

---

# **LE PROJET ÉDUCATIF DE L'ÉCOLE 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 écoles révisent leur projet éducatif au cours de l’année 2018-2019.

Ce guide s’adresse à tout le personnel des écoles, enseignantes ou enseignants, professionnelles ou professionnels, ou membres du personnel de soutien. Il a pour objectif de soutenir la participation de ces personnes 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 revêt une grande importance au sein d’une école puisqu’il détermine, entre autres, les valeurs que l’établissement souhaite promouvoir et structure 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 écoles, 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 milieu et sera un outil d’autant plus pertinent.

## 1 L’ANALYSE DE LA SITUATION DE L’ÉCOLE

L’analyse de la situation de l’école 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 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 l’école, et d’éviter ainsi une analyse strictement statistique de la situation. D’où l’importance de prendre en compte les valeurs que l’on souhaite promouvoir. L’école doit aussi être un lieu d’espoir, un lieu de possibilités et doit rester un milieu éducatif.

<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 DE L'ÉCOLE?

L'analyse de la situation de l'école doit porter principalement sur :

- les besoins des élèves;
- les enjeux liés à la réussite des élèves;
- les caractéristiques et les attentes de la communauté qu'elle sert.

La loi énonce donc les principaux éléments à considérer (art. 74). D'autres aspects peuvent être pris en compte afin de compléter l'analyse (ex. : forces et fragilités de l'école et occasions à saisir). Il s'agit de recueillir toute l'information utile, eu égard au contexte propre à l'école, 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 DE L'ÉCOLE?

C'est le conseil d'établissement qui effectue l'analyse de la situation de l'école (art. 74). Elle se réalise en concertation avec les acteurs intéressés par l'école et la réussite des élèves (élèves, parents, membres du personnel, représentantes et représentants de la communauté). Le conseil doit par conséquent favoriser la participation de ces groupes à la démarche (art. 74). 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 du milieu.

La coordination de l'analyse de la situation incombe à la direction d'établissement (art. 96.13). 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 de l'école.



## 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 établissement pourra déterminer ceux qui peuvent 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. : apprentissage de la lecture)</li><li>• Besoins en termes de services professionnels et de soutien</li><li>• Besoins en termes de service de garde</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 à l'école</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 l'école et dans les classes</li><li>• Élèves ayant un plan d'intervention</li><li>• Présence ou disponibilité des services spécialisés</li><li>• Climat de l'école (ex. : intimidation et violence)</li><li>• Assiduité des élèves</li><li>• Redoublement</li><li>• Retard scolaire</li><li>• Réussite aux épreuves ministérielles</li><li>• Engagement parental</li><li>• Engagement des élèves dans des activités parascolaires ou dans divers projets de classe, d'école, en lien avec la communauté</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 à l'école</li><li>• Données provenant du ministère et de la commission scolaire</li><li>• Écarts 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><li>• Plan de lutte contre l'intimidation et la violence</li></ul>



## ÉLÉMENTS POUVANT ÊTRE PRIS EN COMPTE

## SOURCES D'INFORMATIONS POSSIBLES

### Caractéristiques de la communauté

- 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 de l'école
- Pénurie ou besoins de main-d'œuvre

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

### Attentes de la communauté

- Réussite des élèves
- Liens entre les parents et l'école
- Apport de l'école à la vie de la communauté
- Apport et engagement des élèves à la vie de la communauté
- Valeurs à transmettre
- Espoir
- Objectifs de développement durable

- Consultation de tous les groupes concernés, dont le personnel scolaire
- Sondage ou groupes de discussion

### Situation socioéconomique de l'école

- Diversité socioéconomique (ex. : niveau de défavorisation)
- Diversité ethnoculturelle et linguistique

- Données provenant du ministère et de la commission scolaire
- Consultation du personnel quant à sa connaissance du milieu

### Autres éléments propres au milieu

- 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 LE PROJET ÉDUCATIF

Le projet éducatif s'est transformé au fil du temps à travers les modifications apportées à la Loi sur l'instruction publique. Les changements qui y ont été apportés récemment nécessitent que chaque établissement revoie son projet éducatif.

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

La LIP précise que l'école a pour mission, dans le respect du principe de l'égalité des chances, d'instruire, de socialiser et de qualifier les élèves, tout en les rendant aptes à entreprendre et à réussir un parcours scolaire (art. 36). Le projet éducatif est la pierre angulaire sur laquelle repose la réalisation de cette mission. Il doit aussi traduire une vision du monde, du sens du bien commun. C'est en quelque sorte la vision commune et consensuelle que se donne l'ensemble des partenaires concernés par la réussite éducative 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. 96.13). Ces fonctions sont importantes. En effet, le conseil d'établissement joue un rôle clé, car il :

- s'assure de la participation de tous les acteurs intéressés par l'école et la réussite des élèves à la démarche (art. 74);
- adopte le projet éducatif sur la base de l'analyse de la situation de l'école et en tenant compte du plan d'engagement vers la réussite (PEVR) de la commission scolaire (art. 74);
- assure la cohérence des orientations et des objectifs définis dans le projet éducatif avec le PEVR (art. 37);
- voit à la réalisation du projet éducatif et procède à son évaluation selon la périodicité qui y est prévue (art. 74);

- 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. 75);
- rend publique l'évaluation du projet éducatif (art. 75);
- communique aux parents et aux membres du personnel le projet éducatif et son évaluation (art. 75);
- 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?

Il revient à la direction de coordonner l'élaboration du projet éducatif. Un comité de travail peut être mis sur pied pour prendre en charge l'élaboration du projet. Des membres de l'équipe-école devraient en faire partie. D'autres acteurs intéressés par l'école et la réussite des élèves peuvent aussi se joindre au comité.

Il importe que le travail se fasse sur la base de l'analyse de la situation de l'école et que la participation de tous les acteurs intéressés par l'école et la réussite des élèves soient favorisés.

## 2.4 QUE DOIT CONTENIR LE PROJET ÉDUCATIF?

La nouvelle mouture du projet éducatif contient des éléments qui en faisaient déjà partie, mais aussi de nouveaux. Ils sont tous liés les uns aux autres et sont développés en suivant un ordre logique. Plus précisément, le projet éducatif (art. 36, 37 et 37.1) :

- vise la réalisation de la mission de l'école;
- contient le contexte dans lequel l'école évolue et les principaux enjeux auxquels elle est confrontée, notamment en matière de réussite scolaire (nouveau);
- contient les orientations propres à l'école et les objectifs retenus pour améliorer la réussite des élèves;
- contient des orientations et des objectifs qui visent l'application, l'adaptation et l'enrichissement du cadre national défini par la loi, le régime pédagogique et les programmes d'études établis par le ministre;
- contient des orientations et des objectifs qui doivent être cohérents avec le PEVR de la commission scolaire (nouveau);
- 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);
- doit respecter la liberté de conscience et de religion des élèves, des parents et du personnel.

### 2.4.1 LE CONTEXTE ET LES PRINCIPAUX ENJEUX

Le contexte dans lequel l'école évolue et les principaux enjeux auxquels elle est confrontée, notamment en matière de réussite scolaire, doivent figurer dans le projet éducatif. L'analyse de la situation de l'école, 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.

### 2.4.2 LES ORIENTATIONS ET LES OBJECTIFS

Les orientations sont propres à l'école. Elles sont en quelque sorte la couleur locale que l'école souhaite donner à la réalisation de sa mission et reflètent les priorités de l'école. 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 l'école souhaite privilégier pour guider l'action éducative et développer certaines qualités chez les élèves. Pensons par exemple au sens de l'effort, 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 la révision du projet éducatif, on peut d'abord voir si les orientations inscrites à celui qui existe actuellement sont toujours pertinentes :

- Correspondent-elles toujours à la réalité du milieu?
- 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 de l'école?
- 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 devraient couvrir les trois volets de la mission de l'école, soit instruire, socialiser et qualifier, dans le respect du principe d'égalité des chances.** 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 l'école 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

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

Ce changement apporté au 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 de l'école.**

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 sur le personnel 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 de l'école et favoriser la réussite éducative 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 de l'école et tenir compte du PEVR de la commission scolaire (art. 74).

### 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. 75), 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**

<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].

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

*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 le rend public et le communique aux parents et aux membres du personnel (art. 75).

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

L'évaluation du projet éducatif fait partie des responsabilités du conseil d'établissement (art. 74). La direction assiste le conseil en coordonnant la démarche d'évaluation (art. 96.13). Différentes modalités peuvent être utilisées pour réaliser l'évaluation. Il appartient au conseil d'établissement de les déterminer. Il pourra par exemple consulter le personnel, utiliser des questionnaires destinés aux parents ou encore recueillir le point de vue des 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. 37). La période couverte par le projet éducatif doit d'ailleurs s'harmoniser avec celle du PEVR (art. 37.1).

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

- Le climat de l'école s'est-il amélioré?
- Observe-t-on des améliorations sur les plans de la réussite éducative et de la réussite scolaire?
- Les ressources et les moyens nécessaires ont-ils été rendus disponibles par la commission scolaire?



- 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 les parents et la communauté des services offerts par l'école et doit rendre compte de leur qualité (art. 83). Un rapport annuel peut être produit pour répondre à cette obligation légale.

## 3 COMMENT LE PERSONNEL PEUT-IL PARTICIPER?

L'analyse de la situation de l'école 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 l'école et la réussite des élèves. À cette fin, le conseil d'établissement doit favoriser leur participation (art. 74). 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 l'école 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 ou conseil d'école, comité de participation des enseignantes et enseignants, réunion du personnel du service de garde, etc.). 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 milieu.

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 important pour faciliter cette concertation.

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

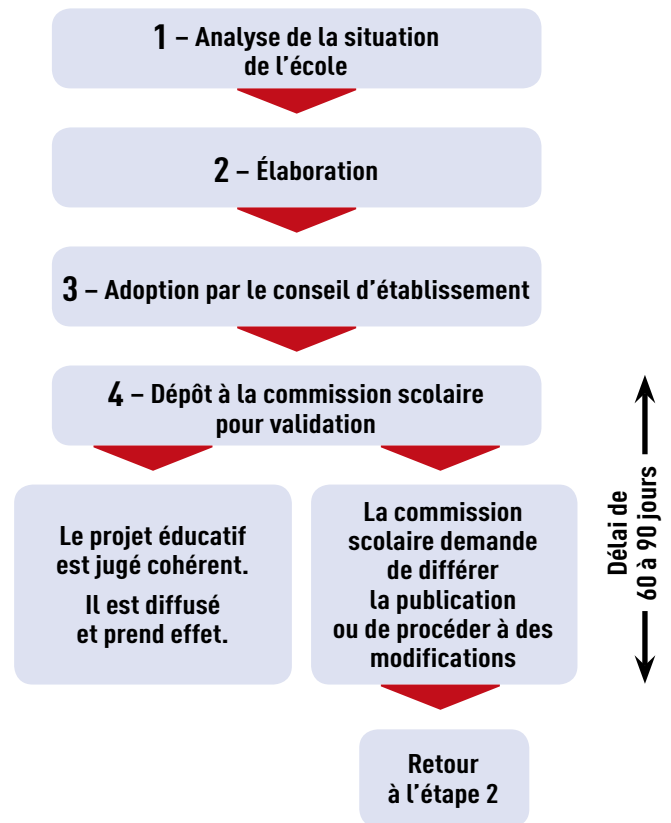


Fig. 1 – Processus d'élaboration du projet éducatif.

## 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. 96.15). La portée de l'article 96.15 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 de l'école et favoriser la réussite des élèves. Tout en s'assurant de leur pertinence, les moyens proposés devront tenir compte de la réalité du milieu, notamment des moyens et des ressources dont dispose l'école.

L'application des moyens retenus impliquera nécessairement tout le personnel, y compris celui qui pourrait se joindre à l'équipe-école 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. 96.15). 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. 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 de l'école ou, à défaut, selon celles établies par cette dernière (art. 96.15). **Il revient donc au personnel de convenir de la manière dont sera élaborée la proposition.**

Selon les façons de faire dans chaque milieu, le travail sur la proposition pourra se faire lors d'assemblées du personnel ou dans le cadre des travaux de comités mis en place dans l'établissement. 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 groupe. À cette fin, un retour en assemblée générale pour valider la proposition pourra s'imposer.

La concertation entre les membres du personnel enseignant, professionnel et de soutien est essentielle, en amont, afin de s'assurer que la proposition qui sera déposée à la direction reflète une vision commune et fait consensus. Cela confèrera 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. 96.15). 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. 37).

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<sup>5</sup> ».** Et on ajoute que « les objectifs et les cibles ne doivent pas être atteints au détriment de l'autonomie professionnelle du personnel ».

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 toute la communauté éducative : élèves, parents, membres du personnel, représentantes et représentants de la communauté. C'est l'ensemble des membres

de cette communauté 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 de l'école. Cela exige donc du gouvernement qu'il soutienne la réussite par des politiques sociales visant à donner aux enfants, aux jeunes 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.

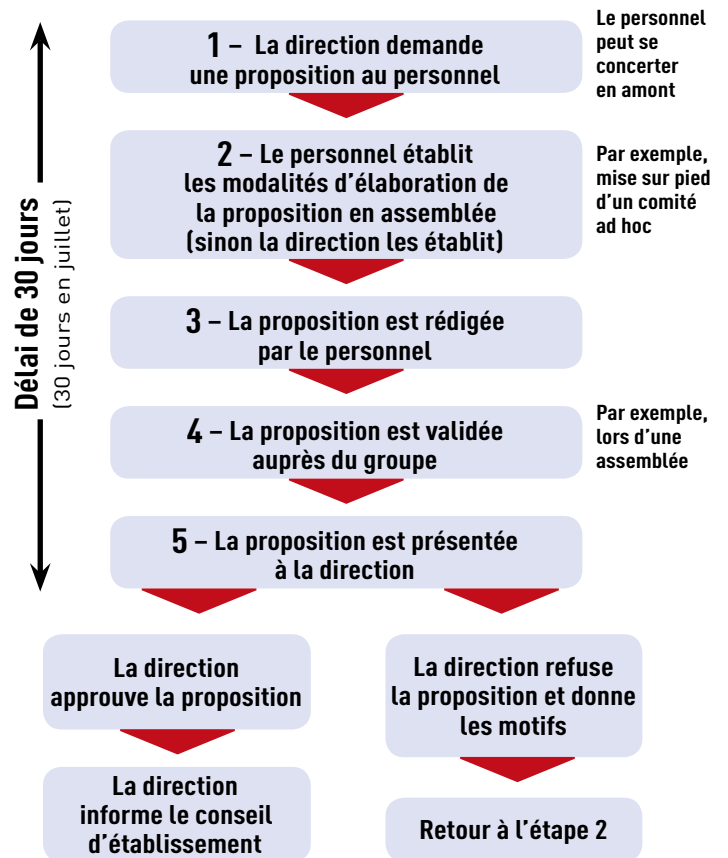


Fig. 2 – Processus d'élaboration de la proposition de moyens.

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. [education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\_web/documents/PSG/politiques\_orientations/GUIDE\_4\_GAR\_ProjetEducatif\_Edition\_.pdf].

## 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.

ENJEUX ET ORIENTATIONS	OBJECTIFS	CIBLES NON CHIFFRÉES	INDICATEURS	MOYENS PROPOSÉS PAR LE PERSONNEL
<p><b>Enjeu :</b> Apprentissage de la lecture</p> <p><b>Orientation :</b> Soutenir l'apprentissage de la lecture</p>	<p>Développer le goût de la lecture chez les élèves</p> <p>Favoriser le développement des compétences des élèves en lecture</p>	<p>Augmentation du temps de lecture</p> <p>Accroissement du plaisir de lire chez les élèves</p> <p>Augmentation du taux de réussite en lecture, langue d'enseignement, en 6<sup>e</sup> année du primaire</p>	<p>Nombre moyen de livres empruntés à la bibliothèque chaque mois</p> <p>Témoignages des élèves</p> <p>Taux de réussite en lecture</p>	<p>Périodes de lecture fréquentes</p> <p>Achat de livres portant sur des thématiques diversifiées</p> <p>Visites régulières de la bibliothèque</p> <p>Analyse des stratégies de lecture utilisées par les élèves à risque ou en difficulté</p> <p>Service d'orthopédagogie pour les élèves qui éprouvent des difficultés en lecture</p> <p>Campagne de valorisation de la lecture, par exemple : création d'un club de lecture</p> <p>Parrainage d'élèves de 1<sup>re</sup> année par des élèves de 6<sup>e</sup> année pour des activités liées à la lecture</p>
<p><b>Enjeu :</b> École comme milieu de vie</p> <p><b>Orientation :</b> Faire de l'école 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 de l'école</p> <p>Réduction des cas d'intimidation et de violence</p>	<p>Perception du climat de l'école 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 menées par l'animatrice ou l'animateur de vie spirituelle et communautaire (AVSEC), par exemple : des activités-causeries mensuelles</p> <p>Service de médiation pour les élèves, au besoin</p> <p>Activités pour les élèves à risque d'intimidation, animées notamment par une technicienne ou un technicien en loisirs ou en éducation spécialisée</p>

ENJEUX ET ORIENTATIONS	OBJECTIFS	CIBLES NON CHIFFRÉES	INDICATEURS	MOYENS PROPOSÉS PAR LE PERSONNEL
<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 à l'école</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> <p>Adaptation de la bibliothèque de l'école pour favoriser l'intégration du numérique et le travail collaboratif</p>
<p><b>Enjeu :</b> Réussite pour toutes et tous</p> <p><b>Orientation :</b> Favoriser la réussite de tous les élèves</p>	<p>Repérer rapidement les difficultés des élèves</p> <p>Réduire les retards scolaires des élèves</p> <p>Réduire les écarts de réussite</p> <p>Améliorer les conditions d'exercice du personnel de manière à améliorer les conditions d'apprentissage des élèves</p>	<p>Diminution du nombre d'élèves en attente de services professionnels ou de soutien</p> <p>Amélioration du taux de réussite à l'épreuve unique d'écriture, langue d'enseignement, pour la 4<sup>e</sup> année du primaire</p> <p>Réduction du taux de sortie sans diplôme</p> <p>Réduction des écarts de réussite entre garçons et filles, élèves HDAA et élèves réguliers, élèves issus de l'immigration et élèves qui n'en sont pas issus</p>	<p>Nombre d'élèves en attente de services</p> <p>Taux de réussite à l'épreuve unique d'écriture, langue d'enseignement, pour la 4<sup>e</sup> année</p> <p>Taux de sorties sans diplôme</p> <p>Écart entre les taux de réussite des garçons et des filles, des élèves HDAA et des élèves réguliers, des élèves issus de l'immigration et des élèves qui n'en sont pas issus</p>	<p>Services professionnels et de soutien suffisants pour répondre aux besoins</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>Prise en compte des difficultés des élèves dans la composition des classes</p> <p>Mise en place de cours d'appoint</p> <p>Guide contenant toutes les informations de base à propos de l'école pour les nouveaux employés et employées</p> <p>Mentorat pour soutenir l'insertion professionnelle du personnel</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 cheminement scolaire</p>	<p>Aider les élèves à envisager leur projet d'avenir</p> <p>Valoriser la présence à l'école et en classe</p> <p>Offrir une diversité d'activités parascolaires pouvant répondre aux intérêts variés des élèves</p>	<p>Augmentation du nombre d'élèves engagés dans une démarche d'orientation scolaire et professionnelle</p> <p>Réduction des absences en classe</p> <p>Augmentation de la participation des élèves aux activités de l'école</p>	<p>Nombre d'élèves engagés dans une démarche</p> <p>Taux d'assiduité</p> <p>Nombre d'élèves participant aux activités</p> <p>Sentiment d'appartenance des élèves</p>	<p>Ateliers d'orientation scolaire et professionnelle menés par une conseillère ou un conseiller en orientation scolaire et professionnelle</p> <p>Présentation de modèles de parcours scolaires et professionnels diversifiés</p> <p>Rencontres individuelles, lors d'absences non motivées, entre l'élève et la technicienne ou le technicien en éducation spécialisée ou en travail social (TES ou TTS)</p> <p>Révision de l'offre d'activités parascolaires</p>
<p><b>Enjeu :</b> Relation école-famille</p> <p><b>Orientation :</b> Développer la relation école-famille</p>	<p>Informer régulièrement les parents du cheminement de leur enfant</p> <p>Favoriser la participation des parents lors d'activités réalisées à l'école ou à l'extérieur de l'école</p>	<p>Maintien des liens de collaboration avec les parents</p> <p>Contribution des parents à l'atteinte des objectifs d'activité physique des enfants</p>	<p>Occasions d'échanges formels et informels avec les parents</p> <p>Nombre de parents ayant participé à des activités</p> <p>Taux de satisfaction à l'égard des moyens de communication avec les parents</p>	<p>Répertoire des moyens de communication possibles</p> <p>Mise en place de stratégies de communication avec les parents</p> <p>Invitation des parents lors de certaines activités</p> <p>Lien avec certaines familles assuré par une ou un TTS ou une ou un agent de transition</p> <p>Mise à jour régulière du site Internet de l'école</p> <p>Remise d'un calendrier des rencontres et des activités aux parents</p>
<p><b>Enjeu :</b> Engagement 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 jeunes</p>	<p>Participation à des projets, à des comités</p>	<p>Mise en place de comités, comme un comité EVB</p> <p>Activités menées par l'animatrice ou l'animateur à la vie étudiante</p>



ENJEUX ET ORIENTATIONS	OBJECTIFS	CIBLES NON CHIFFRÉES	INDICATEURS	MOYENS PROPOSÉS PAR LE PERSONNEL
<b>Enjeu :</b> Éducation à l'environnement <b>Orientation :</b> Sensibiliser les élèves aux enjeux environnementaux et aux objectifs de développement durable	Amener les élèves à réfléchir aux enjeux environnementaux Favoriser le contact avec la nature Amener les élèves à poser des gestes concrets pour protéger l'environnement	Développement d'attitudes positives des élèves à l'égard de la nature et de l'environnement Adoption de comportements prosociaux et environnementaux	Sorties extérieures Utilisation de la cour d'école Participation à des projets d'amélioration du milieu	Politique de l'école en matière d'éducation à la viabilité et au développement durable Plan de gestion des matières résiduelles

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

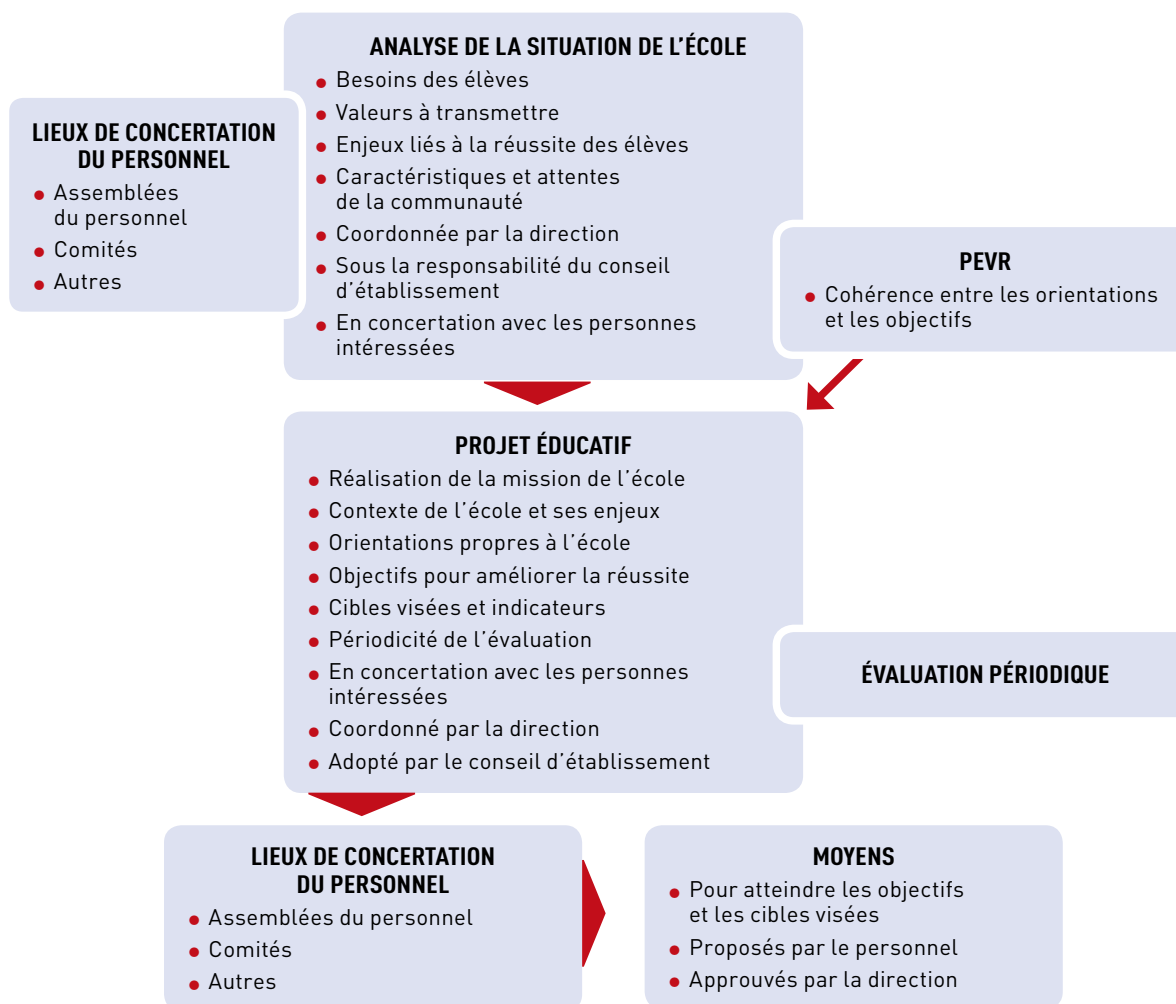


Fig. 3 – Portrait d'ensemble du processus d'élaboration du projet éducatif et des moyens de mise en œuvre.

## 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 2.4.3, 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
<p>Réduire les écarts de réussite entre différents groupes d'élèves :</p> <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>● écoles défavorisées et favorisées</li> </ul>	<p>Taux de diplomation et de qualification après 7 ans</p>	<p>Orienter certains élèves vers des parcours peu qualifiants plutôt que de leur offrir le soutien nécessaire à l'atteinte de leur plein potentiel (secondaire)</p> <p>Recourir à des mesures inappropriées qui pourraient encourager les préjugés à l'égard de certains élèves</p>
<p>Diminuer la proportion d'élèves entrant à 13 ans ou plus au secondaire</p>	<p>Part des élèves de 13 ans ou plus au moment de leur entrée au secondaire</p>	<p>Encourager la promotion automatique de certains élèves, même si ce n'est pas ce qui est souhaitable pour eux (primaire)</p> <p>Faire pression sur le personnel enseignant pour favoriser la promotion automatique de certains élèves (primaire)</p> <p>Entraîner des écarts importants entre les élèves d'une même classe, ce qui affecte les conditions d'exercice et les conditions d'apprentissage pour tous les élèves</p>

OBJECTIFS PROPOSÉS AUX COMMISSIONS SCOLAIRES	INDICATEURS	DANGERS POTENTIELS
<p>Augmenter la proportion d'élèves de moins de 20 ans qui obtiennent un premier diplôme ou une première qualification</p> <p>Augmenter le taux de réussite à l'épreuve ministérielle d'écriture, langue d'enseignement, de la 4<sup>e</sup> année du primaire</p>	<p>Taux de diplomation et de qualification après 7 ans</p> <p>Taux de réussite à l'épreuve ministérielle</p>	<p>Concentrer les efforts sur la réussite aux examens, et non sur la réussite au sens large, et sur le développement global des élèves</p> <p>Réduire le curriculum enseigné à ce qui est évalué</p> <p>Orienter l'enseignement vers la pratique de tests plutôt que sur la compréhension approfondie de la matière</p> <p>Prioriser l'écriture à un point tel que les autres matières soient négligées (2<sup>e</sup> cycle du primaire)</p> <p>Dévaloriser les matières qui ne sont pas obligatoires pour l'obtention du diplôme (au secondaire)</p>
<p>Faire en sorte que tous les bâtiments du parc immobilier soient dans un état satisfaisant</p>	<p>Indice de vétusté des bâtiments</p>	<p>Rénover et construire dans l'urgence sans développer une vision et une expertise interne, et sans prendre en compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les besoins spécifiques des milieux</li> <li>- l'empreinte écologique</li> <li>- l'intégration du numérique</li> <li>- les éléments qui favorisent la réussite éducative (espaces lumineux, colorés, confortables, flexibles et fluides)</li> </ul>
ORIENTATION	DANGER POTENTIEL	
<p>Faire bouger les élèves 60 minutes par jour</p>	<p>Faire de l'atteinte des 60 minutes d'exercice par jour une finalité plutôt que de rechercher le développement, chez les élèves, du goût de faire de l'activité physique</p>	



## ANNEXE II –ARTICLES DE LA LOI SUR L’INSTRUCTION PUBLIQUE (LIP) MENTIONNÉS DANS LE DOCUMENT

CHAPITRE I-13.3

### LOI SUR L’INSTRUCTION PUBLIQUE

#### CHAPITRE III

#### ÉCOLE

#### SECTION I

#### CONSTITUTION

**36.** L'école est un établissement d'enseignement destiné à dispenser aux personnes visées à l'article 1 les services éducatifs prévus par la présente loi et le régime pédagogique établi par le gouvernement en vertu de l'article 447 et à collaborer au développement social et culturel de la communauté. Elle doit, notamment, faciliter le cheminement spirituel de l'élève afin de favoriser son épanouissement.

Elle a pour mission, dans le respect du principe de l'égalité des chances, d'instruire, de socialiser et de qualifier les élèves, tout en les rendant aptes à entreprendre et à réussir un parcours scolaire.

Elle réalise cette mission dans le cadre d'un projet éducatif.

**37.** Le projet éducatif de l'école, qui peut être actualisé au besoin, comporte :

1° le contexte dans lequel elle évolue et les principaux enjeux auxquels elle est confrontée, notamment en matière de réussite scolaire;

2° les orientations propres à l'école 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 cadre national défini par la loi, le régime pédagogique et les programmes d'études établis par le ministre. Ils doivent également être cohérents avec le plan d'engagement vers la réussite de la commission scolaire.

Le projet éducatif doit respecter la liberté de conscience et de religion des élèves, des parents et des membres du personnel de l'école.

**37.1** 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.

1. — *Fonctions et pouvoirs généraux*

#### SECTION II

#### CONSEIL D'ÉTABLISSEMENT

**74.** Le conseil d'établissement analyse la situation de l'école, principalement les besoins des élèves, les enjeux liés à la réussite des élèves ainsi que les caractéristiques et les attentes de la communauté qu'elle 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 de l'école, 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 l'école 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 de l'école et de représentants de la communauté et de la commission scolaire.



Centrale des syndicats  
du Québec

lacsq.org



**75.** Le conseil d'établissement transmet à la commission scolaire le projet éducatif de l'école 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 de l'école. Le projet éducatif et son évaluation sont communiqués aux parents et aux membres du personnel de l'école. Le projet éducatif prend effet le jour de sa publication.

**83.** Le conseil d'établissement informe annuellement les parents ainsi que la communauté que dessert l'école des services qu'elle offre et leur rend compte de leur qualité.

## **SECTION V** **DIRECTEUR D'ÉCOLE**

### *2. — Fonctions et pouvoirs*

**96.13.** Le directeur de l'école 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 de l'école de même que l'élaboration, la réalisation et l'évaluation périodique du projet éducatif de l'école;



1.1° il coordonne l'élaboration, la révision et, le cas échéant, l'actualisation du plan de lutte contre l'intimidation et la violence;

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;

3° il favorise la concertation entre les parents, les élèves et le personnel et leur participation à la vie de l'école et à la réussite;

4° il informe régulièrement le conseil d'établissement des propositions qu'il approuve en vertu de l'article 96.15.

Lorsque le directeur de l'école 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.

**96.15.** Sur proposition des enseignants ou, dans le cas des propositions prévues aux paragraphes 5° et 6°, des membres du personnel concernés, le directeur de l'école :

1° approuve, conformément aux orientations déterminées par le conseil d'établissement, les programmes d'études locaux pour répondre aux besoins particuliers des élèves;

2° approuve les critères relatifs à l'implantation de nouvelles méthodes pédagogiques;

3° approuve, conformément à la présente loi et dans le cadre du budget de l'école, le choix des manuels scolaires et du matériel didactique requis pour l'enseignement des programmes d'études;

4° approuve les normes et modalités d'évaluation des apprentissages de l'élève, notamment les modalités de communication ayant pour but de renseigner ses parents sur son cheminement scolaire, 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;

5° approuve les règles pour le classement des élèves et le passage d'un cycle à l'autre au primaire, sous réserve de celles qui sont prescrites par le régime pédagogique;

6° approuve les moyens retenus pour atteindre les objectifs et les cibles visées par le projet éducatif.

Avant d'approuver les propositions prévues au paragraphe 3° du premier alinéa et celles relatives aux modalités de communication ayant pour but de renseigner les parents d'un élève sur son cheminement scolaire visées au paragraphe 4° du premier alinéa, le directeur de l'école doit les soumettre à la consultation du conseil d'établissement.

Les propositions des enseignants ou des membres du personnel visées au présent article sont faites selon les modalités établies par ceux-ci lors d'assemblées générales convoquées à cette fin par le directeur de l'école ou, à défaut, selon celles établies par ce dernier.

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

Lorsque le directeur de l'école n'approuve pas une proposition des enseignants ou des membres du personnel, 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)