



Associations et organismes
membres du CPD

Association des
administrateurs des écoles
anglaises du Québec
(AAEAQ)

Association montréalaise
des directions
d'établissement scolaire
(AMDES)

Association des
commissions scolaires
anglophones du Québec
(ACSAQ)

Association québécoise
du personnel de direction
des écoles
(AQPDE)

Fédération des commissions
scolaires du Québec
(FCSQ)

Fédération québécoise des
directions d'établissement
d'enseignement
(FQDE)

Ministère de l'Éducation, du
Loisir et du Sport (MELS)

**VERS UNE FORMATION
DES DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENT
D'ENSEIGNEMENT
AXÉE SUR
LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES**

Document d'information 2009-2010

Août 2009

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	3
CADRE STRUCTUREL DE LA FORMATION (les grands encadrements).....	4
CONTEXTE ACTUEL DE L'EXERCICE DE LA FONCTION DE DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT	7
PROFESSIONNALISATION ET COMPÉTENCE	8
MODALITÉS ORGANISATIONNELLES DU CPD (les règles de fonctionnement).....	12
DÉFINITIONS DES ACTIVITÉS DE FORMATION	12
PRINCIPES DE BASE.....	12
DEMANDES DE SUBVENTION.....	14
RÉCLAMATIONS DE PAIEMENT	17
INFORMATION SUR LES UNIVERSITÉS	18
UTILISATION DES FORMULAIRES... EN RÉSUMÉ.....	19
<u>ANNEXE I</u> : ÉTAT DES COÛTS RÉELS ADMISSIBLES	35
<u>ANNEXE II</u> : RAPPORT DE MISSION OU DE VOYAGE D'ÉTUDES	36

INTRODUCTION

Le Comité de perfectionnement des directions d'établissement d'enseignement (CPD) présente son document d'information 2009-2010 qui remplace celui de l'an dernier et qui s'intitule : "Vers une formation des directions d'établissement d'enseignement axée sur le développement des compétences"⁽¹⁾ Il est à noter que nous en sommes à la 2^{ième} année **de changement important** dans la politique du CPD concernant la formation des directions d'établissement d'enseignement.

En effet, après une analyse de la situation actuelle des directions d'établissement d'enseignement et de leur formation, une identification des tendances d'avenir et une revue des différents types de formation disponibles, le CPD a adopté une nouvelle vision qui s'inscrit dans une approche de professionnalisation prenant appui sur une logique de compétence où l'on considère essentiellement trois axes d'apprentissage : l'acquisition ou le développement de ressources (internes ou externes), l'amélioration de la pratique professionnelle et le développement de la distanciation ou de la réflexivité. Cette vision du CPD est explicitée davantage dans le chapitre traitant de professionnalisation et compétence.

À partir de ce cheminement et à la lumière des travaux, réflexions et consultations effectués, le CPD s'est donné comme mission d'encourager et de soutenir les directions d'établissement d'enseignement dans leurs parcours de professionnalisation en vue d'assurer leur développement professionnel. C'est donc dans cet esprit que le présent document a été conçu.

Disponible sur Internet seulement, ce document s'adresse à toutes les directions et directions adjointes, francophones et anglophones, nommées dans le texte "directions d'établissement d'enseignement."

Il peut être consulté à l'écran ou encore imprimé à partir de ce site. Les formulaires utilisés doivent être remplis, signés et retournés au CPD pour les dates convenues.

Ce document est également porté à l'attention des commissions scolaires afin que les demandeurs de subvention puissent s'y référer, au besoin, dans leurs communications et demandes locales relatives à la formation des directions d'établissement d'enseignement.

Les membres du CPD demeurent disponibles pour toute information ou explication relative à ce document et à son application.

⁽¹⁾ Ce document est aussi publié en anglais sous le titre *Skills-Based Training for In-School Administrators*. Advenant un problème d'interprétation dans le texte, la version en français prime.

CADRE STRUCTUREL DE LA FORMATION **(les grands encadrements)**

1. LES ASSISES LÉGALES

La formation est partie intégrante des conditions d'emploi des gestionnaires scolaires et, à ce titre, les dispositions qui la régissent proviennent avant tout des règlements sur les conditions d'emploi des diverses catégories de gestionnaires.

Le Règlement déterminant certaines conditions de travail des cadres des commissions scolaires et du Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal de mars 2007 stipule aux articles 120 et 121 que :

«Le perfectionnement a pour objet de permettre à un cadre :

1. d'acquérir ou d'approfondir les connaissances nécessaires à l'accomplissement, dans une organisation, d'une fonction décrite au présent règlement;
2. d'acquérir de nouvelles habiletés ou de développer de nouvelles attitudes reliées à l'évolution de la carrière de cadres.

Le ministre et les commissions scolaires doivent faciliter la participation des cadres à diverses activités de perfectionnement.»

2. LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS AU NIVEAU NATIONAL

2.1 LE COMITÉ CONSULTATIF NATIONAL DE PERFECTIONNEMENT DES GESTIONNAIRES SCOLAIRES (CCNPG)

Dans ce contexte, le rôle du CCNPG, tel que prévu au document de décentralisation du Ministère de février 1992, est le suivant :

- a) convenir d'orientations générales et d'objectifs de perfectionnement des gestionnaires scolaires ainsi que de principes de répartition du budget global annuel de perfectionnement;
- b) se tenir informé de l'état de la situation et du développement du perfectionnement des gestionnaires scolaires;
- c) assurer la coordination de certaines normes provinciales ou de paramètres reliés aux activités de perfectionnement;
- d) adresser au ministre toute recommandation qu'il juge pertinente au regard du perfectionnement des gestionnaires scolaires.

Le ministère de l'Éducation gérait le CCNPG (inactif depuis plusieurs années).

2.2 LES COMITÉS SPÉCIFIQUES

Depuis 1992 également, la formation des gestionnaires scolaires, au niveau national, a été décentralisée par le ministère de l'Éducation vers les associations représentant ces gestionnaires. Ainsi, retrouvons-nous les comités spécifiques suivants :

- Comité de perfectionnement des directeurs généraux (CPDG) qui s'occupe, d'une part, du perfectionnement des directeurs généraux et, d'autre part, des programmes à caractère organisationnel des commissions scolaires qui peuvent aussi toucher des directions d'établissement d'enseignement;
- Comité de perfectionnement des directions d'établissement d'enseignement (CPD);
- Comité de perfectionnement des cadres des services et des gérants (CPCG).

Le mandat de ces comités est le suivant :

- a) définir les orientations et les objectifs de perfectionnement propres à leur clientèle;
- b) planifier annuellement les activités de perfectionnement;
- c) allouer les ressources nécessaires à ces activités (en fonction du budget reçu);
- d) superviser la réalisation de ces activités;
- e) évaluer les résultats;
- f) évaluer les besoins financiers pour leur clientèle;
- g) aviser le ministre quant aux objectifs et au contenu des programmes de perfectionnement propres à leur clientèle.

Les organismes suivants ont été désignés comme gestionnaires des comités spécifiques :

- la Fédération des commissions scolaires du Québec gère le CPDG;
- la Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement gère le CPD;
- l'Association des cadres scolaires du Québec gère le CPCG.

3. LE CPD

C'est au CPD que les associations de directions d'établissement, les organismes représentant les commissions scolaires et le Ministère discutent et gèrent ensemble la formation des directions d'établissement d'enseignement au plan national en fonction des ressources allouées.

COMPOSITION DU CPD

Association des administrateurs
des écoles anglaises du Québec
(AAEAQ)

Robert Forget

Fédération des commissions scolaires
du Québec
(FCSQ)

Annie Jomphe

Association montréalaise
des directions d'établissement scolaire
(AMDES)

Marjolaine Dupuis

Fédération québécoise des directions
d'établissement d'enseignement
(FQDE)

Louise Bissonnette

Marie Boucher

Association des commissions scolaires
anglophones du Québec
(ACSAQ)

Bernard Huot

, *président*

Paul Peterson, secrétaire

Association québécoise du personnel
de direction des écoles
(AQPDE)

Carl Barrette

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
(MELS)

Martine Gauthier et Denis Royer (substitut)

4. LE BUDGET

En principe, la répartition du budget ministériel total alloué s'effectue au prorata des clientèles, à partir des dernières données statistiques officielles du Ministère.

Le CCNPG peut toutefois convenir de certains ajustements budgétaires pour des cas particuliers. Dans le passé, ces ajustements sont intervenus, le cas échéant, avant la répartition au prorata des sommes.

L'année financière du Ministère s'étend du 1^{er} avril au 31 mars. Toutefois, pour faciliter l'organisation et le fonctionnement du programme de subvention, la planification et la réalisation des activités de formation subventionnées par le CPD se font en fonction de l'année scolaire, soit du 1^{er} juillet au 30 juin.

Contexte actuel de l'exercice de la fonction de direction d'établissement d'enseignement

Dans la décennie 1990, la question de l'autonomie des établissements scolaires a refait surface, notamment lors des États généraux tenus au cours des années 1995 et 1996. Les modifications apportées à la Loi sur l'instruction publique par le projet de loi 180, adopté en décembre 1997 et entré en vigueur en juillet 1998, visent un important déplacement administratif et pédagogique de la commission scolaire vers les établissements ainsi qu'une nouvelle organisation des mécanismes de prise de décision au sein de ceux-ci. Ce déplacement se résume comme suit : la prestation de services éducatifs est de la responsabilité des établissements alors que la commission scolaire conserve celle de l'organisation des services sur son territoire et du contrôle sur les établissements. Dans la réalité, des responsabilités et des pouvoirs importants sont accordés aux établissements, mais sont fortement encadrés.

Au cours des dernières années, l'exercice de la fonction de direction d'établissement d'enseignement est devenu plus complexe étant donné, entre autres, les dispositions très nombreuses qui régissent les établissements incluant les lois qui ne s'adressent pas seulement au monde de l'éducation. La complexité est en partie expliquée par l'environnement humain immédiat, c'est-à-dire le nombre d'acteurs légitimés à intervenir dans les affaires des établissements, la multiplication de services attendus et la diversité des intervenants dont la majorité ne relève souvent pas de l'autorité de la direction d'établissement d'enseignement. La complexité est également expliquée par la nature des caractéristiques et des attentes de la clientèle scolaire ainsi que par de nombreuses autres variables administratives et sociales qui sont en lien direct avec l'exercice de la fonction de direction d'établissement d'enseignement.

À cela s'ajoute le renouvellement des directions d'établissement d'enseignement amorcé de façon massive depuis 1998 et qui se poursuivra à un rythme différent pendant encore quelques années.

Au même moment, la fonction de direction d'établissement d'enseignement s'inscrit dans un processus de professionnalisation par le biais, en 2001, d'une réglementation qui oblige à une formation universitaire de trente crédits de deuxième cycle en gestion préparant à l'exercice de la fonction et devant être acquise au plus tard avant la fin de la cinquième année en poste. En conséquence, accompagner ces gestionnaires dans leurs débuts et développer la formation continue deviennent des préoccupations majeures.

Enfin, à travers toutes ces considérations, il faut retenir que les directions d'établissement d'enseignement doivent être constamment en mesure de prendre les décisions les plus appropriées pour assurer la réussite des élèves. C'est tout un défi!

Professionalisation et compétence

Voici, résumées à grands traits, les principales lignes directrices qui ont alimenté les travaux et réflexions récents du CPD en lien avec la formation des directions d'établissement d'enseignement; ces lignes directrices ont été retenues suite à la consultation de certains ouvrages dont la liste clôt le présent chapitre. Espérant qu'elles puissent inspirer les directions d'établissement d'enseignement, c'est à partir de ces considérations et dans cet esprit que le CPD poursuit désormais sa mission en tenant compte également du contexte de l'exercice de leur fonction évoqué précédemment.

Confrontés à la complexité, à l'incertitude, à la mouvance des structures ainsi qu'à la multiplicité et à la diversité des acteurs en interactions, les individus et les organisations vont à la rencontre d'un mouvement de professionnalisation qui répond davantage aux exigences actuelles d'un monde en constante évolution.

Ce mouvement de professionnalisation s'inscrit dans le caractère d'une activité dont l'exercice tend à devenir professionnel. La complexité invite à la mise en place d'un processus continu de formation et de socialisation axé sur des compétences identifiées de haut niveau, compétences jugées nécessaires à l'exercice d'une activité professionnelle de qualité. Ainsi, le concept de compétence va de pair avec le professionnalisme.

Les individus veulent construire une identité professionnelle qui donne un sens aux savoirs et aux compétences qu'ils acquièrent et développent. Le professionnalisme est la qualité de quelqu'un qui exerce une fonction avec une grande compétence.

Une profession, à proprement parler, se définit par un corpus de savoirs et de pratiques reconnus socialement. Cependant, le professionnel définit son identité non seulement par rapport à un champ de compétences, mais également par ce qu'il est capable de réaliser. Il doit démontrer dans l'action qu'il utilise efficacement les nombreuses ressources de son potentiel et celles de son environnement afin de faire face adéquatement à la multiplicité et à la diversité des situations professionnelles qu'il rencontre et atteindre ainsi les résultats visés et la satisfaction du client. La compétence, quant à elle, s'exprime dans l'agir, elle va au-delà des savoirs acquis sans négliger leur raison d'être et leur importance. Le développement de la compétence met l'accent sur la pertinence et la combinaison des savoirs sollicités dans un contexte spécifique à la profession.

Le processus de professionnalisation auquel se réfèrent les directions d'établissement d'enseignement vise à développer chez l'individu la conscience de ses ressources personnelles et celles auxquelles il peut recourir dans son environnement afin d'être en mesure de déployer des compétences variées et d'un niveau relativement élevé nécessaires à l'activité professionnelle qu'il réalise. Il vise en même temps à lui permettre de s'approprier un domaine de connaissances et de pratiques qui sera utile à l'exercice de sa fonction.

L'individu professionnel possède non seulement des compétences, mais il a atteint un certain niveau d'excellence et il fait montre d'autonomie et de jugement dans la conduite de ses activités professionnelles. L'autonomie signifie que son action n'est pas circonscrite dans l'application stricte de normes ou de règles détaillées ou encore dans la reproduction fidèle d'un programme établi, mais qu'il dispose d'une marge de manœuvre lui permettant de faire face aux imprévus et aux circonstances particulières par l'adaptation et l'innovation dans le respect de l'éthique de la fonction. L'individu professionnel sait gérer un ensemble de situations dont la plupart se caractérisent par leur complexité nécessitant l'apport de compétences et de jugement professionnel.

Une situation professionnelle est constituée d'un ensemble de fonctions, de tâches et d'activités réelles que la personne doit assurer non seulement en lien avec ses responsabilités, mais aussi en relation avec d'autres acteurs et d'autres fonctions dans son organisation et même en dehors de son organisation. Les situations professionnelles sont authentiques, elles correspondent à des activités à réaliser effectivement à un moment donné.

Malgré sa maîtrise du métier, l'individu professionnel est conscient que sa performance est liée à sa capacité de s'autorenouveler et de s'adapter à l'évolution des contextes dans lesquels il agit et interagit.

En raison de l'importance croissante qu'on lui accorde dans les sciences de la gestion et dans les relations interpersonnelles, la notion de compétence a été étudiée et décrite par de nombreux auteurs et chercheurs. Nous retenons, comme plusieurs d'entre eux, que la compétence peut être reconnue comme un savoir agir approprié en situation réelle.

La compétence n'est pas un état, mais plutôt un processus. Elle ne peut être reconnue que si la personne est capable de construire et d'adapter les liens à établir selon les ressources disponibles, les activités à réaliser et les résultats visés par rapport à un contexte particulier. Ce qui est demandé à une personne, c'est que dans chaque situation de travail professionnel, elle soit capable de construire ou d'adapter la combinaison pertinente de ressources pour agir dans un certain but.

Les trois axes de la compétence

En lien avec ces réflexions, on peut concevoir la compétence à partir de trois axes:

- les ressources internes et externes à l'individu qui peuvent être acquises ou développées;
- la pratique professionnelle (action) où se mobilisent et se combinent les ressources dans une situation réelle de travail;
- la distanciation ou la réflexivité permettant une double compréhension : celle de la situation en cause et celle de sa propre façon de s'y prendre.

Les niveaux de professionnalisme

Comme le professionnalisme n'est pas un état stable, mais dynamique, il se construit progressivement par l'expérience et peut comprendre quelques niveaux qui ne se présentent pas nécessairement en séquence ou en chronologie, mais qui peuvent varier, pour un même individu, d'un domaine d'apprentissage à un autre. Pour ses fins, le CPD en a retenue trois : les niveaux « débutant », « professionnel confirmé » et « expert ».

Les opportunités de professionnalisation

Au regard de leur formation, les diverses situations d'apprentissage des directions d'établissement d'enseignement constituent autant de possibilités de professionnalisation qui peuvent donc concerner tantôt l'acquisition ou le développement de ressources, tantôt l'amélioration de la pratique professionnelle et tantôt le développement de la distanciation ou de la réflexivité.

Les neuf principes directeurs

Dans la mission qu'il s'est donnée d'encourager et de soutenir les directions d'établissement d'enseignement dans leurs différents parcours de professionnalisation en vue d'assurer leur développement professionnel, le CPD s'appuie sur des principes directeurs de son action qui relèvent de la *mise en place d'un dispositif de professionnalisation* et qui sont les suivants :

- considérer l'apprenant comme l'acteur principal de sa professionnalisation;
- préparer à agir avec compétence dans des situations professionnelles et non seulement faire acquérir des ressources;
- connaître et adhérer à un référentiel visant le développement des compétences requises;
- s'inscrire dans des parcours de professionnalisation qui visent le développement individuel et le développement collectif;
- favoriser l'élaboration et la réalisation de projets personnalisés de parcours de professionnalisation;
- proposer une variété d'opportunités de professionnalisation et non seulement un type de formation;
- favoriser une alternance entre la formation et la pratique ayant pour pivot central les situations de travail professionnel;
- favoriser la concertation entre les acteurs intervenant sur un parcours de professionnalisation;
- s'auto-évaluer et reconnaître ses progrès de professionnalisation.

Force est de constater, à la lecture de ces principes, qu'il peut également s'agir d'un excellent cadre d'action pour les individus et les associations engagés dans la formation des directions d'établissement d'enseignement.

Ouvrages consultés

Ballay, J.F. (2002). *Tous managers du savoir*. Paris : Éditions d'Organisation.

Brassard, A. (2004). La professionnalisation de la fonction de direction d'un établissement d'enseignement et le développement du champ d'études de l'administration de l'éducation. *Revue Éducation et francophonie*. Vol. XXXII : 2. www.acef.ca

Dionne, P. (2004). *Prendre le leadership des compétences*. Saint-Laurent : ERPI.

Guittet, A. (1998). *Développer les compétences par une ingénierie de la formation*. (2^e éd.). Paris : ESF éditeur. 1^{ère} éd. : 1994.

Le Boterf, G. (2007). *Professionaliser*. Paris : Éditions d'Organisation.

Le Boterf, G. (2002). *Développer la compétence des professionnels*. (4^e éd.). Paris : Éditions d'Organisation. 1^{ère} éd. : 1997.

Noiseux, G. (1998). *Traité de formation à l'enseignement par médiation : tome 2. Les compétences du médiateur comme expert de la cognition*. Sainte-Foy, MST Éditeur.

Noiseux, G. (1997). *Traité de formation à l'enseignement par médiation : tome 1. Les compétences du médiateur pour réactualiser sa pratique professionnelle*. Sainte-Foy, MST Éditeur.

Rey, B., Carette, V., De France, A., Kahn, S. (2006). *Les compétences à l'école, Apprentissage et évaluation*. (2^e éd.). Bruxelles : De Boeck. 1^{ère} éd. : 2003.

Tardif, J. (2006). *L'évaluation des compétences*. Montréal : Chenelière Éducation.

[Document de référence du MELS \(Cliquez sur le lien pour consulter le document\)](#)
[La formation à la gestion d'un établissement d'enseignement – les orientations et les compétences professionnelles : 2008-09-22](#)

MODALITÉS ORGANISATIONNELLES DU CPD

(Les règles de fonctionnement)

1. DÉFINITIONS DES ACTIVITÉS DE FORMATION

On entend par formation, toute activité professionnelle structurée ayant comme objectif premier et explicite d'accroître la compétence d'une direction d'établissement d'enseignement dans l'exercice de ses fonctions. Ces activités peuvent être théoriques, pratiques ou les deux. Elles peuvent viser : l'acquisition ou le développement de ressources, l'amélioration de la pratique professionnelle, le développement de la distanciation ou de la réflexivité. Elles peuvent faire appel, entres autres formules, à : des participations à des rencontres professionnelles, des cours universitaires, des situations d'analyse réflexive de pratiques, des situations d'accompagnement, des réseaux d'entraide professionnelle, des situations de projets en contexte de travail ou des situations de travail professionnel réel, des rédactions de thèses, de mémoires ou d'essais, des missions ou voyages d'études... Pour les fins d'analyse des demandes de subvention, elles sont séparées en trois grands champs :

- celui des demandes collectives des associations de directions d'établissement d'enseignement (rencontres professionnelles);
- celui des demandes individuelles ou de groupes en intégration à la fonction;
- celui des demandes individuelles ou de groupes dans des parcours de professionnalisation. (voir les formules possibles, ci-dessus)

2. PRINCIPES DE BASE

Tenant compte de la logique de professionnalisation exposée précédemment, le CPD a adopté dans son fonctionnement les principes énumérés ci-après.

2.1 Partage des ressources entre les champs de formation

Dans l'esprit du CPD, les demandes collectives des associations de directions d'établissement d'enseignement devraient mobiliser environ 55% des ressources financières disponibles; celles reliées à l'intégration à la fonction devraient en mobiliser environ 25% alors que les autres devraient en mobiliser autour de 20%. Toutefois, dépendant des demandes de subvention reçues ou de conjonctures particulières, le CPD se réserve la possibilité de modifier cette répartition afin de s'adapter à la réalité.

2.2 Financement en tant que responsabilité partagée

Dans l'esprit de la mission première du CPD et compte tenu de la rareté des ressources disponibles, il devient de plus en plus évident que le CPD ne couvre des catégories d'activités de formation que de façon partielle avec ses normes de subvention en laissant à d'autres instances, comme les employeurs ou les demandeurs, le soin d'assumer leurs responsabilités et de compléter le financement des projets dont ils bénéficient également. En ce sens, il peut arriver aussi que les demandes dépassent tellement les ressources financières disponibles que le CPD doit allouer des subventions selon un certain pourcentage des coûts seulement. Ces précisions sont alors fournies aux demandeurs dans les réponses du CPD.

2.3 Respect des modalités de présentation

Une demande de subvention est étudiée par le CPD si les critères de recevabilité définis plus loin sont respectés.

2.4 Allocation de subventions liée à la nature des projets plutôt qu'à leur provenance

Compte tenu de l'importance d'utiliser les ressources financières disponibles avec un maximum de rentabilité, **le CPD veut jouer un rôle d'orientation et d'évaluation** au lieu de demeurer simplement le garant administratif de l'équilibre mathématique de la répartition budgétaire des ressources qui lui sont allouées. La provenance géographique des projets n'est pas un critère de répartition budgétaire ou d'acceptation de projets. Les critères de sélection retenus par le CPD sont énumérés plus loin et sont pondérés selon leur importance à l'intérieur d'une grille d'évaluation utilisée pour étudier les projets.

3. DEMANDES DE SUBVENTION

Deux dates d'échéance sont prévues pour la présentation des demandes de subvention au CPD :

- **le 1^{er} octobre** où le CPD pourra engager, le cas échéant, tout le budget prévu pour les demandes collectives des associations de directions d'établissement d'enseignement (rencontres professionnelles);
- **le 15 novembre** où le CPD considérera toutes les demandes reçues dans les deux autres champs de formation, soit : l'intégration à la fonction et les parcours de professionnalisation. Il pourra également accepter d'autres demandes collectives des associations qui seront alors mises en attente au cas où des disponibilités financières se dégageraient en fin d'année.

3.1 Critères de recevabilité

Une demande de subvention est considérée recevable si elle fournit les informations jugées essentielles pour son évaluation et si elle satisfait, au moins de façon minimale, aux critères énumérés ci-dessous :

- les renseignements techniques requis sont fournis;
- les objectifs de formation sont identifiés;
- les compétences visées sont clairement définies;
- les coûts sont clairement indiqués;
- la personne-ressource est identifiée;
- la demande respecte les dates d'échéance;
- la demande est remplie en version électronique;
- un seul formulaire;
- le formulaire doit être obligatoirement signé par un représentant officiel d'une association, s'il y a lieu.

3.2 Critères de sélection

Toutes les demandes de subvention recevables présentées en intégration à la fonction sont acceptées par le CPD et subventionnées en fonction des ressources financières disponibles.

Toutes les autres demandes reçues sont évaluées en relation avec les critères de sélection énumérés ci-après.

Parmi les critères de sélection, on distingue *le critère distributif* qui assure une répartition des ressources selon les champs de formation (voir le partage des ressources évoqué précédemment) ainsi que *les critères intrinsèques* qui s'appliquent à une demande sur la base de son contenu.

INTÉGRATION À LA FONCTION

DESS : 30 premiers crédits

80 \$ / crédit
avec confirmation d'inscription
par l'université

PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION

- **Cours universitaire**
(Doctorat, maîtrise ou autre formation en gestion) 80 \$ / crédit
avec confirmation d'inscription
par l'université
- **Situation d'analyse réflexive de pratiques**
(Ex. activité accompagnée d'analyse et de
retour d'expériences pratiques, élaboration
d'un portfolio professionnel) 50 \$ / personne / jour
(maximum 6 jours)
- **Situation d'accompagnement**
(Ex. mentorat, coaching, formation offerte par
un organisme) 50 \$ / personne / jour
(maximum 6 jours)
- **Réseau d'entraide professionnelle**
(Ex. collaboration à la confection d'outils
communs, activité de co-développement ou de
partage de pratiques ou de communication) 50 \$ / personne / jour
(maximum 6 jours)
- **Situation de projet en contexte de travail
ou de travail professionnel réel**
(Ex. conduite d'un projet novateur,
participation à une recherche-action) 50 \$ / personne / jour
(maximum 6 jours)
- **Mission ou voyage d'études** 80 \$ / personne / jour
seulement les jours de formation
(maximum 5 jours)
+350 \$ / personne pour le transport
(s'il y a lieu)
- **Autre type d'activité... (à préciser)** Coût à évaluer par le CPD

N.B. Pour les fins du calcul des subventions, une (1) journée équivaut à six (6) heures de formation.

4. RÉCLAMATIONS DE PAIEMENT

Lors des réclamations de paiement, les réclamants doivent tenir compte des règles énumérées ci-dessous.

Règles générales

- Le formulaire de réclamation de paiement doit être présenté au CPD par le demandeur de la subvention, contenir **qu'une seule demande de réclamation**, et la signature du réclamant fait foi des renseignements fournis;
- Le montant de subvention payé par le CPD ne peut jamais excéder celui approuvé lors de la demande de subvention. Dans tous les cas, il est le moindre des deux entre le coût réel admissible du projet et le coût maximum approuvé lors de la demande de subvention;
- Pour le calcul basé sur le nombre de participants, **la liste des participants signée par le demandeur** comprend : le nom et la fonction de chacun ainsi que les coordonnées de participation pertinentes (date, endroit, durée...);
- Dans tous les cas, un état des coûts réels admissibles (voir, en annexe, le *formulaire* à cet effet) **les pièces justificatives**, de même **qu'une liste des participants** et un exemplaire du programme (sauf pour les programmes universitaires déjà reconnus par le CPD) doivent accompagner la réclamation de paiement;
- En vue de faciliter la gestion de l'ensemble des dossiers, il est souhaitable qu'une réclamation de paiement soit complétée dans les **quarante-cinq (45) jours** suivant la tenue d'une activité mais elle doit *nécessairement* être présentée avant le 30 juin pour être traitée par le CPD.

Règles particulières

- Dans le cas de la formation d'intégration à la fonction et des autres types d'activités comportant plusieurs modules ou séances, il faut effectuer une seule réclamation de paiement en fin d'année. Cette réclamation doit faire état, entre autres, des lieux et dates des modules ou séances qui ont fait l'objet de participation. La clarté et la précision des renseignements requis sont de rigueur;
- Pour une mission ou un voyage d'études, la réclamation de paiement doit aussi tenir compte des exigences de rapport précisées en annexe au présent document et les renseignements requis doivent l'accompagner;
- Lorsqu'une évaluation de l'activité a été produite, le CPD est intéressé à en recevoir copie avec la réclamation de paiement.
- La demande est complétée en version électronique.

INFORMATION SUR LES UNIVERSITÉS

La liste des universités qui sont en relation avec le CPD dans le cadre de son programme de subvention se retrouve ci-dessous avec les liens pour accéder à leurs programmes, au besoin :

- Université de Montréal www.scedu.umontreal.ca
- Université de Sherbrooke www.usherbrooke.ca/gef
- Université du Québec à Chicoutimi www.uqac.ca
- Université du Québec à Montréal www.uqam.ca
- Université du Québec à Rimouski www.uqar.qc.ca
- Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue www.uqat.ca
- Université du Québec en Outaouais www.uqo.ca
- Université Laval www.gestionscolaire.fse.ulaval.ca
- Université McGill www.mcgill.ca

Les programmes automatiquement acceptés par le CPD à des fins de subvention, particulièrement en intégration à la fonction, sont ceux de ces universités qu'il a reconnus après en avoir pris connaissance.

Lorsque des demandes de subvention se rapportant à d'autres universités sont recevables pour le CPD, elles doivent être accompagnées des contenus des programmes concernés.

Dans tous les cas, il est important de noter que la démarche d'inscription à une université et celle de la demande de subvention au CPD sont deux opérations tout à fait indépendantes l'une de l'autre.

UTILISATION DES FORMULAIRES... EN RÉSUMÉ

Voir le chapitre : « Modalités organisationnelles du CPD » aux pages 12 à 17

Champs de perfectionnement	Type de demande	Formulaire de demande	Formulaire de réclamation
Perfectionnement collectif : demande d'association	<ul style="list-style-type: none"> • Activité de type colloque, congrès : 30 participants et plus ou 30 à 50 participants • Conférence • Activité en groupe restreint (maximum de 30 participants de type session de formation) 	DI	RI et Annexe I
Formation collective ou individuelle d'intégration à la fonction, cours universitaire	<ul style="list-style-type: none"> • DESS : 30 premiers crédits 	DII	RII
Parcours de professionnalisation Demande collective ou individuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Cours universitaire (Doctorat, maîtrise ou autre formation en gestion) • Situation d'analyse réflexive de pratique • Situation d'accompagnement • Réseau d'entraide professionnelle • Situation de projet en contexte de travail ou de travail professionnel réel • Mission ou voyage d'études • Autre type d'activité 	DIII	RIII et l'annexe I pour toutes les demandes, sauf mission et voyage l'annexe II

(N.B. : À REMPLIR EN VERSION ÉLECTRONIQUE)

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX RELATIFS AU DEMANDEUR		
(nom de l'association de directions d'établissement d'enseignement)		
(adresse complète de communication avec le CPD)		
(ville)	(province)	(code postal)
(téléphone au bureau – poste)		(courriel)

1. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX RELATIFS AU PROJET DE FORMATION

- Direction(s) d'établissement d'enseignement visée(s) par la demande (nombre) : _____
- Région administrative du Québec : _____
- Date de réalisation (fin du projet) : _____
- Lieu de réalisation du projet : _____
- Montant de subvention demandée (cf. normes de subvention) : _____ \$
- Ordre de priorité du projet dans ce champ d'activité : # _____
- Une seule demande par formulaire : _____

2. DESCRIPTION SOMMAIRE DE LA DEMANDE**a) Précisez quelle dimension de la compétence est visée par la demande**

- Acquisition ou développement de ressources
- Amélioration de la pratique professionnelle
- Développement de la distanciation ou de la réflexivité

b) Précisez votre type de rencontre professionnelle

- Activité en grand groupe (plus de 30 participants) de type colloque, congrès...

Thème : _____

Durée : _____

Formateur : _____

- Conférence : (plus de 30 participants)

Thème : _____

Durée (formation seulement) : _____

Conférencier : _____

- Activité en groupe restreint (maximum de 30 participants) de type session de formation

Thème : _____

Durée : _____

Formateur : _____

3. LES COMPÉTENCES VISÉES SONT

- 1- _____
- 2- _____
- 3- _____
- 4- _____

4. COÛTS DU PROJET

Détaillez les coûts du projet (prévisions budgétaires) :

5. RETOMBÉES DU PROJET

Quelles retombées tangibles sont attendues suite à la réalisation de ce projet :

a) Démontrez les effets sur l'efficience de la direction

5- RETOMBÉES DU PROJET (suite)**b) Démontrez les effets sur l'établissement (fonctionnement, structures de l'organisation)**

6. MODALITÉS DE RÉALISATION**Faites état du calendrier des activités prévues dans ce projet et présentez la ressource envisagée**

7. AUTRES RENSEIGNEMENTS...**Fournissez, ci-dessous, tous renseignements supplémentaires de nature à favoriser l'acceptation de la demande et dont le CPD devrait tenir compte dans son examen (au besoin, annexez une autre feuille)**

(signature du demandeur – représentant officiel de l'association, s'il y a lieu) (nom du signataire, en lettres moulées)

(date)

(fonction au sein de l'association)

RETOURNER À : COMITÉ DE PERFECTIONNEMENT DES DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT (CPD)
 FQDE – A/S PAUL PETERSON
 7855, BOUL. L.-H.-LAFONTAINE, BUREAU 100, ANJOU (QUÉBEC) H1K 4E4
 TÉLÉPHONE : (514) 353-8072 TÉLÉCOPIEUR : (514) 353-2064

(N.B. : À REMPLIR EN VERSION ÉLECTRONIQUE)

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX RELATIFS AU DEMANDEUR		
<u>(nom du demandeur : association ou individu)</u>		
(adresse complète de communication avec le CPD)		
(ville)	(province)	(code postal)
(téléphone au bureau – poste)		(courriel)

1. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX RELATIFS AU PROJET DE FORMATION

- Direction(s) d'établissement d'enseignement visée(s) par la demande (nombre) : _____
- Région administrative du Québec : _____
- Date de réalisation (dernière activité de l'année) : _____
- Lieu de réalisation des cours : _____
- Une seule demande collective ou individuelle par formulaire _____
- Signature obligatoire d'un représentant officiel de l'association, s'il y a lieu _____
- Montant de subvention demandée (cf. normes de subvention) : _____ \$

2. NATURE DE LA DEMANDE**Précisez dans quel contexte de cours universitaire en gestion doit se réaliser le projet**

Nom de l'université : _____

Titre du programme(*) : _____

DESS (30 premiers crédits)

(*) Inclure le contenu du programme s'il concerne une université qui n'est pas en lien avec le CPD.

Nombre de crédits s'appliquant à cette demande :

Nom du participant	Date de la 1 ^{re} nomination à une fonction de direction d'établissement	Nombre de crédits de 2 ^e cycle en gestion accumulés avant la présente demande

(Annexez une feuille au besoin)

(signature du demandeur – représentant officiel de l'association, s'il y a lieu)

(nom du signataire, en lettres moulées)

(date)

(fonction du signataire)

RETOURNER À : **COMITÉ DE PERFECTIONNEMENT DES DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT (CPD)**
FQDE – A/S PAUL PETERSON
7855, BOUL. L.-H.-LAFONTAINE, BUREAU 100, ANJOU (QUÉBEC) H1K 4E4
TÉLÉPHONE : (514) 353-8072 TÉLÉCOPIEUR : (514) 353-2064

(N.B. : À REMPLIR EN VERSION ÉLECTRONIQUE)

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX RELATIFS AU DEMANDEUR		
(nom du demandeur : association ou individu)		
(adresse complète de communication avec le CPD)		
(ville)	(province)	(code postal)
(téléphone au bureau – poste)		(courriel)

1. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX RELATIFS AU PROJET DE FORMATION

- Direction(s) d'établissement d'enseignement visée(s) par la demande (nombre) : _____
- Région administrative du Québec : _____
- Date de réalisation (fin de projet) : _____
- Lieu de réalisation du projet : _____
- Une seule demande collective ou individuelle par formulaire _____
- **Signature obligatoire d'un représentant officiel de l'association** _____
- Montant de subvention demandée (cf. normes de subvention) : _____ \$

2. DESCRIPTION SOMMAIRE DE LA DEMANDE**a) Précisez quelle dimension de la compétence est visée par la demande**

- Acquisition ou développement de ressources
- Amélioration de la pratique professionnelle
- Développement de la distanciation ou de la réflexivité

b) Précisez votre type de projet de formation (un formulaire par demande collective ou individuelle)

- Cours universitaire (doctorat, maîtrise ou autre formation en gestion)

Titre du programme : _____

Titre du module : _____

Diffuseur prévu : _____

- Situation d'analyse réflexive de pratiques

Thème : _____

Accompagnateur : _____

- Situation d'accompagnement (mentorat, coaching...)

Motif d'accompagnement : _____

Accompagnateur : _____

- Réseau d'entraide professionnelle

Thème : _____

Accompagnateur : _____

2. DESCRIPTION SOMMAIRE DE LA DEMANDE (suite)

- Situation de projet en contexte de travail ou de travail professionnel réel

Titre de projet ou d'apprentissage : _____

Accompagnateur : _____

- Mission ou voyage d'études

Motif d'apprentissage : _____

Durée (formation seulement) : _____

Lieu : _____

- Autre type d'activité (à préciser)

3. LES COMPÉTENCES VISÉES SONT

1- _____

2- _____

3- _____

4- _____

4. COÛTS DU PROJET**Détaillez les coûts du projet (prévisions budgétaires) :**

5. RETOMBÉES DU PROJET**Quelles retombées tangibles sont attendues suite à la réalisation de ce projet :****a) Démontrez les effets sur l'efficacité de la direction**

b) Démontrez les effets sur l'établissement (fonctionnement, structures de l'organisation)

6. MODALITÉS DE RÉALISATION

Faites état du calendrier des activités prévues dans ce projet et présentez la ressource envisagée

7. AUTRES RENSEIGNEMENTS...

Fournissez, ci-dessous, tous renseignements supplémentaires de nature à favoriser l'acceptation de la demande et dont le CPD devrait tenir compte dans son examen (au besoin, annexez une autre feuille)

(signature du demandeur – représentant officiel de l'association, s'il y a lieu) (nom du signataire, en lettres moulées)

(date)

(fonction au sein de l'association)

RETOURNER À : COMITÉ DE PERFECTIONNEMENT DES DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT (CPD)
FQDE – A/S PAUL PETERSON
7855, BOUL. L.-H.-LAFONTAINE, BUREAU 100, ANJOU (QUÉBEC) H1K 4E4
TÉLÉPHONE : (514) 353-8072 TÉLÉCOPIEUR : (514) 353-2064

(N.B. : À REMPLIR EN VERSION ÉLECTRONIQUE - UN FORMULAIRE PAR PROJET)

N.B. Joindre l'annexe 1

DEMANDEUR	RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR LE PROJET
	Numéro de dossier au CPD :
(association)	Directions d'établissement (nombre) :
(adresse complète de communication au travail)	
(ville) (province)	Région administrative :
(code postal) (téléphone au bureau – poste)	Dates de réalisation :
(courriel)	Lieu de réalisation :

RAPPEL DU PROJET

Le projet tenu est **exactement** le même que celui décrit dans la demande de subvention : oui non
Sinon, indiquez les principales modifications survenues dans le projet :

MONTANT RÉCLAMÉ

Tenant compte des règles de calcul appropriées et des documents requis (voir page 15),
à annexer à cette réclamation, je vous réclame le montant suivant :

_____ \$

(signature du demandeur – représentant officiel de l'association, s'il y a lieu) (nom du signataire, en lettres moulées)

(date)_____
(fonction du signataire au sein de l'association)

⇒ Afin de faciliter et d'accélérer le traitement de votre réclamation de paiement, il vous est suggéré de revoir les dispositions relatives aux normes de subvention et aux réclamations de paiement de façon à vous assurer qu'elles soient bien suivies.

RETOURNER À : COMITÉ DE PERFECTIONNEMENT DES DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT (CPD)
FQDE – A/S PAUL PETERSON
7855, BOUL. L.-H.-LAFONTAINE, BUREAU 100, ANJOU (QUÉBEC) H1K 4E4
TÉLÉPHONE : (514) 353-8072 TÉLÉCOPIEUR : (514) 353-2064

(N.B. : À REMPLIR EN VERSION ÉLECTRONIQUE- UN FORMULAIRE PAR PROJET)

JOINDRE LA CONFIRMATION D'INSCRIPTION

DEMANDEUR	RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR LE PROJET
	Numéro de dossier au CPD :
(association ou individu)	Directions d'établissement (nombre) :
(adresse complète de communication au travail)	
(ville) (province)	Région administrative :
(code postal) (téléphone au bureau – poste)	Tableau des activités de formation : (REEMPLIR LA PAGE SUIVANTE)
(courriel)	

RAPPEL DU PROJET

Le projet tenu est **exactement** le même que celui décrit dans la demande de subvention : oui non

Sinon, indiquez les principales modifications survenues dans le projet :

MONTANT RÉCLAMÉ

Nombre de crédits obtenus (**joindre la confirmation d'inscription**) : _____

Tenant compte des règles de calcul appropriées et des documents requis (voir page 16),
je vous réclame le montant suivant : _____ \$

⇒ Afin de faciliter et d'accélérer le traitement de votre réclamation de paiement, il vous est suggéré de revoir les dispositions relatives aux normes de subvention et aux réclamations de paiement de façon à vous assurer qu'elles soient bien suivies.

RENSEIGNEMENTS SUR LES ACTIVITÉS DE FORMATION

Session	Programme	Université	Crédits/ session	Lieu de la formation
Été 2009				
Automne 2009				
Hiver 2010				
Printemps 2010				

(Cochez l'attestation appropriée)

«J'atteste avoir participé aux activités faisant l'objet de cette réclamation.»

OU

«J'atteste que ces personnes ont participé aux activités faisant l'objet de cette réclamation.»

(signature du demandeur ou représentant officiel de l'association, s'il y a lieu) (nom du signataire, en lettres moulées)_____
(date)_____
(fonction du signataire)

RETOURNER À : **COMITÉ DE PERFECTIONNEMENT DES DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT (CPD)**
FQDE – A/S PAUL PETERSON
7855, BOUL. L.-H.-LAFONTAINE, BUREAU 100, ANJOU (QUÉBEC) H1K 4E4
TÉLÉPHONE : (514) 353-8072 TÉLÉCOPIEUR : (514) 353-2064

(N.B. : À REMPLIR EN VERSION ÉLECTRONIQUE- UN FORMULAIRE PAR PROJET)

N.B. Joindre l'annexe I ou II

DEMANDEUR	RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR LE PROJET
	Numéro de dossier au CPD :
(association ou individu)	Directions d'établissement (nombre) :
(adresse complète de communication au travail)	
(ville) (province)	Région administrative :
(code postal) (téléphone au bureau – poste)	vide
(courriel)	

RAPPEL DU PROJET

Le projet tenu est **exactement** le même que celui décrit dans la demande de subvention : oui non
Sinon, indiquez les principales modifications survenues dans le projet :

MONTANT RÉCLAMÉ

Nombre de crédits obtenus (**joindre la confirmation d'inscription**, s'il y a lieu) _____
Tenant compte des règles de calcul appropriées et des documents requis (voir page 16),
je vous réclame le montant suivant : _____ \$

JOINDRE LA CONFIRMATION D'INSCRIPTION, S'IL Y A LIEU)

⇒ Afin de faciliter et d'accélérer le traitement de votre réclamation de paiement, il vous est suggéré de revoir les dispositions relatives aux normes de subvention et aux réclamations de paiement de façon à vous assurer qu'elles soient bien suivies.

RETOURNER À : COMITÉ DE PERFECTIONNEMENT DES DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT (CPD)
FQDE – A/S PAUL PETERSON
7855, BOUL. L.-H.-LAFONTAINE, BUREAU 100, ANJOU (QUÉBEC) H1K 4E4
TÉLÉPHONE : (514) 353-8072 TÉLÉCOPIEUR : (514) 353-2064

ÉTAT DES COÛTS RÉELS ADMISSIBLES**(Utiliser uniquement les postes pertinents au projet)**

En règle générale, les coûts réels admissibles sont ceux
qui sont directement en lien avec les activités de formation
***Veuillez nous fournir une copie des factures de votre projet.**

→ Personne-ressource ou formateur :

- Préparation et animation (honoraires) _____ \$
- Frais de séjour _____ \$
- Frais de voyage _____ \$

→ Documentation :

- Dossier du participant (matériel didactique) _____ \$

→ Frais de location :

- Salles de réunion (excluant repas, café, jus...) _____ \$
- Matériel audiovisuel ou informatique _____ \$

→ Autres coûts (à préciser) :

- Crédits universitaires _____ \$
- _____ \$
- _____ \$

TOTAL : _____ \$

(signature du demandeur ou de son délégué, s'il y a lieu) (nom du signataire, en lettres moulées)

(date)

(fonction du signataire)

RAPPORT DE MISSION OU DE VOYAGE D'ÉTUDES

Compte tenu de la nature d'une mission ou d'un voyage d'études ainsi que du but poursuivi par ce type d'activité, le rapport qui doit accompagner le formulaire de réclamation de paiement doit comprendre au moins et nécessairement les éléments énumérés ci-dessous.

1. TITRE OU THÈME

(court, significatif, précis)

2. PARTICIPANTS

(liste des participants et organismes représentés ainsi que leurs coordonnées de communication)

3. CONTENU

- le rationnel (fondements, raisons, problématiques, justifications...)
- le déroulement quotidien du projet (lieux, dates, objets...)
- la présentation structurée et détaillée des résultats
- les conclusions (insister sur ce qui peut être réinvesti ailleurs)

4. ANNEXES

(autres éléments de contenu ou d'organisation, s'il y a lieu)

5. AUTRES DOCUMENTS DISPONIBLES

(identification d'autres documents disponibles, sur demande, auprès des participants)

6. COURT RÉSUMÉ

(un court résumé de 2 ou 3 pages conçu à des fins de diffusion auprès de personnes intéressées par le thème abordé).