			
Projet autre: Cliquez ici pour taper du texte.						
Objectifs poursuivis : Cliquez ici pour taper du texte.						
Date de réalisation : Cliquez ici pour entrer une date.						
Lieu : Cliquez ici pour taper du texte.						
Signature (réclamante ou réclamant) :			Date : Cliquez ici pour entrer une date.			
<b>Ce formulaire doit parvenir au moins 4 semaines avant la date de la réalisation possible du projet</b>						
ESTIMATION DES COÛTS (Cases grises à compléter)					TOTAL	MONTANT ALLOUÉ
Kilométrage (aller-retour)		km à	0,25 \$ /km	0,00 \$	0,00 \$	
Repas : (9 \$ déjeuner, 15 \$ dîner, 24 \$ souper)				0,00 \$	0,00 \$	
Hébergement (maximum 150 \$ par nuit)		nuit(s)	0,00 \$ /nuit	0,00 \$	0,00 \$	
Inscription :				0,00 \$	0,00 \$	
Frais de scolarité :				0,00 \$	0,00 \$	
Personne-ressource :				0,00 \$	0,00 \$	
Matériel :				0,00 \$	0,00 \$	
Autres :				0,00 \$	0,00 \$	
				0,00 \$	0,00 \$	
<b>À compléter par votre supérieur immédiat</b>						
<input type="checkbox"/> Demande acceptée			<input type="checkbox"/> Demande refusée			
Signature du supérieur immédiat :			Date : Cliquez ici pour entrer une date.			
<b>Réservé au comité</b>						
<input type="checkbox"/> Demande acceptée			<input type="checkbox"/> Demande refusée			
Remarque : Cliquez ici pour taper du texte.						
Signature :			Date : Cliquez ici pour entrer une date.			
<b>Joindre à votre réclamation les pièces justificatives pertinentes</b>						

### ANNEXE 1

#### Livres fortement recommandés

Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations	Patricia Pitcher	Rêves, réalités et illusions du leadership
Capsules sur l'éthique à cet hyperlien : <a href="http://www.ethique.net/index.php?option=com_acajoom&amp;act=mailing&amp;task=view&amp;listid=3&amp;mailingid=295&amp;Itemid=23&amp;lang=fr">http://www.ethique.net/index.php?option=com_acajoom&amp;act=mailing&amp;task=view&amp;listid=3&amp;mailingid=295&amp;Itemid=23&amp;lang=fr</a>	René Villemure	
Cessez d'être gentil soyez vrai!	Thomas D'Ansembourg	
Changez d'attitude	Carol Allain	Votre vie sera différente si vous la voyez différemment
Comment désamorcer les conflits au travail, détecter les tensions naissantes et prévenir l'escalade	Ghislaine Labelle	
Comment enseigne-t-on dans les écoles efficaces? Efficacité des écoles et des réformes	Steve Bissonnette, Mario Richard et Clermont Gauthier	
Comment gérer les personnalités difficiles?	François Lelord et Christophe André	
Comment gérer les personnalités difficiles, intervenir habilement auprès d'un employé à problèmes	Muriel Drolet	
Comment gérer un employé difficile	John C. maxwell	
Comment travailler en équipe au sein des établissements scolaires?	Caroline Letor	
Collection Contre la montre - 9.95\$ par livre : <i>Conduire une réunion</i>	Jean Emmanuel Conbes	
Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail	Solange Cormier	
Des stratégies pour une direction d'école efficace	Joseph Blase et Peggy C. Kirby	
Diriger en période de transformation	Guy Pelletier et Richard Charron	
Dynamiser l'organisation avec la démarche appréciative	Pierre-Claude Élie	
Êtes-vous Tintin, Milou, Haddock...	Renée Rivest	L'aventure humaine au travail par la méthode <i>ReGain</i>
Formation 101 Principes de base	John C. Maxwell	Ce que tout bon leader devrait savoir
Gérer efficacement son temps	René-Louis Comtois	
Gérer le volet humain du changement	Céline Bareil	Tirer avantage du modèle des 7 phases de préoccupations,
Collection Contre la montre - 9.95\$ par livre : <i>Gérer un surplus de</i>	Ros Jay	



<i>travail</i>		
Gérer, (tout simplement)	Henry Minzberg	
Guide de la communication	Jean-Claude Martin	
Habilités de direction	Chantale Mailhot, Éric Brunelle et Veronica Kisfalvi	
Havre D'espoir	Linda Dier et Wayne Hulley	
J'ai perdu ma montre au fond du lac	Rémi Tremblay	
L'approche – service appliquée à l'école	Claude Quirion	Une gestion centrée sur les personnes
L'intelligence émotionnelle 2	Daniel Coleman	Cultiver ses émotions pour s'épanouir dans son travail
L'intelligence émotionnelle au travail	Daniel Goleman	
La cinquième discipline	Peter Senge	
La cité des intelligences	Sylvie Gendreau	
La face cachée du leadership	Manfred Kets de Vries	
La pédagogie de l'inclusion scolaire	Nadia Rousseau	
La serviette, le melon et le singe	Barbara Burke	Transformer son état d'esprit
La stratégie du dauphin	Dudley Lynch et Paul L. Kordis	Les idées gagnantes du 21 <sup>e</sup> siècle pour atteindre le bonheur et la réussite
Le talent ne suffit jamais	John C. Maxwell	
Leadership scolaire au quotidien	Adaptation de Lise Bessette	
Leçon d'éléphant (pour la réussite des garçons)	Égide Royer	
Les fous du roi	Rémi Tremblay et Diane Bérard	Il n'y a pas de crise du leadership. Il n'y a que des leaders en crise.
L'intelligence émotionnelle au travail	Hendrie Weisinger p.H.D	
Par amour du stress	Sonia Lupen	
Priorité aux priorités	Stephen R. Covey	
Qui a piqué mon fromage?	Spencer Johnson	
Sortez de vos pantoufles en béton	Richard Aubé	L'art du dépassement
S'inspirer pour mieux diriger	Donald Luce et Brian McDermott	
Three-Minute classroom walk-through, changing school supervisory practice one teacher at a time	Downey, Steffy, English, Frase, Poston	
Collection contre la montre 9.95\$ par livre : <i>Travailler avec des personnes difficiles</i>	Ros Jay	



ANNEXE 2

**Budget perfectionnement des cadres 2013-2014**

	Pourcentage		
Enveloppe globale	100%	42 000,00 \$	
<b>Plan I</b>	30%	12 600,00 \$	
Dépenses au			<u>0,00 \$</u>
Budget restant:			<b>12 600,00 \$</b>
<b>Plan II</b>	20%	8 400,00 \$	
Dépenses au			<u>0,00 \$</u>
Budget restant:			<b>8 400,00 \$</b>
<b>Plan III</b>	45%	18 900,00 \$	
Dépenses au			<u>0,00 \$</u>
Budget restant:			<b>18 900,00 \$</b>
<b>Livres</b>	5%	2 100,00 \$	
Dépenses au			<u>0,00 \$</u>
Budget restant:			<b>2 100,00 \$</b>
Total:		42 000,00 \$	
Budget global restant:			<u><b>42 000,00 \$</b></u>

040-1-26100-331

Cadres des établissements (écoles et centres)

040-1-26100-332

Cadres du centre administratif