



**Associations et
organismes membres du
Comité de
perfectionnement des
directions
(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 centres de
services scolaires du
Québec
(FCSSQ)**

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

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

Table des matières

| | |
|--|----|
| Introduction | 2 |
| Cadre structurel de la formation | 3 |
| Contexte actuel de l'exercice de la fonction de direction d'établissement d'enseignement..... | 4 |
| professionnalisation et compétence | 5 |
| Ouvrages consultés | 8 |
| Document de référence du MEQ | 8 |
| (cliquez sur le lien ci-dessous pour consulter le document) | 8 |
| Les compétences professionnelles requises pour la gestion d'un établissement d'enseignement..... | 8 |
| Modalités organisationnelles du CPD | 9 |
| 1. Définitions des activités de formation..... | 9 |
| 2. Principes de base..... | 9 |
| 2.1.Partage des ressources entre les champs de formation | 9 |
| 2.2.Financement en tant que responsabilité partagée..... | 9 |
| 2.3.Respect des modalités de présentation | 10 |
| 2.4.Allocation de subventions reliée à la nature des projets plutôt qu'à leur provenance..... | 10 |
| 3. Demandes de subvention..... | 10 |
| 3.1.Critères de recevabilité..... | 10 |
| 3.2.Critères de sélection..... | 11 |
| 3.3.Détermination de la subvention | 11 |
| 4. Demande de perfectionnement collectif d'association (PCA)..... | 12 |
| 5. Intégration à la fonction (IF)..... | 13 |
| 6. Cours universitaire (CU)..... | 13 |
| 7. Parcours de professionnalisation (PP) | 14 |
| 9. Réclamations de paiement..... | 15 |
| règles pour les PCA – projets collectifs des associations..... | 15 |
| règles pour les PP – parcours de professionnalisation..... | 16 |
| règles pour les IF et CU – intégration à la fonction et cours universitaires | 16 |
| Informations sur les universités..... | 17 |
| Utilisation des formulaires ... en résumé..... | 18 |
| Annexe 1 modalités encadrant le perfectionnement collectif d'association (pca)..... | 19 |
| Annexe 2 modalités encadrant les parcours de professionnalisation (pp) | 20 |

Lexique

CPD : Comité de perfectionnement des directions d'établissements d'enseignement

PCA : Perfectionnement collectif des associations

Formation demandée par une association pour ses membres

IF : Intégration à la fonction

DESS : 30 premiers crédits, qualifications minimales

CU : Cours universitaire

Maitrise, doctorat ou autre formation en gestion de 2^e cycle, en lien avec la gestion

PP : Parcours de professionnalisation

- Situation d'analyse réflexive de pratique
- Situation d'accompagnement
- Réseau d'entraide professionnel
- Situation de projet en contexte de travail professionnel
- Mentorat
- Participation à une recherche-action
- Etc.

CSS : Centres de services scolaires

CS : Commissions scolaires aphones

INTRODUCTION

Le Comité de perfectionnement des directions d'établissement d'enseignement (CPD) présente son document d'information : « Pour une formation des directions d'établissement d'enseignement axée sur le développement des compétences ⁽¹⁾ ».

En effet, après une analyse de la situation actuelle des directions d'établissement d'enseignement et de leur formation et après l'identification des tendances d'avenir et une revue des différents types de formation disponibles, le CPD a adopté une 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 affiliées à une association membre du CPD, nommées dans le texte « directions d'établissement d'enseignement ».

Ce document est également porté à l'attention des centres de services scolaires et des commissions scolaires afin que les demandeurs/directions d'établissement 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 relatives 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 centres de services scolaires et du Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal d'avril 2023 stipule aux articles 125 et 126 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 centres de services scolaires doivent faciliter la participation des cadres à diverses activités de perfectionnement. »

2. LA MISSION

Encourager et soutenir les directions d'établissement d'enseignement dans leurs parcours de professionnalisation en vue d'assurer leur développement professionnel.

3. LE MANDAT DU CPD

- a) définir les orientations et les objectifs de perfectionnement propres aux directions d'établissement ;
- b) allouer les ressources nécessaires à la réalisation d'activités de perfectionnement (en fonction du budget reçu) ;
- c) évaluer les besoins financiers pour les directions d'établissement ;
- d) aviser le ministre quant aux objectifs et au contenu des programmes de perfectionnement.

4. LE CPD

C'est au CPD que les associations de directions d'établissement, les organismes représentant les centres de services scolaires et les commissions scolaires anglophones ainsi que le ministère discutent et gèrent l'attribution des sommes de la formation des directions d'établissement d'enseignement au plan national en fonction des ressources allouées.

COMPOSITION DU CPD

| Associations et organismes membres du CPD | Nombre de représentants |
|--|-------------------------|
| Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement (FQDE) | 2 |
| Association montréalaise des directions d'établissement scolaire (AMDES) | 1 |
| Association des administrateurs écoles anglaises du Québec (AAEAQ) | 1 |
| Association québécoise du personnel de direction des écoles (AQPDE) | 1 |
| Fédération des centres de services scolaires du Québec (FCSSQ) | 1 |
| Association des commissions scolaires anglophones du Québec (ACSAQ) | 1 |
| Ministère de l'Éducation (MEQ) | 1 |
| Président du CPD (FQDE) | 1 |
| Responsable du CPD (FQDE) | 1 |

LE BUDGET

Le CPD reçoit du ministère un budget établi au prorata de sa représentation.

Le CPD 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. Annuellement, vers le mois d'octobre, le ministère transmet les sommes au comité.

CONTEXTE ACTUEL DE L'EXERCICE DE LA FONCTION DE DIRECTION D'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT

La fonction de direction d'établissement d'enseignement s'inscrit dans un processus de professionnalisation par le biais 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 !

PROFESSIONNALISATION ET COMPÉTENCE

Voici, résumées à grands traits, les principales lignes directrices qui ont alimenté les travaux et réflexions du CPD en lien avec la formation des directions d'établissement d'enseignement ; ces lignes directrices ont été retenues à la suite de 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 interaction, 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 seront utiles 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 éventuellement.

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 cette 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 :

1. les ressources internes et externes à l'individu qui peuvent être acquises ou développées ;
2. la pratique professionnelle (action) où se mobilisent et se combinent les ressources dans une situation réelle de travail ;
3. 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 retenu 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 :

1. considérer l'apprenant comme l'acteur principal de sa professionnalisation ;
2. préparer à agir avec compétence dans des situations professionnelles et non seulement faire acquérir des ressources ;
3. connaître et adhérer à un référentiel visant le développement des compétences requises ;
4. s'inscrire dans des parcours de professionnalisation qui visent le développement individuel et le développement collectif ;
5. favoriser l'élaboration et la réalisation de projets personnalisés de parcours de professionnalisation ;
6. proposer une variété d'opportunités de professionnalisation et non seulement un type de formation ;
7. favoriser une alternance entre la formation et la pratique ayant pour pivot central les situations de travail professionnel ;
8. favoriser la concertation entre les acteurs intervenant sur un parcours de professionnalisation ;
9. s'autoévaluer 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.acelf.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^{re} éd. : 1994.

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

Le Boterf, G. (2002). *Développer la compétence des professionnels*. (4^e éd.). Paris : Éditions d'Organisation. 1^{re} 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^{re} éd. : 2003.

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

Document de référence du MEQ

(Cliquez sur le lien ci-dessous pour consulter le document)

[Les compétences professionnelles requises pour la gestion d'un établissement d'enseignement](#)

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, entre 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. Aux fins d'analyse des demandes de subvention, elles sont séparées en quatre grands volets :

- **Perfectionnement collectif d'association (PCA)**
Demandes pour les membres d'une association par l'association (cf. section 4)
- **Intégration à la fonction (IF)** (qualifications minimales)
Demandes individuelles (cf. section 5)
- **Cours universitaires (CU)**
Demandes individuelles dans des parcours de professionnalisation – cours universitaires (cf. section 6)
- **Parcours de professionnalisation (PP)**
Demandes individuelles ou de groupe (cf. section 7)

2. PRINCIPES DE BASE

Tenant compte de la logique de professionnalisation exposée précédemment, tenant compte également de la conjoncture particulière qui régit ses partenaires, la FQDE, l'AQPDE, l'AMDES et l'AAEAQ, 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 65 % des ressources financières disponibles ; celles reliées à l'intégration à la fonction devraient en mobiliser environ 15 % alors que les autres devraient en mobiliser autour de 20 %. Toutefois, en fonction 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 reliée 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 (2) dates d'échéance sont prévues pour la présentation des demandes de subvention au CPD :

- **Le 31 octobre** où le CPD pourra engager, le cas échéant, tout le budget prévu et pour les demandes collectives des associations de directions d'établissement d'enseignement (rencontres professionnelles) et pour les parcours de professionnalisation et, enfin, les deux autres champs de formation, soit : l'intégration à la fonction et les cours universitaires.
- **Le 15 février** où le CPD étudiera les demandes en IF pour les directions qui auront été nommées après le 15 septembre et qui souhaitent bénéficier d'une subvention. La demande devra obligatoirement être accompagnée d'une preuve de la date d'affectation.

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 aux critères énumérés ci-dessous qui correspondent au volet pour lequel vous effectuez une demande :

- les renseignements techniques requis sont fournis ;
 - les objectifs de formation sont identifiés ;
 - les compétences visées doivent être clairement définies ;
 - les coûts sont clairement indiqués ; (précision : vous référer au tableau des frais admissibles et non admissibles) ;
 - la personne-ressource est identifiée (C.V. ou biographie de la personne) ;
 - la demande respecte la date d'échéance (31 octobre) ;
 - la demande est remplie obligatoirement en ligne (<https://cpd.quebec/>).
- Vous recevrez automatiquement un accusé de réception. Si ce n'est pas le cas, veuillez communiquer avec nous au 514 353-7511 poste 7805 ou par courriel à info@cpd.quebec;
- **une demande de subvention doit obligatoirement nous parvenir d'un représentant officiel d'une association ou d'un membre en règle d'une association**, aucune demande ne sera acceptée si elle provient d'une tierce personne ;
 - une seule demande par formulaire ;
 - la demande doit comprendre tous les cours que vous prévoyez suivre pendant l'année (Été, Automne et Hiver compris dans l'année scolaire qui débute le 1^{er} juillet) ;
 - aucun remboursement ne sera accordé pour les frais d'inscription et de participation à un congrès.

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.

Les critères intrinsèques concernent les objectifs de la demande, sa nature, ses retombées prévisibles et ses modalités de réalisation. Ces distinctions sont détaillées ci-après.

Les demandes sont classées par priorité en respectant le mode de fonctionnement propre à chaque association ou organisation membre du CPD : FQDE, AMDES, AQPDE, AAFAQ.

→ **Les objectifs de la demande peuvent viser à :**

- accroître ses ressources internes et externes pouvant contribuer à l'efficacité de la direction d'établissement d'enseignement dans l'exercice de ses fonctions ;
- améliorer sa pratique professionnelle dans une situation concrète de travail ;
- améliorer le fonctionnement de son établissement ;
- réfléchir sur sa pratique professionnelle ;
- accroître ses connaissances des encadrements légaux ;
- améliorer sa gestion des ressources humaines.

→ **Les compétences visées sont clairement définies :**

- Ce critère tient compte du lien entre la demande et la mission du CPD.

→ **Les retombées de la demande.**

- Une demande doit :
 - démontrer des effets sur l'efficacité de la direction ;
 - démontrer des effets sur l'établissement d'enseignement (fonctionnement, structures de l'organisation).

3.3. Détermination de la subvention

Pour remplir votre demande de subvention, vous devez vous référer aux normes ci-dessous.

Il est à noter que lorsque les coûts réels sont connus et qu'ils sont inférieurs à ces normes, il convient de les utiliser dans les demandes de subvention puisque le montant alloué ne peut en aucun cas dépasser le coût réel des dépenses admissibles ou le financement en fonction du nombre de participant.

4. PERFECTIONNEMENT COLLECTIF D'ASSOCIATION (PCA)

→ Types de formation

Conférence, sessions de formation, colloque, congrès...

→ Modalités de financement des activités de perfectionnement (3 jours maximum)

| | | |
|---------------------------------------|---|-------------------------|
| 3 heures et moins | = | 55,00 \$ / participant |
| Plus de 3 heures et moins de 6 heures | = | 95,00 \$ / participant |
| Plus d'une journée | = | 105,00 \$ / participant |

Une demande de subvention est considérée recevable si elle fournit les informations jugées essentielles pour son évaluation et si elle satisfait 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 ;
- le C.V. ou la biographie de la personne-ressource est fourni et son expertise est démontrée en fonction de la formation demandée ;
- la demande respecte la date d'échéance ;
- la demande nous parvient d'un représentant officiel d'une association ou d'un membre en règle d'une association ;
- le formulaire ne comporte qu'une seule demande.

Les demandes sont classées par priorité en respectant le mode de fonctionnement propre à chaque association ou organisation membre du CPD : FQDE, AMDES, AQPDE, AAFAQ

IMPORTANT :

Un montant complémentaire peut être alloué aux petites associations (moins de 40 membres) pour défrayer les coûts réels du perfectionnement sans dépasser la somme de 4 000 \$ (applicable sur une seule demande).

Modalités de subvention :

Le moindre des montants sera accordé, soit le total des factures admissibles, le montant de subvention accordée ou le financement selon le nombre réel des participants. Le montant alloué ne peut en aucun cas dépasser le coût réel des dépenses admissibles.

Toute demande relative à des frais de déplacement doit être détaillée.

Pour les fins du calcul des subventions, une (1) journée équivaut à six (6) heures de formation et une demi-journée équivaut à trois (3) heures.

Dépenses admissibles et non admissibles :

Voir annexe 1.

5. INTÉGRATION À LA FONCTION (IF)

Ce volet est **UNIQUEMENT** pour la qualification minimale d'entrée en fonction, donc les **30 crédits du DESS obligatoire**.

Les demandes d'intégration à la fonction **doivent être faites individuellement**

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.

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

- la demande concerne les 30 premiers crédits du DESS ;
- la demande nous parvient d'un membre en règle d'une association (une vérification sera faite auprès des associations (AAEAQ, AMDES, AQPDE, FQDE) ;
- elle comprend tous les cours que vous prévoyez suivre pendant l'année (été, automne et hiver) ;
- la demande respecte la date d'échéance ;
- une seule personne est concernée par formulaire.

Modalités de financement : Maximum 80 \$/crédit, selon le nombre de demandes reçues.

Note : des crédits accordés pour équivalence ne peuvent faire l'objet d'une réclamation.

6. COURS UNIVERSITAIRE (CU)

Maîtrise, doctorat ou autre formation en gestion de 2^e cycle

Les demandes de cours universitaires **doivent être faites individuellement**.

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

- la demande nous d'un membre en règle d'une association (une vérification sera faite auprès des associations (AAEAQ, AMDES, AQPDE, FQDE) ;
- elle comprend tous les cours que vous prévoyez suivre pendant l'année ;
- la demande respecte la date d'échéance ;
- les cours doivent avoir un lien avec l'éducation ou la gestion et feront l'objet d'une analyse ;
- une seule personne est concernée par formulaire.

Modalités de financement : maximum 80 \$/crédit, selon le nombre de demandes reçues.

Des crédits accordés pour équivalence ne peuvent faire l'objet d'une réclamation.

Mémoire de maîtrise / Thèse de doctorat

Un maximum de 45 crédits par personne peut être financé pour une maîtrise et un maximum de 90 crédits par personne peut être financé pour un doctorat.

Pour le doctorat, les remboursements des 90 crédits devront être demandés au fur et à mesure des années

Au moment de la rédaction, l'acceptation du mémoire ou de la thèse déclenchera les crédits en attente, puisque les demandes de remboursements des 90 crédits doivent être réclamées au fur et à mesure des années.

7. PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION (PP)

*** Les demandes peuvent être faites individuellement ou pour un petit groupe de directions.
(Au cas échéant, fournir obligatoirement un curriculum vitae de la personne-ressource.)*

→ Types de formation

Situation d'analyse réflexive de pratique

(Ex. : activité accompagnée d'analyse et de retour d'expérience pratique, élaboration d'un portfolio professionnel)

Situation d'accompagnement

(Ex. : mentorat, coaching, formation offerte par un organisme)

Réseau d'entraide professionnelle

(Ex. : collaboration à la confection d'outils communs, activité de co-développement ou de partage de pratiques ou de communication)

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

(Ex. : conduite d'un projet novateur, participation à une recherche-action)

→ Modalités de financement des activités de parcours de professionnalisation

100 \$/personne/jour (maximum de 6 jours)

50 \$/personne/demi-journée (maximum de 12 demi-journées)

Une demande de subvention est considérée recevable si elle fournit les informations jugées essentielles pour son évaluation et si elle satisfait 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 ;
- le C.V. de la personne-ressource est fourni ;
- la demande respecte la date d'échéance ;
- la demande nous parvient d'un représentant officiel d'une association ou d'un membre en règle d'une association ;
- le formulaire ne comporte qu'une seule demande.

Modalités de subvention :

Elle doit inclure toutes les factures admissibles qui ne peuvent excéder le montant approuvé lors de la demande de subvention ou le nombre réel des participant. Dans tous les cas, le montant admissible de remboursement est le moindre des trois entre le coût réel admissible du projet, le coût maximum approuvé lors de la demande de subvention et le nombre réel des participants ;

Toute demande relative à des frais de déplacement doit être détaillée.

Pour les fins du calcul des subventions, une journée équivaut à plus de trois (3) heures six (6) heures de formation et une demi-journée équivaut à trois (3) heures ou moins.

Dépenses admissibles et non admissibles :

Voir annexe 2.

8. TRANSMISSION DE LA DÉCISION

La décision sera transmise au demandeur par courrier électronique :

- PCA : entre le 20 novembre et le 5 décembre
- IF : en janvier ;
- CU : en janvier ;
- PP : entre le 20 novembre et le 5 décembre

9. RÉCLAMATIONS DE PAIEMENT

Au courant du mois de mai, chaque association est responsable de transmettre à ses membres un rappel concernant les règles de réclamation de paiement. Un communiqué est rédigé à cet effet par la responsable du CPD qui l'achemine aux représentants des différentes associations.

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

LES DEMANDES DOIVENT OBLIGATOIREMENT ÊTRE REMPLIES EN LIGNE.

(<https://cpd.quebec/>).

Règles pour les PCA – Projets collectifs des associations

- **La réclamation de paiement doit être acheminée dans les quarante-cinq (45) jours suivant la tenue de l'activité.** Cependant, pour les formations ayant lieu en mai ou en juin, elle doit obligatoirement être présentée avant le 30 juin;
- **Aucune réclamation ne sera traitée** si elle est transmise après le 30 juin ou à l'extérieur du délai des 45 jours suivant l'activité;
- La demande doit parvenir au CPD en un seul envoi;
- Elle doit inclure toutes les **factures admissibles** qui ne peuvent excéder le montant approuvé lors de la demande de subvention. Dans tous les cas, le montant admissible de remboursement est le moindre des deux entre le coût réel admissible du projet et le coût maximum approuvé lors de la demande de subvention;
- Elle inclut également la liste signée des participants (nom et fonction) ou une liste électronique à partir d'une plateforme d'inscriptions selon les modalités demandées par le CPD;
- **Preuve de la durée de la formation**
La durée de formation devra se retrouver sur les factures à payer lors des réclamations.

Vous recevrez automatiquement un accusé de réception. Si ce n'est pas le cas, veuillez communiquer avec nous au 514 353-7511, poste 7805 ou par courriel à info@cpd.quebec.

Veuillez prendre note que le remboursement se fera, dans la mesure du possible, avant les vacances estivales.

Règles pour les PP – Parcours de professionnalisation

- Les formulaires de réclamation doivent être transmis, au plus tard le 30 juin;
- Aucune réclamation ne sera traitée si elle nous est transmise après le 30 juin;
- La demande doit parvenir au CPD en un seul envoi;
- Elle doit inclure toutes les factures admissibles qui ne peuvent excéder le montant approuvé lors de la demande de subvention. Dans tous les cas, le montant admissible de remboursement est le moindre des deux entre le coût réel admissible du projet, le coût maximum approuvé lors de la demande de subvention et le nombre réel de participants;
- Elle inclut également la liste signée des participants (nom et fonction) ou une liste électronique à partir d'une plateforme d'inscriptions selon les modalités demandées par le CPD;
- Vous recevrez automatiquement un accusé de réception. Si ce n'est pas le cas, veuillez communiquer avec nous au 514 353-7511, poste 7805 ou par courriel à info@cpd.quebec.
- Le remboursement se fera au plus tard à la fin de septembre.

Règles pour les IF et CU – Intégration à la fonction et Cours universitaires

- Les formulaires de réclamation doivent être transmis, au plus tard le 30 juin;
- Aucune réclamation ne sera traitée si elle nous est transmise après le 30 juin;
- Le CPD procède au remboursement à partir de pièces justificatives. Les relevés de notes sont obligatoires et devront être acheminés au plus tard le 31 août;
- La demande de réclamation doit être présentée au CPD par le demandeur de la subvention ;
- Le nom du réclamant fait foi des renseignements fournis;
- Vous recevrez automatiquement un accusé de réception. Si ce n'est pas le cas, veuillez communiquer avec nous au 514 353-7511, poste 7805 ou par courriel à info@cpd.quebec.
- Le remboursement se fera au plus tard à la fin de septembre.

INFORMATIONS 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
<https://admission.umontreal.ca/programmes/dess-en-leadership-et-gestion-des-etablissements-scolaires/>
- Université de Sherbrooke
<https://www.usherbrooke.ca/admission/programme/504/diplome-detudes-superieures-specialisees-de-2e-cycle-en-gestion-de-leducation/>
- Université du Québec à Chicoutimi
<https://programmes.uqac.ca/3764/officiel/>
- Université du Québec à Montréal
<https://education.uqam.ca/programmes/dess-gestion-education/>
- Université du Québec à Rimouski
https://www.uqar.ca/uqar/etudes/programmes_detudes/pdf/3764.pdf
- Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue
DESS en gestion d'établissement d'enseignement
- Université du Québec en Outaouais
<https://etudier.uqo.ca/programmes/2364>
- Université Laval
<https://www.ulaval.ca/etudes/programmes/diplome-detudes-superieures-specialisees-en-gestion-scolaire-gestion-des-etablissements-scolaires>
- Université du Québec à Trois-Rivières
https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/apex/f?p=PGMA000:10:::NO:10:P10_CD_PGM:1664
- Université McGill
www.mcgill.ca
- TELUQ
<https://www.teluq.ca/site/etudes/offre>

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

| Champs de perfectionnement | Type de demande |
|--|--|
| #1 - Demande de perfectionnement collectif d'association (PCA) | <ul style="list-style-type: none"> • Activité de type colloque, congrès • Conférence • Activité de groupe de type session de formation |
| #2 – Intégration à la fonction (IF) Formation individuelle d'intégration à la fonction | <ul style="list-style-type: none"> • Cours universitaire pour obtenir les qualifications minimales • DESS : 30 premiers crédits |
| #3 - Cours universitaire (CU) | <ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise, doctorat ou autre formation en gestion |
| #4 - Parcours de professionnalisation (PP) Les demandes peuvent être faites individuellement ou pour un petit groupe de directions (maximum 25). | <ul style="list-style-type: none"> • 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 • Autre type d'activité |

IMPORTANT : Pour chaque réclamation, vous devez joindre les pièces justificatives.
 Pour les PCA, référez-vous à l'annexe 1
 Pour les PP référez-vous à l'annexe 2

Annexe 1

Modalités encadrant le perfectionnement collectif d'association (PCA)

| | | Modalités de financement | Frais admissibles | Frais non admissibles | Remboursement | Particularités |
|------------|--------------------|---|---|---|--|---|
| PCA | En présence | <p>Conférence, sessions de formation, colloque, congrès... (3 jours maximum)</p> <p>3 heures et moins = 55,00 \$ / participant</p> <p>Plus de 3 hres et moins de 6 hres = 95,00 \$ / participant</p> <p>Plus d'une journée (maximum 3 jours) = 105,00 \$ / participant</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Honoraires des formateur(s) ou conférencier(s), incluant les frais de séjour et de déplacements ; • Frais reliés à la location de : de salles, d'équipement audiovisuel de base (micro, projecteur, de rallonge électrique) • Frais de reprographie • Clé USB • Service d'un interprète | <ul style="list-style-type: none"> • Tout objet ou matériel promotionnel (ex. : livre du conférencier, DVD, publicité, cahier souvenir, etc.) • Animation (animateur) • Frais administratifs et organisationnels <ul style="list-style-type: none"> ✓ Réunion ✓ Infographie ✓ Graphisme ✓ Envois postaux ✓ Salaire (coordonnateur, secrétaire, membres comité, consultant, etc.) ✓ Frais de communication • Développement médiatique (promotion, site internet, réseaux sociaux, etc.) • Calculer dans les présences, les personnes qui ne sont pas en fonction de direction ou de direction adjointe, mais qui ont assistées à la conférence | <ul style="list-style-type: none"> • Toutes les factures admissibles ; <ul style="list-style-type: none"> ✓ relative à la rémunération de la personne-ressource ; ✓ pour le matériel didactique relatif à la formation donnée (photocopies, clés USB, documents d'accompagnement relatifs à la formation) ; ✓ Autres frais autorisés par le CPD • Liste des participants : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Liste signée des participants (nom et fonction) ✓ Liste électronique à partir d'une plateforme officielle d'inscriptions | <ul style="list-style-type: none"> • Les demandes sont classées par priorité en respectant le mode de fonctionnement propre à chaque association ou organisation membre du CPD : FQDE, AMDES, AQPDE, AAEAQ • Toute demande relative à des frais de déplacement doit être détaillée. |
| | En virtuel | <p>Un montant complémentaire peut être alloué aux petites associations (moins de 40 membres) pour défrayer les coûts réels du perfectionnement sans dépasser la somme de 4 000 \$ (applicable sur une seule demande).</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Honoraires des formateur(s) ou conférencier(s) • Frais pour une plateforme de diffusion • Technicien lors de l'événement • Frais de reprographie • Service d'un interprète | <ul style="list-style-type: none"> • Développement médiatique (promotion, site internet, réseaux sociaux, etc.) • Calculer dans les présences, les personnes qui ne sont pas en fonction de direction ou de direction adjointe, mais qui ont assistées à la conférence | <ul style="list-style-type: none"> → Toutes les factures admissibles ; → La liste des participants : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Captée maximum 30 minutes après le début de la formation virtuelle, et ce, pour chaque demi-journée ✓ (à faire selon la procédure officielle pour Teams, Zoom ou autres sites) ✓ aucune liste Excel ou Word ne sera acceptée, tout comme les imprimés écrans. ✓ Liste électronique à partir d'une plateforme officielle d'inscriptions | |

Annexe 2

Modalités encadrant les parcours de professionnalisation (PP)

| | | Modalités de financement | Admissibles | Non admissibles | Remboursement | Particularités |
|-----------|--------------------|--|---|--|--|--|
| PP | En présence | <p>100 \$/personne/jour (maximum de 6 jours)</p> <p>Pour les fins du calcul des subventions, une (1) journée équivaut à six (6) heures de formation.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Honoraires des accompagnateur(s) ou formateur(s), incluant les frais de séjour et de déplacements ; • Frais d'inscription ; • Frais reliés à la location de salles et d'équipement audiovisuel ou informatique utilisé par le(s) accompagnateur(s) ou formateur(s) ; • Frais de reprographie, de matériel didactique relatif à la formation, clés USB, documents d'accompagnement) ; | <ul style="list-style-type: none"> • Tout objet ou matériel promotionnel (ex. : livre du conférencier, DVD, publicité, cahier souvenir, etc.) • Animation (animateur) • Frais administratifs et organisationnels <ul style="list-style-type: none"> ✓ Réunion ✓ Infographie ✓ Graphisme ✓ Envois postaux ✓ Salaire (coordonnateur, secrétaire, membres comité, consultant, etc. ✓ Frais de communication | <ul style="list-style-type: none"> • Toutes les factures admissibles ; • Une preuve signée de votre participation pour chaque journée de formation en présentiel ; | <ul style="list-style-type: none"> • Toute demande relative à des frais de déplacement doit être détaillée. |
| | En virtuel | <p>50 \$/personne/demi-journée (maximum de 12 demi-journées)</p> <p>Pour les fins du calcul des subventions, une demi-journée équivaut à trois (3) heures de formation.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Honoraires des formateur(s) ou conférencier(s) ; • Frais d'inscription ; • Frais de reprographie, de matériel didactique relatif à la formation, clés USB, documents d'accompagnement) ; | <ul style="list-style-type: none"> • Développement médiatique (promotion, site internet, réseaux sociaux, etc.) • Calculer dans les présences, les personnes qui ne sont pas en fonction de direction ou de direction adjointe, mais qui ont assistées à la conférence | <ul style="list-style-type: none"> • Toutes les factures admissibles ; ➔ Une preuve de participation pour chaque journée de formation en virtuel : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Captée maximum 30 minutes après le début de la formation virtuelle, et ce, pour chaque demi-journée ✓ (à faire selon la procédure officielle pour Teams, Zoom ou autres sites) ✓ aucune liste Excel ou Word ne sera acceptée, tout comme les imprimés écrans. | |