

**Politique-type
de développement institutionnel
et de supervision professionnelle**

Conception / rédaction

Jacques Henry / Jocelyne Cormier

1 Fondements

1.1 GÉNÉRALITÉS

- 1.1.1 Le caractère public de la Commission, de ses écoles et de ses centres, ainsi que le cadre légal dans lequel leurs activités s'effectuent, exigent que les gestionnaires assurent le **développement institutionnel** des unités administratives dont ils sont responsables et en rendent compte.
- 1.1.2 Le développement institutionnel est entendu de la façon suivante : « processus et modalités par lesquels le personnel d'une institution réussit à consolider ses acquis positifs, à corriger ses lacunes et à assurer son évolution continue » (*Legendre, R. Dictionnaire actuel de l'éducation*).
- 1.1.3 Le développement institutionnel concerne toutes les activités de l'organisme, aussi bien celles qui relèvent de sa mission éducative que celles qui concernent sa mission administrative. De même, il touche tout autant l'évolution à long terme (le développement) que les opérations courantes (le fonctionnement).
- 1.1.4 Les activités doivent s'effectuer dans un cadre qui constitue leur **référentiel**. En ce qui concerne le développement éducatif, le référentiel est le **projet éducatif** ou le **projet d'établissement** prévu par la Loi de l'instruction publique au niveau des établissements, ainsi que de la **vision éducative** au niveau de la Commission. Le développement administratif, quant à lui, s'appuie sur un énoncé de **développement organisationnel**. Pour les opérations courantes, finalement, le référentiel est un ensemble de **politiques de gestion**.
- 1.1.5 Ces référentiels, qui décrivent la situation désirée, sont opérationnalisés par des outils formels de planification. À moyen et à long terme, c'est la **planification stratégique** qui remplit cette fonction; à court terme, c'est le **plan d'action annuel** qui joue ce rôle.
- 1.1.6 Un processus continu et cyclique d'**évaluation institutionnelle** guide la réalisation de la planification dans les pratiques professionnelles par une mise en rapport constante des pratiques existantes avec les référentiels, d'une part, et la planification, d'autre part. Ce processus comporte des phases de diagnostic, de régulation, de bilan, de reddition de comptes et de prospective qui constituent un cycle d'évaluation.
- 1.1.7 L'évaluation institutionnelle porte donc sur les performances de l'unité administrative et sur les pratiques professionnelles des personnes qui y travaillent. La **supervision professionnelle** est le moyen par lequel un gestionnaire évalue et encadre les pratiques professionnelles des employés placés sous sa responsabilité, de façon, selon le cas, à corriger, soutenir ou développer ces pratiques.

1.2 BUTS ET OBJECTIFS

1.2.1 En ce qui concerne le **respect du caractère public de la Commission et de ses établissements**, la présente politique vise à :

- 1.2.1.1 assurer une utilisation responsable et efficace des ressources publiques;
- 1.2.1.2 respecter le droit des usagers à des services de qualité;
- 1.2.1.3 respecter le droit de la population et des autorités scolaires d'être informées des activités de l'unité administrative et de ses réalisations;
- 1.2.1.4 favoriser une gestion transparente et responsable des unités administratives.

1.2.2 En ce qui concerne le **respect de la vision éducative de la Commission et de la mission de ses établissements**, la présente politique vise à :

- 1.2.2.1 assurer la cohérence des pratiques professionnelles et l'atteinte des objectifs poursuivis;
- 1.2.2.2 maintenir et améliorer la qualité des services, la qualité des actions éducatives et la qualité des apprentissages des élèves;
- 1.2.2.3 ajuster les activités des unités administratives aux besoins des usagers et aux réalités éducatives et sociales.

1.2.3 En ce qui concerne la **qualité du milieu professionnel**, la présente politique vise à :

- 1.2.3.1 assurer le respect des responsabilités dévolues par la loi aux différentes instances de l'organisme et des établissements;
- 1.2.3.2 favoriser la participation du personnel au fonctionnement et au développement des unités administratives;
- 1.2.3.3 maintenir et améliorer, de façon continue, la qualité des actes professionnels du personnel;
- 1.2.3.4 identifier les besoins individuels et collectifs de perfectionnement et mettre en oeuvre les mesures de support qui en découlent;
- 1.2.3.5 clarifier les rôles et les attentes réciproques des gestionnaires et des employés afin de susciter des interactions professionnelles harmonieuses.

1.3 PRINCIPES DIRECTEURS

1.3.1 Tout employé (et, au premier titre, tout gestionnaire) est imputable des décisions qu'il prend et des actes qu'il pose dans l'exercice de ses fonctions.

1.3.2 L'évaluation institutionnelle touche les performances de la Commission, de ses écoles et de ses centres, ainsi que les actes professionnels de tous leurs employés.

1.3.3 Chaque gestionnaire est responsable du développement et du bon fonctionnement de son unité administrative et de la résolution des problèmes qui peuvent s'y manifester, dans les limites de son champ de compétence.

- 1.3.4 L'employé est le premier agent de l'évaluation de son acte professionnel et cette évaluation s'effectue dans le cadre d'une démarche de supervision professionnelle à laquelle participe son supérieur.
- 1.3.5 La supervision professionnelle est une démarche continue d'encadrement et d'accompagnement qui a pour but de maintenir et d'améliorer la qualité de l'acte professionnel de l'employé et sa satisfaction au travail.
- 1.3.6 La supervision professionnelle doit s'effectuer dans un contexte d'attentes convenues, de respect mutuel et de réciprocité.
- 1.3.7 L'action des gestionnaires doit viser la mobilisation des énergies du personnel en fonction de l'atteinte des objectifs de l'unité administrative et privilégier une approche responsabilisante.
- 1.3.8 Le développement institutionnel s'effectue dans le respect des lois, règlements, contrats et conventions collectives en vigueur, ainsi que dans le respect des droits des personnes, des usagers et des employés.

2 Champ d'application et responsabilités

2.1 CHAMP D'APPLICATION

2.1.1 La politique s'applique à toutes les unités administratives de la Commission, à savoir :

- la direction générale;
- les services;
- les écoles;
- les centres de formation professionnelle et d'éducation des adultes.

2.1.2 La supervision professionnelle s'applique à toutes les catégories de personnel de la Commission, selon la ligne d'autorité définie dans l'organigramme de la Commission.

2.2 RESPONSABILITÉS

2.2.1 Chaque responsable d'unité administrative est responsable de l'application de la politique, dans le respect des instances de consultation et d'approbation définies dans la Loi de l'instruction publique. En conséquence :

- le directeur général est responsable du développement institutionnel corporatif de la commission scolaire;
- les directeurs de service sont responsables du développement institutionnel de leur service;
- les directeurs d'écoles et de centres sont responsables du développement institutionnel de leur établissement.

2.2.2 Plus spécifiquement, chaque responsable d'unité administrative supervise les pratiques professionnelles de tout le personnel placé sous sa responsabilité. En conséquence :

- le directeur général est responsable de la supervision professionnelle des directeurs de service et des directeurs d'écoles et de centres;
- les directeurs de service sont responsables de la supervision professionnelle des employés de leur service;
- les directeurs d'écoles et de centres sont responsables de la supervision professionnelle du personnel interne de leur établissement.

3 Le processus de développement institutionnel

3.1 LES RÉFÉRENTIELS

- 3.1.1 Chaque gestionnaire doit disposer des référentiels nécessaires à l'application de la politique de développement institutionnel à l'intérieur de son unité administrative. Dans le cas des référentiels spécifiques à son unité administrative, il voit à leur élaboration.
- 3.1.2 Les référentiels spécifiques à une unité administrative doivent être compatibles avec ceux des instances dont cette unité administrative dépend.
- 3.1.3 Plus spécifiquement, chaque directeur d'établissement voit à l'élaboration du projet éducatif ou d'établissement ainsi qu'à l'élaboration de politiques de gestion, tant administratives qu'éducatives, selon les modalités prévues par la loi.
- 3.1.4 De même, le directeur général et les directeurs de services voient à l'élaboration, pour leurs unités administratives respectives, de politiques relatives au développement et au fonctionnement de leur unité.
- 3.1.5 Les gestionnaires s'assurent que les référentiels sont révisés périodiquement pour tenir compte de l'évolution des réalités. Les référentiels de développement éducatif (projet éducatif pour les écoles, projet d'établissement pour les centres, vision éducative pour la Commission) sont généralement révisés en profondeur au plus tard tous les six ans.

3.2 LA PLANIFICATION

- 3.2.1 Chaque gestionnaire situe l'ensemble des activités de son unité administrative dans une **planification stratégique**, d'une portée triennale.
- 3.2.2 La planification stratégique décrit la situation désirée au terme de la période considérée, identifie les différentes catégories d'opérations à réaliser pour y parvenir et définit l'année de réalisation prévue pour chacune.
- 3.2.3 La planification stratégique de chaque unité doit être cohérente avec ses référentiels, d'une part; et, d'autre part, avec la planification stratégique des instances dont elle dépend.
- 3.2.4 Chaque gestionnaire traduit annuellement sa planification stratégique dans un **plan d'action** qui décrit la séquence des opérations à réaliser, en fixe les échéances, en attribue les responsabilités et prévoit les ressources nécessaires à leur réalisation. Le plan d'action englobe à la fois des activités éducatives et administratives et des opérations de fonctionnement et de développement.
- 3.2.5 La planification stratégique et le plan d'action sont élaborés avec la participation du personnel de l'unité administrative concernée, à partir d'une éva-

luation des besoins, d'une collecte de données et d'une analyse de situation.

- 3.2.6 La planification stratégique et le plan d'action sont approuvés par les instances dont relève le gestionnaire, en tenant compte de leurs objets et des champs de juridiction.

3.3 LA RÉALISATION

- 3.3.1 Chaque gestionnaire est responsable de la réalisation du plan d'action dans son unité administrative et du suivi de sa mise en œuvre.

3.4 L'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

- 3.4.1 Chaque gestionnaire évalue régulièrement, dans l'action, le déroulement des activités dans son unité administrative et prend les mesures appropriées pour les corriger, les soutenir ou les développer. Il s'agit d'une évaluation de **régulation**.
- 3.4.2 À la fin de chaque année, le gestionnaire procède à une évaluation complète de la situation dans son unité administrative, en regard des objectifs formulés dans le plan d'action. Cette évaluation s'effectue, selon les objets, avec la participation des membres du personnel de l'unité administrative. Il s'agit d'un **bilan**.
- 3.4.3 Le bilan doit obligatoirement inclure une évaluation précise des objets nommément identifiés comme objets de reddition de comptes dans la Loi sur l'instruction publique. Cette liste d'objets figure dans l'annexe 3.
- 3.4.4 Les éléments essentiels et les conclusions de ce bilan sont synthétisés dans le **rapport annuel du gestionnaire**. Celui-ci passe en revue les divers secteurs d'activité de l'unité administrative, énumère les réalisations et identifie les problèmes à résoudre et les opérations à poursuivre.
- 3.4.5 Le rapport annuel est transmis par le gestionnaire à son supérieur ou à l'instance dont il relève. Ce rapport fait ensuite l'objet d'une rencontre et d'une discussion. Il s'agit d'une **reddition de comptes**.
- 3.4.6 La phase de reddition de comptes s'accompagne d'une réévaluation des priorités et des mandats. Il s'agit d'une évaluation **prospective**, destinée à baliser l'élaboration du prochain plan d'action. C'est la fin du cycle courant d'évaluation institutionnelle et le début du cycle suivant.
- 3.4.7 Le rapport annuel de la commission scolaire, prévu à l'article 220 de la Loi de l'instruction publique, est élaboré sous la responsabilité du directeur général et est adopté par le Conseil des commissaires. Dans l'élaboration de ce rapport, le directeur général tient compte des rapports annuels qui lui ont été remis par les gestionnaires sous sa responsabilité, de façon à permettre à la commission scolaire de rendre compte, conformément à la loi, des activités éducatives et culturelles de ses établissements.

4 Le processus de supervision professionnelle

4.1 LES RÉFÉRENTIELS

- 4.1.1 La supervision professionnelle est le moyen par lequel le gestionnaire s'assure que les référentiels éducatifs et administratifs ainsi que la planification se traduisent dans les pratiques professionnelles de ses employés. Elle procède à la fois de l'évaluation institutionnelle dans ses jugements et de la gestion dans ses actions.
- 4.1.2 La Commission définit les fonctions et les responsabilités de toutes ses catégories d'employés. Quant au supérieur immédiat, il précise les attentes de l'employeur en regard de l'accomplissement de ces fonctions et responsabilités.
- 4.1.3 La définition des fonctions et responsabilités peut prendre la forme d'une description de fonction ou d'un profil de compétence. Elle couvre toutes les dimensions de la tâche de l'employé et concerne aussi bien l'accomplissement des tâches que les attitudes professionnelles. La signification des attentes par le supérieur immédiat, quant à elle, peut prendre la forme d'un code de déontologie ou encore de défis ou de mandats particuliers à confier à un membre de son personnel.
- 4.1.4 Ces éléments constituent le référentiel en regard duquel s'effectue la supervision et l'évaluation des pratiques professionnelles de l'employé.

4.2 LA PLANIFICATION

- 4.2.1 Un cycle de supervision professionnelle commence lorsque, au début de chaque année, le gestionnaire recueille auprès de son personnel les besoins de perfectionnement individuels, sectoriels et collectifs et les traduit dans un plan de perfectionnement et de développement professionnel.
- 4.2.2 À l'occasion d'une rencontre avec chaque employé et avec chaque groupe d'employés sous sa responsabilité, le gestionnaire, à la lumière de sa connaissance de l'employé et des objectifs institutionnels :
- signifie ses attentes particulières pour l'année en cours;
 - prend, à l'égard de l'employé ou des groupes d'employés, des engagements relatifs à une démarche positive de supervision professionnelle;
 - valide les plans de perfectionnement et de développement professionnels proposés.
- 4.2.3 Le gestionnaire convient également des dimensions de l'acte professionnel de l'employé qui feront l'objet d'une attention particulière au cours de la prochaine année. Ils fixent ensemble des objectifs professionnels à atteindre, ainsi que des modalités d'observation, de rencontre et de suivi.

4.3 LA RÉALISATION

- 4.3.1 Tout au long de l'année, l'employé, dans le cadre de l'accomplissement de ses fonctions, réalise son plan de perfectionnement et de développement individuel et participe à la réalisation des plans de perfectionnement et de développement sectoriels et collectifs qui le concernent.

4.4 L'ÉVALUATION DU PERSONNEL

- 4.4.1 Une évaluation de régulation s'effectue tout au cours de l'année, au besoin ou selon les modalités convenues entre le gestionnaire et l'employé et, s'il y a lieu, les mesures appropriées sont prises.
- 4.4.2 À la fin de l'année, une rencontre entre le gestionnaire et l'employé a pour but de faire un bilan des activités professionnelles de l'employé. Elle se base sur une auto-évaluation de l'employé, en regard des objectifs professionnels fixés au début de l'année et de ceux définis dans le plan de perfectionnement. Cette auto-évaluation est validée et éclairée, dans les dimensions de l'acte professionnel identifiées comme prioritaires en début d'année, par le jugement du gestionnaire. Les objets discutés au cours de cette rencontre devraient être pris en compte dans l'élaboration du plan de perfectionnement et dans la définition des objectifs professionnels de l'année suivante.
- 4.4.3 Cette rencontre est synthétisée dans un formulaire d'évaluation qui comporte, pour chacune des dimensions de l'acte professionnel considéré, un jugement qui prend l'une des trois valeurs suivantes : point fort; satisfaisant; à améliorer. S'il y a lieu, des précisions appuient le jugement. Ce formulaire d'évaluation est conservé à l'unité administrative dont fait partie l'employé; il est transféré, le cas échéant, à tout nouveau supérieur immédiat de l'employé.
- 4.4.4 Lorsque les conclusions de cette évaluation requièrent une intervention formelle de gestion de personnel, le gestionnaire transmet au supérieur hiérarchique de l'employé, par écrit, une recommandation en ce sens accompagnée du formulaire d'évaluation. Ce dernier prend les mesures appropriées.
- 4.4.5 Pour les employés permanents, le gestionnaire s'assure qu'une évaluation couvrant toutes les dimensions de leur acte professionnel a été complétée tous les trois ans.
- 4.4.6 Les autres employés doivent aussi faire l'objet d'une évaluation avant toute acquisition de droits prévue aux conventions collectives ou aux règlements sur les conditions d'emploi. Une recommandation écrite découlant de cette évaluation doit être transmise au directeur général ou au directeur du service des ressources humaines, selon le cas.
- 4.4.7 La recommandation pourra porter sur le maintien ou non dans l'emploi ainsi que sur tous les autres mouvements de personnel prévus aux conventions collectives et aux règlements sur les conditions d'emploi. Elle pourra être assortie de toute condition que le gestionnaire estimera appropriée.

5 Modalités d'application

5.1 ÉLABORATION D'OUTILS

- 5.1.1 La Commission élabore, pour toutes ses unités administratives, un profil de compétence pour chaque catégorie d'employés, de même qu'un formulaire pour l'évaluation du personnel.
- 5.1.2 À titre de support à ses unités administratives, la Commission propose des cadres de référence, des démarches, des outils et des modèles destinés à aider les gestionnaires dans l'élaboration de leurs propres référentiels et de leurs propres instruments d'évaluation institutionnelle et de supervision professionnelle. Ces outils peuvent, notamment, concerner le projet éducatif ou d'établissement, certaines politiques de gestion, la planification stratégique, le plan d'action annuel et le rapport annuel du gestionnaire.

5.2 ENTRÉE EN VIGUEUR

- 5.2.1 La présente politique entre en vigueur dès son adoption par le Conseil des commissaires.
- 5.2.2 L'implantation de ses diverses mesures s'effectue selon un calendrier déterminé par le directeur général et communiqué à l'ensemble des unités administratives.