



# **Plan national de perfectionnement**

des gestionnaires scolaires

pour l'année

**2011-2012**

Adopté le 23 juin 2011

Amendé le 18 octobre 2011

---





## Préambule

La décentralisation de la gestion du perfectionnement des gestionnaires scolaires, en application depuis le 1<sup>er</sup> avril 1992, donne au Comité de perfectionnement des cadres et des gérants (CPCG) le mandat de définir les orientations et les objectifs de perfectionnement des gestionnaires scolaires.

Le comité a également comme responsabilités de planifier annuellement les activités de perfectionnement, d'y allouer les ressources nécessaires, d'en superviser la réalisation et d'en évaluer les résultats ainsi que les besoins financiers.

Une fois la planification arrêtée, la gestion courante du CPCG est assurée par l'Association des cadres scolaires du Québec (ACSQ). À ce titre, l'ACSQ est, entre autres, responsable de la gestion du budget de perfectionnement pour les gestionnaires scolaires et de la coordination des travaux du CPCG.

Le présent document précise les objectifs de perfectionnement du CPCG pour l'année en cours, le programme des activités offertes ainsi que les modalités de demande de subvention et de remboursement.

Compte tenu des transformations majeures et de l'important mouvement de personnel que notre système scolaire connaît au cours des années présentes, le CPCG entend accorder la priorité aux activités de formation à l'intention des gestionnaires scolaires qui facilitent leur appropriation de nouveaux rôles, de nouvelles tâches, d'un nouveau mode de gestion ou encore leur intégration dans de nouvelles fonctions.

## Renseignements généraux

### 1. Organismes membres du CPCG et leurs représentants :

#### **Association des administrateurs des écoles anglaises du Québec (AAEAQ)**

#### **Association of Administrators of English Schools of Quebec (AAESQ)**

M<sup>me</sup> Christine Denommée  
Commission scolaire English Montreal  
6000, avenue Fielding  
Montréal (Québec) H3X 2T4  
Tél. : 514 483-7200 poste 7235  
Courriel : [cdenommee@emsb.qc.ca](mailto:cdenommee@emsb.qc.ca)

#### **Association des cadres de Montréal (ACM)**

M<sup>me</sup> Claire Pelletier  
CS de Montréal  
3737, rue Sherbrooke Est, Montréal (Québec) H1X 3B3  
Tél. : 514 596-6000 poste 6351  
Courriel : [pelletiercl@csdm.qc.ca](mailto:pelletiercl@csdm.qc.ca)

#### **Association des cadres scolaires du Québec (ACSQ)**

M<sup>me</sup> Anne Ledoux  
CS des Patriotes  
Centre de formation professionnelle des Patriotes  
2121, rue Bombardier, Sainte-Julie (Québec) J3E 2M8  
Tél. : 450 645-2370 poste 2435  
Courriel : [anne.ledoux@csp.qc.ca](mailto:anne.ledoux@csp.qc.ca)

M. Fernand Lessard  
CS Sir-Wilfrid-Laurier  
235, Montée Lesage, Rosemère (Québec) J7A 4Y6  
Tél. : 450 621-5600 poste 1308  
Courriel : [flessard@swlauriersb.qc.ca](mailto:flessard@swlauriersb.qc.ca)

#### **Association des commissions scolaires anglophones du Québec (ACSAQ)**

#### **Quebec English School Boards Association (QESBA)**

M. Gilles Ribaux  
CS Eastern Townships  
101, Du Moulin, Suite 205  
Magog (Québec) J1X 6H8  
Tél. : 819 868-3111  
Courriel : [ribauxgi@etsb.qc.ca](mailto:ribauxgi@etsb.qc.ca)

#### **Fédération des commissions scolaires du Québec (FCSQ)**

M<sup>me</sup> Annie Jomphe  
1001, rue Bégon, CP 490, Québec (Québec) G1V 4C7  
Tél. : 418 651-3220  
Courriel : [ajomphe@fcsq.qc.ca](mailto:ajomphe@fcsq.qc.ca)

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

M<sup>me</sup> Lucie Dorion

Direction de la formation et de la titularisation du personnel scolaire

1035, rue de la Chevrotière, 28<sup>e</sup> étage, Québec (Québec) G1R 5A5

Tél. : 418 643-2948 p. 3005

Courriel : [lucie.dorion2@mels.gouv.qc.ca](mailto:lucie.dorion2@mels.gouv.qc.ca)

## **Coordination**

M<sup>me</sup> Jacqueline Reid

Association des cadres scolaires du Québec (ACSQ)

1195, avenue Lavigerie, bureau 170, Québec (Québec) G1V 4N3

Tél. : 418 654-0014 poste 221

Courriel : [jreid@acsq.qc.ca](mailto:jreid@acsq.qc.ca)

## **2. Rôle du gestionnaire du CPCG**

L'Association des cadres scolaires du Québec (ACSQ) a été désignée comme gestionnaire du CPCG. Le gestionnaire est responsable, entre autres, de la gestion courante du budget de CPCG et de la coordination des travaux du comité. Dans le cadre de son mandat, le gestionnaire réalise les activités suivantes :

- réception des demandes de subvention ;
- concertation avec les diffuseurs ;
- information à la clientèle ;
- réception des réclamations ;
- contrôle des pièces justificatives ;
- préparation et présentation des rapports requis par le CPCG et le MELS ;
- promotion et coordination des programmes de mentorat ;
- conception et réalisation des documents de promotion.

## **3. Objectifs des activités de perfectionnement du CPCG**

Les activités de perfectionnement offertes dans le cadre du présent *Plan national* permettent au personnel d'encadrement et de gérance des commissions scolaires :

- d'acquérir et d'approfondir leurs connaissances au regard de la gestion de l'organisation scolaire ;
- de développer les compétences requises dans la pratique quotidienne de la gestion de l'organisation scolaire ;
  - de développer des attitudes favorables à la gestion de l'organisation scolaire.

#### 4. Critères d'attribution des subventions du CPCG

Considérant le budget restreint accordé par le ministère qui, chaque année, est inférieur au montant total des demandes de subvention, les membres du CPCG attribueront les fonds dont ils disposent selon les critères suivants :

- accueillir les nouveaux gestionnaires scolaires ;
- soutenir l'implantation progressive des programmes de mentorat dans les commissions scolaires ;
- faciliter l'inscription au programme de formation générale à la gestion d'un centre ;
- répondre aux demandes de perfectionnement sur mesure des associations représentant les cadres et gérants, des Tables régionales, des sections de l'ACSQ et des commissions scolaires ;
- soutenir la participation de gestionnaires scolaires à des missions hors Québec ;
- permettre l'appropriation du *Référentiel de compétences des gestionnaires scolaires*.

**Note : Une seule subvention sera attribuée par organisme demandeur au cours d'une année.**

#### 5. Cheminement d'une demande de subvention au CPCG

- Identification d'un besoin de perfectionnement conforme aux objectifs du *Plan national* et qui se situe à l'intérieur de l'une ou l'autre des activités financées par le CPCG.
- Envoi du formulaire d'inscription, dûment complété, à l'intérieur des délais prévus dans le *Plan national*.
- Étude, par le CPCG, des projets reçus avant le 1<sup>er</sup> octobre chaque année et attribution des subventions.
- Réponse du CPCG, concernant l'acceptation ou le refus de la demande, acheminée aux demandeurs avant le 1<sup>er</sup> novembre.
- En janvier, étude par le CPCG et distribution des sommes encore disponibles, s'il y a lieu, aux projets soumis après le 1<sup>er</sup> octobre.
- Réalisation de l'activité par le demandeur.
- Réclamation de la subvention, dans les 45 jours après la tenue de l'activité, accompagnée des pièces justificatives demandées. Après ce délai, le montant sera consacré à d'autres fins.
- Versement du montant de la subvention réajusté en fonction des chiffres réels, dans les 30 jours suivant la réception des documents dûment complétés.

## 6. Annulation d'une activité

Lorsque l'activité pour laquelle une subvention a été obtenue est annulée, le demandeur doit aviser immédiatement M<sup>me</sup> Louise Trudel au 418 654-0014 poste 230 ou par courriel ([ltrudel@acsq.qc.ca](mailto:ltrudel@acsq.qc.ca)), afin que cette somme puisse être réaffectée à une autre demande.

## 7. Gestionnaires scolaires admissibles à une subvention du CPCG

Seuls les cadres et gérants du réseau des commissions scolaires peuvent avoir accès à une subvention du CPCG. Ceci comprend tous les *gestionnaires des services, les directions et directions adjointes de centres EA et FP ainsi que les gérants*.

### Ne sont pas admissibles :

Les directions et directions adjointes d'écoles puisqu'elles ont accès aux subventions issues du Comité de perfectionnement des directions d'établissement (CPD);

Les hors cadres (direction générale et direction générale adjointe) car ils ont accès au budget du Comité de perfectionnement des directeurs généraux (CPDG).

## 8. Activités subventionnées par le CPCG

- Journées d'accueil des nouveaux gestionnaires scolaires .....Chapitre 1
- Soutien à l'implantation d'un programme de mentorat .....Chapitre 2
- Programme de formation générale à la gestion d'un centre (PFGC).....Chapitre 3
- Sessions sur mesure.....Chapitre 4
- Missions de perfectionnement hors Québec.....Chapitre 5
- Activité d'appropriation du *Référentiel de compétences des gestionnaires scolaires*.....Chapitre 6

## **Chapitre 1**

### **Journée d'accueil des nouveaux gestionnaires scolaires**

préparée et diffusée par l'Association des cadres scolaires du Québec

#### **1.1 Introduction**

Le Comité de perfectionnement des cadres et gérants (CPCG) a demandé à l'Association des cadres scolaires du Québec (ACSQ) d'organiser, en son nom, les journées d'accueil des nouveaux gestionnaires scolaires.

Depuis le 24 octobre 2000, une centaine de nouveaux gestionnaires scolaires assistent chaque année aux journées d'accueil.

#### **1.2 Clientèle**

Cette activité de formation s'adresse à toutes les personnes qui accèdent pour la première fois à un poste de cadre ou de gérant dans un service ou un établissement scolaire.

#### **1.3 Objectifs de la formation**

La journée d'accueil a pour objectifs de permettre au gestionnaire scolaire de :

- se familiariser avec son nouvel environnement ;
- connaître les principaux acteurs en éducation (ministère, fédération et associations) ;
- clarifier le partage des responsabilités entre le MEELS, les commissions scolaires et les établissements d'enseignement (Loi sur l'instruction publique) ;
- être informé des ressources de formation mises à sa disposition ;
- recevoir de l'information sur ses conditions d'emploi ;
- créer des liens avec d'autres gestionnaires du réseau des commissions scolaires.

#### **1.4 Contenu de la formation**

- l'environnement légal d'une commission scolaire (le partage des pouvoirs et responsabilités entre le ministère de l'Éducation, les commissions scolaires et les établissements) ;
- les services offerts par la Fédération des commissions scolaires du Québec et l'Association des cadres scolaires du Québec ;
- les conditions d'emploi des cadres et gérants : assurance collective, retraite, classification, etc. ;
- le Référentiel de compétences des gestionnaires scolaires ;
- les ressources de formation disponibles soutenues par le CPCG.

## 1.5 Nombre et lieux des journées d'accueil

Chaque année, à l'automne, deux journées d'accueil sont organisées, l'une dans la région de Québec et l'autre dans la région de Montréal. **Les nouveaux gestionnaires admissibles ne pouvant se déplacer pour assister à la rencontre ont la possibilité de participer à distance, par vidéoconférence via Internet. Les coordonnées et la procédure seront transmises aux personnes qui en auront fait la demande lors de l'inscription.**

## 1.6 Modalités de subvention

Afin de rendre cette activité accessible à tous les nouveaux gestionnaires scolaires, le CPCG accorde une subvention qui couvre les dépenses occasionnées par la préparation et la tenue des journées d'accueil des nouveaux gestionnaires scolaires. Ces dépenses comprennent la coordination, les honoraires et les frais de séjour et de déplacement des personnes-ressources, le coût des repas, des pauses et de location des salles (s'il y a lieu). Les dépenses comprennent également la préparation et la reproduction des documents de promotion et de la documentation remise aux personnes présentes. Sont inclus dans le montant de la subvention, les frais d'une nuit d'hébergement et du petit-déjeuner des personnes dont le lieu de travail est situé à plus de 60 km (aller seulement) du lieu où se donne la formation.

## 1.7 Coûts et financement

L'Association des cadres scolaires du Québec assure l'organisation et la tenue des journées d'accueil des nouveaux gestionnaires scolaires au nom du Comité de perfectionnement des cadres et des gérants. Il n'y a pas de frais d'inscription pour les participantes et participants à la formation. Cependant, les personnes inscrites qui ne se présenteront pas à la journée de formation devront en avoir avisé l'ACSQ **cinq jours** avant la tenue de l'activité sinon, les frais déjà encourus leur seront facturés. Les frais de déplacement des personnes inscrites sont assumés par leur commission scolaire.

## 1.8 Formulaire d'inscription (en ligne)

Dès que les dates et lieux des journées d'accueil sont fixés, l'ACSQ fait parvenir à tous les nouveaux gestionnaires membres de l'Association et en poste depuis moins d'un an, l'invitation ainsi que le lien menant au formulaire d'inscription en ligne pour participer à l'une de ces journées.

Pour les membres des autres associations, leurs représentants au CPCG ainsi que les directions générales des commissions scolaires reçoivent l'information de l'ACSQ et la diffusent auprès de tous les nouveaux gestionnaires.

## 1.9 Information

Pour toute information complémentaire, veuillez contacter M<sup>me</sup> Jacqueline Reid au 418 654-0014 poste 221 ou par courriel ([jreid@acsq.qc.ca](mailto:jreid@acsq.qc.ca)).

## Chapitre 2

### Soutien à l'implantation d'un programme de mentorat

#### 2.1 Introduction

Depuis 1995, le Comité de perfectionnement des cadres et des gérants (CPCG) se préoccupe du soutien à apporter aux cadres et gérants nouvellement entrés en fonction ou qui ont à assumer de nouvelles fonctions. Après quelques tentatives, le CPCG a pris, en 2001, l'orientation de rendre disponible et de soutenir la mise en place d'un programme de mentorat pour les cadres et gérants dans les commissions scolaires. Afin de s'assurer du succès de ce programme, des projets-pilotes ont été menés, ce qui a permis d'identifier les conditions de réussite et la forme de soutien à apporter aux commissions scolaires qui désirent mettre en place ce programme de mentorat pour leurs gestionnaires.

#### 2.2 Le programme de mentorat : un programme à deux volets

Le programme de mentorat du CPCG se divise en deux volets. L'un est collectif en ce sens qu'il interpelle à la fois les mentors et les mentorés. Il les invite à se rencontrer à intervalles réguliers (6 demi-journées de rencontres réparties sur une période variant entre 15 et 18 mois) pour réfléchir sur le cheminement de leur relation mentorale. Ces sessions sont animées par des personnes-ressources du CPCG.

L'autre volet est personnel puisqu'il ne met en présence que le mentor et son mentoré. Le nombre de rencontres, leur durée, la forme ainsi que les sujets de discussions sont laissés à leur discrétion. Le volet collectif leur vient en soutien.

Le canevas qui suit régit le volet collectif du programme de mentorat du CPCG. Bien que prescriptif, il peut être enrichi et la séquence peut en être adaptée au besoin.

Étapes	Sujets abordés
1. Mise au jeu	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Présentation du programme par le CPCG</li> <li>◆ Témoignages d'ex-mentors/mentorés</li> <li>◆ <i>Formation de base</i> sur le mentorat :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- les formes d'accompagnement, le mentorat, la relation mentorale, le rôle d'un mentor, le rôle d'un mentoré...</li> </ul> </li> </ul>
2. Opération jumelage (modalités à convenir par chaque commission scolaire)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mise en place d'un processus de <i>jumelage</i> et opération</li> <li>◆ Présentation d'une <i>entente mutuelle</i> à convenir entre le mentor et son mentoré :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- les compétences attendues de l'un et de l'autre, les engagements dans une relation mentorale, le travail en dyades, la gestion des agendas...</li> </ul> </li> </ul>

Étapes	Sujets abordés
3. Première rencontre d'accompagnement	<p><b>On fait connaissance!</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Connaissance réciproque de l'un et de l'autre à l'aide, entre autres, du questionnaire de préférences MBTI (Indicateurs de types psychologiques Myers-Briggs)</li> <li>♦ Impact de ces préférences sur la relation mentorale, le travail d'équipe, la résolution de problèmes...</li> <li>♦ Ma relation mentorale jusqu'à maintenant.</li> </ul>
4. Deuxième rencontre d'accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ La <i>communication</i> interpersonnelle <ul style="list-style-type: none"> <li>- ce qu'est la communication</li> <li>- un mode de communication</li> <li>- l'art d'écouter et de questionner</li> <li>- compétence et efficacité émotionnelles</li> </ul> </li> </ul>
5. Troisième rencontre d'accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Le leadership <ul style="list-style-type: none"> <li>- un style de leadership</li> </ul> </li> <li>♦ Ma relation mentorale après 12 mois</li> </ul>
6. Rencontre d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Évaluation générale <ul style="list-style-type: none"> <li>- réactions, identification des besoins non comblés, suggestions et suivi</li> </ul> </li> </ul>

### 2.3 Commissions scolaires participantes

Voici la liste des commissions scolaires ayant bénéficié du soutien du CPCG pour implanter un programme de mentorat à l'intention de leurs gestionnaires depuis 2001 :

- Beauce-Etchemin (projet-pilote)
- De Montréal (projet-pilote)
- Régions Laval-Laurentides-Lanaudière (projet-pilote régional)
- Des Samares
- Des Premières-Seigneuries
- Seigneuries-des-Milles-Îles
- Des Navigateurs
- Côte-du-Sud
- Des Découvreurs
- Riverside (3<sup>e</sup> cohorte)
- Marie-Victorin (3<sup>e</sup> cohorte)

## 2.4 Nouvelles demandes

Les commissions scolaires qui désirent mettre en place un programme de mentorat pour leurs cadres et leurs gérants, et ce, avec le soutien du CPCG, doivent d'abord identifier la personne responsable de la mise en place du programme dans leur milieu puis faire connaître leur intérêt à la coordonnatrice du CPCG. Cette dernière entrera en contact avec le ou la responsable identifiée afin d'enclencher le processus menant à une demande formelle adressée au CPCG.

Le CPCG accepte toute l'année durant les demandes répondant aux critères qu'il s'est donnés et ce, tant que ses capacités financières le lui permettent.

## 2.5 Critères d'admission

Pour être acceptées, les demandes de soutien à la mise en place d'un programme de mentorat doivent répondre aux critères suivants :

- Le milieu démontre son intérêt à mettre en place un programme de mentorat pour ses cadres et ses gérants ;
- Le milieu a identifié une personne responsable de la mise en place du programme et de son suivi ;
- La direction générale est formellement associée à la démarche ;
- Le milieu collabore à la mise en place du programme (prêt de locaux, convocation des rencontres, sélection des participants : mentor et mentorés) et ce, avec le soutien du CPCG.

## 2.6 Le soutien du CPCG

Afin de soutenir la mise en place du programme de mentorat dans un milieu, le CPCG offre les services suivants :

- Engagement d'une personne-ressource responsable, pour le CPCG, du soutien à la mise en place des programmes de mentorat dans les commissions scolaires ;
- Élaboration et diffusion de documents de soutien ;
- Animation des rencontres de codéveloppement et de formation pour les mentors et les mentorés ;
- Suivi aux rencontres ;
- Reconnaissance aux mentors jumelés à des gestionnaires admissibles (cadres, gérants et directions de centre) ;
- Attestation émise à tous les mentors et mentorés de la cohorte.

## 2.7 Durée du soutien

Voulant assurer la pérennité du programme de mentorat mis en place dans un milieu, le CPCG apporte son soutien aux 3 premières cohortes, pour une période variant entre 45 et 54 mois au total.

## 2.8 Processus de suivi des cohortes soutenues par le CPCG

Le formulaire 2.1 peut être transmis au CPCG en tout temps de l'année. Par la suite, au début de chaque cohorte, la commission scolaire et le coordonnateur du programme de mentorat pour le CPCG s'entendent sur les éléments suivant :

- L'établissement de la liste des mentors et des mentorés (Formulaire 2.2).
- Le calendrier des rencontres (Formulaire 2.3).
- Une synthèse des évaluations issues de la cohorte.

Vers la fin de la troisième cohorte, la commission scolaire et le coordonnateur échangent sur les modalités mises en place par celle-ci afin d'assurer la pérennité du programme de mentorat à la suite du retrait du CPCG.

Le coordonnateur du programme de mentorat est en soutien direct et constant auprès de la personne responsable du programme dans la commission scolaire.

## 2.9 Attribution de la reconnaissance aux mentors

À la fin d'une cohorte, la commission scolaire doit confirmer la liste de ses mentors et mentorés (Formulaire 2.2) à la suite de quoi, le CPCG émet les attestations et verse le montant prévu pour la reconnaissance aux mentors jumelés à des mentorés admissibles. En 2011-2012, ce montant est de 1 000 \$ par mentoré (cadre, gérant ou direction de centre).

## 2.10 Information

Pour toute information complémentaire, veuillez contacter M<sup>me</sup> Jacqueline Reid au 418 654-0014 poste 221 ou par courriel ([jreid@acsq.qc.ca](mailto:jreid@acsq.qc.ca)).

Note : Tous les formulaires sont disponibles sur le site de l'ACSQ ([www.acsq.qc.ca/cpcg](http://www.acsq.qc.ca/cpcg)) en cliquant sur le logo du CPCG situé dans le menu de gauche du site.



**Formulaire 2.1**  
**Demande de subvention pour le**  
**soutien à l'implantation d'un programme de mentorat**  
**Cohortes 1 à 3**

**Commission scolaire :** \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

Ville : \_\_\_\_\_ Code postal : \_\_\_\_\_

**Personne responsable du programme à la commission scolaire :**

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Fonction : \_\_\_\_\_

Téléphone : \_\_\_\_\_ Poste : \_\_\_\_\_

Courriel : \_\_\_\_\_

Télécopieur : \_\_\_\_\_

**Choix de la ou des cohortes**

Date de début du programme : _____	Cohorte 1 <input type="checkbox"/>
Date de début du programme : _____	Cohorte 2 <input type="checkbox"/>
Date de début du programme : _____	Cohorte 3 <input type="checkbox"/>

Nom du ou des formateurs : \_\_\_\_\_

Nombre de mentorés **admissibles**<sup>1</sup> attendus :

- Consignes**
- 1) Le présent formulaire peut être transmis en tout temps de l'année.
  - 2) Le CPCG soutient les trois premières cohortes du programme de mentorat.
  - 3) Au début d'une cohorte, la commission scolaire et le coordonnateur du programme de mentorat pour le CPCG s'entendent sur l'établissement de la liste des mentors et des mentorés (Formulaire 2.2), le calendrier des rencontres (Formulaire 2.3) et la synthèse des évaluations issues de la cohorte.
  - 4) À la fin de chaque cohorte, la commission scolaire confirme la liste de ses mentors et mentorés (Formulaire 2.2) afin que le CPCG émette les attestations et verse la subvention prévue pour la reconnaissance aux mentors jumelés à des gestionnaires mentorés admissibles (cadre, gérant ou direction de centre).
  - 5) Vers la fin de la troisième cohorte, la commission scolaire et le coordonnateur échangent sur les modalités mises en place par celle-ci afin d'assurer la pérennité du programme de mentorat à la suite du retrait du CPCG.

\_\_\_\_\_  
Date Signature de la direction générale Nom en lettres moulées

**Transmettre ce formulaire à Louyse Trudel ([ltrudel@acsq.qc.ca](mailto:ltrudel@acsq.qc.ca))**

Association des cadres scolaires du Québec  
1195, avenue Lavigerie, bureau 170, Québec (Québec) G1V 4N3  
Tél. : 418 654-0014, p. 230 / Téléc. : 418 654-1719

<sup>1</sup> Les mentorés admissibles sont les gestionnaires suivants : cadres, gérants et directions de centre.



**Formulaire 2.3**  
**Calendrier des rencontres 2011-2012**

CS	Formateur(s)	Cohorte	Rencontre préparatoire	Rencontres de codéveloppement	Formation	Accompagnement de formateur	Bilan	Certificats (nombre)

---

**Transmettre ce formulaire à Louyse Trudel ([ltrudel@acsq.qc.ca](mailto:ltrudel@acsq.qc.ca))  
dès que le calendrier est connu**

Association des cadres scolaires du Québec  
1195, avenue Lavigerie, bureau 170, Québec (Québec) G1V 4N3  
Tél. : 418 654-0014, p. 230 / Téléc. : 418 654-1719

---

## **Chapitre 3**

### **Programme de formation générale à la gestion d'un centre (PFGC)**

Préparé et diffusé par l'Université de Sherbrooke

#### **3.1 Clientèle**

Ce programme s'adresse principalement aux personnes qui occupent la direction ou sont adjointes à la direction d'un centre depuis cinq ans et moins. Sont aussi éligibles, les personnes désignées par leur employeur pour occuper l'une de ces fonctions durant l'année scolaire en cours.

#### **3.2 Objectifs généraux**

Le programme de formation générale à la gestion d'un centre est d'abord et avant tout axé sur la gestion des activités éducatives et des ressources humaines. Il est de type professionnel et vise à permettre à chaque participante et participant :

- D'acquérir une formation en administration appliquée au milieu scolaire, plus particulièrement aux centres de formation générale pour adultes ou de formation professionnelle, et offrant une vision opérationnelle, dynamique et systématique des milieux éducatifs,
- D'acquérir des connaissances théoriques et techniques pertinentes à la pratique et aux problématiques du milieu scolaire en général et de ces secteurs d'activités en particulier ;
- D'accroître ses habiletés intellectuelles d'analyse, de synthèse et de conceptualisation ;
- D'acquérir des valeurs, des attitudes et des comportements adaptés à une philosophie de la gestion soucieuse de l'atteinte des objectifs organisationnels, du développement des élèves jeunes et adultes et des besoins du personnel du milieu scolaire ;
- De développer ses capacités d'introspection en vue de mieux connaître ses qualités et ses lacunes, de favoriser chez lui une plus grande ouverture à la diversité, de l'orienter dans ses apprentissages et de le guider dans la transformation de ses pratiques ;
- De développer ses aptitudes relationnelles en vue d'améliorer ses capacités d'animer, de stimuler, de diriger, de concerter et de coordonner l'ensemble des ressources éducatives d'un centre, d'un établissement ou d'une organisation scolaire.

##### **3.2.1 Objectifs particuliers**

D'une façon plus particulière, ce programme d'introduction entend permettre à la nouvelle direction de centre :

- De mieux intégrer son nouveau rôle ;
- De s'initier aux grandes fonctions de la gestion d'un centre ;

- De se familiariser avec les implications de la gestion des activités éducatives d'un centre ;
- D'analyser et de comprendre la dynamique des phénomènes humains reliés à la gestion d'un centre et de s'habiller à intervenir d'une façon compétente ;
- De se familiariser avec les contingences d'ordre légal, politique, économique et social qui influent sur les pratiques de gestion d'un centre ;
- De se connaître comme gestionnaire ;
- D'échanger avec des collègues sur les pratiques de gestion d'autres milieux scolaires ;
- D'échanger avec des praticiens expérimentés sur diverses pratiques de gestion de centres.

### **3.3 Approche pédagogique**

Ce programme utilise une approche pédagogique qui intègre le vécu des participants à la réalité éducative du milieu ; il s'appuie sur des modèles théoriques pour la compréhension et l'analyse de ce vécu et offre des techniques et des instruments pour consolider et développer des habiletés professionnelles de gestionnaires de centre. Les groupes sont composés d'un maximum de 25 personnes. Chacun des cours comprend des activités de préparation (lecture, analyse de situation, études de cas), des activités d'enseignement (exposés, échanges, analyses de pratiques, travaux individuels et en sous-groupe) et des activités d'application (travaux pratiques, rencontres, stages, rapports).

Les activités d'enseignement se donnent de manière intensive (environ 6 rencontres de 2 ou 3 jours par an durant 2 ans à 2 ½ ans).

### **3.4 Contenu du programme**

Bien qu'il importe que les thématiques abordées durant la formation soient choisies après consultation du groupe de formation, il est cependant possible d'énoncer les champs d'activités dans lesquels les participantes et participants veulent généralement développer leurs compétences :

- La gestion des activités de formation et d'encadrement de la clientèle ;
- La gestion des ressources humaines ;
- La gestion des ressources matérielles et financières ;
- Les relations avec la clientèle et la communauté ;
- L'administration générale du centre.

La séquence dans laquelle sont abordés les thèmes est déterminée conjointement avec les participantes et les participants en tenant compte de leur cheminement pédagogique, de leurs préoccupations et des événements qui marquent leur vie de direction de centre pendant la durée du programme.

### 3.5 Attestation universitaire

La personne qui complète ce programme reçoit une attestation universitaire émise par le Registraire de l'Université de Sherbrooke. Par la suite, si elle le désire, elle peut poursuivre ses études au diplôme, puis à la maîtrise, en se joignant à des personnes d'autres groupes qui veulent faire de même.

### 3.6 Modalités de subvention du CPCG

Afin de faciliter l'accès à ce programme d'introduction à la fonction, le CPCG accorde une subvention de 150 \$ par crédit, pour les 15 premiers, aux gestionnaires scolaires admissibles. Ainsi, le CPCG finance les crédits obtenus pour les cours ADS 802, ADS 808, ADS 821, ADS 823 et ADS 827.

À noter que les personnes qui désirent poursuivre le programme au-delà de ces 15 crédits peuvent le faire dans un même cadre pédagogique à l'Université de Sherbrooke. Cependant, le CPCG ne subventionne que les modules faisant partie de ce programme de 15 crédits et non les autres cours suivis en vue de l'obtention d'un diplôme de deuxième cycle ou d'une maîtrise.

### 3.7 Modalités de remboursement

Le demandeur doit remplir le formulaire 3.1 *Demande de subvention au programme de formation générale à la gestion d'un centre joint* et le retourner au début de sa formation.

Le remboursement est effectué deux fois l'an, sur réception des relevés de notes transmis par le gestionnaire. Le montant versé correspondra au montant alloué par personne par crédit. Le chèque sera émis au nom de l'individu ou de la commission scolaire, conformément à ce qui aura été indiqué sur le formulaire 3.1 *Demande de subvention au programme de formation générale à la gestion d'un centre*. Lorsque le montant est versé à la commission scolaire, une copie de la lettre de transmission sera acheminée au demandeur.

### 3.8 Information

Pour plus d'information sur le programme et les modalités d'inscription, vous pouvez contacter l'Université de Sherbrooke :

- Par téléphone : 819 821-7455
- Consulter le site Internet : <http://www.usherbrooke.ca/gef/gestion-de-l-education/futurs-etudiants-et-futures-etudiantes/>
- Par télécopieur : 819 821-8097
- Par courrier électronique : [gef@usherbrooke.ca](mailto:gef@usherbrooke.ca)

Veillez utiliser le formulaire d'intention de l'Université de Sherbrooke que vous trouverez ci-joint.



Pour toute information complémentaire, veuillez contacter M<sup>me</sup> Louyse Trudel au 418 654-0014 poste 230 ou par courriel ([ltrudel@acsq.qc.ca](mailto:ltrudel@acsq.qc.ca)).

Note : Tous les formulaires sont disponibles sur le site de l'ACSQ ([www.acsq.qc.ca/cpcg](http://www.acsq.qc.ca/cpcg)) en cliquant sur le logo du CPCG situé dans le menu de gauche du site.

## Formulaire d'intention



Département de gestion de l'éducation et de la formation  
Faculté d'éducation, Bureau A1-238

### FORMULAIRE D'INTENTION

Je souhaite m'inscrire à :  
**PROGRAMME DE FORMATION À LA GESTION D'UN CENTRE (PFGC)**

Nom (à la naissance) : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Matricule étudiant de l'Université de Sherbrooke (s'il y a lieu) : \_\_\_\_\_

#### Coordonnées professionnelles (au travail)

Fonction occupée : \_\_\_\_\_ Depuis : \_\_\_\_\_

Établissement : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

Téléphone : \_\_\_\_\_

Télécopieur : \_\_\_\_\_

Courriel : \_\_\_\_\_

#### Coordonnées personnelles (à la résidence)

Adresse : \_\_\_\_\_

Téléphone : \_\_\_\_\_

Cellulaire : \_\_\_\_\_

Télécopieur : \_\_\_\_\_

Courriel : \_\_\_\_\_

#### Autres renseignements pertinents

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

#### S.V.P. Retourner ce formulaire dès que possible :

Courriel : [gef@usherbrooke.ca](mailto:gef@usherbrooke.ca)

Télécopieur : (819) 821-8097

Poste : Université de Sherbrooke, Faculté d'éducation, Bureau A1-238, Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

#### Pour tout renseignement, veuillez communiquer avec le secrétariat du département :

(819) 821-7455 ou 1-800-267-8337, option 1, poste 7455

#### Veuillez noter :

Nous communiquerons avec vous, dès que nous aurons un nombre suffisant de participantes et de participants.

### Formulaire 3.1

## Demande de subvention au programme de formation générale à la gestion d'un centre (PFGC)

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Fonction : \_\_\_\_\_ Date d'entrée en fonction : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

Ville : \_\_\_\_\_ Code postal : \_\_\_\_\_

Tél. domicile : \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_

Date de début du programme : \_\_\_\_\_ Groupe n° : \_\_\_\_\_

Votre association professionnelle : \_\_\_\_\_

Commission scolaire : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

Ville : \_\_\_\_\_ Code postal : \_\_\_\_\_

Tél. bur. : \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_ Télécopieur : \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_ Courriel : \_\_\_\_\_

Le montant de la subvention au programme PFGC est de 150 \$ par crédit (15 premiers crédits), pour les cours ADS 802 , ADS 808 , ADS 821 , ADS 823  et ADS 827.

Le remboursement doit être effectué :

- à l'individu
- à la CS  →→ Nom du responsable : \_\_\_\_\_

Coordonnées de la CS si différentes de celles indiquées ci-dessus :

Adresse : \_\_\_\_\_

Ville : \_\_\_\_\_ Code postal : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_ Signature du candidat

\_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_ Signature de la direction générale \_\_\_\_\_ Nom en lettres moulées

- Note :*
- 1) Une demande de subvention incomplète pourrait être rejetée par le CPCG.
  - 2) Le CPCG ne subventionne que les modules faisant partie du perfectionnement d'introduction à la fonction (15 crédits) et non les autres cours suivis en vue de l'obtention d'un diplôme de 2<sup>e</sup> cycle ou d'une maîtrise.
  - 3) Seuls les cadres et gérants peuvent avoir accès à une subvention du CPCG.

**Transmettre ce formulaire à Louise Trudel ([ltrudel@acsq.qc.ca](mailto:ltrudel@acsq.qc.ca))**

Association des cadres scolaires du Québec  
1195, avenue Lavigé, bureau 170, Québec (Québec) G1V 4N3  
Tél. : 418 654-0014, p. 230 / Téléc. : 418 654-1719

## Chapitre 4 (modifié 2011-10-18) Sessions sur mesure – Activités de groupe

### 4.1 Objectifs généraux

Le programme de sessions de formation sur mesure vise les objectifs généraux suivants :

- Répondre à des besoins clairement identifiés dont les contenus sont à préciser avec le diffuseur choisi ;
- Permettre l'acquisition de connaissances, d'attitudes ou d'habiletés relatives aux nouvelles approches de gestion scolaire et pédagogique ainsi qu'aux changements générés par les lois, règlements et politiques scolaires ;
- Identifier les compétences et habiletés du *Référentiel des compétences des gestionnaires scolaires* ([www.acsq.qc.ca/referentiel](http://www.acsq.qc.ca/referentiel)) développées par l'activité;
- Permettre l'accès à des activités de développement personnel.

### 4.2 Caractéristiques des sessions sur mesure

- Activité relative à la gestion scolaire et pédagogique ;
- Activité d'une durée d'une demi-journée ou plus (subventionnée pour un maximum d'un jour pour les associations régionales et les commissions scolaires et de deux jours pour les associations provinciales, par personne admissible) comportant un horaire détaillé ;
- Activité portant sur un thème reconnu d'intérêt national, regroupant des gestionnaires de plusieurs commissions scolaires, diffusée à un niveau national ou régional ;
- Activité portant sur un thème élaboré au niveau national, regroupant des gestionnaires d'une même commission scolaire et diffusée au niveau local ;
- Pouvant intégrer un volet de développement personnel.

### 4.3 Clientèle

Seuls les cadres et gérants peuvent avoir accès à une subvention du CPCG. Voir la définition de « Gestionnaires scolaires admissibles à une subvention du CPCG » à la page 5.

### 4.4 Attribution de la subvention

Le montant maximal de la subvention est calculé selon les barèmes qui suivent. Toutefois le montant accordé peut être inférieur à celui demandé, compte tenu des limites budgétaires du comité.

- **Pour une session de formation de deux jours ou plus**  
170 \$ /participant pour les 100 premières personnes admissibles  
60 \$ / participant pour les personnes additionnelles

- **Pour une session de formation d'une journée et demie**  
140 \$ / participant pour les 100 premières personnes admissibles  
50 \$ / participant pour les personnes additionnelles
- **Pour une session de formation d'une journée\***  
90 \$ / participant pour les 100 premières personnes admissibles  
30 \$ / participant pour les personnes additionnelles
- **Pour une session de formation d'une demi-journée\***  
60 \$ / participant pour les 100 premières personnes admissibles  
15 \$ / participant pour les personnes additionnelles

\* **Exceptionnellement en 2011-2012**, le montant réservé par le CPCG pour une session de formation organisée par les associations régionales, les sections de l'ACSQ ou les commissions scolaires est calculé **pour une durée maximale de deux journées**. À cet effet, plus d'une demande peut être présentée par une organisation, jusqu'à concurrence d'une durée de deux jours.

Seul le coût réel des dépenses admissibles sera remboursé, sur présentation des pièces justificatives.

#### 4.5 Dépenses admissibles

La subvention accordée par le CPCG sert exclusivement à défrayer les dépenses suivantes :

- Les personnes-ressources (honoraires\*, frais de séjour et déplacement) ;
- La location de salles;
- Le matériel audiovisuel ;
- L'impression ou l'enregistrement sur des clés USB puis la distribution des documents nécessaires au perfectionnement;
- Le secrétariat ;
- Les frais de déplacements des membres du comité organisateur.

\* Il est bien entendu que ces honoraires, de façon générale, ne sont pas applicables au personnel des commissions scolaires, des associations et des ministères.

#### 4.6 Demande de subvention

Le demandeur remplit le formulaire 4.1 *Demande de subvention pour une session sur mesure*. L'horaire de l'activité doit accompagner cet envoi.

#### 4.7 Réalisation de l'activité

Une fois la demande de subvention acceptée, le demandeur procède à la réalisation de l'activité.

#### 4.8 Réclamation de la subvention

**Dans les quarante-cinq jours** suivant la réalisation de l'activité, le demandeur soumet une demande de paiement au gestionnaire (ACSQ) sur le formulaire 4.2 *Réclamation de subvention pour une session sur mesure* joint, accompagné des pièces justificatives demandées. L'ACSQ doit donc être informée de toute modification des dates de réalisation de l'activité afin d'ajuster le délai de réclamation en conséquence.

**À défaut** d'avoir prévenu l'ACSQ d'une modification ou d'avoir présenté les pièces justificatives à l'intérieur des délais prescrits, la subvention ne sera pas versée. Le montant ainsi récupéré par le CPCG sera utilisé pour répondre à d'autres demandes.

##### 4.8.1 Liste des documents à joindre avec la réclamation de subvention

- L'horaire détaillé de l'activité (incluant les heures).
- La liste des gestionnaires scolaires admissibles présents en ayant soin d'**indiquer la fonction exercée** à la commission scolaire.
- Les pièces justificatives correspondant aux **frais encourus admissibles** (voir point 4.5).
- La synthèse de l'évaluation faite par les participants en utilisant, au besoin, les formulaires 4.3A Grille d'évaluation et 4.3B Compilation des grilles d'évaluation

#### 4.9 Annulation de l'activité

Si toutefois l'activité est annulée, le demandeur en avise immédiatement M<sup>me</sup> Louyse Trudel au 418 654-0014 poste 230 ou par courriel ([ltrudel@acsq.qc.ca](mailto:ltrudel@acsq.qc.ca)) afin que cette somme puisse être réaffectée à une autre demande.

Les montants alloués pour un projet ou un programme ne peuvent être transférés à un autre projet ou à un autre programme sans l'approbation du CPCG.

#### 4.10 Montant de la subvention versé

Le montant remboursé peut différer du montant accordé par le comité. Il sera ajusté en fonction de la durée et du nombre de participants reconnus comme « gestionnaires scolaires admissibles » et présents, s'ils diffèrent de ce qui avait été prévu initialement.

#### 4.11 Information

Pour toute information complémentaire, veuillez contacter M<sup>me</sup> Jacqueline Reid au 418 654-0014 poste 221 ou par courriel ([jreid@acsq.qc.ca](mailto:jreid@acsq.qc.ca)).



Note : Tous les formulaires sont disponibles sur le site de l'ACSQ ([www.acsq.qc.ca/cpcg](http://www.acsq.qc.ca/cpcg)) en cliquant sur le logo du CPCG situé dans le menu de gauche du site.

### Formulaire 4.1

## Demande de subvention pour une session sur mesure 2011-2012

Association provinciale    
  Association régionale ou section    
  Commission scolaire

<i>Organisme demandeur</i>	
Nom	
Adresse	
Code postal	
Responsable de l'organisme	Téléphone

<i>Renseignements généraux</i>
Nombre de gestionnaires scolaires admissibles <b>attendus</b> * : _____
Date (s) de réalisation : _____
Durée de la session : _____
Lieu de la session : _____
Courriel : _____

\* Veuillez indiquer une donnée approximative réaliste.

La subvention sera accordée en fonction du nombre réel de gestionnaires admissibles présents.

**Le ou les thèmes du programme :**

--

**Description de l'activité :**

--

**Indiquer les compétences et habiletés du Référentiel visées par l'activité :**

Veuillez vous référer au « [Référentiel de compétences des gestionnaires scolaires](#) » pour connaître les indicateurs de comportement.

Axes	Leadership stratégique	Gestion	Mobilisation de l'équipe	Expertise et conseil
<b>COMPÉTENCES</b>	<input type="checkbox"/> 1. Dégager une vision systémique des enjeux (p. 12)	<input type="checkbox"/> 4. Adopter une gestion proactive et efficace (p. 15)	<input type="checkbox"/> 7. Mobiliser les individus et les groupes autour de la mission et des défis qui s'y rattachent (p. 18)	<input type="checkbox"/> 9. Mettre à profit ses connaissances et ses compétences (p. 20)
	<input type="checkbox"/> 2. Se positionner stratégiquement (p. 13)	<input type="checkbox"/> 5. Soutenir et encadrer son personnel dans l'exercice de son rôle (p. 16)	<input type="checkbox"/> 8. Susciter la collaboration et l'échange entre les directions d'école ou de centre et les services (p. 19)	<input type="checkbox"/> 10. Partager son expertise et exercer un rôle-conseil dans une démarche de résolution de problèmes (p. 21)
	<input type="checkbox"/> 3. Créer des alliances et des partenariats (p. 14)	<input type="checkbox"/> 6. Favoriser une approche de résolution des conflits basée sur la recherche de solutions efficaces pour chaque personne (p. 17)		

**Modalités d'action ou habiletés**

- |   |  |   |   |   |
|---|--|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> <b>Méthode-démarche</b><br>(habiletés structurantes) | <input type="checkbox"/> <b>Communication</b><br>(habiletés en traitement et diffusion de l'information) | <input type="checkbox"/> <b>Interaction-coopération</b><br>(habiletés relationnelles) | <input type="checkbox"/> <b>Évaluation-régulation</b><br>(habiletés analytique et synthétiques) | <input type="checkbox"/> <b>Éthique</b><br>(habiletés relevant du sens moral) |
|---|--|---|---|---|

Voir les définitions détaillées à la p. 11 du « [Référentiel de compétences des gestionnaires scolaires](#) »

**Organisme diffuseur :**

Adresse : \_\_\_\_\_

Personne(s)-ressource(s) : \_\_\_\_\_

**Formulaire 4.1**  
**Demande de subvention pour une session sur mesure (suite)**

**Important : Joindre l'horaire de l'activité**

*Calcul du montant demandé pour une session de formation de deux jours ou plus*

100 premières :	<u>170,00 \$</u>	X	nombre de participants	_____ =	_____ <b>0,00 \$</b>
Pers. additionnelles :	<u>60,00 \$</u>	X	nombre de participants	_____ =	_____ <b>0,00 \$</b>
TOTAL :					<b>0,00 \$</b>

*Calcul du montant demandé pour une session de formation d'une journée et demie*

100 premières :	<u>140,00 \$</u>	X	nombre de participants	_____ =	_____ <b>0,00 \$</b>
Pers. additionnelles :	<u>50,00 \$</u>	X	nombre de participants	_____ =	_____ <b>0,00 \$</b>
TOTAL :					<b>0,00 \$</b>

*Calcul du montant demandé pour une session de formation d'une journée*

100 premières :	<u>90,00 \$</u>	X	nombre de participants	_____ =	_____ <b>0,00 \$</b>
Pers. additionnelles :	<u>30,00 \$</u>	X	nombre de participants	_____ =	_____ <b>0,00 \$</b>
TOTAL :					<b>0,00 \$</b>

*Calcul du montant demandé pour une session de formation d'une demi-journée*

100 premières :	<u>60,00 \$</u>	X	nombre de participants	_____ =	_____ <b>0,00 \$</b>
Pers. additionnelles :	<u>15,00 \$</u>	X	nombre de participants	_____ =	_____ <b>0,00 \$</b>
TOTAL :					<b>0,00 \$</b>

\_\_\_\_\_ Date

\_\_\_\_\_ Signature du responsable

\_\_\_\_\_ Date

\_\_\_\_\_ Signature de la direction générale  
(pour les demandes provenant des CS seulement)

**Transmettre ce formulaire avant le 1<sup>er</sup> octobre**  
**à Louyse Trudel ([ltrudel@acsq.qc.ca](mailto:ltrudel@acsq.qc.ca))**  
 Association des cadres scolaires du Québec  
 1195, avenue Lavigerie, bureau 170, Québec (Québec) G1V 4N3  
 Tél. : 418 654-0014, p. 230 / Téléc. : 418 654-1719

## Formulaire 4.2 Réclamation de subvention pour une session sur mesure

(dans les 45 jours suivant la réalisation de l'activité)

Association provinciale     
  Association régionale ou section     
  Commission scolaire

<i>Organisme demandeur</i>	
Nom	
Adresse	
	Code postal
Responsable de l'organisme	Téléphone

<i>Renseignements généraux</i>	
Nombre de gestionnaires scolaires admissibles présents : _____	
Date (s) de réalisation : _____	
Lieu de la session : _____	
N/Réf. du CPCG : _____	
Courriel : _____	

**Titre de l'activité :**

**Le versement doit être fait au nom de :** \_\_\_\_\_

**Nom du destinataire :** \_\_\_\_\_

**Fonction :** \_\_\_\_\_

**Joindre les pièces suivantes :**

- L'horaire détaillé de l'activité
- La liste des gestionnaires scolaires admissibles en ayant soin d'indiquer la fonction exercée à la commission scolaire
- Les pièces justificatives correspondant aux frais encourus admissibles (voir 4.5)
- La **synthèse** des appréciations des participants

**Note :** À défaut d'avoir prévenu l'ACSQ d'une modification ou d'avoir présenté les pièces justificatives à l'intérieur des délais prescrits, la subvention ne sera pas versée. Le montant ainsi récupéré par le CPCG sera utilisé pour répondre à d'autres demandes.

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Signature du responsable

**Transmettre ce formulaire à Louyse Trudel ([ltrudel@acsq.qc.ca](mailto:ltrudel@acsq.qc.ca))**

Association des cadres scolaires du Québec  
1195, avenue Lavigerie, bureau 170, Québec (Québec) G1V 4N3  
Tél. : 418 654-0014, p. 230 / Téléc. : 418 654-1719

Formulaire 4.3A  
Grille d'évaluation

TITRE de la formation

THEME

DATE de la formation

LIEU de la formation

Exemple

Votre appréciation nous est précieuse

4 = Très satisfaisant

2 = Peu satisfaisant

3 = Satisfaisant

1 = Insatisfaisant

Si vous cochez 1 ou 2, veuillez indiquer la raison au verso et nous proposer des modifications s'il y a lieu.

Appréciation

4 3 2 1

++ + - --

N° CONFÉRENCE D'OUVERTURE - TITRE - Nom de la personne ressource

Qualité et quantité d'information

Qualité de l'animation

Pertinence du sujet

N° TITRE DE L'ATELIER - Nom de la personne ressource

Qualité et quantité d'information

Qualité de l'animation

Pertinence du sujet

N° TITRE DE L'ATELIER - Nom de la personne ressource

Qualité et quantité d'information

Qualité de l'animation

Pertinence du sujet

N° TITRE DE L'ATELIER - Nom de la personne ressource

Qualité et quantité d'information

Qualité de l'animation

Pertinence du sujet

N° TITRE DE L'ATELIER - Nom de la personne ressource

Qualité et quantité d'information

Qualité de l'animation

Pertinence du sujet

verso

## LOGO

	++	+	-	--
<b>N° CONFÉRENCE DE CLÔTURE - TITRE - Nom du conférencier</b>				
<i>Qualité et quantité d'information</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Qualité de l'animation</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Pertinence du sujet</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>N° APPRÉCIATION DE LA LOGISTIQUE</b>				
<i>Choix de l'endroit</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Choix du thème</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Pertinence des dates</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Accueil et inscription</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Coût de l'inscription</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>N° APPRÉCIATION GÉNÉRALE</b>				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### COMMENTAIRES ET SUGGESTIONS SI VOUS AVEZ COCHÉ 1 OU 2

No atelier

Commentaires et suggestions

---

---

---

### COMMENTAIRES ET SUGGESTIONS EN GÉNÉRAL

---

---

---

### SUGGESTIONS POUR LA PROCHAINE SESSION

---

---

---

Merci d'avoir pris le temps de remplir ce formulaire

*Le comité organisateur*

Formulaire 4.3B  
Compilation  
des grilles d'évaluation

<p><b>TITRE de la formation</b> <b>THEME</b> <b>DATE de la formation</b> <b>LIEU de la formation</b></p>
--

Exemple

.....Nombre... grilles compilées

**4 = Très satisfaisant**

**2 = Peu satisfaisant**

**3 = Satisfaisant**

**1 = Insatisfaisant**

*Si vous cochez 1 ou 2, veuillez indiquer la raison au verso et nous proposer des modifications s'il y a lieu.*

Appréciation					Moyenne
4	3	2	1		
++	+	-	--		

**N° CONFÉRENCE D'OUVERTURE – TITRE – Nom de la personne ressource**

Qualité et quantité d'information.....

Qualité de l'animation.....

Pertinence du sujet.....

**Commentaires**

**N° TITRE DE L'ATELIER – Nom de la personne ressource**

Qualité et quantité d'information.....

Qualité de l'animation.....

Pertinence du sujet.....

**Commentaires**

**N° TITRE DE L'ATELIER – Nom de la personne ressource**

Qualité et quantité d'information.....

Qualité de l'animation.....

Pertinence du sujet.....

**Commentaires**

**N° TITRE DE L'ATELIER – Nom de la personne ressource**

Qualité et quantité d'information.....

Qualité de l'animation.....

Pertinence du sujet.....

**Commentaires**

## LOGO

++    +    -    --    Moyenne

N° **TITRE DE L'ATELIER – Nom de la personne ressource**  
Qualité et quantité d'information.....  
Qualité de l'animation.....  
Pertinence du sujet.....  
**Commentaires**

N° **CONFÉRENCE DE CLÔTURE – TITRE – Nom du conférencier**  
Qualité et quantité d'information.....  
Qualité de l'animation.....  
Pertinence du sujet.....  
**Commentaires**

N° **APPRÉCIATION DE LA LOGISTIQUE**  
Choix de l'endroit.....  
Choix du thème.....  
Pertinence des dates.....  
Accueil et inscription.....  
Coût de l'inscription.....  
**Commentaires**

N° **APPRÉCIATION GÉNÉRALE**.....

### COMMENTAIRES ET SUGGESTIONS SI VOUS AVEZ COCHÉ 1 OU 2

N° atelier            Commentaires et suggestions

### COMMENTAIRES ET SUGGESTIONS EN GÉNÉRAL

### SUGGESTIONS POUR LA PROCHAINE FORMATION

## Chapitre 5

### Missions de perfectionnement hors Québec

**Note :** Si le budget du CPCG le permet, ce dernier réservera un montant au soutien d'une ou plusieurs missions hors Québec.

#### 5.1 Nature du programme

Mission de courte durée, c'est-à-dire n'excédant pas seize jours continus hors du Québec. Une mission comporte la planification d'un itinéraire de visites, de rencontres et d'échanges avec des organismes du milieu visité. Cela inclut la préparation d'un plan de travail précis, original et unique.

#### 5.2 Objectifs du programme

- Répondre à une problématique susceptible d'intéresser l'ensemble du milieu scolaire et reconnue prioritaire par le CPCG;
- S'assurer que les résultats appréhendés seront généralisables.

#### 5.3 Nombre de personnes

Le comité favorise des groupes composés de deux à quatre personnes en provenance de différentes commissions scolaires ou organismes d'éducation.

Seuls les cadres et gérants peuvent avoir accès à une subvention du CPCG.

#### 5.4 Conditions de réalisation

Tout projet de perfectionnement justifiant un séjour à l'extérieur du Québec doit satisfaire aux conditions suivantes :

- La mission doit se situer nettement dans le cadre d'activités de formation et rejoindre les objectifs énoncés précédemment ;
- **Dans les 45 jours** suivant le retour au Québec, un *Rapport de mission* doit être remis au CPCG, lequel en dispose et en assure la diffusion s'il le juge à propos.

#### 5.5 Rapport de mission

Le *Rapport de mission* déposé au CPCG explique en quoi les visites et rencontres effectuées durant le voyage à l'extérieur du Québec permettent de répondre aux problématiques identifiées par le ou les participants avant leur départ. Il rend également compte de l'atteinte des objectifs généraux et spécifiques inscrits sur le formulaire de demande.

Bref, le *Rapport de mission* est rédigé sous une forme et dans un format qui permettent au CPCG de le diffuser aux cadres et gérants de commissions scolaires susceptibles d'être intéressés par les thématiques observées.

## 5.6 Demande de subvention

- Pour faire la demande, compléter le formulaire 5.1 Présentation d'un projet et demande de subvention pour une mission hors Québec;
- Chaque candidat doit y joindre le formulaire 5.2 *Approbation de la direction générale* dûment rempli;
- Une personne ne peut effectuer qu'une seule demande au cours d'une même année financière du CPCG.

## 5.7 Modalités de financement

Un montant de 80 \$ par jour de mission est financé au moyen du budget de perfectionnement des cadres et gérants. Une allocation supplémentaire est accordée pour aider à défrayer la moitié du coût du transport jusqu'à un maximum de 500 \$ par participant.

Le coût excédentaire du projet, pour chaque participant, est assumé par la personne uniquement, par la personne et son employeur, par l'employeur seulement ou par son association ou fédération.

## 5.8 Réclamation de la subvention

**Dans les quarante-cinq jours** suivant la réalisation de l'activité, le demandeur soumet une demande de paiement au gestionnaire (ACSQ) sur le formulaire 5.3 *Réclamation de subvention pour une mission hors Québec* accompagné de la liste des participants, des pièces justificatives et du *Rapport de mission*.

À défaut d'avoir prévenu l'ACSQ d'une modification ou d'avoir présenté les pièces justificatives et le rapport de la mission à l'intérieur des délais prescrits, la subvention ne sera pas versée. Le montant ainsi récupéré par le CPCG sera utilisé pour répondre à d'autres demandes.

## 5.9 Information

Pour toute information complémentaire, veuillez contacter M<sup>me</sup> Jacqueline Reid au 418 654-0014 poste 221 ou par courriel ([jreid@acsq.qc.ca](mailto:jreid@acsq.qc.ca)).

Note : Tous les formulaires sont disponibles sur le site de l'ACSQ ([www.acsq.qc.ca/cpcg](http://www.acsq.qc.ca/cpcg)) en cliquant sur le logo du CPCG situé dans le menu de gauche du site.

**Formulaire 5.1**  
**Présentation d'un projet et demande de subvention**  
**pour une mission hors Québec**

<i>Responsable du projet</i>	
Nom	
Adresse	
	Code postal
Fonction du responsable	Téléphone

<i>Projet</i>	
Date de départ :	_____
Date de retour :	_____
Nombre de jours de mission :	_____
Nombre de gestionnaires scolaires admissibles :	_____
Courriel :	_____

*Titre du projet :* \_\_\_\_\_

*Problématiques à observer :* \_\_\_\_\_

<i>Coût <u>estimé</u> pour chaque membre de la mission</i>	
Transport aérien (aller-retour) :	_____
Transport terrestre :	_____
Hébergement :	
_____ jours X coût _____	= _____ 0,00
Subsistance	
_____ X _____	= _____ 0,00
Autres dépenses (préciser) :	_____
	= _____
<b>TOTAL :</b>	<b>0,00 \$</b>

<i>Partage des coûts pour chaque gestionnaire scolaire admissible</i>	
CPCG	
80 \$ X _____ jours de mission	= _____ 0,00 \$
Transport :	
(50 % jusqu'à un max. 500 \$) :	
Total CPCG :	_____ 0,00 \$
Commission scolaire :	_____
Gestionnaire :	_____
Autres :	_____
<b>TOTAL :</b>	<b>0,00 \$</b>

## Formulaire 5.1 (suite)

### *Objectifs généraux :*

### *Objectifs spécifiques :*

### **Note : Joindre le programme de la mission**

Liste des membres de la mission (en lettres majuscules)

Nom et prénom	Organisme	Numéro de téléphone
		-
		-
		-
		-
		-
		-

---

**Transmettre ce formulaire avant le 1<sup>er</sup> octobre**  
**à Louyse Trudel ([ltrudel@acsq.qc.ca](mailto:ltrudel@acsq.qc.ca))**  
 Association des cadres scolaires du Québec  
 1195, avenue Lavigerie, bureau 170, Québec (Québec) G1V 4N3  
 Tél. : 418 654-0014, p. 230 / Téléc. : 418 654-1719

---

**Formulaire 5.2**  
**Mission hors Québec –**  
**Approbation de la direction générale**

J'ai pris connaissance des objectifs poursuivis et des activités à réaliser dans le projet de mission de perfectionnement hors Québec. La candidate ou le candidat de notre commission scolaire sera absent de son poste au Québec pendant      jours ouvrables. J'accepte que :

\_\_\_\_\_

Nom de la candidate ou du candidat

\_\_\_\_\_

Fonction

participe audit projet de mission.

*Remarque :*

*Chaque candidature doit être approuvée par écrit par la direction générale de sa commission scolaire.*

\_\_\_\_\_

Date

\_\_\_\_\_

Signature de la direction générale

\_\_\_\_\_

Nom en lettres moulées

\_\_\_\_\_

Date

\_\_\_\_\_

Signature de la candidate ou du candidat

**Remarques**

---

**Transmettre ce formulaire à Louyse Trudel ([ltrudel@acsq.qc.ca](mailto:ltrudel@acsq.qc.ca))**

Association des cadres scolaires du Québec  
1195, avenue Lavigerie, bureau 170, Québec (Québec) G1V 4N3  
Tél. : 418 654-0014, p. 230 / Téléc. : 418 654-1719

---

**Formulaire 5.3  
Réclamation de subvention  
pour une mission hors Québec**

(dans les 45 jours suivant la réalisation de l'activité)

<i>Responsable du projet</i>	
Nom	
Adresse	
	Code postal
Fonction du responsable	Téléphone

<i>Renseignements généraux</i>	
Date de départ :	_____
Date de retour :	_____
Nombre de jours de mission :	_____
Nombre de gestionnaires scolaires admissibles :	_____
Courriel :	_____

*Titre du projet :* \_\_\_\_\_

<i>Coût réel pour chaque membre de la mission</i>	
Transport aérien (aller-retour) :	_____
Transport terrestre :	_____
Hébergement :	
_____ jours X coût _____	= _____ 0,00
Subsistance	
_____ X _____	= _____ 0,00
Autres dépenses (préciser) :	
	= _____
<b>TOTAL :</b>	<b>0,00 \$</b>

<i>Partage des coûts pour chaque gestionnaire scolaire admissible</i>	
CPCG	
80 \$ X _____ jours de mission	= _____ 0,00 \$
Transport :	
(50 % jusqu'à un max. 500 \$) :	
Total CPCG :	_____ 0,00 \$
Commission scolaire :	_____
Gestionnaire :	_____
Autres :	_____
<b>TOTAL :</b>	<b>0,00 \$</b>

*Montant demandé au CPCG :* \_\_\_\_\_

*Le versement doit être fait au nom de :* \_\_\_\_\_

- Pièces jointes :**
- Liste des membres de la mission (nom, fonction et coordonnées) en ayant soin d'indiquer les gestionnaires scolaires admissibles à une subvention du CPCG
  - Pièces justificatives correspondant aux frais encourus admissibles
  - Rapport de la mission

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Signature du responsable

**Transmettre ce formulaire à Louyse Trudel ([ltrudel@acsq.qc.ca](mailto:ltrudel@acsq.qc.ca))**

Association des cadres scolaires du Québec  
1195, avenue Lavigerie, bureau 170, Québec (Québec) G1V 4N3  
Tél. : 418 654-0014, p. 230 / Téléc. : 418 654-1719

## Chapitre 6

### Activité d'appropriation du Référentiel de compétences des gestionnaires scolaires

#### 6.1 Introduction

Dans le contexte actuel, l'apprentissage tout au long de la vie est considéré comme un puissant levier du développement organisationnel. En effet, il peut offrir de multiples occasions de développement personnel et professionnel pour les individus.

D'années en années, la tâche des gestionnaires se complexifie. Et bien que ceux-ci passent plusieurs heures de leur vie au travail, celui-ci est souvent si exigeant que dans le tourbillon du quotidien, les gestionnaires oublient de constater leurs propres performances.

L'activité d'appropriation du *Référentiel de compétences* vise à offrir aux gestionnaires scolaires un temps d'arrêt pour prendre la mesure de leurs compétences professionnelles et ainsi, mieux planifier leur développement professionnel.

Le document d'accompagnement *Vers le développement des compétences pour les gestionnaires scolaires*, servant de guide d'utilisation et d'exploitation du Référentiel, complète la documentation utilisée lors de l'activité. Ces deux documents sont également disponibles en version électronique, en français et en anglais, sur le site de l'ACSQ ([www.acsq.qc.ca/referentiel](http://www.acsq.qc.ca/referentiel)).

#### 6.2 Clientèle

Le Comité de perfectionnement des cadres et des gérants (CPCG) offre aux gestionnaires, regroupés sur une base régionale ou locale, l'accès à une activité d'appropriation du *Référentiel de compétences des gestionnaires scolaires*.

#### 6.3 Objectifs

##### 6.3.1 Le Référentiel de compétences

Le *Référentiel de compétences des gestionnaires scolaires* vise à permettre aux gestionnaires scolaires d'autoévaluer leurs compétences professionnelles et de déterminer leurs besoins de développement professionnel.

##### 6.3.2 L'activité d'appropriation du Référentiel vise à :

- Susciter l'intérêt, la curiosité et la motivation des gestionnaires pour la formation continue en utilisant le Référentiel de compétences des gestionnaires scolaires et les documents d'accompagnement proposés;
- Apprendre aux gestionnaires à reconnaître leurs ressources personnelles et celles de leurs collègues, afin de mettre à profit les forces de chacune et de chacun au service d'un but commun;

- Déterminer certains besoins de développement professionnel;
- Identifier des moyens pour en assurer un suivi.

#### **6.4 Durée et langue de diffusion**

Habituellement d'une durée de 3 heures, l'activité d'appropriation peut, sur demande, se dispenser sur une journée. La session est disponible en français et en anglais.

#### **6.5 Modalité de subvention**

Les honoraires des personnes-ressource ainsi que leurs frais de déplacement sont assumés par le Comité de perfectionnement des cadres et des gérants (CPCG).

#### **6.6 Demande de formation**

Pour demander la tenue d'une activité d'appropriation dans son milieu, en français ou en anglais, la personne responsable du groupe de gestionnaires remplit le formulaire 6.1 et le retourne à Mme Louyse Trudel ([ltrudel@acsq.qc.ca](mailto:ltrudel@acsq.qc.ca)).

#### **6.7 Certificat de participation**

Le Comité remet un certificat de participation à tout gestionnaire ayant assisté à la formation. La signature de la liste de présences à l'activité de même que la présence à un minimum de 80 % de la durée de cette formation sont requises pour l'obtention du certificat. Ces derniers sont transmis à l'organisateur à la suite de l'activité.

#### **6.8 Information**

Veillez communiquer avec M<sup>me</sup> Louyse Trudel au 418 654-0014, poste 230 ou par courriel ([ltrudel@acsq.qc.ca](mailto:ltrudel@acsq.qc.ca)).

Note : Tous les formulaires sont disponibles sur le site de l'ACSQ ([www.acsq.qc.ca/cpcg](http://www.acsq.qc.ca/cpcg)) en cliquant sur le logo du CPCG situé dans le menu de gauche du site.

**Formulaire 6.1**  
**Demande de formation sur le *Référentiel de compétences des gestionnaires scolaires* et ses outils d'appropriation**

Association provinciale       Association régionale ou section       Commission scolaire

<b><i>Organisme demandeur</i></b>	
Nom	
Adresse	
Code postal	
-	
Responsable de l'organisme	Téléphone
Courriel :	

<b><i>Renseignements généraux</i></b>	
Nombre de gestionnaires scolaires admissibles <b>attendus</b> (veuillez indiquer un nombre approximatif réaliste) : _____	
Choix de dates de réalisation (suggérer 2 ou 3 dates) : _____ _____	
Lieu de la session : _____	
Langue demandée : Français <input type="checkbox"/> Anglais <input type="checkbox"/>	

*Le CPCG prend en charge les honoraires et les frais de déplacement des personnes-ressources*

\_\_\_\_\_

Date

\_\_\_\_\_

Signature du responsable

---

**Transmettre ce formulaire à**  
**Louyse Trudel ([ltrudel@acsq.qc.ca](mailto:ltrudel@acsq.qc.ca))**  
Association des cadres scolaires du Québec  
1195, avenue Lavigerie, bureau 170, Québec (Québec) G1V 4N3  
Tél. : 418 654-0014, p. 230 / Téléc. : 418 654-1719

---