



Le projet éducatif

GUIDE

MISE À JOUR FÉVRIER 2022

Coordination et rédaction

Direction de la gouvernance scolaire
Direction générale du soutien aux réseaux
Secteur du soutien aux réseaux et du financement

Pour information :

Renseignements généraux
Ministère de l'Éducation
1035, rue De La Chevrotière, 27^e étage
Québec (Québec) G1R 5A5
Téléphone : 418 643-7095
Ligne sans frais : 1 866 747-6626

© Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation

ISBN 978-2-550-91287-3 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2022

22-064-21_w2

Avant-propos

Ce document a été rédigé avec l'intention de soutenir les différents acteurs qui s'intéressent à la réussite éducative dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation d'un projet éducatif en tenant compte des nouvelles dispositions législatives introduites à la suite de la sanction du projet de loi n° 40, *Loi modifiant principalement la Loi sur l'instruction publique relativement à l'organisation et à la gouvernance scolaires*, qui a eu lieu le 8 février 2020.

Certains aspects traités dans ce document découlent de dispositions de la *Loi sur l'instruction publique* (LIP), alors que d'autres sont davantage des propositions d'encadrements administratifs ou des pistes de réflexion.

Les éléments prescrits sont les suivants :

- les modalités d'élaboration, le contenu, l'échéancier de travail, la transmission, la diffusion et l'évaluation du projet éducatif (LIP, articles 37, 37.1, 74 et 75 pour les écoles et articles 97.1, 97.2, 109 et 109.1 pour les centres d'éducation des adultes ou de formation professionnelle);
- la cohérence entre les orientations ou les objectifs du projet éducatif et ceux du plan d'engagement vers la réussite du centre de services scolaire (LIP, articles 37 et 97.1);
- les modalités visant la coordination de la démarche de planification stratégique entre les établissements d'enseignement, le centre de services scolaire et le Ministère (LIP, articles 209.2 et 459.3). Cette démarche fait référence au plan stratégique du Ministère, au plan d'engagement vers la réussite du centre de services scolaire et au projet éducatif des établissements d'enseignement.

Mise en garde

Le présent guide constitue un outil de vulgarisation. Il ne remplace aucunement les textes de loi en vigueur, qui prévalent. Les lectrices et les lecteurs doivent se référer directement aux lois et aux règlements sous la responsabilité du ministre de l'Éducation, notamment à la *Loi sur l'instruction publique*, afin de connaître toutes les dispositions applicables.

Table des matières

Introduction.....	5
Le projet éducatif.....	8
Définition du projet éducatif	8
Contenu du projet éducatif	8
Démarche d'élaboration du projet éducatif.....	14
Transmission et diffusion du projet éducatif.....	18
Mise en œuvre et suivi du projet éducatif	19
Reddition de comptes	20
Annexes.....	21
Annexe 1 – Le projet éducatif	21
Annexe 2 – Liste de données qui peuvent être prises en considération dans l'analyse des environnements externe et interne de l'établissement d'enseignement	22
Annexe 3 – Exemples d'enjeux, d'orientations, d'objectifs, d'indicateurs et de cibles présentés à titre indicatif	26
Annexe 4 – Articles de la <i>Loi sur l'instruction publique</i> concernant le projet éducatif.....	28
Annexe 5 – Outils pour l'élaboration et le suivi du projet éducatif.....	36
Références bibliographiques	37

Le présent document a été produit par le ministère de l'Éducation en collaboration avec des représentantes et des représentants des organismes suivants :

- Association des administrateurs des écoles anglaises du Québec (AAEAQ);
- Association des comités de parents anglophones (ACPA);
- Association des commissions scolaires anglophones du Québec (ACSAQ);
- Association des directeurs généraux des commissions scolaires anglophones du Québec (ADGCSAQ);
- Association des directions générales scolaires du Québec (ADGSQ);
- Association montréalaise des directions d'établissement scolaire (AMDES);
- Association québécoise des cadres scolaires (AQCS);
- Association québécoise du personnel de direction des écoles (AQPDE);
- Fédération des comités de parents du Québec (FCPQ);
- Fédération des centres de services scolaires du Québec (FCSSQ);
- Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement (FQDE);
- Regroupement des comités de parents autonomes du Québec (RCPAQ).

Introduction

La gestion axée sur les résultats en éducation

Au Québec, la gestion axée sur les résultats en éducation se définit comme une approche qui s'appuie sur les attentes exprimées par les citoyennes et les citoyens à l'égard d'une organisation, sur l'analyse du milieu dans lequel elle évolue et sur l'examen des ressources dont elle dispose (financières, humaines, matérielles, etc.). Cette étude du contexte de l'organisation permet de cerner les enjeux et de déterminer des orientations, des objectifs et des cibles. Résultat d'une constante et étroite collaboration entre le personnel scolaire, les parents, les élèves et la communauté, une telle approche est garante d'une compréhension commune des enjeux soulevés et de l'adhésion au choix d'objectifs et de solutions appropriées.

L'approche de gestion axée sur les résultats se base sur les deux principes fondamentaux suivants : la transparence et l'obligation de reddition de comptes. La transparence repose sur l'importance de communiquer à la population, de manière fidèle et précise, l'information relative au contexte, aux enjeux retenus, aux orientations et aux objectifs établis ainsi qu'aux résultats poursuivis par une organisation en vue, notamment, de faciliter la compréhension des choix qu'elle a effectués et des actions qu'elle a posées. Pour une organisation, l'obligation de reddition de comptes consiste à présenter les choix effectués et les résultats obtenus aux citoyennes et aux citoyens, notamment au regard des responsabilités que la LIP lui confère.

En somme, adopter une approche de gestion axée sur les résultats assure à une organisation, à son personnel et à toutes les personnes concernées que les décisions sont basées sur une analyse rigoureuse du contexte dans lequel elle évolue et résultent de leurs efforts communs et concertés. Cette approche permet d'évaluer dans quelle mesure l'objectif poursuivi, soit la réussite éducative de tous les élèves, jeunes et adultes, a été atteint.

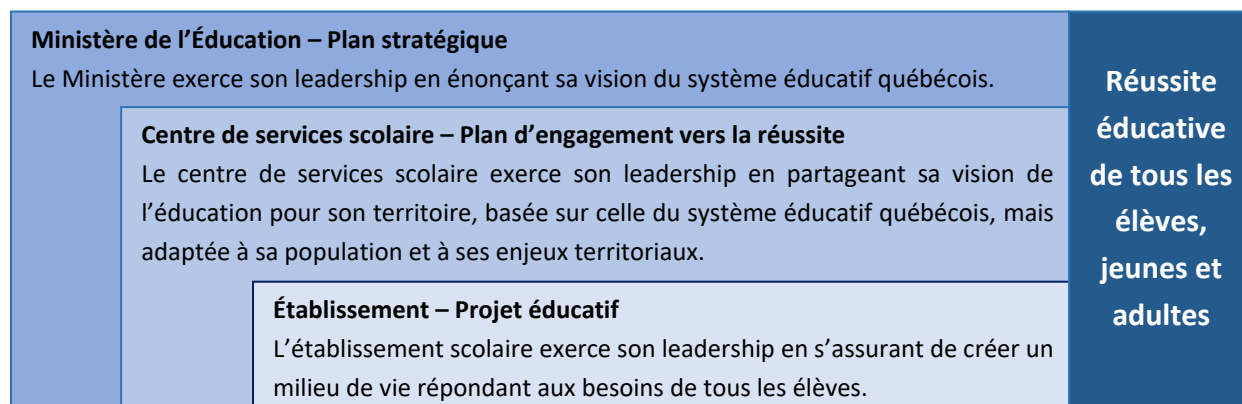
La gestion axée sur les résultats nécessite la collaboration de toutes les personnes engagées : il s'agit d'une approche collaborative. Elle permet de cerner le contexte, de définir les enjeux à prendre en considération, les orientations à suivre de même que les objectifs et les résultats à atteindre, et de rendre compte à la population des résultats obtenus.

La gestion axée sur les résultats : un exercice pour le réseau de l'éducation

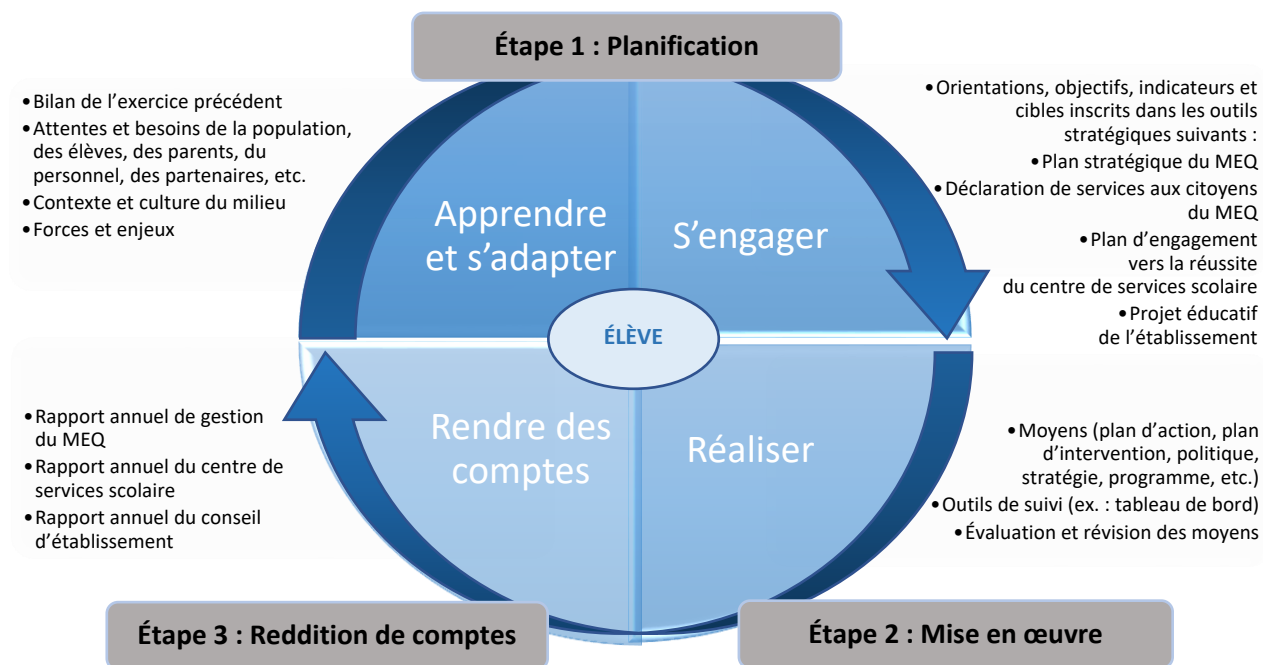
Le ministère de l'Éducation (MEQ) adopte aussi une approche de gestion axée sur les résultats. Après avoir effectué une analyse des besoins de la société québécoise et du réseau scolaire, le Ministère définit, dans son **plan stratégique**, les grandes orientations que le système d'éducation devrait mettre de l'avant et indique les résultats auxquels il s'attend. Cette approche s'applique aussi aux centres de services

scolaires¹, qui déterminent, dans leur **plan d'engagement vers la réussite**, des orientations, des objectifs et les résultats qu'ils souhaitent obtenir, en réponse aux besoins de leur milieu et en tenant compte des ressources dont ils disposent. Les établissements d'enseignement empruntent la même approche avec leur **projet éducatif**.

Le schéma suivant montre l'interrelation entre les trois paliers de gouvernance.



La gestion axée sur les résultats comprend les trois étapes suivantes : la planification, la mise en œuvre et la reddition de comptes.



¹ Dans le but d'alléger le texte, le terme « centres de services scolaires » est utilisé à la fois pour désigner les centres de services scolaires et les commissions scolaires.

Le projet éducatif

Depuis la mise en place du système éducatif québécois, de nombreuses réflexions ont été menées pour rendre l'école publique meilleure, s'assurer de la réussite éducative des élèves et remplir adéquatement la mission d'éducation. Des initiatives ont vu le jour sous plusieurs appellations : gestion par objectifs, gestion par projets, gestion par programmes, programme d'action, plan d'action, etc. Ces initiatives comportaient un énoncé de valeurs, la mention des besoins de tous les élèves, jeunes et adultes, de même qu'un choix d'orientations, d'objectifs, de modes de fonctionnement ou de mécanismes d'évaluation.

En 1977, dans le livre vert *L'enseignement primaire et secondaire au Québec*, le ministère de l'Éducation propose une démarche qui intègre les objectifs et les activités de l'école dans un projet qu'il qualifie de vaste et désigne comme étant le projet éducatif. Il le définit comme suit : « Le projet éducatif met de l'avant des valeurs, incarne une philosophie, propose des buts à atteindre, coordonne les démarches et ordonne les moyens² ». On y mentionne que le projet éducatif résulte d'un consensus entre « la direction, les éducateurs, les parents et dans certains cas – au secondaire – les étudiants eux-mêmes », et qu'il doit répondre à un besoin de déterminer des objectifs clairs et de les atteindre. Dans ce document, l'idée du projet éducatif fait aussi référence à la responsabilité des établissements et à la nécessité d'une reddition de comptes. Le besoin de proposer une définition du projet éducatif est justifié par l'existence de projets fort différents d'un milieu à un autre.

Au fil des années, l'idée du projet éducatif s'est précisée dans différents textes et lois, comme dans le document *L'école québécoise : énoncé de politique et plan d'action* (1979) ainsi que dans les projets de loi n^{os} 107 (1989), 180 (1997) et 124 (2002).

En novembre 2016, le projet éducatif a été redéfini par la sanction du projet de loi n^o 105, *Loi modifiant la Loi sur l'instruction publique*, comme un outil stratégique des établissements d'enseignement. Étant donné l'introduction d'une dimension stratégique dans sa définition, le projet éducatif contribue au mouvement de l'approche de gestion axée sur les résultats qui a cours dans plusieurs domaines d'activités, dont l'éducation.

La réflexion sur les priorités éducatives peut s'appuyer sur les éléments du contexte actuel en éducation :

- l'existence de nombreuses recherches qui présentent plusieurs approches pédagogiques probantes et innovantes;
- l'accélération de l'évolution des technologies numériques;
- les préoccupations sociétales concernant les compétences que doivent acquérir les élèves, jeunes et adultes (collaboration et leadership; pensée critique et résolution de problèmes; créativité et innovation; responsabilité sociale; sensibilisation culturelle, mondiale et environnementale;

² MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION (1977). *L'enseignement primaire et secondaire au Québec : livre vert*, Québec, Le Ministère, p. 145.

communication; apprentissage continu; autodétermination; gestion personnelle; compétences numériques);

- l'introduction du principe de subsidiarité. Cette décentralisation des pouvoirs et des responsabilités vise à accroître l'efficacité des actions menées au quotidien en se souciant de rapprocher ces pouvoirs et ces responsabilités le plus possible des élèves;
- les investissements en éducation qui se traduisent par la mise en place de nouvelles mesures.

Le projet éducatif³

L'établissement d'enseignement réalise sa mission dans le cadre d'un projet éducatif.

Définition du projet éducatif

Le projet éducatif est un outil stratégique permettant de définir et de faire connaître à la communauté éducative d'un établissement d'enseignement des orientations, des priorités d'action et les résultats attendus pour assurer la réussite éducative de tous les élèves, jeunes et adultes. Il est élaboré en fonction des caractéristiques et des besoins des élèves qui fréquentent l'établissement d'enseignement ainsi que des attentes formulées par le milieu au regard de l'éducation. Résultant d'un consensus, il est conçu et mis en œuvre en faisant appel à la collaboration des différents acteurs intéressés par l'école et la réussite éducative : les élèves, les parents et le personnel de l'établissement ainsi que les membres de la communauté et du centre de services scolaire.

Le projet éducatif s'inscrit donc dans une démarche favorisant la synergie et la cohérence entre tous les paliers du système éducatif (le ministère de l'Éducation, les centres de services scolaires et les établissements d'enseignement), dans le respect de l'autonomie et des particularités de chacun.

Contenu du projet éducatif

La LIP précise que le projet éducatif d'un établissement d'enseignement doit remplir les conditions qui suivent :

- présenter les éléments suivants (LIP, articles 37 et 97.1) :
 - la description du contexte dans lequel l'établissement d'enseignement évolue et les principaux enjeux auxquels il doit faire face, notamment en matière de réussite éducative 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;

³ L'annexe 1 présente un résumé des différents éléments abordés dans cette section.

- les orientations propres à l'établissement d'enseignement et les objectifs retenus pour améliorer la réussite éducative;
- les cibles qui doivent être atteintes au terme de la période couverte par le projet éducatif;
- les indicateurs utilisés pour mesurer l'atteinte des objectifs et des cibles;
- la périodicité de l'évaluation du projet éducatif, déterminée en collaboration avec le centre de services scolaire;
- respecter la liberté de conscience et de religion des élèves, des parents et des membres du personnel de l'école (LIP, article 37)⁴;
- couvrir une période qui s'harmonise avec celle du plan d'engagement vers la réussite du centre de services scolaire et celle du plan stratégique du Ministère (LIP, articles 37.1, 97.2 et 209.1);
- respecter, le cas échéant, les modalités établies par le ministre en ce qui a trait à la coordination de l'ensemble de la démarche de planification stratégique entre les établissements d'enseignement, le centre de services scolaire et le Ministère (LIP, article 459.3);
- assurer une cohérence par rapport au plan d'engagement vers la réussite du centre de services scolaire (LIP, articles 37 et 97.1).
 - Dans l'analyse du contexte, notamment des résultats obtenus par l'établissement d'enseignement au regard des orientations et des objectifs du plan d'engagement vers la réussite du centre de services scolaire, la pertinence d'une intégration de ces orientations et de ces objectifs dans le projet éducatif doit être évaluée. Dans le respect du principe de subsidiarité, il revient à l'établissement d'enseignement de déterminer une cible, qui peut alors être différente de celle établie par le centre de services scolaire. De plus, rien n'empêche un établissement d'enseignement d'inscrire à son projet éducatif d'autres orientations ou objectifs que ceux qui figurent dans le plan d'engagement vers la réussite du centre de services scolaire, en fonction de l'analyse de son contexte et de ses priorités, s'il juge pertinent de le faire.

Contexte dans lequel évolue l'établissement d'enseignement (LIP, articles 37, 74, 97.1 et 109)

La connaissance du contexte constitue la pierre angulaire de la démarche d'élaboration du projet éducatif. Ce dernier doit comporter une analyse des environnements externe et interne dans lesquels évolue l'établissement d'enseignement.

En vue d'une description du contexte qui corresponde réellement aux caractéristiques et aux besoins des élèves ainsi qu'aux attentes formulées par le milieu, il est recommandé de mener une consultation auprès de tous les acteurs intéressés par la réussite éducative des élèves, jeunes et adultes, et de travailler en

⁴ Pour les écoles seulement et selon les exigences législatives en vigueur.

collaboration avec ces acteurs (par exemple, mener un sondage auprès des parents des élèves et de la population du quartier).

Environnement externe

Dans l'analyse de l'environnement externe de l'établissement d'enseignement, les facteurs jugés significatifs au regard des besoins, des attentes et des préoccupations majeures du milieu sont brièvement exposés. Les tendances sociales, économiques, démographiques, ethnoculturelles et technologiques qui exerceront une influence sur les stratégies mises en place par l'établissement d'enseignement pour la période couverte sont également présentées. Dans le cas d'un centre de formation professionnelle, le contexte doit démontrer que l'offre de formation répond aux besoins régionaux ou nationaux de main-d'œuvre.

Environnement interne

L'analyse de l'environnement interne de l'établissement d'enseignement vise à décrire la situation relative aux élèves et à leur réussite, au personnel de même qu'à l'organisation scolaire.

L'analyse du contexte permet de reconnaître tant les forces que les zones de vulnérabilité. Elle permet également de situer l'établissement d'enseignement par rapport aux orientations, aux objectifs et aux cibles établis par le ministre en vertu de l'article 459.2 de la LIP.

L'annexe 2 présente une liste de données qui peuvent être prises en considération, selon l'importance que l'établissement leur accorde et leur pertinence compte tenu de l'ordre d'enseignement, dans l'analyse des environnements externe et interne de l'établissement d'enseignement.

Détermination des enjeux, des orientations, des objectifs, des indicateurs et des cibles

La détermination des enjeux auxquels l'établissement d'enseignement doit faire face repose sur la connaissance de ses environnements externe et interne. Un **enjeu**⁵ représente ce que l'établissement d'enseignement, les élèves qui le fréquentent et ses partenaires peuvent perdre ou gagner selon les stratégies qui seront mises en œuvre. Il sert à structurer les orientations. La formulation d'un enjeu se traduit par un énoncé de quelques mots et ne contient pas de verbe.

Une fois les enjeux cernés, des orientations et des objectifs doivent être déterminés pour chacun d'eux.

⁵ Les définitions qui figurent dans cette section sont tirées en grande partie des documents suivants : SECRÉTARIAT AUX PRIORITÉS ET AUX PROJETS STRATÉGIQUES DU MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF (2008). *La planification stratégique au gouvernement du Québec : théorie et pratique*, Québec, Le Secrétariat, 45 p.; SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2013). *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation : pour une gestion saine et performante*, Québec, Le Secrétariat, 26 p.; MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF (2013). *Lignes directrices encadrant la démarche de planification stratégique des ministères, des sociétés d'État et des autres organismes du gouvernement du Québec*, Québec, Le Ministère, 27 p.

Une **orientation** permet à un établissement d'enseignement d'affirmer les intentions qui marqueront la réalisation de sa mission. Elle traduit ses priorités. Elle est rattachée à un enjeu et présente généralement les caractéristiques suivantes :

- elle est introduite par un seul verbe d'action;
- elle véhicule une idée maîtresse;
- elle est claire et concise.

Un **objectif** constitue un engagement prioritaire de l'établissement d'enseignement pour la période couverte par le projet éducatif. Il énonce les changements précis et mesurables que l'établissement d'enseignement souhaite effectuer. Il est formulé sous forme de résultats perceptibles et significatifs pour les élèves, jeunes et adultes, et constitue la base de la reddition de comptes. Il présente généralement les caractéristiques suivantes :

- il est introduit par un seul verbe d'action;
- il véhicule une seule idée;
- il précise la population étudiante ciblée;
- il rend explicites les résultats visés.

Les orientations et les objectifs favorisent la cohérence dans l'action et permettent à l'équipe-école de canaliser ses énergies là où des efforts supplémentaires doivent être fournis. Les orientations et les objectifs doivent également concorder avec le plan d'engagement vers la réussite du centre de services scolaire.

Quant au nombre d'orientations et d'objectifs retenus, la prudence est de mise. Sans vouloir restreindre l'autonomie des établissements scolaires, il est suggéré de déterminer de trois à cinq orientations. En effet, au-delà des priorités choisies pour le projet éducatif, d'autres priorités sont à considérer par l'établissement d'enseignement.

La détermination d'orientations et d'objectifs peut s'avérer difficile si plusieurs personnes participent aux travaux d'élaboration du projet éducatif. Le cas échéant, il peut être pertinent de former un sous-comité de travail pour le choix et la formulation des orientations et des objectifs, dans une perspective de travail collaboratif. À la suite de cet exercice, il est suggéré de mener une consultation pour les valider et leur apporter des modifications, s'il y a lieu. Cette consultation pourrait aussi servir à restreindre le nombre d'orientations et d'objectifs.

Pour chacun des objectifs, il faut choisir des indicateurs et des cibles. Un **indicateur** est une information ou une mesure d'ordre quantitatif ou qualitatif qui permet d'évaluer les progrès accomplis dans l'atteinte d'un objectif. Il existe plusieurs types d'indicateurs, dont des indicateurs de performance qui sont directement liés aux résultats visés compte tenu d'un objectif ainsi que des indicateurs de mise en œuvre

qui sont associés aux ressources et aux moyens utilisés pour atteindre un objectif. Un indicateur présente généralement les caractéristiques suivantes :

- il est précis et clair par rapport aux résultats visés;
- il permet de mesurer un seul aspect à la fois;
- il repose sur des données fiables et récurrentes.

Il est important de s'assurer que les acteurs concernés ont une compréhension commune des indicateurs. À cet égard, la publication de définitions des indicateurs peut être pertinente. Il importe également de diffuser, sur une base régulière, les résultats obtenus par rapport à ceux-ci. Les indicateurs constituent une composante essentielle de la gestion axée sur les résultats.

Une **cible** est associée à un indicateur et désigne le résultat visé compte tenu de l'objectif. Elle est précise et normalement quantifiable, mais on peut fixer une cible qualitative lorsque la mesure s'avère inapplicable ou inappropriée. Il peut être justifié de déterminer des cibles intermédiaires pour certains objectifs en vue d'effectuer un meilleur suivi durant la période couverte par le projet éducatif.

La détermination des enjeux, des orientations, des objectifs, des indicateurs et des cibles permet d'amorcer la réflexion quant au choix des moyens d'atteindre des résultats. Ce choix appartient à l'équipe-école. Il en sera plus amplement question dans la section intitulée « Mise en œuvre et suivi du projet éducatif ».

Des exemples d'enjeux, d'orientations, d'objectifs, d'indicateurs et de cibles sont présentés, à titre indicatif, à l'annexe 3.

Prise en compte du développement durable

Le développement durable est l'élément intégrateur des valeurs et des principes qui inspirent la vision ministérielle, tant du point de vue du développement du système éducatif que de celui de la pratique d'activités physiques, sportives, de loisir et de plein air. L'éducation est au cœur des enjeux du développement durable, car elle constitue la principale source d'équité sociale et économique, en plus d'être un levier essentiel au déploiement d'une conscience environnementale collective et citoyenne.

De la documentation sur le développement durable pour le réseau scolaire, accessible sur le site Internet du Ministère⁶, permet d'amorcer une réflexion ou de compléter ses connaissances sur le sujet. Il est aussi possible de communiquer avec le Ministère à l'adresse developpementdurable@education.gouv.qc.ca.

⁶ <http://www.education.gouv.qc.ca/contenus-communs/societe/developpement-durable/>

Ce que n'est pas un projet éducatif

Pour correspondre à la définition établie, un projet éducatif ne doit pas se présenter comme suit :

- un document administratif qui repose exclusivement sur l'obligation légale de le produire;
- un document qui s'appuie uniquement sur les convictions des membres de l'équipe-école.
 - Le projet éducatif doit tenir compte de l'analyse de certains éléments du contexte, dont les caractéristiques et les besoins des élèves, jeunes et adultes, qui fréquentent l'établissement d'enseignement et les attentes formulées par le milieu au regard de l'éducation;
- un document qui comprend uniquement une liste de valeurs.
 - Les valeurs orientent les choix de l'établissement d'enseignement. Il est donc justifié qu'elles se trouvent dans le projet éducatif. Toutefois, il importe que ce projet présente les orientations, les priorités d'action et les résultats attendus;
- un document qui énonce seulement une liste d'actions ou de moyens mis en œuvre au cours d'une année scolaire.
 - La détermination des actions ou des moyens est une étape nécessaire dans la réalisation du projet éducatif. Toutefois, la LIP n'exige pas qu'ils soient inscrits dans celui-ci. L'établissement d'enseignement peut modifier cette liste en tenant compte des résultats obtenus sans pour autant apporter des changements aux orientations choisies préalablement;
- un projet sélectif.
 - Le projet éducatif doit respecter la diversité des élèves et favoriser l'inclusion de toutes et de tous. Les valeurs d'universalité, d'accessibilité et d'équité qui ont permis d'assurer l'essor du système d'éducation québécois font de l'inclusion une priorité incontournable;
- un document produit seulement par l'équipe-école ou l'équipe-centre et présenté aux membres du conseil d'établissement uniquement pour adoption.
 - Le projet éducatif s'élabore en collaboration et de concert avec tous les acteurs concernés, dont les membres du conseil d'établissement.

Démarche d'élaboration du projet éducatif

La transparence et l'obligation de reddition de comptes favorisent une communication efficace de même que le développement d'un lien de confiance entre l'établissement d'enseignement et tous les acteurs concernés par l'école et la réussite éducative. Ces principes peuvent contribuer également à la responsabilisation de ces acteurs.

Pour la réalisation du projet éducatif, plusieurs conditions gagnantes peuvent être réunies dont les suivantes : la formation d'un comité de pilotage, l'établissement d'un échéancier de travail, la gestion collaborative, le travail d'équipe, la concertation et les consultations.

Un aide-mémoire pour l'élaboration du projet éducatif est présenté à l'annexe 5. Il sera notamment utile lors des rencontres avec le comité de pilotage et le conseil d'établissement.

Comité de pilotage

La formation d'un comité de pilotage composé de représentantes et de représentants des acteurs concernés s'avère une stratégie gagnante pour la réalisation de l'ensemble des étapes d'élaboration du projet éducatif. De plus, une formation sur son contenu et sur la démarche peut être offerte (présentation de ce guide, des obligations légales applicables, de la gestion d'un groupe de travail composé de personnes d'horizons différents, etc.).

Échéancier de travail

Établir un échéancier de travail rigoureux et réaliste est un gage de réussite dans la réalisation du projet éducatif. Un bon échéancier tient compte des périodes de l'année scolaire où la charge de travail est importante et prévoit le temps à allouer à la collaboration et aux consultations. Il importe également que le calendrier des rencontres du conseil d'établissement tienne compte des travaux à réaliser dans le cadre du projet éducatif.

Une fois le calendrier établi, il est suggéré de le diffuser pour permettre à tous les acteurs concernés de s'approprier la démarche et d'en tenir compte dans leurs planifications respectives.

Gestion collaborative

La gestion collaborative met à l'avant-plan, dans le respect des responsabilités légales respectives, le travail d'équipe effectué par plusieurs personnes pour atteindre un objectif commun. La collaboration entre ces personnes crée une synergie et favorise leur engagement ainsi que leur adhésion autour d'une même vision en renforçant la responsabilité collective. La recherche reconnaît la gestion collaborative, qui associe les membres de la communauté éducative à la résolution des problèmes liés à la réussite des élèves, comme étant une approche probante⁷.

⁷ Pierre COLLERETTE, Daniel PELLETIER et Gilles TURCOTTE (2013). *Recueil de pratiques des directions d'écoles secondaires favorisant la réussite des élèves*, Québec, Université du Québec en Outaouais, p. 8.

Pour que le travail d'équipe soit efficace, il importe de respecter certaines conditions dont les suivantes :

- désigner la personne responsable du groupe de travail;
- tenir compte de la disponibilité de tous les membres du groupe de travail dans la mesure du possible;
- privilégier des rencontres présentiellles;
- rappeler au groupe de travail l'objectif à atteindre;
- établir des règles de fonctionnement;
- organiser le travail en encourageant la collaboration;
- choisir des moyens de faciliter l'intégration de tous les membres du groupe de travail;
- instaurer un climat de confiance;
- diffuser l'état d'avancement des travaux;
- mettre en place un processus d'amélioration continue⁸.

Le travail d'équipe peut bénéficier des technologies numériques. En effet, le recours à ces technologies (messagerie, partage de fichiers en ligne, visioconférence ou réseautage social) peut faciliter le travail ainsi que la communication entre les membres de l'équipe et, de cette façon, améliorer l'efficacité du travail.

Pour favoriser la réussite des élèves, jeunes et adultes, il est important d'appuyer les travaux sur les quatre principes suivants :

- des décisions centrées sur la réussite des élèves et sur les besoins des milieux;
- la subsidiarité;
- l'optimisation des ressources;
- des décisions appuyées sur les résultats de recherches et d'expériences.

⁸ La majeure partie de ces conditions ont été empruntées à l'ouvrage suivant : Edgar H. SCHEIN (2004). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 458 p.

Concertation

« Se concerter, c'est mettre en action, de façon concrète, la collaboration⁹. » La concertation vise la recherche d'un consensus dans la détermination des orientations, des priorités d'action et des résultats attendus du projet éducatif. Conformément à la LIP, chacune de ces étapes s'effectue en concertation avec les différents acteurs intéressés par l'établissement et la réussite éducative. À cette fin, le conseil d'établissement favorise la participation des élèves, des parents, des membres du personnel de l'établissement et de représentants de la communauté et du centre de services scolaire (LIP, articles 74 et 109).

Concertation avec les services de garde

La concertation s'appuie également sur la prise en compte, incontournable, des services de garde offerts dans une école primaire. À chacune des étapes de la démarche d'élaboration du projet éducatif, de sa mise en œuvre et de son suivi, les services de garde doivent faire partie intégrante des réflexions et des décisions concertées au sein de l'équipe-école.

Consultations

À l'une ou l'autre des étapes de l'élaboration du projet éducatif, le conseil d'établissement sera appelé à mener diverses consultations de concert avec la direction d'établissement, qui coordonne le tout. Les principaux acteurs du milieu peuvent apporter une vision différente selon le groupe auquel ils appartiennent. Il est donc recommandé de consulter les élèves, les parents, les enseignantes et les enseignants, le personnel des services de garde, le personnel de soutien ainsi que des membres de la communauté et du centre de services scolaire.

Comme le projet éducatif doit émerger du milieu, le conseil d'établissement peut bonifier la liste des personnes consultées en faisant appel, par exemple, aux groupes suivants :

- l'organisme de participation des parents;
- le comité des élèves;
- le comité de parents utilisateurs du service de garde;
- les partenaires gouvernementaux (emploi, santé et services sociaux, culture, etc.);
- les organismes communautaires présents sur le territoire et offrant des services complémentaires au milieu de l'éducation;
- l'instance régionale de concertation sur la réussite éducative;
- les représentantes et les représentants de la communauté d'affaires.

⁹ Claude LARIVIÈRE (2001). « Les réseaux intégrés de services : fondements, définitions et modes d'organisation », dans *Guide pour soutenir le partenariat : entente CLSC-centres jeunesse*, Québec, Comité conjoint CLSC-centres jeunesse, p. 38.

D'ailleurs, la LIP mentionne que l'organisme de participation des parents ainsi que le comité des élèves doivent promouvoir la collaboration de leurs membres à l'élaboration, à la réalisation et à l'évaluation périodique du projet éducatif de l'établissement.

Consultations menées par le comité des élèves

Le comité des élèves peut faire aux élèves du conseil d'établissement et au directeur de l'établissement toute suggestion propre à faciliter la bonne marche de l'école. Par exemple, dans le cadre de la démarche d'élaboration du projet éducatif, ce comité peut proposer des moyens de sonder l'ensemble des élèves ou tenir des consultations lui permettant de suggérer des pistes de solution au comité de pilotage.

Pour assurer l'efficacité d'une consultation, il est recommandé d'établir, en collaboration avec les acteurs concernés, un plan qui tient compte de la réalité du milieu et comprend les éléments suivants :

- le but de la consultation;
- un calendrier des activités pour toutes les étapes de la consultation;
- la population visée, la taille de l'échantillon ainsi que la méthode d'échantillonnage;
- les outils choisis pour la consultation (entrevues, questionnaires en ligne, groupes de discussion, etc.);
- les prévisions budgétaires;
- l'évaluation prévue à chacune des étapes de la consultation;
- des rétroactions et des suivis de la consultation¹⁰.

De plus, tout au long de la consultation, il est important que les responsables gardent en mémoire les conditions gagnantes d'une communication réussie :

- accueillir les opinions des groupes consultés;
- faire preuve de transparence;
- présenter la façon dont les opinions des groupes consultés ont servi à l'élaboration du projet éducatif et expliquer les raisons pour lesquelles certaines opinions n'ont pas été retenues¹¹.

La communication avec ces groupes constitue un facteur important dans la réussite de l'exercice. Il est donc suggéré d'offrir une formation aux responsables de la consultation pour les soutenir dans cet exercice et favoriser ainsi son efficacité.

¹⁰ SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA (2007). *Lignes directrices pour des consultations efficaces sur la réglementation*, Canada, Le Secrétariat, 31 p.

¹¹ *Ibidem*.

Transmission et diffusion du projet éducatif

Avant de transmettre le projet éducatif au centre de services scolaire et de le diffuser, il est suggéré de le présenter une dernière fois au comité de pilotage ayant collaboré à son élaboration. Cet exercice de validation assure à la direction de l'établissement d'enseignement que le projet éducatif est conforme aux discussions qui ont eu lieu et aux décisions qui ont été prises à l'étape de sa préparation. Cette version préliminaire est aussi l'occasion d'apporter les derniers correctifs avant son adoption par le conseil d'établissement.

Pour le centre de services scolaire

Le conseil d'établissement transmet au centre de services scolaire le projet éducatif de l'école ou du centre de formation et le rend public dans les 30 jours suivant cette transmission.

Pour la commission scolaire

Le conseil d'établissement transmet à la commission scolaire le projet éducatif de l'école ou du centre de formation et le rend public à l'expiration d'un délai de 60 à 90 jours après cette transmission ou d'un autre délai convenu entre le conseil d'établissement et la commission scolaire.

Pour le centre de services scolaire et la commission scolaire

- Le projet éducatif est communiqué aux parents et aux membres du personnel de l'école. Dans le cas d'un centre de formation, il est communiqué aux élèves et aux membres du personnel. Le projet éducatif prend effet le jour de sa publication (LIP, articles 75 et 109.1).
- Il est fortement suggéré de déposer le projet éducatif dans le site Internet de l'établissement d'enseignement pour que toute personne intéressée puisse y avoir accès rapidement et facilement. On peut aussi prévoir quelques exemplaires en format papier.
- L'assemblée générale annuelle des parents est une occasion pour l'établissement d'enseignement de présenter le projet éducatif.
- En reconnaissance de leur contribution à l'élaboration du projet éducatif, il est suggéré de transmettre par courriel une lettre de remerciement aux membres du comité de pilotage, du conseil d'établissement et du personnel de l'école.

Mise en œuvre et suivi du projet éducatif

Après avoir défini le contexte et choisi les orientations et les objectifs, l'établissement d'enseignement doit mettre en œuvre les engagements qui ont été pris dans le projet éducatif et en assurer le suivi. Il doit alors franchir les étapes suivantes :

- convenir avec l'équipe-école ou l'équipe-centre des moyens qui seront mis en œuvre pour atteindre les objectifs et les cibles établis. Cette équipe peut se référer, entre autres éléments, aux pratiques éducatives du milieu et du centre de services scolaire, aux résultats de recherches et d'expériences ainsi qu'aux divers documents produits par le centre de services scolaire et le Ministère (plans d'action, politiques, stratégies, plans stratégiques, etc.);
- faire approuver les moyens retenus par la direction de l'établissement d'enseignement (LIP, article 96.15);
- élaborer des outils de suivi de gestion (tableau de suivi, tableau de bord, plan d'action, etc.) et observer périodiquement la progression des résultats. Ces outils constituent une précieuse source d'information sur l'efficacité des moyens mis en place;
- ajuster, au besoin, les moyens selon les ressources financières, humaines et matérielles disponibles de même que les résultats obtenus;
- poursuivre le travail avec les collaborateurs engagés dans l'élaboration du projet éducatif. Il est suggéré de les rencontrer afin de leur présenter les moyens mis en place pour atteindre les objectifs et de les informer du suivi des résultats. Ces collaborateurs peuvent devenir parties prenantes dans la recherche de solutions si la situation l'exige. Ils sont précieux pour l'organisation et il est important de communiquer avec eux périodiquement;
- actualiser le projet éducatif en tenant compte, le cas échéant, de nouvelles orientations indiquées par le ministre ou de changements importants dans le contexte de l'établissement d'enseignement (par exemple, un changement quant à l'acte d'établissement ou au bassin d'alimentation). Une consultation des acteurs engagés dans l'élaboration du projet éducatif pourrait alors devenir nécessaire;
- commencer les travaux d'élaboration du nouveau projet éducatif avant l'échéance de celui qui est en vigueur.

Un modèle de plan d'action permettant de suivre la progression des orientations est présenté à l'annexe 5.

Reddition de comptes

La reddition de comptes est la dernière étape d'une gestion axée sur les résultats. Elle consiste à évaluer le projet éducatif, puis à présenter le résultat de l'évaluation à la communauté.

L'établissement d'enseignement se doit de suivre et d'analyser le degré d'atteinte des objectifs ainsi que l'efficacité des moyens mis en place pour réaliser ses engagements. Dans une perspective d'amélioration continue, l'évaluation du projet éducatif est une occasion de partager des pratiques innovantes en vue de les intégrer aux pratiques pédagogiques, autant celles concernant les apprentissages scolaires que celles portant sur les habiletés sociales.

Le centre de services scolaire doit convenir, avec les directions d'établissement d'enseignement, de la périodicité de l'évaluation du projet éducatif. Il peut formuler envers les établissements d'enseignement des attentes qui concernent, entre autres, les éléments du projet éducatif, la date de sa transmission ou le modèle à utiliser.

Le conseil d'établissement doit transmettre de l'information à la communauté éducative sur les moyens choisis par l'équipe-école ou l'équipe-centre et les résultats obtenus (LIP, articles 75 et 109.1). Il est suggéré que l'information présentée soit précise et succincte, qu'elle soit rédigée dans un langage accessible et qu'elle soit rapportée fidèlement, dans un souci de transparence comme le requiert la reddition de comptes.

Le document produit dans le cadre de la reddition de comptes peut s'avérer un outil de promotion pour les parents à la recherche d'une école pour leur enfant. L'aspect visuel du document revêt alors un caractère important. Au-delà des résultats obtenus, les parents peuvent y trouver une présentation sommaire de la mission, de la vision et des valeurs de l'établissement d'enseignement, du contexte dans lequel il évolue, de l'offre pédagogique, des principales réalisations ainsi que des chantiers à venir.

Annexes

Annexe 1 – Le projet éducatif

DÉFINITION				
<p>Le projet éducatif est un outil stratégique permettant de définir et de faire connaître à la communauté éducative d'un établissement d'enseignement des orientations, des priorités d'action et les résultats attendus pour assurer la réussite éducative de tous les élèves, jeunes et adultes. Il est élaboré en fonction des caractéristiques et des besoins des élèves qui fréquentent l'établissement d'enseignement ainsi que des attentes formulées par le milieu au regard de l'éducation. Résultant d'un consensus, il est conçu et mis en œuvre en faisant appel à la collaboration des différents acteurs intéressés par l'école et la réussite éducative : les élèves, les parents et le personnel de l'établissement ainsi que les membres de la communauté et du centre de services scolaire.</p>				
ÉTAPES				
<p>1</p> <p>Analyse des environnements externe et interne</p>	<p>2</p> <p>Détermination des enjeux, des orientations, des objectifs, des indicateurs et des cibles</p>	<p>3</p> <p>Transmission et diffusion du projet éducatif</p>	<p>4</p> <p>Mise en œuvre et suivi du projet éducatif</p>	<p>5</p> <p>Reddition de comptes</p>
CONDITIONS GAGNANTES				
<p>★ Gestion collaborative</p> <p>★ Consultations</p>		<p>★ Travail d'équipe</p> <p>★ Échéancier de travail</p>		<p>★ Concertation</p>
CONTENU				
<ul style="list-style-type: none"> ● Description du contexte ● Indicateurs et cibles 		<ul style="list-style-type: none"> ● Orientations et objectifs ● Périodicité de l'évaluation du projet éducatif 		
OBLIGATIONS				
<ul style="list-style-type: none"> ● Harmoniser la période couverte par le projet éducatif avec celle du plan d'engagement vers la réussite du centre de services scolaire et celle du plan stratégique du ministère de l'Éducation ● Assurer la cohérence avec le plan d'engagement vers la réussite du centre de services scolaire ● Respecter la liberté de conscience et de religion ● Respecter les modalités établies par le ministre 				

Annexe 2 – Liste de données qui peuvent être prises en considération dans l’analyse des environnements externe et interne de l’établissement d’enseignement

Environnement externe

- Le contexte socioéconomique du territoire et ses répercussions sur le plan de l’éducation (hausse ou baisse de la démographie, niveau de scolarité moyen des parents, etc.);
- les formes de collaboration avec des organismes et des partenaires pouvant soutenir l’éducation sur le territoire du centre de services scolaire et de sa région administrative (municipalités, établissements d’enseignement supérieur, instance régionale de concertation sur la persévérance scolaire, centre intégré de santé et de services sociaux, carrefour jeunesse-emploi, centre local de développement, etc.);
- l’offre publique et privée de services pédagogiques (petite enfance, préscolaire 4 et 5 ans, primaire, secondaire, éducation des adultes, formation professionnelle, enseignement supérieur) sur le territoire du centre de services scolaire, de sa région administrative ainsi que des régions administratives limitrophes;
- l’indice de milieu socioéconomique;
- l’indice du seuil de faible revenu;
- le type ou le degré de soutien et d’accompagnement des parents dans l’éducation de leur enfant;
- le statut familial des élèves;
- le taux de placement par type de programme d’études à la formation professionnelle.

Environnement interne

Les élèves et leur réussite

Indicateurs nationaux fournis par le ministère de l’Éducation :

- la proportion d’élèves entrant au secondaire à 13 ans ou plus;
- le taux de réussite aux épreuves uniques en 4^e et en 5^e secondaire;
- le taux annuel de sortie sans diplôme ni qualification (taux de décrochage).

Autres indicateurs nationaux fournis par le centre de services scolaire ou l’établissement d’enseignement :

- le taux de réussite aux épreuves uniques en 4^e et en 6^e année du primaire;
- le taux de réussite aux épreuves uniques en 2^e secondaire;

- le taux annuel de sortie sans diplôme ni qualification (taux de décrochage) selon l'échelon scolaire, l'âge de l'élève, son sexe, son statut linguistique, son milieu socioéconomique et ses caractéristiques particulières (élève handicapé ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage, élève immigrant de première génération, etc.);
- le taux d'obtention d'un diplôme ou d'une qualification selon le sexe de l'élève, son statut linguistique, son milieu socioéconomique et ses caractéristiques particulières (élève handicapé ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage, élève immigrant de première génération, etc.).

Portrait statistique des effectifs scolaires :

- le nombre d'élèves par niveau (1^{re}, 2^e, 3^e, etc.) et par secteur (formation générale des jeunes, formation générale des adultes et formation professionnelle);
- les prévisions d'effectifs pour les cinq prochaines années;
- le nombre d'élèves fréquentant le service de garde;
- l'âge moyen des nouveaux inscrits et inscrites en formation professionnelle;
- le pourcentage d'élèves âgés de moins de 20 ans en formation professionnelle;
- le pourcentage d'élèves titulaires d'un diplôme d'études secondaires inscrits en formation professionnelle.

Caractéristiques des élèves :

- la nationalité;
- la langue maternelle.

Caractéristiques liées à la réussite éducative :

- le nombre d'élèves vivant une transition;
- le nombre d'élèves ayant un plan d'intervention;
- le nombre d'élèves ayant un plan de services individualisés et intersectoriels;
- le nombre d'élèves vivant une transition de l'école vers la vie active;
- le pourcentage d'élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage;
- le pourcentage d'élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissages qui sont intégrés;
- le nombre de situations d'intimidation ou de violence par année;
- le pourcentage d'absentéisme chez les élèves;

- le nombre de sorties de classe (expulsions) par année;
- la proportion d'élèves engagés dans les activités parascolaires (activités étudiantes, sports interscolaires, activités communautaires, etc.);
- le degré de motivation des élèves;
- la proportion d'élèves capables d'organiser leur travail de façon satisfaisante;
- la proportion d'élèves ayant un travail rémunéré et le nombre d'heures travaillées par semaine;
- la proportion d'enfants qui commencent leur scolarité sans présenter de facteur de vulnérabilité pour leur développement;
- la proportion d'élèves qui accèdent à la 3^e secondaire en formation générale;
- la proportion d'élèves qui accèdent à la 4^e secondaire en formation générale;
- la proportion d'élèves qui accèdent à la 5^e secondaire en formation générale;
- la proportion d'élèves qui poursuivent des études en formation professionnelle;
- la proportion d'élèves qui poursuivent des études supérieures;
- le taux de persévérance et de réussite à la formation générale des adultes pour les personnes inscrites au second cycle du secondaire, tous âges et toutes clientèles confondus;
- le nombre de personnes ayant obtenu un diplôme de la formation professionnelle.

Le personnel et l'organisation scolaires

- Le nombre d'enseignantes et d'enseignants de même que le nombre de membres du personnel professionnel et du personnel de soutien offrant un service direct ou indirect à l'élève selon la catégorie d'emploi, le type de poste, etc.;
- la stabilité du personnel;
- l'âge moyen du personnel;
- la mobilisation du personnel;
- l'offre pédagogique de l'établissement d'enseignement (options, profils, programmes, etc.);
- l'offre de services d'adaptation scolaire;
- l'offre de services complémentaires;
- l'offre de services de garde aux élèves;
- l'offre d'activités parascolaires;

- le type de leadership de la direction;
- les pratiques d'encadrement des élèves;
- les pratiques éducatives;
- le niveau d'intégration des technologies de l'information et de la communication;
- les services d'aide à l'apprentissage offerts aux élèves;
- les pratiques évaluatives;
- les caractéristiques des relations entre l'école et la famille;
- les caractéristiques des relations entre le personnel et les élèves;
- le climat organisationnel.

L'établissement d'enseignement

- Les ressources financières;
- l'équipement technologique;
- le nombre de bâtiments et leur état;
- le nombre et le type de locaux spécialisés;
- la disponibilité des locaux.

Annexe 3 – Exemples d’enjeux, d’orientations, d’objectifs, d’indicateurs et de cibles présentés à titre indicatif

À titre d’exemples, des enjeux, des orientations, des objectifs, des indicateurs ainsi que des cibles sont présentés ci-dessous. Il faut se rappeler qu’il appartient à l’établissement d’enseignement de les choisir de façon cohérente par rapport au plan d’engagement vers la réussite du centre de services scolaire et en tenant compte de sa réalité et de son contexte. La section « Contexte dans lequel évolue l’établissement d’enseignement » présente une démarche pour la description du contexte d’un établissement d’enseignement.

Orientations	Objectifs	Indicateurs	Cibles
Enjeu : La réussite de tous les élèves			
Augmenter les compétences en littératie	Augmenter le taux de réussite à l’épreuve unique de lecture, en langue d’enseignement, de la 6 ^e année du primaire	- Taux de réussite à l’épreuve unique de lecture, en langue d’enseignement, de la 6 ^e année du primaire	95 % d’ici 2027
	Augmenter le taux de réussite à l’épreuve unique d’écriture, en langue d’enseignement, de la 5 ^e année du secondaire	- Taux de réussite à l’épreuve unique d’écriture, en langue d’enseignement, de la 5 ^e année du secondaire	90 % d’ici 2027
	Réduire les écarts de réussite entre les garçons et les filles aux épreuves uniques de lecture et d’écriture, en langue d’enseignement, de la 6 ^e année du primaire	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de réussite des garçons à l’épreuve unique de lecture, en langue d’enseignement, de la 6^e année du primaire - Taux de réussite des filles à l’épreuve unique de lecture, en langue d’enseignement, de la 6^e année du primaire - Taux de réussite des garçons à l’épreuve unique d’écriture, en langue d’enseignement, de la 6^e année du primaire - Taux de réussite des filles à l’épreuve unique d’écriture, en langue d’enseignement, de la 6^e année du primaire 	5 % d’écart de réussite entre les garçons et les filles en lecture d’ici 2027 8 % d’écart de réussite entre les garçons et les filles en écriture d’ici 2027

Orientations	Objectifs	Indicateurs	Cibles
Enjeu : Le bien-être physique et psychologique des élèves			
Assurer aux élèves un milieu de vie sain et sécuritaire	Augmenter le nombre de campagnes de sensibilisation aux bons comportements à adopter à l'école	- Nombre de campagnes de sensibilisation	3 campagnes de sensibilisation par année
Assurer aux élèves un milieu de vie sain et sécuritaire	Diminuer l'écart entre les garçons et les filles quant à la pratique d'activité physique par semaine	- Nombre de minutes d'activité physique par semaine chez les garçons - Nombre de minutes d'activité physique par semaine chez les filles	10 % d'écart entre le nombre de minutes d'activité physique par semaine des garçons et celui des filles
Enjeu : L'implantation de pratiques écoresponsables¹²			
Développer chez les élèves des pratiques écoresponsables	Augmenter le nombre d'activités écoresponsables chez les élèves	- Nombre d'activités écoresponsables réalisées par les élèves	3 activités écoresponsables d'ici la fin du projet éducatif
Intégrer l'éducation au développement durable dans les pratiques pédagogiques	Augmenter le nombre d'activités d'éducation au développement durable	- Nombre d'activités d'éducation au développement durable	4 activités d'éducation au développement durable d'ici la fin du projet éducatif
Enjeu : L'implantation d'une culture du numérique			
Favoriser le développement des compétences numériques du personnel enseignant et des élèves	Augmenter l'accès aux technologies de l'information et de la communication dans les classes	Nombre d'appareils numériques disponibles en classe	Augmentation de 5 % du nombre d'appareils numériques en classe par année
	Augmenter le nombre d'initiatives numériques liées à la formation des enseignantes et des enseignants	Nombre d'initiatives numériques	Ajout de 5 initiatives numériques par année

¹² <http://www.education.gouv.qc.ca/contenus-communs/societe/developpement-durable/>

Annexe 4 – Articles de la *Loi sur l’instruction publique*¹³ concernant le projet éducatif

CHAPITRE II – ENSEIGNANT

SECTION I – DROITS DE L’ENSEIGNANT

19. Dans le cadre du projet éducatif de l’école, des programmes d’activités ou d’études établis par le ministre et des dispositions de la présente loi, l’enseignant a le droit de diriger la conduite de chaque groupe d’élèves qui lui est confié.

L’enseignant, possédant une expertise essentielle en pédagogie, a notamment le droit :

1° de prendre les modalités d’intervention pédagogique qui correspondent aux besoins et aux objectifs fixés pour chaque groupe ou pour chaque élève qui lui est confié;

2° de choisir les instruments d’évaluation des élèves qui lui sont confiés afin de mesurer et d’évaluer constamment et périodiquement les besoins et l’atteinte des objectifs par rapport à chacun des élèves qui lui sont confiés en se basant sur les progrès réalisés.

22. Il est du devoir de l’enseignant :

1° de contribuer à la formation intellectuelle et au développement intégral de la personnalité de chaque élève qui lui est confié;

2° de collaborer à développer chez chaque élève qui lui est confié le goût d’apprendre;

3° de prendre les moyens appropriés pour aider à développer chez ses élèves le respect des droits de la personne;

4° d’agir d’une manière juste et impartiale dans ses relations avec ses élèves;

5° de prendre les mesures nécessaires pour promouvoir la qualité de la langue écrite et parlée;

6° de prendre des mesures appropriées qui lui permettent d’atteindre et de conserver un haut degré de compétence professionnelle;

6.1° de collaborer à la formation des futurs enseignants et à l’accompagnement des enseignants en début de carrière;

7° de respecter le projet éducatif de l’école.

¹³ QUÉBEC. *Loi sur l’instruction publique*, [En ligne], [www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/l-13.3] (Téléchargé le 31 octobre 2021).

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 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 éducative;

2° les orientations propres à l'école et les objectifs retenus pour améliorer la réussite éducative;

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 le centre de services 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 du centre de services 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 du centre de services scolaire conformément aux modalités prescrites, le cas échéant, en application du premier alinéa de l'article 459.3.

SECTION II – CONSEIL D'ÉTABLISSEMENT

§ 4. — Fonctions et pouvoirs

1. — Fonctions et pouvoirs généraux

74. Le conseil d'établissement analyse la situation de l'école, principalement les besoins des élèves, les enjeux liés à la réussite éducative 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 du centre

de services 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 éducative. 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 du centre de services scolaire.

75. Le conseil d'établissement transmet au centre de services scolaire le projet éducatif de l'école et le rend public dans les 30 jours suivant cette transmission. 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 III – ORGANISME DE PARTICIPATION DES PARENTS

96.2. L'organisme de participation des parents a pour fonction de promouvoir la collaboration des parents à l'élaboration, à la réalisation et à l'évaluation périodique du projet éducatif de l'école ainsi que leur participation à la réussite éducative de leur enfant.

96.6. Le comité des élèves a pour fonction de promouvoir la collaboration des élèves à l'élaboration, à la réalisation et à l'évaluation périodique du projet éducatif de l'école ainsi que leur participation à leur réussite éducative et aux activités de l'école et à la consultation des élèves menée par le conseil d'établissement en application du premier alinéa de l'article 89.2.

Le comité des élèves a également pour fonction de promouvoir l'adoption par les élèves d'un comportement empreint de civisme et de respect entre eux ainsi qu'envers le personnel de l'école.

Il peut en outre faire aux élèves du conseil d'établissement et au directeur de l'école toute suggestion propre à faciliter la bonne marche de l'école.

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;

2.2° il transmet aux parents tout document que le conseil d'établissement leur adresse;

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 éducative;

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 le centre de services 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 visés 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.

Les normes et modalités d'évaluation des apprentissages visées au paragraphe 4° du premier alinéa ne peuvent avoir pour effet de permettre la révision du résultat d'un élève par le directeur de l'école. Elles doivent toutefois lui permettre de demander à l'enseignant à qui l'élève est confié de réviser le résultat qui lui a été attribué ou, en cas d'absence ou d'empêchement de cet enseignant, de confier la révision à un autre enseignant, conformément aux conditions et modalités déterminées par règlement du ministre. Le directeur de l'école doit motiver par écrit sa demande de révision de note.

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 éducative 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 éducative;

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 le centre de services 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 du centre de services scolaire.

97.2 La période couverte par le projet éducatif doit s'harmoniser avec celle du plan d'engagement vers la réussite du centre de services 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 éducative 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 du centre de services 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 éducative. 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 du centre de services scolaire.

109.1 Le conseil d'établissement transmet au centre de services scolaire le projet éducatif du centre et le rend public dans les 30 jours suivant cette transmission. 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 le centre de services 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.

Les normes et modalités d'évaluation des apprentissages visées au paragraphe 3° du premier alinéa ne peuvent avoir pour effet de permettre la révision du résultat d'un élève par le directeur du centre. Elles doivent toutefois lui permettre de demander à l'enseignant à qui l'élève est confié de réviser le résultat qui lui a été attribué ou, en cas d'absence ou d'empêchement de cet enseignant, de confier la révision à un autre enseignant, conformément aux conditions et modalités déterminées par règlement du ministre. Le directeur du centre doit motiver par écrit sa demande de révision de note.

CHAPITRE V – CENTRE DE SERVICES SCOLAIRE

SECTION VI – FONCTIONS ET POUVOIRS DU CENTRE DE SERVICES SCOLAIRE

§ 2. — Fonctions générales

209.2 Le centre de services scolaire doit s'assurer du respect, le cas échéant, des modalités prescrites par le ministre en application du premier alinéa de l'article 459.3.

218. Le centre de services scolaire favorise la mise en œuvre du projet éducatif de chaque école et de chaque centre.

SECTION VI – FONCTIONS ET POUVOIRS DU CENTRE DE SERVICES SCOLAIRE

§ 3. — Fonctions et pouvoirs reliés aux services éducatifs dispensés dans les écoles

221.1 Le centre de services scolaire s'assure, dans le respect des fonctions et pouvoirs dévolus à l'école, que chaque école s'est dotée d'un projet éducatif.

§ 4. — Fonctions et pouvoirs reliés aux services éducatifs dispensés dans les centres de formation professionnelle et dans les centres d'éducation des adultes

245.1 Le centre de services scolaire s'assure, dans le respect des fonctions et pouvoirs dévolus au centre, que chaque centre s'est doté d'un projet éducatif.

§ 8. — Fonctions et pouvoirs reliés aux ressources financières

275. Le centre de services scolaire établit en tenant compte des recommandations du comité de répartition des ressources faites en application du cinquième alinéa de l'article 193.3, les objectifs et les principes de la répartition des subventions, du produit de la taxe scolaire et de ses autres revenus.

275.1 Le centre de services scolaire détermine, pour chaque année scolaire, la répartition de ses revenus en tenant compte des recommandations du comité de répartition des ressources faites en application du cinquième alinéa de l'article 193.3.

Cette répartition doit être effectuée de façon équitable en tenant compte des besoins exprimés par les établissements d'enseignement, des inégalités sociales et économiques auxquelles ceux-ci sont confrontés, de son plan d'engagement vers la réussite et des projets éducatifs de ses écoles et de ses centres.

La répartition doit prévoir les montants alloués au fonctionnement des conseils d'établissement ainsi que les montants requis pour les besoins du centre de services scolaire, de ses établissements d'enseignement et de ses comités.

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

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

Il peut en outre, à la suite de la réception du plan d'engagement vers la réussite d'un centre de services 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.

Références bibliographiques

COLLERETTE, Pierre, Daniel PELLETIER et Gilles TURCOTTE (2013). *Recueil de pratiques des directions d'écoles secondaires favorisant la réussite des élèves*, Québec, Université du Québec en Outaouais, 23 p.

LARIVIÈRE, Claude (2001). « Les réseaux intégrés de services : fondements, définitions et modes d'organisation », dans *Guide pour soutenir le partenariat : entente CLSC-centres jeunesse*, Québec, Comité conjoint CLSC-centres jeunesse, 40 p.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION (1977). *L'enseignement primaire et secondaire au Québec : livre vert*, Québec, Le Ministère, 147 p.

MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF (2013). *Lignes directrices encadrant la démarche de planification stratégique des ministères, des sociétés d'État et des autres organismes du gouvernement du Québec*, Québec, Le Ministère, 27 p.

QUÉBEC. *Loi sur l'instruction publique*, [En ligne], [www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/l-13.3] (Téléchargé le 31 octobre 2021).

SCHEIN, Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 458 p.

SECRETARIAT AUX PRIORITÉS ET AUX PROJETS STRATÉGIQUES DU MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF (2008). *La planification stratégique au gouvernement du Québec : théorie et pratique*, Québec, Le Secrétariat, 45 p.

SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2013). *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation : pour une gestion saine et performante*, Québec, Le Secrétariat, 26 p.

SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA (2007). *Lignes directrices pour des consultations efficaces sur la réglementation*, Canada, Le Secrétariat, 31 p.

