

---

**CENTRES D'ÉDUCATION DES ADULTES  
ET DE FORMATION PROFESSIONNELLE**

**LE PROJET ÉDUCATIF  
ET LES MOYENS DE  
SA MISE EN ŒUVRE**

---



**Centrale des syndicats  
du Québec**

## AVANT-PROPOS

Le projet de loi n° 105 a été déposé en juin 2016. Dès le départ, nous avons manifesté notre désaccord avec certains des changements proposés à la Loi sur l'instruction publique (LIP) par ce projet de loi, comme nous l'avons fait avec le projet de loi précédent qui allait dans le même sens et qui a été abandonné à la suite de nombreuses critiques (projet de loi n° 86).

Ce que nous avons dénoncé à propos du projet de loi n° 105, c'est notamment le type de décentralisation proposé et ses effets sur l'égalité des chances et sur le travail du personnel, particulièrement le personnel professionnel et de soutien. De plus, nous sommes intervenus de manière insistante à propos de l'importance de respecter l'expertise du personnel et son autonomie professionnelle.

Nous avons aussi dénoncé la poursuite du recours à la gestion axée sur les résultats (GAR) comme modèle de gestion en éducation et les nombreuses dérives qu'un tel modèle entraîne.

Nos interventions politiques et médiatiques ont amené le gouvernement à dénoncer certaines de ces dérives et à apporter des amendements au projet de loi ainsi que des précisions dans la documentation ministérielle, ce qui a permis de limiter les dégâts.

**D**es changements importants ont été apportés à la Loi sur l'instruction publique (LIP)<sup>1</sup>. Certains d'entre eux concernent le projet éducatif et les moyens retenus pour atteindre les objectifs et les cibles visées par le projet. Ces changements nécessitent que les centres se dotent d'un projet éducatif au cours de l'année 2018-2019.

Ce guide s'adresse à tout le personnel des centres, enseignantes ou enseignants, professionnelles ou professionnels ou membres du personnel de soutien. Il a pour objectif de soutenir sa participation à toutes les étapes de la démarche entourant le projet éducatif, que ce soit lors de diverses consultations ou à travers son engagement au sein du conseil d'établissement. Il aborde également le choix des moyens de mise en œuvre du projet éducatif pour lequel le personnel joue un rôle prépondérant depuis les changements apportés récemment à la loi.

Le projet éducatif revêtra une grande importance au sein du centre puisqu'il déterminera, entre autres, les valeurs que l'établissement souhaite promouvoir et structurera les priorités d'action en vue de l'amélioration de la réussite des élèves.



Autant le personnel enseignant et professionnel que le personnel de soutien sont concernés par le projet éducatif. Toutes et tous sont appelés à se prononcer à travers les différents mécanismes de consultation prévus. Malgré les difficultés que cela peut poser pour le personnel qui exerce dans plusieurs centres, il est essentiel de prendre part à la démarche, puisqu'une fois adopté, le projet éducatif guidera le travail du personnel.

La concertation entre le personnel enseignant, professionnel et de soutien est également indispensable. La circulation de l'information entre les personnes déléguées, celles qui siègent au conseil d'établissement et celles qui participent au comité responsable de la rédaction du projet éducatif, s'il y a lieu, est importante. La concertation permet d'identifier des enjeux communs, les valeurs à promouvoir et elle augmente le pouvoir collectif du personnel. Ainsi, il faut s'assurer que le projet éducatif, une fois adopté, reflètera bien la réalité du centre et sera un outil d'autant plus pertinent.

## 1 L'ANALYSE DE LA SITUATION DU CENTRE

L'analyse de la situation du centre constitue la base sur laquelle s'élabore le projet éducatif. C'est à la lumière de cette analyse que le conseil d'établissement adoptera le projet éducatif, et qu'il verra à sa réalisation et à son évaluation. Une analyse de la situation suffisamment bien documentée permettra de déterminer les enjeux qui justifieront le choix des orientations et des objectifs du projet éducatif. Bref, elle permettra de reconnaître les bonnes priorités d'action.

Le rôle du personnel à ce chapitre est primordial. La connaissance fine du milieu et des besoins des élèves développée au fil des jours par les membres du personnel fournit un éclairage pertinent et essentiel à l'analyse de la situation. Cela permet d'apporter une vision humaine, en phase avec ce qui se vit dans le centre, et d'éviter ainsi une analyse strictement statistique de la situation, d'où l'importance de prendre aussi en compte les valeurs que l'on souhaite promouvoir.

<sup>1</sup> Les libellés exacts des articles de loi mentionnés dans le document sont présentés à l'annexe II.



## 1.1 QUE DOIT CONTENIR L'ANALYSE DE LA SITUATION DU CENTRE?

L'analyse de la situation du centre doit porter principalement sur :

- les besoins des élèves;
- les enjeux liés à la réussite des élèves;
- les caractéristiques et les attentes du milieu qu'il sert.

La loi énonce donc les principaux éléments à considérer (art. 109). D'autres aspects peuvent être pris en compte afin de compléter l'analyse (ex. : forces et fragilités du centre et occasions à saisir). Il s'agit de recueillir toute l'information utile, eu égard au contexte propre au centre, afin de faire du projet éducatif un outil qui pourra réellement soutenir la réalisation de sa mission.

Certaines informations n'ont pas à être prises en compte dans l'analyse de la situation. C'est le cas notamment de ce qui touche la gestion du personnel, puisqu'il s'agit d'une responsabilité administrative qui appartient à la direction d'établissement et à la commission scolaire. C'est le cas aussi de ce qui relève de l'autonomie professionnelle et collective du personnel, comme il est circonscrit par la loi et les plans de classification.

## 1.2 COMMENT SE DÉROULE L'ANALYSE DE LA SITUATION DU CENTRE?

C'est le conseil d'établissement qui effectue l'analyse de la situation du centre (art. 109). Elle se réalise en concertation avec les acteurs intéressés par le centre et la réussite des élèves (élèves, membres du personnel, parents, représentantes et représentants de la communauté et de la commission scolaire). Le conseil doit par conséquent favoriser la participation de ces groupes à la démarche (art. 109). Il s'agit d'un moment privilégié, pour le personnel, pour exprimer ce qu'il vit quotidiennement et pour parler des besoins des élèves et des défis rencontrés.

La coordination de l'analyse de la situation incombe à la direction du centre (art. 110.10). Cela fait partie du soutien qu'elle doit offrir au conseil d'établissement. Il revient à la direction de prendre en charge la collecte des informations. Celle-ci peut se faire de diverses manières, telles que présentées ci-dessous. L'utilisation de données quantitatives peut certes être utile, mais elle ne saurait être suffisante pour poser un diagnostic complet et sérieux sur la situation du centre.

## EXEMPLES D'ÉLÉMENTS POUVANT ÊTRE PRIS EN COMPTE ET DE SOURCES D'INFORMATIONS POSSIBLES

Note : Ces éléments sont présentés à titre de suggestions seulement. Chaque centre pourra déterminer ceux qui pourraient être pertinents eu égard au contexte qui lui est propre.

ÉLÉMENTS POUVANT ÊTRE PRIS EN COMPTE	SOURCES D'INFORMATIONS POSSIBLES
<p><b>Besoins des élèves</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Défis ou difficultés particulières (ex. : absentéisme des élèves)</li><li>● Besoins en termes de services professionnels et de soutien</li><li>● Sentiment d'appartenance</li><li>● Mieux vivre ensemble</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Consultation du personnel sur les besoins des élèves</li><li>● Services prévus ou accessibilité des services complémentaires et particuliers</li><li>● Questionnaires ou groupes de discussion</li><li>● Données propres au centre</li></ul>
<p><b>Enjeux liés à la réussite des élèves</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Proportion d'élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (HDAA) dans le centre et dans les classes</li><li>● Élèves ayant un plan d'intervention</li><li>● Élèves qui viennent en formation professionnelle en provenance du certificat de formation à un métier semi-spécialisé (passerelle)</li><li>● Élèves en concomitance</li><li>● Présence ou disponibilité des services spécialisés</li><li>● Climat du centre (ex. : intimidation et violence)</li><li>● Assiduité des élèves</li><li>● Retard scolaire</li><li>● Réussite aux épreuves ministérielles</li><li>● Sentiment d'appartenance au centre</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Consultation du personnel sur les difficultés particulières des élèves</li><li>● Questionnaires ou groupes de discussion</li><li>● Données propres au centre</li><li>● Données provenant du ministère et de la commission scolaire</li><li>● Écart de réussite entre divers groupes d'élèves (issus de milieux défavorisés ou favorisés; issus de l'immigration, ayant ou non des difficultés d'adaptation ou d'apprentissage; etc.)</li></ul>



## ÉLÉMENTS POUVANT ÊTRE PRIS EN COMPTE

## SOURCES D'INFORMATIONS POSSIBLES

### Caractéristiques et attentes du milieu desservi

- Étendue du territoire
- Tendances démographiques
- Diversité socioéconomique, linguistique et ethnoculturelle de la population
- Milieu rural ou urbain
- Région éloignée, région ressource
- Ressources de la communauté (soutien aux familles, aux jeunes)
- Qualité de l'environnement et de la vie en général
- Organismes pouvant appuyer les élèves dans le cadre de projets environnementaux, culturels, sportifs ou sociaux complémentaires aux services du centre
- Pénurie ou besoins de main-d'œuvre
- Taux de chômage
- Objectifs de développement durable

- Données provenant du ministère et de la commission scolaire
- Consultation du personnel quant à sa connaissance du milieu
- Consultation de tous les groupes concernés quant à leur connaissance de la communauté

### Autres éléments propres au centre

- Lieux physiques (ex. : nombre de pavillons, nombre de locaux, disponibilité des locaux, partage de locaux, espaces communs, vétusté, luminosité, qualité de l'air, confort)
- Outils numériques
- Temps prévu pour la concertation
- Temps prévu pour divers projets

- Indice de vétusté du ou des bâtiments
- Consultation de tous les groupes concernés, dont le personnel scolaire



## 2 L'ÉLABORATION DU PROJET ÉDUCATIF

Depuis de nombreuses années, les écoles doivent se doter d'un projet éducatif. Pour leur part, les centres devaient déterminer des orientations et des objectifs pour améliorer la réussite des élèves, définis dans un plan de réussite. Dorénavant, les centres devront eux aussi élaborer un projet éducatif et voir à sa réalisation ainsi qu'à son évaluation.

### 2.1 QU'EST-CE QUE LE PROJET ÉDUCATIF?

La LIP précise que le centre doit dispenser les services éducatifs prévus par le régime pédagogique de la formation professionnelle ou par le régime pédagogique applicable aux services éducatifs pour les adultes. Les centres doivent aussi collaborer au développement social et culturel de leur communauté (art. 97). Dorénavant, le centre devra réaliser cette mission dans le cadre d'un projet éducatif. Ce projet sera le document de référence sur lequel reposera la réalisation de la mission du centre. Il peut aussi traduire une vision du monde, du sens du bien commun. C'est en quelque sorte la vision commune et consensuelle que se donnera l'ensemble des partenaires concernés par la réussite des élèves pour éclairer leurs actions.

### 2.2 QUI EST RESPONSABLE DU PROJET ÉDUCATIF?

La direction a la responsabilité de coordonner l'élaboration, la réalisation et l'évaluation du projet éducatif, et d'assister le conseil d'établissement dans les fonctions qu'il doit assumer à cet égard (art. 110.10). Ces fonctions sont importantes. En effet, le conseil d'établissement joue un rôle clé, car il :

- favorise la participation de tous les acteurs intéressés par le centre et la réussite des élèves à la démarche (art. 109);
- adopte le projet éducatif sur la base de l'analyse de la situation du centre et en tenant compte du plan d'engagement vers la réussite (PEVR) de la commission scolaire (art. 109);
- assure la cohérence des orientations et des objectifs définis dans le projet éducatif avec le PEVR (art. 97.1);



- voit à la réalisation du projet éducatif et procède à son évaluation selon la périodicité qui y est prévue (art. 109);
- transmet le projet éducatif à la commission scolaire et le rend public à l'expiration d'un délai de 60 à 90 jours après la transmission (art. 109.1);
- rend publique l'évaluation du projet éducatif (art. 109.1);
- communique aux élèves et aux membres du personnel le projet éducatif et son évaluation (art. 109.1);
- respecte, s'il y a lieu, les modalités prescrites par le ministre visant la coordination de l'ensemble de la démarche de planification stratégique entre les établissements, la commission scolaire et le ministère (art. 459.3).

### 2.3 COMMENT LE PROJET ÉDUCATIF PEUT-IL ÊTRE ÉLABORÉ?

En tant que responsable de la coordination du projet éducatif, la direction peut mettre en place un comité de travail pour prendre en charge l'élaboration du projet. Des membres du personnel du centre devraient en faire partie.

Il importe que le travail se fasse sur la base de l'analyse de la situation du centre et que la participation de tous les acteurs intéressés par le centre et la réussite des élèves soit favorisée. À cet effet, d'autres acteurs intéressés par le centre et la réussite des élèves peuvent aussi se joindre à ce comité.

## 2.4 QUE DOIT CONTENIR LE PROJET ÉDUCATIF?

Le projet éducatif contient des éléments que les centres devaient déjà déterminer, comme les orientations qui lui sont propres et les objectifs retenus pour améliorer la réussite (art. 109). De nouveaux éléments devront cependant s'ajouter. Ils sont tous liés les uns aux autres et sont développés en suivant un ordre logique. Plus précisément, le projet éducatif (art. 97, 97.1 et 97.2) :

- vise la réalisation de la mission du centre;
- contient le contexte dans lequel le centre évolue et les principaux enjeux auxquels il est confronté, notamment en matière de réussite scolaire (nouveau). Dans le cas d'un centre de formation professionnelle, le contexte contient aussi les enjeux d'adéquation entre la formation et les besoins régionaux ou nationaux de main-d'œuvre;
- contient les orientations propres au centre et les objectifs retenus pour améliorer la réussite des élèves. Ces orientations et ces objectifs doivent être cohérents avec le PEVR de la commission scolaire (nouveau);
- contient des orientations et des objectifs qui visent l'application, l'adaptation et l'enrichissement du régime pédagogique et des programmes d'études établis par le ministre;
- contient les cibles visées au terme de la période couverte par le projet éducatif (nouveau);
- contient les indicateurs utilisés pour mesurer l'atteinte des objectifs et des cibles visées (nouveau);
- contient la périodicité de l'évaluation du projet éducatif déterminée en collaboration avec la commission scolaire (nouveau);
- doit couvrir une période qui s'harmonise avec celle couverte par le PEVR de la commission scolaire (nouveau).

### 2.4.1 LE CONTEXTE ET LES PRINCIPAUX ENJEUX

Le contexte dans lequel le centre évolue et les principaux enjeux auxquels il est confronté doivent figurer dans le projet éducatif, notamment en matière de réussite des élèves, et, dans le cas d'un centre de formation

professionnelle, d'adéquation entre la formation et les besoins régionaux ou nationaux de main-d'œuvre (art. 97.1).

L'analyse de la situation du centre, présentée à la section précédente, aura permis une meilleure compréhension du contexte et des enjeux. Le fait d'inclure ces éléments dans le projet éducatif permet de nommer les forces, les difficultés et les défis (sociaux, organisationnels, matériels, etc.) qui doivent être pris en compte.

Il est important de prendre en considération le fait que les CFP n'ont pas de réel pouvoir en matière d'adéquation formation-emploi. En fait, le CFP n'a pas de contrôle sur les programmes qu'il peut offrir, sur le contingentement des programmes, sur les budgets d'implantation (nombre de postes de travail financés) et sur les formations concurrentes offertes sur le territoire (ex. : au secteur privé, dans les cégeps ou par d'autres commissions scolaires situées à proximité ou qui offrent de l'enseignement à distance).

### 2.4.2 LES ORIENTATIONS ET LES OBJECTIFS

Les orientations sont propres au centre. Elles sont en quelque sorte la couleur locale qu'il souhaite donner à la réalisation de sa mission et reflètent ses priorités. Les orientations doivent être en phase avec les éléments soulevés dans l'analyse de la situation. Elles permettent de guider l'action de manière à consolider les forces ou à répondre aux défis identifiés lors de cette analyse.

Ce choix s'appuie également sur les valeurs que le centre souhaite privilégier pour guider l'action éducative et développer certaines qualités chez les élèves. Pensons par exemple au respect de la diversité, à la coopération, à la solidarité, à la démocratie, au mieux vivre ensemble, aux valeurs écologiques, à l'engagement citoyen et au développement durable.

Pour faciliter l'élaboration du projet éducatif, on peut d'abord voir si les orientations actuelles sont toujours pertinentes :

- Correspondent-elles toujours à la réalité du centre?
- Reflètent-elles fidèlement les valeurs que l'on souhaite privilégier?



- Donnent-elles une vision claire de la direction à prendre pour soutenir la réalisation de la mission du centre?
- Contiennent-elles une seule idée et sont-elles claires et précises?

Les objectifs retenus découlent des orientations et visent l'amélioration de la réussite des élèves. Ils viennent préciser ce vers quoi l'action éducative doit tendre et doivent permettre d'apprécier les progrès réalisés au fil du temps.

Les orientations et les objectifs doivent être cohérents avec le PEVR de la commission scolaire, ce qui nécessite que le conseil d'établissement tienne compte de ce plan. Lors du dépôt du projet éducatif à la commission scolaire, cette dernière vérifiera si celui-ci est cohérent avec son PEVR (art. 209.2). **Cette notion de cohérence n'empêche aucunement le centre d'établir des orientations et des objectifs qui lui sont propres, en fonction de l'analyse de sa situation, et de juger de la pertinence de retenir ou non les orientations du PEVR.**

### 2.4.3 LES CIBLES VISÉES ET LES INDICATEURS

Le projet éducatif doit aussi contenir des cibles visées au terme de la période couverte et des indicateurs leur correspondant. Les cibles sont associées aux objectifs préalablement définis et représentent le résultat concret que l'on souhaite atteindre.

Cet élément du projet éducatif n'est pas anodin. La tentation d'inscrire des cibles visées qui sont « chiffrées » sera grande (cibles quantitatives). **Dans pareil cas, on risque de faire du projet éducatif un outil de gestion ayant pour finalité l'atteinte de résultats statistiques, plutôt qu'un outil de mobilisation des forces vives autour de la mission large du centre.**

Cette attention portée aux chiffres pourrait engendrer des conséquences négatives pour les élèves et pour le personnel, comme cela a pu être observé au Québec et ailleurs<sup>2</sup>. Cette obligation de résultat met une pression induite sur les élèves pour les voir réussir, particulièrement pour ceux qui peinent à y arriver. Elle tend également à orienter l'attention vers les dimensions

« quantifiables » de la réussite, ce qui va à l'encontre de l'essence même du projet éducatif, qui devrait s'attarder à toutes les dimensions de la réussite.

Les répercussions sur le travail du personnel peuvent aussi être importantes. La tentation d'exercer des pressions pour que les cibles quantitatives soient atteintes peut devenir forte, surtout dans un contexte où les ressources nécessaires pour soutenir la réussite des élèves se font rares. Pour toutes ces raisons, l'inscription de cibles chiffrées devrait être évitée. Les cibles ne doivent pas devenir une finalité; elles doivent demeurer un moyen pour assumer la mission du centre et favoriser la réussite dans une perspective d'égalité des chances.

**Il n'est d'ailleurs pas obligatoire que les cibles du projet éducatif soient quantitatives « lorsque la mesure s'avère inapplicable ou inappropriée<sup>3</sup> », comme il est mentionné dans la documentation ministérielle.** Il est donc tout à fait possible d'inscrire des cibles qualitatives dans le projet éducatif pour éviter les effets et les pratiques non souhaitables qui pourraient découler de l'inscription de cibles quantitatives (voir annexe I pour des exemples de dangers potentiels).

**Note au lecteur :** À propos des cibles et des indicateurs, vous pouvez aussi vous référer au document *Un projet éducatif pour faire réussir les élèves*, ainsi qu'à l'argumentaire et au modèle de lettre de dissidence qui l'accompagnent. Vous pouvez contacter votre syndicat pour obtenir ces documents.

### 2.5 COMMENT LE PROJET ÉDUCATIF EST-IL ADOPTÉ?

Une fois le projet éducatif élaboré, il sera déposé au conseil d'établissement pour adoption. Le pouvoir d'adopter permet au conseil d'établissement de modifier en tout ou en partie la proposition qui lui est faite. Lors de l'adoption du projet éducatif, le conseil doit s'appuyer sur l'analyse de la situation du centre et tenir compte du PEVR de la commission scolaire (art. 109).

<sup>2</sup> Voir l'annexe I pour des illustrations de dangers potentiels liés à l'obligation de résultat.

<sup>3</sup> QUÉBEC. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR (2018). *Gestion axée sur les résultats : pilotage du système d'éducation*, Projet éducatif, Guide 4 de 5, [En ligne], Québec, Le Ministère, p. 8. [education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\_web/documents/PSG/politiques\_orientations/GUIDE\_4\_GAR\_ProjetEducatif\_Edition\_.pdf].

## 2.6 QU'EN EST-IL DE LA TRANSMISSION ET DE LA PUBLICATION DU PROJET ÉDUCATIF?

À la suite de l'adoption du projet éducatif, le conseil d'établissement le transmet à la commission scolaire (art. 109.1), qui doit s'assurer de la cohérence des orientations et des objectifs retenus dans le projet éducatif avec son PEVR (art. 209.2).

Il est utile de préciser ce que veut dire *être en cohérence*. Le dictionnaire *Larousse* définit la cohérence comme suit : « dont les parties s'enchaînent bien et présentent entre elles des rapports logiques<sup>4</sup> ». **De plus, lors des débats en commission parlementaire, le ministre a expliqué que le terme cohérence avait été préféré au terme conformité. Cela laisse donc une certaine marge de manœuvre au conseil d'établissement dans le choix des orientations et des objectifs du projet éducatif.**

La commission scolaire peut demander au conseil d'établissement de différer la publication du projet éducatif ou de procéder à des modifications (art. 209.2). À l'expiration d'un délai de 60 à 90 jours après la transmission du projet éducatif à la commission scolaire, ou d'un autre délai qui aurait été convenu le cas échéant, le conseil d'établissement rend public le projet éducatif et le communique aux élèves et aux membres du personnel (art. 109.1).

## 2.7 COMMENT LE PROJET ÉDUCATIF EST-IL ÉVALUÉ?

L'évaluation du projet éducatif fait partie des responsabilités du conseil d'établissement (art. 109). La direction assiste le conseil en coordonnant la démarche d'évaluation (art. 110.10). Différentes modalités peuvent être utilisées pour réaliser cette évaluation. Il appartient cependant au conseil d'établissement de les déterminer. Il pourra par exemple consulter le personnel et utiliser des questionnaires destinés aux élèves. L'important est de diversifier les modes de collecte de données de manière à avoir une information complète et riche, y compris de nature qualitative (ex. : sentiment d'appartenance, de sécurité, volonté de s'engager, ouverture aux autres et au monde, etc.).

Cette évaluation se fait de manière périodique. La périodicité de l'évaluation doit être déterminée en collaboration avec la commission scolaire (art. 97.1). Comme mentionné précédemment, la période couverte par le projet éducatif doit d'ailleurs s'harmoniser avec celle du PEVR (art. 97.2).

Pour bâtir l'évaluation du projet éducatif, on peut se poser différentes questions liées aux orientations, aux objectifs et aux cibles visées qui y sont inscrits. Par exemple :

- Les caractéristiques des élèves du centre ont-elles changées?
- Le climat du centre s'est-il amélioré?
- Observe-t-on des améliorations sur les plans de la réussite?
- Les ressources et les moyens nécessaires ont-ils été rendus disponibles par la commission scolaire et la direction du centre?
- Les conditions d'apprentissage, d'enseignement et de travail étaient-elles favorables à l'atteinte des objectifs et des cibles visées?
- Les objectifs étaient-ils adéquats et les cibles visées étaient-elles réalistes?
- Les différents acteurs consultés lors de l'élaboration du projet éducatif sont-ils satisfaits?
- Le contexte s'est-il transformé de manière significative durant la période couverte par le projet éducatif?

Enfin, le conseil d'établissement informe annuellement le milieu que sert le centre des services qu'il offre et doit rendre compte de leur qualité (art. 110.3.1). Un rapport annuel peut être produit pour répondre à cette obligation légale.

<sup>4</sup> « Cohérent » (c2017). Dictionnaire de français Larousse, [En ligne]. [[https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/coh%C3%A9rent\\_coh%C3%A9rente/17014](https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/coh%C3%A9rent_coh%C3%A9rente/17014)] (Consulté le 30 août 2018).

### 3 COMMENT LE PERSONNEL PEUT-IL PARTICIPER?

L'analyse de la situation du centre tout comme l'élaboration, l'adoption, la réalisation et l'évaluation du projet éducatif doivent s'effectuer en concertation avec les différents acteurs intéressés par le centre et la réussite des élèves. À cette fin, le conseil d'établissement doit favoriser leur participation (art. 109). L'apport des membres du personnel est particulièrement important. Le savoir et l'expertise du personnel développés grâce aux contacts quotidiens avec les élèves permettent d'apporter un éclairage juste et essentiel à la réflexion.

La loi ne précise pas de quelle manière les différents groupes intéressés par le centre et la réussite des élèves peuvent participer. Cette participation prendra différentes formes selon les milieux. La direction pourrait convoquer des assemblées pour chaque catégorie de personnel ou une assemblée générale les réunissant. D'autres lieux de consultation propres à chaque milieu ou encore ceux prévus aux conventions collectives pourraient aussi être mis à profit si les objets de consultation prévus le permettent (ex. : comité de participation des enseignantes et enseignants et autres comités). Les consultations pourraient aussi se faire à l'aide de questionnaires ou encore par l'entremise de groupes de discussion. Dans tous les cas, pour qu'une consultation soit valide, il est important de rappeler qu'elle doit respecter trois conditions :

- La qualité et la quantité des informations transmises doivent être suffisantes.
- Le délai consenti pour se forger une opinion éclairée doit être suffisant.
- La possibilité d'exprimer cette opinion doit être réelle, c'est-à-dire qu'elle doit pouvoir être émise avant que l'autorité qui consulte n'ait arrêté sa décision, de manière à pouvoir influencer cette décision.

Le personnel peut aussi participer à l'élaboration du projet éducatif en faisant partie du comité de travail mis sur pied à cet effet, si tel est le cas. La participation du personnel se fait également par l'entremise du conseil d'établissement. Les personnes représentant le personnel au conseil d'établissement ont un rôle

primordial à jouer puisque l'analyse de la situation fait partie des responsabilités du conseil, tout comme l'adoption du projet éducatif. Comme ces personnes ont un rôle de représentation de leurs pairs, cela suppose qu'elles sont bien au fait du point de vue des personnes qu'elles représentent. Elles pourront utiliser les mécanismes propres à leur milieu pour recueillir leur point de vue quant aux besoins des élèves et aux défis du centre.

Dans tous les cas, la concertation entre le personnel enseignant, professionnel et de soutien est un atout. Elle permet de dégager des enjeux prioritaires communs, ce qui renforce leur pertinence et leur confère plus de poids. Les syndicats peuvent jouer un rôle pour faciliter cette concertation.

Une représentation graphique des principales étapes d'élaboration du projet éducatif est présentée à la figure 1.

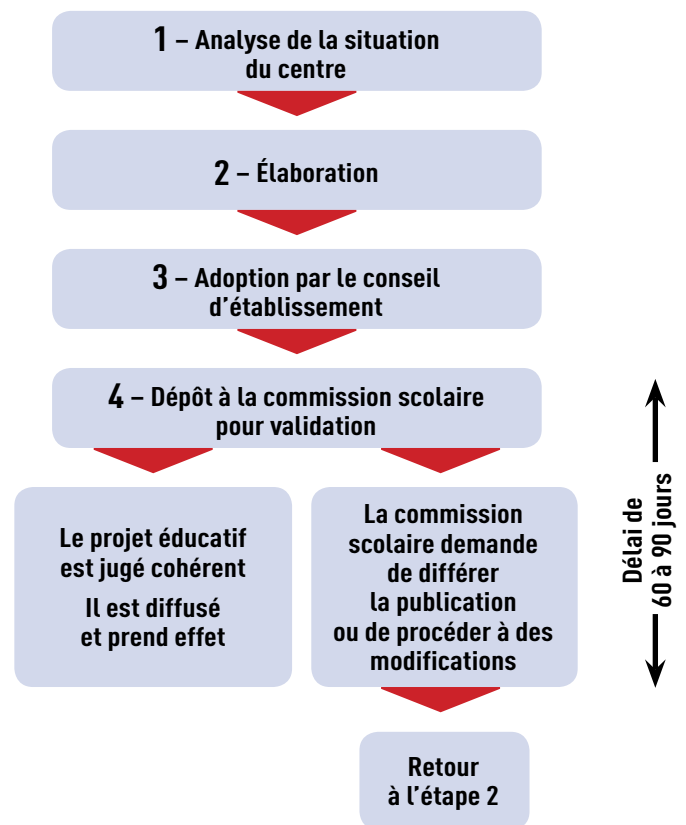


Fig. 1 – Processus d'élaboration du projet éducatif.

## 4 LES MOYENS DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET ÉDUCATIF

Le plan de réussite étant aboli, les moyens retenus pour atteindre les objectifs et les cibles visées par le projet éducatif sont désormais **proposés par le personnel à la direction d'établissement** (art. 110.12). La portée de l'article 110.12 de la LIP est donc élargie et prévoit les modalités d'approbation des moyens retenus pour atteindre les objectifs et les cibles visées par le projet éducatif.

**Le conseil d'établissement peut être informé de cette proposition, mais il n'a pas le pouvoir de l'approuver ni celui de l'adopter. Il s'agit d'un changement important puisque le personnel devient le maître d'œuvre de la proposition de moyens.**

### 4.1 QUE DOIT CONTENIR LA PROPOSITION DE MOYENS?

La proposition comporte les moyens retenus par le personnel pour faire en sorte que les objectifs et les cibles visées par le projet éducatif soient atteints. Le projet éducatif est donc la trame de fond sur laquelle doit s'appuyer le choix des moyens. Il s'agit en quelque sorte de déterminer les actions concrètes qui seront privilégiées pour soutenir la réalisation de la mission du centre et favoriser la réussite des élèves. Tout en s'assurant de leur pertinence, les moyens proposés devront tenir compte de la réalité du centre, notamment des moyens et des ressources dont il dispose.

L'application des moyens retenus impliquera nécessairement tout le personnel, y compris celui qui pourrait se joindre à l'équipe-centre après l'approbation de la proposition de moyens et qui, par conséquent, n'aura pas participé à son élaboration. Il est donc particulièrement important que cette proposition soit suffisamment générale pour s'appliquer à toutes et tous. **Elle ne devrait pas non plus être rédigée de manière à limiter l'autonomie professionnelle du personnel.** En ce sens, elle doit être formulée de manière à lui laisser la marge de manœuvre nécessaire pour ajuster ses pratiques au fur et à mesure en fonction du contexte dans lequel il exerce. Dans le cas où il y aurait référence à des méthodes, des approches ou des techniques bien précises ou encore à du matériel spécifique, il peut

être opportun d'utiliser des formulations ouvertes (ex. : notamment, entre autres) ou encore des verbes conjugués au conditionnel, pour éviter des contraintes indues. Afin de faciliter la démarche, il peut être intéressant de vérifier si des idées contenues dans le plan de réussite sont toujours pertinentes et intéressantes.

### 4.2 QUEL EST LE RÔLE DU PERSONNEL ET DE LA DIRECTION?

La responsabilité d'élaborer une proposition de moyens incombe au personnel (art. 110.12). Cela est tout à fait cohérent puisque ce sont les membres du personnel qui auront à mettre en œuvre ces moyens. Ils sont donc les plus à même de juger de ce qu'il est pertinent et réaliste de faire en fonction du contexte de l'établissement.

La direction doit d'abord faire une demande auprès du personnel pour enclencher la démarche d'élaboration des moyens. À partir de ce moment, le personnel a 30 jours pour élaborer la proposition de moyens. Par la suite, la direction est responsable d'approuver la proposition, c'est-à-dire qu'elle pourra l'accepter ou la refuser, **mais elle ne pourra la modifier de son propre chef.** Si elle refuse la proposition, elle doit en donner les motifs et demander au personnel de préparer une nouvelle proposition, qui tiendra compte des commentaires formulés.

### 4.3 COMMENT EST ÉLABORÉE LA PROPOSITION DE MOYENS?

La loi indique que la proposition de moyens est faite selon les modalités établies par le personnel lors d'assemblées générales convoquées à cette fin, par la direction du centre ou, à défaut, selon celles établies par cette dernière (art. 110.12). **Il revient donc au personnel de convenir de la manière dont sera élaborée la proposition.**

Selon les façons de faire dans chaque centre, le travail sur la proposition pourra se faire lors d'assemblées du personnel ou dans le cadre des travaux des comités déjà existants dans le centre. D'autres lieux de consultation propres à chaque milieu ou encore ceux prévus aux conventions collectives pourraient aussi être

mis à profit si les objets de consultation prévus le permettent. Un comité de travail ad hoc, mandaté pour élaborer la proposition, pourrait aussi être mis sur pied. Dans ce cas, il sera important de s'assurer que la proposition élaborée par ce comité fait consensus au sein du personnel. À cette fin, un retour en assemblée générale pour valider la proposition pourra s'imposer.

La concertation, en amont, entre les membres du personnel enseignant, professionnel et de soutien est essentielle afin de s'assurer que la proposition qui sera déposée à la direction reflète une vision commune et fait consensus. Cela confère plus de solidité à la proposition.

La proposition du personnel doit être donnée dans les 30 jours de la date à laquelle la direction en a fait la demande. **Si ce délai n'est pas respecté, la direction pourra agir sans la proposition (art. 110.12). Cela revient à dire qu'elle pourra procéder en déterminant elle-même les moyens à prendre pour atteindre les objectifs et les cibles visées.** Toutefois, rien n'empêche de prendre entente avec la direction pour convenir d'un délai plus long si cela semble nécessaire.

#### 4.4 QU'EN EST-IL DE LA RÉVISION DES MOYENS?

Les moyens retenus pour atteindre les objectifs et les cibles visées par le projet éducatif pourraient être révisés en fonction de l'évaluation du projet éducatif, selon la périodicité de l'évaluation, déterminée en collaboration avec la commission scolaire (art. 109).

Les conclusions tirées de l'évaluation du projet éducatif pourraient être utilisées pour juger de la pertinence des moyens mis en œuvre. En aucun cas, cette évaluation ne doit mener à une évaluation du personnel. La documentation ministérielle est d'ailleurs claire à ce sujet : **la gestion axée sur les résultats « ne se définit pas comme un outil de gestion pour évaluer la performance du personnel »**. Et on ajoute que **« les objectifs et les cibles ne doivent pas être atteints au détriment de l'autonomie professionnelle du personnel »**<sup>5</sup>.

Cela exigera une grande vigilance de la part du personnel, qui n'a pas à porter seul la responsabilité de l'atteinte ou non des objectifs et des cibles visées inscrits au projet éducatif. Le projet éducatif concerne toutes les

personnes intéressées par la réussite : élèves, parents, membres du personnel, représentantes et représentants de la communauté. C'est l'ensemble de ces personnes qui porte cette responsabilité. La direction et les commissions scolaires ont également une responsabilité à cet égard, notamment à travers le soutien et les ressources qu'elles consentent à la réussite des élèves et au personnel.

La réussite est bien sûr une responsabilité de l'ensemble de la communauté éducative, mais aussi une responsabilité de l'ensemble de la société. Des actions doivent aussi être posées en amont et au pourtour du centre. Cela exige donc du gouvernement qu'il soutienne la réussite par des politiques sociales visant à donner aux jeunes, aux adultes et aux familles des conditions favorables à la réussite.

Une représentation graphique des principales étapes d'élaboration de la proposition de moyens est présentée à la figure 2.

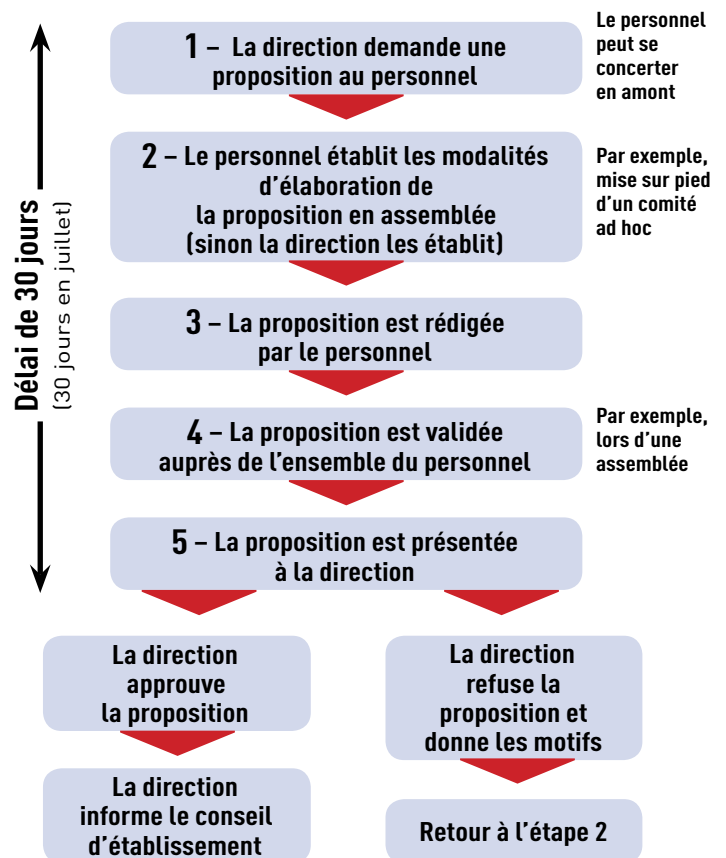


Fig. 2 – Processus d'élaboration de la proposition de moyens.

5 QUÉBEC. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR (2018). *Gestion axée sur les résultats: pilotage du système d'éducation*, Mise en contexte, Guide 1 de 5, [En ligne], Québec, Le Ministère, p. 4. [leducation.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/PSG/politiques\\_orientations/GUIDE\\_4\\_GAR\\_ProjetEducatif\\_Edition\\_.pdf](http://leducation.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/PSG/politiques_orientations/GUIDE_4_GAR_ProjetEducatif_Edition_.pdf).

## CENTRES DE FORMATION PROFESSIONNELLE

### EXEMPLES D'ÉLÉMENTS DE CONTENU POUR LE PROJET ÉDUCATIF ET MOYENS DE MISE EN ŒUVRE

Note : Les exemples proposés le sont à titre indicatif seulement pour vous inspirer au besoin.

ENJEUX ET ORIENTATIONS	OBJECTIFS	CIBLES NON CHIFFRÉES	INDICATEURS	MOYENS PROPOSÉS PAR LE PERSONNEL
<p><b>Enjeu :</b> Réussite</p> <p><b>Orientation :</b> Favoriser la réussite des élèves</p>	<p>Repérer rapidement les élèves à risque ou en difficulté</p> <p>Mettre en valeur les réussites des élèves</p> <p>Assurer la maîtrise des préalables (matières de base : français, anglais, mathématique)</p>	<p>Offre de services professionnels et de soutien</p> <p>Amélioration du taux de diplomation</p> <p>Réduction du taux de sortie sans diplôme</p> <p>Renforcement du sentiment de fierté et d'accomplissement des élèves</p> <p>Offre de mesures pour assurer la maîtrise des préalables</p>	<p>Participation aux activités et aux services proposés</p> <p>Taux de diplomation</p> <p>Taux de sortie sans diplôme</p> <p>Témoignages des élèves</p>	<p>Évaluation des compétences de base des élèves</p> <p>Soutien aux élèves selon l'évaluation de leurs besoins</p> <p>Services professionnels et de soutien suffisants pour répondre aux besoins</p> <p>Périodes de récupération en dehors du temps d'enseignement du programme</p> <p>Suivi des plans d'intervention et rencontres en fonction des besoins</p> <p>Mise sur pied d'outils de suivi et de communication pour les différents intervenants et intervenantes</p> <p>Service d'accompagnement pour les élèves en difficulté (ou tutorat)</p> <p>Ateliers de mise à niveau pour les élèves éprouvant des difficultés</p> <p>Ateliers thématiques sur divers sujets (ex. : organisation et stratégies de travail, gestion du stress)</p>
<p><b>Enjeu :</b> Centre comme milieu de vie</p> <p><b>Orientation :</b> Faire du centre un milieu de vie ouvert et sain</p>	<p>Développer chez les élèves le respect de la diversité</p> <p>Promouvoir l'adoption de comportements pacifiques</p>	<p>Amélioration du climat du centre</p> <p>Réduction des cas d'intimidation et de violence</p>	<p>Perception du climat du centre par les élèves et le personnel</p> <p>Nombre d'incidents d'intimidation et de violence rapportés</p>	<p>Portrait de la situation en matière d'intimidation et de violence</p> <p>Plan de lutte contre l'intimidation et la violence</p> <p>Service de médiation pour les élèves qui en ont besoin</p> <p>Activités de perfectionnement sur la violence et l'intimidation offertes au personnel, selon les besoins</p>
<p><b>Enjeu :</b> Santé et sécurité</p> <p><b>Orientation :</b> Faire de la santé et de la sécurité une priorité</p>	<p>Assurer la santé et la sécurité des élèves et du personnel</p>	<p>Lieux sécuritaires</p>	<p>Mesures de sécurité mises en œuvre</p> <p>Nombre d'accidents rapportés</p>	<p>Politique en santé et sécurité du travail (SST)</p> <p>Bonification du guide de l'élève avec des éléments de SST</p> <p>Activités de perfectionnement en SST pour le personnel qui le demande</p> <p>Activités qui font la promotion des saines habitudes de vie</p> <p>Aménagements conformes aux exigences de SST</p> <p>Comité de SST</p> <p>Vérification annuelle des équipements</p>

ENJEUX ET ORIENTATIONS	OBJECTIFS	CIBLES NON CHIFFRÉES	INDICATEURS	MOYENS PROPOSÉS PAR LE PERSONNEL
<p><b>Enjeu :</b> Engagement des élèves</p> <p><b>Orientation :</b> Favoriser l'engagement des élèves dans leur formation professionnelle</p>	<p>Favoriser la persévérance</p> <p>Développer le sentiment d'appartenance des élèves</p>	<p>Réduction du taux d'abandon</p> <p>Réduction des absences</p> <p>Augmentation de la participation des élèves aux activités du centre</p>	<p>Taux d'abandon</p> <p>Taux de rétention</p> <p>Taux d'absentéisme</p> <p>Témoignages des élèves</p> <p>Taux de satisfaction des élèves</p>	<p>Activités de socialisation et activités parascolaires</p> <p>Rencontres individuelles, lors d'absences non motivées, entre les élèves et la technicienne ou le technicien en éducation spécialisée ou en travail social</p> <p>Relance auprès des élèves en situation d'interruption</p> <p>Service d'orientation scolaire et professionnelle de la commission scolaire</p> <p>Sondage auprès des élèves</p> <p>Dîner multiethnique</p> <p>Tournois sportifs</p>
<p><b>Enjeu :</b> Insertion professionnelle</p> <p><b>Orientation :</b> Soutenir le passage des élèves vers le marché du travail</p>	<p>Développer chez les élèves des attitudes et des aptitudes nécessaires en milieu de travail</p> <p>Renforcer les liens entre le centre et les employeurs</p>	<p>Maintien des partenariats établis avec des employeurs</p> <p>Établissement de nouveaux partenariats</p>	<p>Nombre et nature des partenariats avec les employeurs</p>	<p>Personnel professionnel et de soutien pour accompagner les élèves</p> <p>Service de placement pour les élèves</p> <p>Invitation des employeurs à venir rencontrer les élèves finissants</p> <p>Journée carrière</p> <p>Ateliers visant le développement des attitudes et des aptitudes nécessaires en milieu de travail</p>
<p><b>Enjeu :</b> Recrutement d'élèves</p> <p><b>Orientation :</b> Assurer la vitalité du centre</p>	<p>Faire connaître les formations offertes</p> <p>Attirer davantage d'élèves au centre</p> <p>Augmenter le nombre de filles qui s'inscrivent dans des formations menant à des métiers traditionnellement masculins</p>	<p>Augmentation du nombre d'élèves inscrits</p>	<p>Nombre d'élèves inscrits</p>	<p>Journée porte ouverte, stage d'un jour, journée carrière</p> <p>Participation au Salon de la formation professionnelle</p> <p>Matériel promotionnel et publicité</p> <p>Concours <i>Chapeau les filles!</i></p> <p>Assurer un suivi entre l'inscription et le début des formations (ex. : entrevues, activités d'accueil, contacts téléphoniques, lettres)</p>

ENJEUX ET ORIENTATIONS	OBJECTIFS	CIBLES NON CHIFFRÉES	INDICATEURS	MOYENS PROPOSÉS PAR LE PERSONNEL
<p><b>Enjeu :</b> Intégration des nouveaux membres du personnel</p> <p><b>Orientation :</b> Favoriser l'intégration en emploi du personnel</p>	<p>Développer le sentiment d'appartenance du nouveau personnel au centre</p> <p>Assurer le développement de liens entre l'ancien personnel et le nouveau</p>	<p>Améliorer la rétention du personnel en début de carrière</p>	<p>Taux de rétention du nouveau personnel après 5 ans</p> <p>Perception du nouveau personnel sur les mesures de soutien</p>	<p>Accueil personnalisé</p> <p>Mentorat volontaire</p> <p>Guide d'information sur le centre</p> <p>Présentation du nouveau personnel lors de l'assemblée générale</p> <p>Sondage auprès des nouveaux membres du personnel</p>
<p><b>Enjeu :</b> Engagement citoyen des élèves</p> <p><b>Orientation :</b> Contribuer à faire des élèves des citoyennes et citoyens engagés</p>	<p>Éduquer l'élève aux valeurs démocratiques, à l'importance du bien commun, de la solidarité locale et internationale</p>	<p>Développement de l'empathie chez les élèves</p>	<p>Participation à des projets, à des comités</p>	<p>Mise en place de comités, comme un comité EVB</p> <p>Conseil des élèves</p>
<p><b>Enjeu :</b> Éducation à l'environnement</p> <p><b>Orientation :</b> Sensibiliser les élèves aux enjeux environnementaux et aux objectifs de développement durable</p>	<p>Amener les élèves à réfléchir aux enjeux environnementaux</p> <p>Amener les élèves à poser des gestes concrets pour protéger l'environnement</p>	<p>Développement d'attitudes positives des élèves à l'égard de la nature et de l'environnement</p> <p>Adoption de comportements prosociaux et environnementaux</p>	<p>Participation à des projets d'amélioration du milieu</p>	<p>Politique du centre en matière d'éducation à la viabilité et au développement durable</p> <p>Plan de gestion des matières résiduelles</p>
<p><b>Enjeu :</b> Ressources numériques</p> <p><b>Orientation :</b> Assurer une utilisation adéquate des outils numériques</p>	<p>Intégrer l'utilisation des outils numériques en salle de classe</p> <p>Développer chez les élèves l'esprit critique dans l'utilisation des outils numériques</p> <p>Offrir des aides technologiques aux élèves qui en ont besoin</p>	<p>Intégration de nouvelles activités pédagogiques utilisant le numérique</p> <p>Développement d'activités visant à sensibiliser les élèves à une utilisation adéquate du numérique</p> <p>Accès aux aides technologiques</p>	<p>Rapport descriptif des nouvelles activités développées</p> <p>Perception des élèves et du personnel à l'égard des activités développées</p> <p>Nombre d'élèves ayant eu accès aux aides technologiques</p>	<p>Accès au matériel et disponibilité de celui-ci</p> <p>Soutien technique pour l'utilisation et l'entretien du matériel</p> <p>Partage de pratiques pédagogiques utilisant le numérique</p> <p>Plan de formation découlant des besoins exprimés par le personnel</p> <p>Accompagnement des élèves bénéficiant de mesures d'aide technologique</p>



## CENTRES D'ÉDUCATION DES ADULTES

### EXEMPLES D'ÉLÉMENTS DE CONTENU POUR LE PROJET ÉDUCATIF ET MOYENS DE MISE EN ŒUVRE

Note : Les exemples proposés le sont à titre indicatif seulement pour vous inspirer au besoin.

ENJEUX ET ORIENTATIONS	OBJECTIFS	CIBLES NON CHIFFRÉES	INDICATEURS	MOYENS PROPOSÉS PAR LE PERSONNEL
<p><b>Enjeu :</b> Réussite pour les élèves</p> <p><b>Orientation :</b> Favoriser la réussite de tous les élèves</p>	<p>Repérer rapidement les élèves à risque ou en difficulté</p> <p>Accompagner l'élève dans son projet de formation</p> <p>Soutenir les élèves ayant des besoins particuliers</p> <p>Favoriser le développement des compétences des élèves en lecture et en écriture</p> <p>Développer le goût de la lecture</p> <p>Offrir un environnement adapté aux besoins de l'adulte</p> <p>Mettre en valeur les réussites des élèves</p>	<p>Disponibilité des services professionnels et de soutien</p> <p>Amélioration du taux de réussite des codes de cours, aux examens, etc.</p> <p>Réduction du taux de sortie sans diplôme</p> <p>Renforcement du sentiment de fierté des élèves</p>	<p>Recours aux services professionnels et de soutien</p> <p>Écart entre les taux de réussite des élèves</p> <p>Satisfaction des élèves quant à leur cheminement</p> <p>Témoignages des élèves</p>	<p>Services d'orthopédagogie, en service social, en orientation scolaire et professionnelle, etc.</p> <p>Suivi personnalisé avec un tuteur</p> <p>Analyse des stratégies de lecture utilisées par les élèves à risque ou en difficulté</p> <p>Local d'étude et de travail d'équipe</p> <p>Mise sur pied d'outils de suivi et de communication pour les différents intervenants et intervenantes</p> <p>Comité de valorisation</p> <p>Concours <i>Ma plus belle histoire</i></p> <p>Ateliers thématiques sur divers sujets (ex. : organisation et stratégies de travail, gestion du stress)</p>
<p><b>Enjeu :</b> Alphabétisation</p> <p><b>Orientation :</b> Contribuer à améliorer les compétences en littératie des adultes du milieu</p>	<p>Recevoir davantage d'élèves en alphabétisation</p> <p>Maintenir les compétences en littératie de certains travailleurs et travailleuses du milieu</p>	<p>Augmentation du nombre d'élèves en alphabétisation</p>	<p>Nombre d'élèves inscrits</p> <p>Nombre d'élèves qui terminent leur projet de formation</p> <p>Projets mis en place ou maintenus</p>	<p>Campagne de promotion de l'offre de services en alphabétisation</p> <p>Ateliers de lecture qui tiennent compte du niveau de difficulté des élèves</p> <p>Utilisation de la bibliothèque</p> <p>Liens avec le secteur jeunes et le secteur de la formation professionnelle</p> <p>Partenariats avec le centre local d'emploi, avec des employeurs et des organismes</p> <p>Témoignages d'anciens élèves qui ont atteint leurs objectifs d'alphabétisation</p>

ENJEUX ET ORIENTATIONS	OBJECTIFS	CIBLES NON CHIFFRÉES	INDICATEURS	MOYENS PROPOSÉS PAR LE PERSONNEL
<p><b>Enjeu :</b> Francisation</p> <p><b>Orientation :</b> Contribuer à la francisation des adultes</p>	<p>Recevoir davantage d'élèves en francisation</p> <p>Soutenir le cheminement des élèves en francisation</p>	<p>Augmentation du nombre d'élèves en francisation</p>	<p>Nombre d'élèves en francisation</p>	<p>Campagne de promotion de l'offre de services en francisation</p> <p>Développement de partenariats avec des écoles primaires et secondaires (parents d'élèves immigrants)</p> <p>Annnonce de l'offre de francisation sur le site Internet de la ville</p>
<p><b>Enjeu :</b> Engagement des élèves</p> <p><b>Orientation :</b> Favoriser l'engagement des élèves dans leur cheminement scolaire, ou d'intégration professionnelle ou sociale</p>	<p>Favoriser la persévérance dans le projet de formation de l'élève</p> <p>Valoriser la présence aux cours</p> <p>Développer le sentiment d'appartenance chez les élèves</p> <p>Soutenir les élèves dans le choix de leur but professionnel</p>	<p>Réduction du taux d'abandon</p> <p>Réduction du taux d'absentéisme</p>	<p>Taux d'abandon</p> <p>Taux d'absentéisme</p> <p>Témoignages des élèves</p> <p>Nombre d'élèves qui se réinscrivent</p>	<p>Services d'orientation scolaire et professionnelle, et de soutien psychosocial</p> <p>Relance auprès des élèves en situation d'interruption</p> <p>Activités de socialisation et activités parascolaires</p> <p>Séance d'information sur les programmes de FP et du collégial</p> <p>Information sur les préalables à l'enseignement collégial</p> <p>Sondage auprès des élèves</p>
<p><b>Enjeu :</b> Centre comme milieu de vie</p> <p><b>Orientation :</b> Faire du centre un milieu de vie ouvert, sain et sécuritaire</p>	<p>Développer chez les élèves le respect de la diversité</p> <p>Promouvoir l'adoption de comportements pacifiques</p>	<p>Amélioration du climat du centre</p> <p>Réduction des cas d'intimidation et de violence</p>	<p>Perception du climat du centre par les élèves et le personnel</p> <p>Nombre d'incidents d'intimidation et de violence rapportés</p>	<p>Portrait de la situation en matière d'intimidation et de violence</p> <p>Activités de sensibilisation à la diversité</p> <p>Service de médiation pour les élèves qui en ont besoin</p> <p>Service d'inscription personnalisé</p> <p>Activités étudiantes</p>
<p><b>Enjeu :</b> Éducation à l'environnement</p> <p><b>Orientation :</b> Sensibiliser les élèves aux enjeux environnementaux et aux objectifs de développement durable</p>	<p>Amener les élèves à réfléchir aux enjeux environnementaux</p> <p>Amener les élèves à poser des gestes concrets pour protéger l'environnement</p>	<p>Développement d'attitudes positives des élèves à l'égard de la nature et de l'environnement</p> <p>Adoption de comportements prosociaux et environnementaux</p>	<p>Participation à des projets d'amélioration du milieu</p>	<p>Politique du centre en matière d'éducation à la viabilité et au développement durable</p> <p>Plan de gestion des matières résiduelles</p> <p>Mise en place de comités, comme un comité EVB</p>

Un portrait d'ensemble du processus d'élaboration du projet éducatif et des moyens de mise en œuvre est présenté à la figure 3.

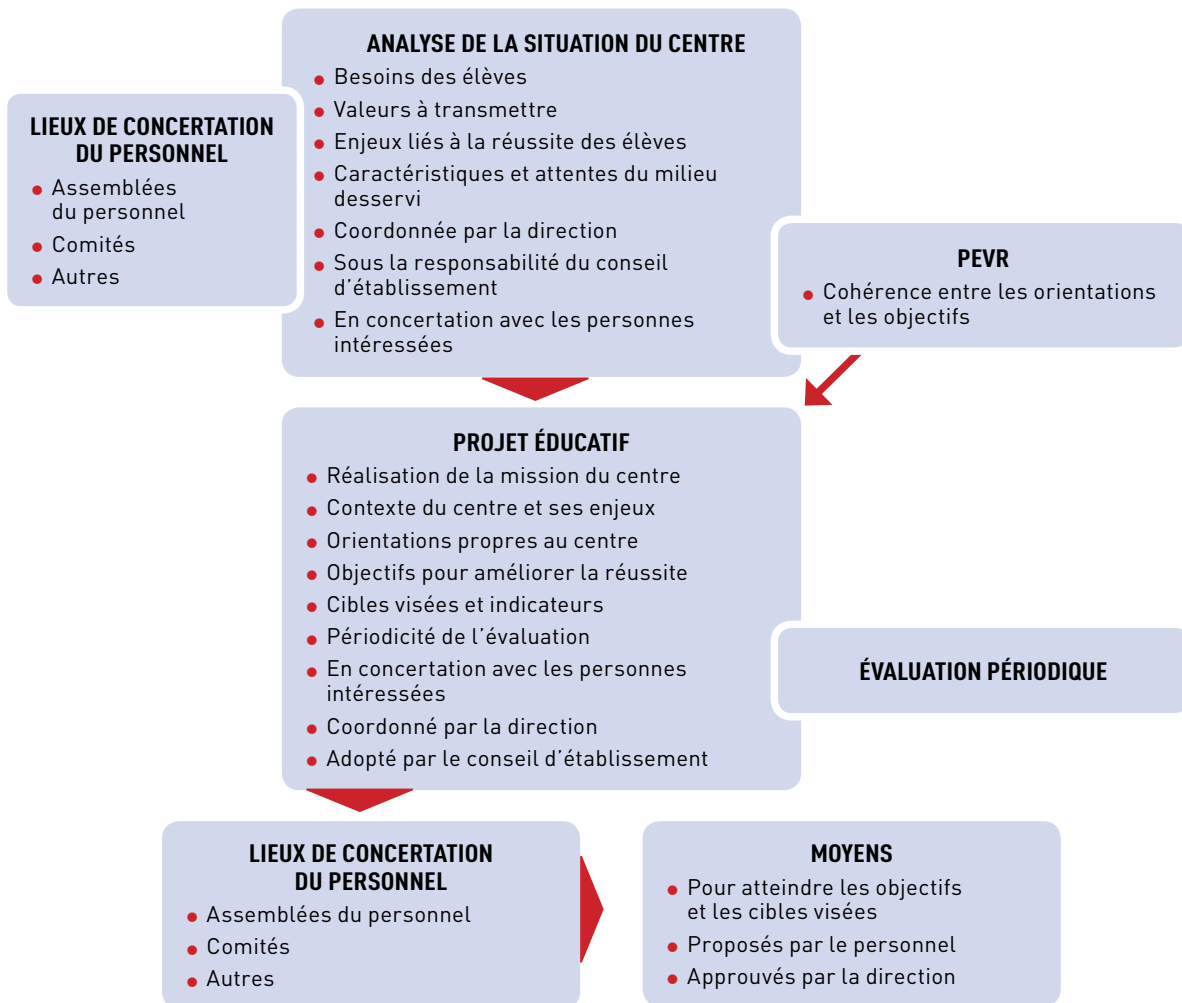
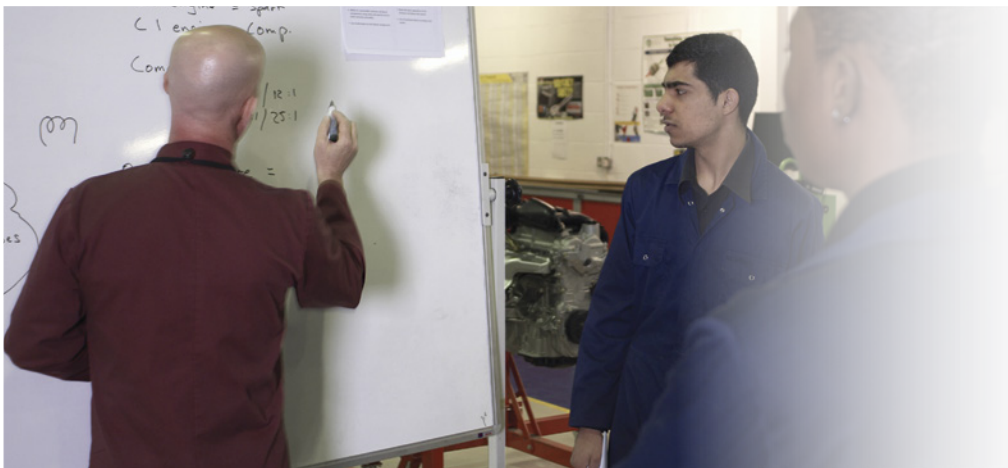


Fig. 3 – Portrait d'ensemble du processus d'élaboration du projet éducatif et des moyens de mise en œuvre.



## ANNEXE I – ORIENTATIONS ET OBJECTIFS MINISTÉRIELS

Le plan d'engagement vers la réussite (PEVR) de la commission scolaire doit être cohérent avec les orientations stratégiques et les objectifs du plan stratégique du ministère de l'Éducation (art. 209.1). Le ministre peut aussi déterminer, pour l'ensemble des commissions scolaires ou en fonction de la situation de l'une ou de certaines d'entre elles, des orientations, des objectifs et des cibles devant être pris en compte pour l'élaboration du PEVR (art. 459.2).

Pour la période 2017-2022, deux orientations devant être prises en compte et cinq objectifs et indicateurs leur correspondant ont été proposés aux commissions scolaires pour l'élaboration des PEVR. Ces orientations et ces objectifs pourront se retrouver, en tout ou en partie, dans les projets éducatifs. Comme mentionné à la section 2.4.1, il est préférable que ceux-ci ne soient pas accompagnés de cibles quantitatives pour éviter des dangers potentiels. Ces dangers pourraient être évoqués pour démontrer le caractère « inapproprié » ou « inapplicable » de l'inscription de cibles quantitatives dans le projet éducatif.

OBJECTIFS PROPOSÉS AUX COMMISSIONS SCOLAIRES	INDICATEURS	DANGERS POTENTIELS
Réduire les écarts de réussite entre différents groupes d'élèves : <ul style="list-style-type: none"> <li>• garçons et filles</li> <li>• élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage et élèves réguliers</li> <li>• élèves issus de l'immigration et élèves qui n'en sont pas issus</li> <li>• élèves défavorisées et favorisées</li> </ul>	Taux de diplomation et de qualification après 7 ans	Recourir à des mesures inappropriées qui pourraient encourager les préjugés à l'égard de certains élèves
Augmenter la proportion d'élèves de moins de 20 ans qui obtiennent un premier diplôme ou une première qualification	Taux de diplomation et de qualification après 7 ans	Concentrer les efforts sur la réussite aux examens, et non sur la réussite au sens large et sur le développement global des élèves  Orienter des élèves vers des qualifications alors qu'ils auraient pu obtenir un diplôme si on leur avait offert le soutien nécessaire au développement de leur plein potentiel
Faire en sorte que tous les bâtiments du parc immobilier soient dans un état satisfaisant	Indice de vétusté des bâtiments	Rénover et construire dans l'urgence sans développer une vision et une expertise interne, et sans prendre en compte : <ul style="list-style-type: none"> <li>- les besoins spécifiques des milieux (écoles et centres)</li> <li>- l'empreinte écologique</li> <li>- l'intégration du numérique</li> <li>- les éléments qui favorisent la réussite (espaces lumineux, colorés, confortables, flexibles et fluides)</li> </ul>

### ORIENTATION

Contribuer à rehausser et à maintenir les compétences en littératie de la population adulte située sur le territoire de la commission scolaire

## ANNEXE II – ARTICLES DE LA LOI SUR L'INSTRUCTION PUBLIQUE (LIP) MENTIONNÉS

CHAPITRE I-13.3

### LOI SUR L'INSTRUCTION PUBLIQUE

#### CHAPITRE IV

CENTRE DE FORMATION PROFESSIONNELLE  
ET CENTRE D'ÉDUCATION DES ADULTES

#### SECTION I

##### CONSTITUTION

**97.** Le centre de formation professionnelle est un établissement d'enseignement destiné à dispenser les services éducatifs prévus par le régime pédagogique applicable à la formation professionnelle établi par le gouvernement en vertu de l'article 448.

Le centre d'éducation des adultes est un établissement d'enseignement destiné à dispenser aux personnes visées à l'article 2 les services éducatifs prévus par le régime pédagogique applicable aux services éducatifs pour les adultes établi par le gouvernement en vertu de l'article 448.

Les centres réalisent leur mission dans le cadre d'un projet éducatif.

Les centres sont aussi destinés à collaborer au développement social et culturel de la communauté.

**97.1.** Le projet éducatif du centre, qui peut être actualisé au besoin, comporte :

1° le contexte dans lequel il évolue et les principaux enjeux auxquels il est confronté, notamment en matière de réussite scolaire et, dans le cas d'un centre de formation professionnelle, d'adéquation entre la formation et les besoins régionaux ou nationaux de main-d'œuvre;

2° les orientations propres au centre et les objectifs retenus pour améliorer la réussite des élèves;

3° les cibles visées au terme de la période couverte par le projet éducatif;

4° les indicateurs utilisés pour mesurer l'atteinte des objectifs et des cibles visés;

5° la périodicité de l'évaluation du projet éducatif déterminée en collaboration avec la commission scolaire.

Les orientations et les objectifs identifiés au paragraphe 2° du premier alinéa visent l'application, l'adaptation et l'enrichissement du régime pédagogique et des programmes d'études établis par le ministre. Ils doivent également être cohérents avec le plan d'engagement vers la réussite de la commission scolaire.

**97.2.** La période couverte par le projet éducatif doit s'harmoniser avec celle du plan d'engagement vers la réussite de la commission scolaire conformément aux modalités prescrites, le cas échéant, en application du premier alinéa de l'article 459.3.

#### SECTION II

##### CONSEIL D'ÉTABLISSEMENT

##### 3. — *Fonctions et pouvoirs*

**109.** Le conseil d'établissement analyse la situation du centre, principalement les besoins des élèves, les enjeux liés à la réussite des élèves ainsi que les caractéristiques et les attentes du milieu qu'il dessert.

Sur la base de cette analyse et en tenant compte du plan d'engagement vers la réussite de la commission scolaire, il adopte le projet éducatif du centre, voit à sa réalisation et procède à son évaluation selon la périodicité qui y est prévue.

Chacune de ces étapes s'effectue en concertation avec les différents acteurs intéressés par le centre et la réussite des élèves. À cette fin, le conseil d'établissement favorise la participation des élèves, des parents, des enseignants, des autres membres du personnel du centre et de représentants de la communauté et de la commission scolaire.

**109.1.** Le conseil d'établissement transmet à la commission scolaire le projet éducatif du centre et le rend public à l'expiration d'un délai de 60 à 90 jours après cette transmission ou d'un autre délai si le conseil d'établissement et la commission scolaire en conviennent. Il rend également publique l'évaluation du projet éducatif du centre. Le projet éducatif et son évaluation sont communiqués aux élèves et aux membres du personnel du centre.

Le projet éducatif prend effet le jour de sa publication.

**110.3.1.** Le conseil d'établissement informe annuellement le milieu que dessert le centre des services qu'il offre et lui rend compte de leur qualité.

### **SECTION III** DIRECTEUR DE CENTRE

#### *2. — Fonctions et pouvoirs*

**110.10.** Le directeur du centre assiste le conseil d'établissement dans l'exercice de ses fonctions et pouvoirs et, à cette fin :

1° il coordonne l'analyse de la situation du centre de même que l'élaboration, la réalisation et l'évaluation périodique du projet éducatif du centre;

2° il s'assure de l'élaboration des propositions visées dans le présent chapitre qu'il doit soumettre à l'approbation du conseil d'établissement;

2.1° il s'assure que le conseil d'établissement reçoit les informations nécessaires avant d'approuver les propositions visées dans le présent chapitre.

Lorsque le directeur du centre néglige ou refuse de soumettre à l'approbation du conseil d'établissement une proposition sur un sujet relevant de la compétence du conseil, dans les 15 jours de la date à laquelle le conseil en fait la demande, ce dernier peut agir sans cette proposition.

**110.12.** Sur proposition des enseignants ou, dans le cas des propositions prévues au paragraphe 4, des membres du personnel concernés, le directeur du centre :

1° approuve les critères relatifs à l'implantation de nouvelles méthodes pédagogiques;

2° approuve, dans le cadre du budget du centre, le choix des manuels scolaires et du matériel didactique requis pour l'enseignement des programmes d'études;

3° approuve les normes et modalités d'évaluation des apprentissages de l'élève en tenant compte de ce qui est prévu au régime pédagogique et sous réserve des épreuves que peut imposer le ministre ou la commission scolaire.

4° approuve les moyens retenus pour atteindre les objectifs et les cibles visés par le projet éducatif.

Les propositions des enseignants ou des membres du personnel concernés visées au présent article sont faites selon les modalités établies par ceux-ci lors d'une assemblée convoquée à cette fin par le directeur du centre ou, à défaut, selon celles établies par ce dernier.

Une proposition des enseignants ou des membres du personnel concernés sur un sujet visé au présent article doit être donnée dans les 30 jours de la date à laquelle le directeur du centre en fait la demande, à défaut de quoi le directeur du centre peut agir sans cette proposition.

Lorsque le directeur du centre n'approuve pas une proposition des enseignants ou des membres du personnel concernés, il doit leur en donner les motifs.

### **CHAPITRE V** COMMISSION SCOLAIRE

#### **SECTION VI** FONCTIONS ET POUVOIRS DE LA COMMISSION SCOLAIRE

##### *2. — Fonctions générales*

**209.1.** Pour l'exercice de ses fonctions et de ses pouvoirs, chaque commission scolaire établit un plan d'engagement vers la réussite cohérent avec les orientations stratégiques et les objectifs du plan stratégique du ministère. Le plan d'engagement vers la réussite doit également, le cas échéant, répondre aux attentes signifiées en application de l'article 459.2. En outre, sa période doit s'harmoniser avec celle du plan stratégique du ministère conformément aux modalités prescrites, le cas échéant, en application du premier alinéa de l'article 459.3.

Ce plan, qu'elle peut actualiser au besoin, doit comporter :

1° le contexte dans lequel elle évolue, notamment les besoins de ses écoles et de ses centres, les principaux enjeux auxquels elle est confrontée ainsi que les caractéristiques et les attentes du milieu qu'elle dessert;

2° les orientations et les objectifs retenus;

3° les cibles visées au terme de la période couverte par le plan;

4° les indicateurs, notamment nationaux, utilisés pour mesurer l'atteinte des objectifs et cibles visés;

5° une déclaration contenant ses objectifs quant au niveau des services offerts et quant à leur qualité;

6° tout autre élément déterminé par le ministre.

Dans la préparation de son plan d'engagement vers la réussite, la commission scolaire consulte notamment le comité de parents, le comité consultatif des services aux élèves handicapés et aux élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage, le comité consultatif de gestion, les conseils d'établissement, les enseignants et les autres membres du personnel, de même que les élèves.

Le comité de parents et le comité consultatif de gestion peuvent notamment faire des recommandations portant sur ce que devrait contenir le plan d'engagement vers la réussite de la commission scolaire.

La commission scolaire transmet au ministre son plan d'engagement vers la réussite et le rend public à l'expiration d'un délai de 60 jours à 90 jours après cette transmission ou d'un autre délai si la commission scolaire et le ministre en conviennent. Le plan d'engagement vers la réussite prend effet le jour de sa publication.

La commission scolaire doit, lors de la séance qui suit la prise d'effet de son plan d'engagement vers la réussite, présenter à la population le contenu de ce plan. Un avis public indiquant la date et le lieu de cette séance doit être donné à la population au moins 10 jours avant sa tenue.

**209.2.** La commission scolaire doit s'assurer de la cohérence des orientations et des objectifs retenus dans les projets éducatifs de ses établissements avec son plan d'engagement vers la réussite et du respect, le cas échéant, des modalités prescrites par le ministre en

application du premier alinéa de l'article 459.3. À ces fins, elle peut, à la suite de la réception du projet éducatif d'un établissement, lui demander d'en différer la publication à l'intérieur du délai prescrit par l'article 75 ou 109.1, selon le cas, ou de procéder à des modifications.

## CHAPITRE VII

### GOUVERNEMENT ET MINISTRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT

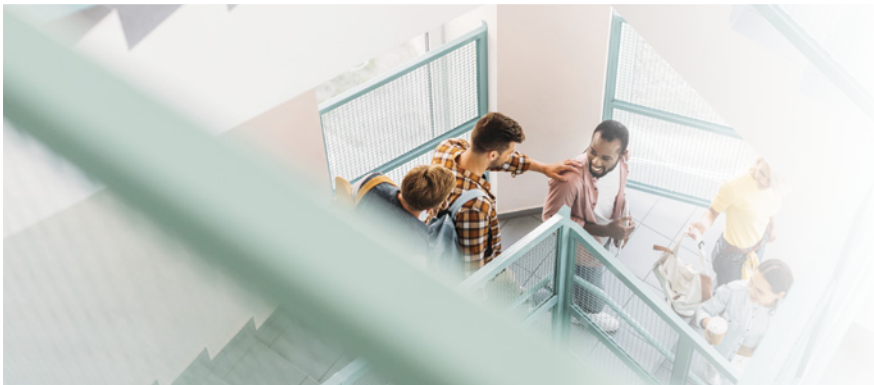
## SECTION II

### FONCTIONS ET POUVOIRS DU MINISTRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT

**459.2.** Le ministre peut déterminer, pour l'ensemble des commissions scolaires ou en fonction de la situation de l'une ou de certaines d'entre elles, des orientations, des objectifs et des cibles devant être pris en compte pour l'élaboration du plan d'engagement vers la réussite de la commission scolaire.

**459.3.** Le ministre peut prescrire à toute commission scolaire des modalités visant la coordination de l'ensemble de la démarche de planification stratégique entre les établissements d'enseignement, la commission scolaire et le ministère.

Il peut en outre, à la suite de la réception du plan d'engagement vers la réussite d'une commission scolaire, lui demander d'en différer la publication à l'intérieur du délai prescrit par l'article 209.1 ou de procéder à des modifications afin que la période couverte par ce plan soit harmonisée avec celle du plan stratégique du ministère conformément aux modalités prescrites, le cas échéant, en application du premier alinéa. Il peut aussi faire une telle demande afin que ce plan soit cohérent avec les orientations stratégiques et les objectifs du plan stratégique du ministère ou qu'il réponde aux attentes signifiées en application de l'article 459.2.





**Centrale des syndicats  
du Québec**

[lacsq.org](http://lacsq.org)