

# Nouvel appareil de gestion axée sur les résultats :

## comprendre et utiliser les rouages de mise en œuvre

La nouvelle gestion publique, qui s'incarne dans les concepts de la gestion axée sur les résultats (GAR), la reddition de comptes, l'imputabilité, les buts à atteindre et les objectifs mesurables, fait désormais partie intégrante de l'administration des établissements scolaires. La Fédération autonome de l'enseignement (FAE) est d'avis qu'il faut à tout prix se méfier des conséquences que pourrait avoir, dans les classes, une application de ces principes qui relèvent davantage de la gestion d'une entreprise que de celle d'un service public. Voici quelques explications sur la mise en branle de toute cette mécanique de reddition de comptes, enchâssée dans la Loi sur l'instruction publique (LIP) depuis 2008, et modifiée depuis 2016.

### GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS ET AUTONOMIE PROFESSIONNELLE

Le Congrès de la Fédération autonome de l'enseignement (FAE) de juin 2013 a été sans appel : la GAR des commissions scolaires<sup>1</sup> induit des effets incompatibles avec l'autonomie professionnelle des enseignantes et enseignants. Dorénavant, selon les commissions scolaires et les directions d'établissement, toutes et tous doivent répondre des résultats obtenus par leurs élèves. **Au nom de cette reddition de comptes, les commissions scolaires et les directions d'établissement s'immiscent de plus en plus dans la pratique enseignante.** Cette tendance pousse les enseignantes et enseignants à atteindre des objectifs arbitraires, fixés sans considération pour la mission de l'école publique, pour la qualité des services rendus ou pour la valeur des contenus disciplinaires.

### MODIFICATIONS IMPORTANTES À LA LIP

Les précédentes dispositions de la LIP concernant la GAR ont été exhaustivement modifiées, à la faveur de l'adoption, à la fin de l'année 2016, du projet de loi n° 105<sup>2</sup>. Malgré l'importance des changements, les mêmes principes toxiques de la GAR demeurent, et sont même renforcés. Ainsi, la convention de partenariat, le plan stratégique des commissions scolaires, la convention de gestion et de réussite éducative et même le plan de réussite d'un établissement scolaire changent de nom. **À compter du 1<sup>er</sup> juillet 2018, les dispositions précédentes s'incarneront dans un nouveau projet éducatif pour chaque établissement<sup>3</sup>, un plan d'engagement vers la réussite (PEVR) pour les commissions scolaires, dicté par des orientations, objectifs ou cibles ministériels.**

### MISE EN GARDE

La FAE s'oppose catégoriquement à la GAR. Depuis 2015, la FAE propose des changements législatifs qui permettraient de faire obstacle à cette logique\*, changements qui visent la pérennité de la mission de l'école publique et la protection de l'autonomie professionnelle du personnel enseignant. Il convient toutefois de fournir aux enseignantes et enseignants les outils nécessaires pour pallier le plus possible les conséquences néfastes de la GAR.

\* À ce sujet, voir le document *L'autonomie professionnelle revue et corrigée par la FAE* que vous pouvez consulter au [www.lafae.qc.ca/autonomie-professionnelle](http://www.lafae.qc.ca/autonomie-professionnelle).

1. Déjà présente à la fin des années 1990, lorsque François Legault était ministre de l'Éducation, la GAR a connu l'une de ses premières versions avec les « contrats de performance ». Un peu plus tard, la première mouture du projet de loi n° 124, adopté en 2002, instituait les plans de réussite qui inscrivait alors les concepts de « moyens à prendre » et « modes d'évaluation ». La logique de la GAR s'est fortement intensifiée en juin 2008 avec l'adoption du projet de loi n° 88, et en 2016 avec l'adoption du projet de loi n° 105. Devant ces offensives contre les missions de l'école publique et l'autonomie professionnelle du personnel enseignant, la FAE, depuis 2008 et avec une ardeur renouvelée en 2016, a dénoncé la GAR, et en exige la mise au rancart.

2. Intitulé *Loi modifiant la Loi sur l'instruction publique*. À cet effet, voir la fiche syndicale qui s'intitule *Les principales modifications à la Loi sur l'instruction publique ou l'omnipotence du ministre*. Cette fiche syndicale peut être consultée sur le site Web de la FAE au [www.lafae.qc.ca/LIP](http://www.lafae.qc.ca/LIP)

3. Incluant, ce qui n'était pas le cas jusqu'ici, les centres de formation professionnelle et d'éducation des adultes.

## Les rouages de mises en œuvre

### LE MINISTÈRE :

détermine des orientations, des objectifs ou des cibles devant être pris en compte pour l'élaboration des PEVR (article 459.2), de même que la périodicité des PEVR (article 459.3), en vérifie les contenus, les fait modifier ou les modifie lui-même (article 459.2) et enfin en évalue les résultats, convient de correctifs si nécessaire ou les prescrit lui-même (article 459.4).

### LA COMMISSION SCOLAIRE :

établit un PEVR qui doit comporter le contexte dans lequel elle évolue, notamment les besoins de ses écoles et ses centres, les principaux enjeux auxquels elle est confrontée, ainsi que les caractéristiques, les attentes des milieux qu'elle dessert et les « orientations, les objectifs et les cibles retenus » (article 209.1). La commission scolaire s'assure de la cohérence des projets éducatifs de ses écoles ou centres avec son PEVR, peut demander des modifications à l'établissement ou les faire elle-même (article 209.2).

## L'ÉCOLE OU LE CENTRE :

remplit sa mission dans le cadre d'un projet éducatif (article 37 pour les écoles ou 97.1 pour les centres), de même périodicité que le PEVR de la commission scolaire.

*Le projet éducatif peut être actualisé au besoin et comporte<sup>1</sup> :*

- 1° le contexte dans lequel elle évolue et les principaux enjeux auxquels elle est confrontée, notamment en matière de réussite scolaire (et, dans le cas d'un centre de formation professionnelle, d'adéquation entre la formation et les besoins régionaux ou nationaux de main-d'œuvre);*
- 2° les orientations propres à l'école ou au centre et les objectifs retenus pour améliorer la réussite des élèves;*
- 3° les cibles visées au terme de la période couverte par le projet éducatif;*
- 4° les indicateurs utilisés pour mesurer l'atteinte des objectifs et des cibles visés;*
- 5° la périodicité de l'évaluation du projet éducatif déterminée en collaboration avec la commission scolaire.*

*Les orientations et les objectifs identifiés au paragraphe 2° du premier alinéa visent l'application, l'adaptation et l'enrichissement du 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 (c'est-à-dire le PEVR) 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.*

*Le conseil d'établissement de l'école ou du centre adopte le projet éducatif (articles 74 et 109), après 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 (du milieu pour les centres de l'éducation des adultes ou de formation professionnelle) qu'elle dessert. Sur la base de cette analyse et en tenant compte du plan d'engagement vers la réussite (c'est-à-dire le PEVR) 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.*

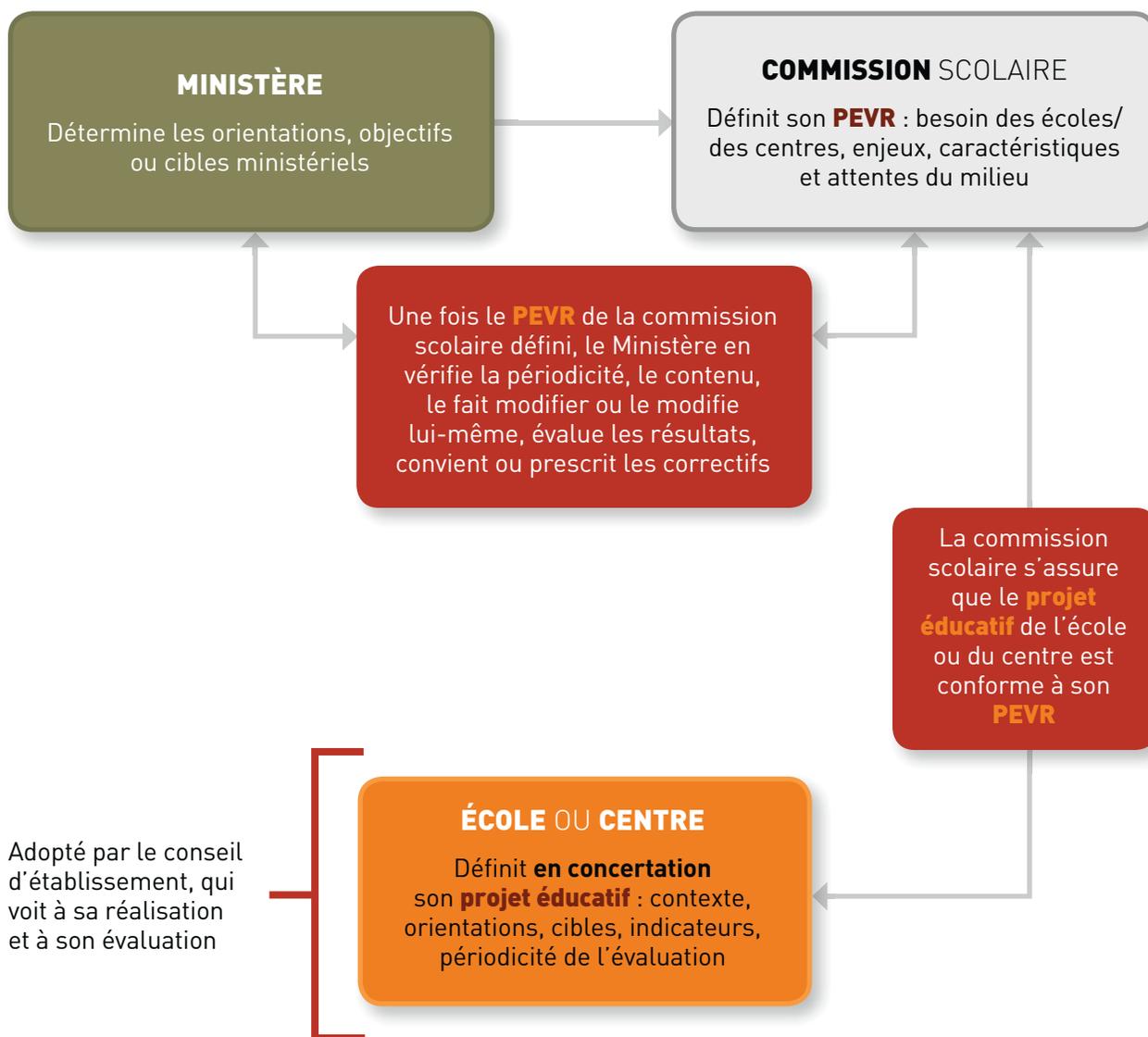
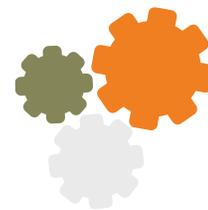
*Chacune de ces étapes s'effectue en concertation avec les différents acteurs intéressés par l'école et la réussite des élèves. À cette fin, le conseil d'établissement favorise la participation des élèves, des parents, des enseignants, des autres membres du personnel de l'école et de représentants de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

<sup>1</sup>. Extrait de la LIP.

## Dès lors, le projet éducatif est bouclé : rien d'autre n'en fait partie!

Finalement, la direction d'établissement (articles 96.15 ou 110.2 de la LIP) approuve, sur proposition des membres du personnel, les moyens retenus pour atteindre les objectifs et les cibles visés par le projet éducatif. Ces moyens qui doivent respecter rigoureusement l'article 19 (voir encadré), ne font pas partie du projet éducatif, ils ne sont donc pas assujettis au suivi de la mise en œuvre et de l'évaluation du projet éducatif par le conseil d'établissement et la commission scolaire.

## TABLEAU

LES **ROUAGES** DE MISES EN ŒUVRE

Les propositions des membres du personnel quant aux moyens retenus pour atteindre les objectifs et les cibles du projet éducatif sont approuvées par la direction de l'école ou du centre, mais ne font pas partie du projet éducatif.

## Étapes à suivre pour la réalisation du projet éducatif

La **concertation** est un processus proche de l'élaboration (concevoir, créer, préparer par un travail de fond), et implique un véritable travail en commun, contrairement à une simple consultation.

La direction d'établissement coordonne l'élaboration, la réalisation et l'évaluation périodique du projet éducatif (articles 96.13 et 111.10);

1. En **concertation** (articles 74 et 109) avec le conseil d'établissement, la direction, le personnel enseignant ou les membres du personnel, les parents, les élèves et les représentants de la communauté et de la commission scolaire :

a) analyse la situation de l'école, principalement quant aux besoins des **élèves**, aux enjeux liés à la **réussite des élèves** ainsi qu'aux **caractéristiques** et **attentes** de la communauté (du milieu pour les centres d'éducation des adultes ou de formation professionnelle) qu'elle dessert;

b) sur la base de cette analyse, et en tenant compte du PEVR de la commission scolaire, le conseil d'établissement adopte le projet éducatif de l'école ou du centre, voit à sa réalisation et procède à son évaluation selon la périodicité qui y est prévue. **L'adoption, la réalisation et l'évaluation se font en concertation!** Cela implique que l'ensemble des personnes concernées participe également à chaque étape du processus et que ni la direction, ni la commission scolaire ne peut rien imposer. Ainsi, une forme de consensus doit prévaloir.

2. Lorsque le projet éducatif est adopté en bonne et due forme, les membres du personnel concernés vont proposer à la direction des moyens retenus pour atteindre les objectifs et les cibles visés par le projet éducatif (articles 96.15 et 110.12).

Les propositions des membres du personnel visées sont faites selon les modalités établies lors d'assemblées générales convoquées à cette fin par la direction de l'école ou, à défaut, selon les modalités établies par celle-ci.

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

3. Lorsque la direction d'établissement n'approuve pas une proposition des membres du personnel, il doit leur en donner les motifs. Le processus recommence alors : le personnel enseignant ou les membres du personnel refont une proposition. Ces derniers et la direction doivent alors agir de bonne foi et trouver un terrain d'entente. La direction ne peut procéder unilatéralement qu'en l'absence de proposition.

Cette analyse doit prendre en compte les besoins réels en ressources professionnelles et financières, notamment en ce qui concerne les **élèves** HDAA.

### Réussite des élèves :

le premier élément de la mission de l'école publique étant l'ins-truction, la réussite est avant tout scolaire.

**Attentes :** dans le cas des centres de formation professionnelle, les attentes des milieux ne doivent pas interférer avec la mission de l'école publique. De même, il faut veiller à ne pas faire passer les inté-rêts d'un ou de certains employeurs avant les intérêts des élèves.

### 30 jours :

en vigueur à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2018.

Ces **caractéristiques** doivent comprendre la situation socio-économique des popula-tions desservies par l'école ou le centre, puisqu'il s'agit du premier facteur de décrochage scolaire.

### L'article 19 de la LIP : pour protéger votre autonomie professionnelle individuelle

L'article 19 de la LIP stipule que « Dans le cadre du projet éducatif de l'école 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 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 ».

L'article 59 de la LIP apporte quelques précisions quant à l'échéancier à respecter. Le premier PEVR d'une commission scolaire prend effet le 1<sup>er</sup> juillet 2018 ou à une autre date si le ministre le décide en application du cinquième alinéa. **Le premier projet éducatif d'une école ou d'un centre postérieur à cette même date doit être préparé afin de prendre effet au plus tard un an suivant la prise d'effet du plan d'engagement vers la réussite de la commission scolaire.** Les « nouveaux » projets éducatifs des écoles et des centres n'entreront en vigueur que le 1<sup>er</sup> juillet 2019. Rien ne presse donc, mieux vaut prendre son temps, et faire les choses correctement!



## À retenir :

- Les « orientations et les objectifs » qui feront partie intégrante des futurs projets éducatifs devront être « cohérents » avec le PEVR;
- La période couverte par les futurs projets éducatifs devra s'harmoniser avec celle du PEVR;
- Les premiers PEVR devront prendre effet le 1<sup>er</sup> juillet 2018, ou à une autre date si le ministre en décide, tandis que les projets éducatifs devront prendre effet au plus tard un an suivant la prise d'effet du PEVR de la commission scolaire concernée;
- Le projet éducatif doit intégralement respecter l'autonomie professionnelle individuelle des enseignantes et enseignants, et notamment l'article 19 de la LIP (voir encadré à la page précédente);
- Le projet éducatif ne devrait jamais contenir ou mentionner des approches ou des méthodes pédagogiques. Celles-ci relèvent strictement de l'autonomie professionnelle des enseignantes et enseignants;
- Le projet éducatif n'a pas à exprimer explicitement les orientations, objectifs ou cibles à atteindre en pourcentage ou en nombre absolu. Des objectifs ou des cibles qualitatives sont tout aussi mesurables que des cibles quantitatives. À titre d'exemple : plutôt que de retrouver un pourcentage de réussite, on peut indiquer qu'il faut « tendre vers la moyenne de la commission scolaire » ou encore qu'il faut « accroître la diplomation », sans y associer de données précises. Il s'avère essentiel de favoriser cette approche, étant donné le contexte complexe dans lequel se retrouve le milieu de l'éducation publique : trop de facteurs humains, sociaux et économiques échappent complètement à la GAR.