

# Consultations publiques sur la création d'un institut national d'excellence en éducation (INEÉ)

## Mémoire

### PRÉAMBULE

La création d'un institut national d'excellence en éducation ne saurait être imaginée si ce dernier ne prend pas ses assises sur les fondements même de l'école québécoise. En effet, dans le contexte tout particulier de notre province, il nous apparaît primordial que le rôle d'une telle entité et les actions qui en découlent soient d'abord centrés sur ce qui devrait faire la force et la fierté de l'école québécoise, tout en déterminant son caractère particulier. Ce préambule vise donc essentiellement à expliquer les conditions qu'il nous semble nécessaire de réunir pour que la création d'un institut national d'excellence ait un réel impact sur la qualité du système d'éducation québécois.

#### *Valeurs*

Dans le cadre de nos réflexions pour l'écriture de ce mémoire, nous avons cherché à ancrer notre réflexion autour des valeurs du Québec qui devraient inspirer et soutenir le système d'éducation dont nous souhaitons nous doter. Bien que l'idée puisse sembler simpliste, force est d'admettre que nous connaissons bien les trois missions de l'école québécoise (instruire, socialiser, qualifier), mais que les bases sur lesquelles elles reposent nous sont moins familières. Quelles sont les valeurs communes aux Québécois sur lesquelles le système d'éducation devrait s'appuyer afin de le voir s'élever à la hauteur des aspirations de notre société? La question mérite d'être posée et la réponse risque fort d'être nécessaire à la mise en place d'un institut réellement dédié à l'excellence en éducation.

#### *Programme de formation de l'école québécoise*

Dans le cadre des consultations publiques pour la *Politique de la réussite éducative*, nous avons fait partie d'un groupe de dix cosignataires d'un mémoire collectif faisant état de plusieurs préoccupations qui nous habitent et que nous savons partagées par beaucoup d'acteurs du monde de l'éducation. Parmi ces dernières se retrouvait celle du *Programme de formation de l'école québécoise* (PFEQ) dont toute la valeur et la portée n'ont pas su, après plus de quinze ans, prendre réellement place dans les pratiques enseignantes et dans le vécu scolaire des jeunes Québécois. Voici d'ailleurs un extrait du mémoire qui en témoigne:

Il y a eu beaucoup de battage médiatique autour du PFEQ. Nous avons trop souvent entendu parler d'échec de la Réforme et de générations sacrifiées quand, pourtant, ce programme n'a pas non plus été implanté. Par ailleurs, des modifications de fond (l'évaluation chiffrée pour ne nommer que celle-ci) ont été apportées à l'esprit du programme parce que le gouvernement a cédé à la pression populaire, à des gens qui ne sont ni enseignants ni pédagogues. En fait, comment peut-on légitimement remettre en question la valeur d'un programme provincial de formation quand ses fondements ne sont pas expérimentés au quotidien dans la majorité des classes québécoises? Encore ici, peut-être cette Réforme était-elle trop en avance sur son temps lorsqu'elle a été parachutée dans le système scolaire sans suffisamment d'accompagnement, mais force

est d'admettre qu'il s'agit d'une opération manquée! [...] En réalité, il n'y a pas lieu de proposer une nouvelle réforme aujourd'hui, car les grandes lignes en sont déjà écrites. [...] Il faut donc mettre de l'avant ce programme que les enseignants connaissent déjà et qui deviendra somme toute le seul rocher solide dans ce tsunami qui frappe de plein fouet le système scolaire.

Ainsi, la première action qui doit être posée pour bâtir un INEÉ reposant sur des bases solides est d'affirmer la portée du PFÉQ et de l'intégrer réellement dans les milieux scolaires. En fait, tant que l'approche par compétences et ses fondements ne seront pas réellement implantés et que l'autonomie professionnelle servira à justifier des choix professionnels désuets, la base d'un INEÉ sera semblable à un château de cartes : certaines pratiques ayant cours en classe continueront de s'y déployer sans égard aux besoins des élèves, voire parfois à leurs dépens.

### *Évaluation*

Les pratiques d'évaluation actuelles vont à l'encontre du modèle d'apprentissage par compétences et s'avèrent un exemple criant du fait que le PFÉQ n'est pas réellement implanté dans les milieux de pratique. En effet, de très nombreux enseignants sont persuadés que lorsqu'ils placent les élèves en construction guidée d'apprentissages, ils ne « voient pas le programme » et ne préparent pas les élèves aux examens. Par ailleurs, l'expérience sur le terrain des auteurs de ce mémoire confirme que la plupart des enseignants additionnent encore les résultats plutôt que d'exercer un jugement professionnel sur le développement des compétences. Ainsi, même si l'on choisissait d'investir massivement dans la recherche et le transfert de connaissances, il est clair que les enseignants ne pourraient intégrer les pratiques exemplaires mises de l'avant par un institut d'excellence dans l'état actuel des choses. Il est donc primordial de régler cette inadéquation entre les programmes et l'évaluation avant de prétendre intégrer les données probantes aux pratiques pédagogiques.

## QUESTIONS RELATIVES À LA CRÉATION D'UN INEÉ

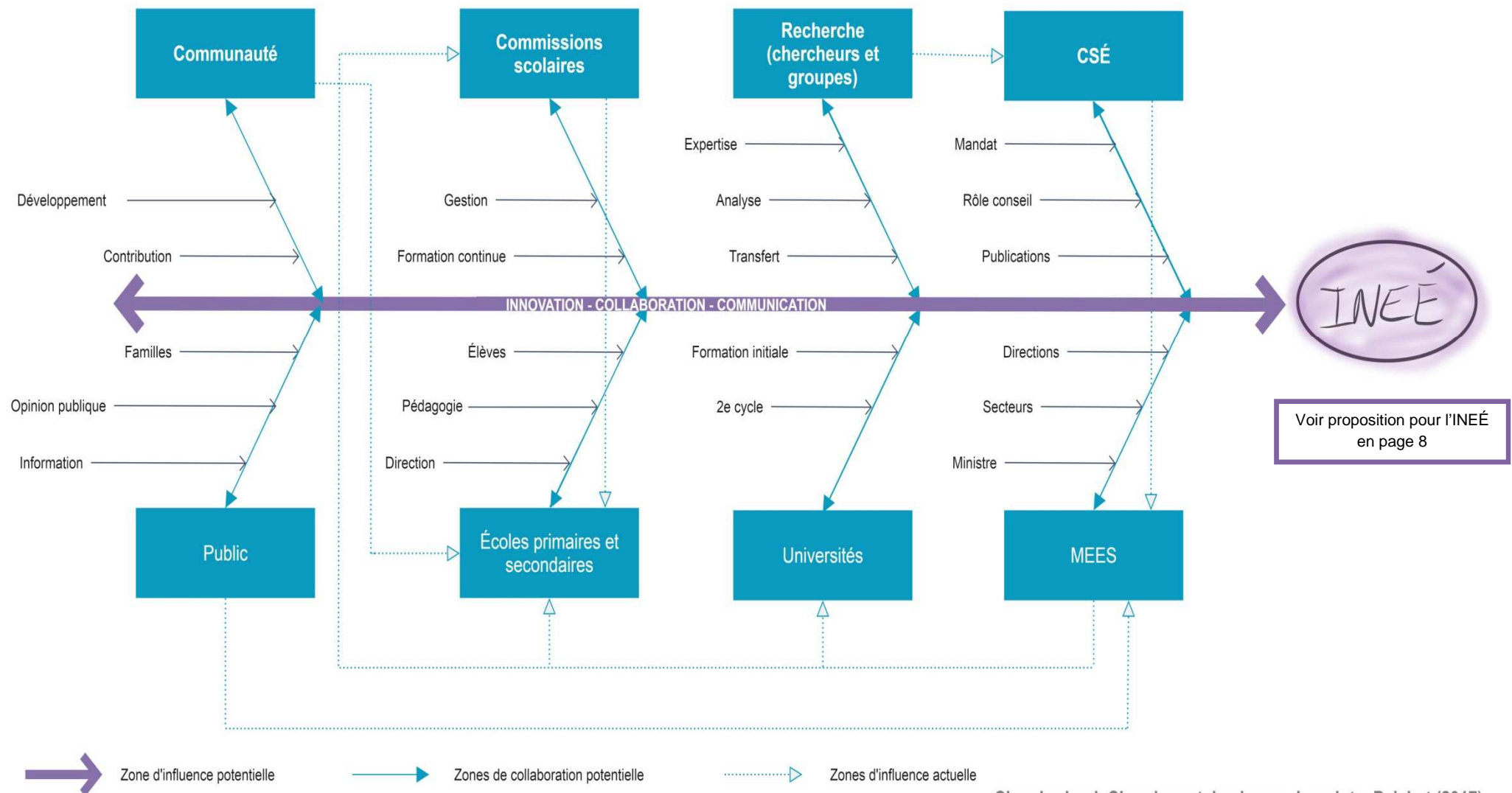
### *Quel statut doit-on privilégier pour la création d'un tel institut?*

Un INEÉ devrait être une organisation ayant un statut particulier qui exige notamment de maintenir un niveau élevé d'indépendance vis-à-vis du gouvernement. Les fonctions de l'institut devraient permettre une complémentarité avec tout l'écosystème déjà en place, en devenir le point d'équilibre. Une telle organisation se doit d'être objective et intègre pour être au service de l'Éducation (avec un grand É!).

À la manière du Conseil supérieur de l'éducation (CSÉ), par ce statut particulier, l'INEÉ ne prendrait pas la forme d'un maillage supplémentaire dans l'organigramme du Ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur (MEES). Ici, le parallèle avec le CSÉ n'est pas un hasard, car si ce dernier joue un rôle consultatif auprès du ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, il importe de créer une entité qui jouerait un rôle semblable auprès des autres acteurs impliqués : milieux universitaires, groupes de recherche, fonds de recherche, services éducatifs, enseignants, etc. C'est ici que le rôle d'adaptation et de transfert prend tout son sens, car si les rapports et avis du CSÉ sont certes très complets et pertinents, nous ne pouvons négliger le fait que leur intéressant contenu est souvent très lourd et, malheureusement, peu pris en compte dans les milieux, voire dans les décisions et actions du MEES. D'ailleurs, le rôle présumé de l'INEÉ serait de "rendre accessible

l'état des connaissances scientifiques et des pratiques avérées à l'égard de toute question sur la réussite éducative" et cette préoccupation n'est pas l'apanage exclusif des milieux scolaires, mais bien de l'ensemble du système éducatif. La dynamique instaurée par sa transversalité ferait en sorte que l'INEÉ devienne une référence en matière d'éducation dû à la haute qualité de son expertise et à sa crédibilité certaine. Voici un visuel (à la page suivante) qui illustre notre proposition.

# Institut national d'excellence en éducation - INEÉ (proposition)



Voir proposition pour l'INEÉ en page 8

*Est-ce que les trois objectifs couvrent l'ensemble des aspects à considérer? Doit-on en ajouter ou en retrancher?*

Pour faciliter l'organisation des idées que nous souhaitons partager, nous avons choisi d'élaborer cette partie en "points de forme".

#### Objectifs proposés dans le document de consultation

- *Dresser la synthèse la plus exhaustive et objective possible de l'état des connaissances scientifiques disponibles, au Québec et ailleurs, sur toute question concernant la réussite éducative;*

Cette opportunité nous semble intéressante, du moment où elle trouvera sa source dans la consultation et la collaboration avec le milieu universitaire, les groupes de chercheurs, le CSÉ et certaines directions au sein du MEES. Il serait dommage de recommencer à zéro un travail d'une telle envergure.

- *Favoriser le transfert des résultats probants vers le réseau scolaire et le public;*

Cet élément est essentiel et au coeur du rôle de l'INEÉ.

- *Contribuer à la formation et à l'accompagnement des intervenants au regard des meilleures pratiques.*

Cet objectif est plutôt implicite, à notre avis, et c'est par une étroite collaboration avec tous les acteurs impliqués qu'il sera atteint. Il n'y a donc pas lieu d'en faire un axe distinct, mais nous jugeons tout de même essentiel que l'INEÉ joue un rôle de premier plan à cet effet, comme proposé ci-dessous.

#### Autres objectifs suggérés

- *Contribuer à implanter une culture de développement professionnel chez les enseignants;*

La formation continue des enseignants est un sujet quelque peu tabou et, bien que toutes les parties prenantes semblent s'en préoccuper, personne n'en a réellement pris les rênes. La création de l'INEÉ est probablement l'occasion idéale d'enfin considérer cet enjeu comme il se doit. En effet, pour que les pratiques pédagogiques puissent réellement être mises en oeuvre au service des élèves, la formation continue est certes la voie à privilégier. Toutefois, la volonté de transférer et de disséminer les "bonnes pratiques" implique que l'on envisage de donner un caractère obligatoire à la formation continue. Il ne s'agit pas, bien sûr, d'imposer un parcours commun à tous les enseignants, mais plutôt de prévoir un encadrement souple, évolutif et adapté aux besoins des enseignants et des milieux scolaires. En ce sens, le plan de développement professionnel est sans aucun doute une avenue à considérer<sup>1</sup>. Bien sûr, nous sommes conscients que l'institut ne détiendra aucun pouvoir pour imposer des orientations, mais il pourrait jouer un rôle-clé dans la collaboration nécessaire entre le MEES, les instances syndicales et le réseau scolaire à cette fin.

---

<sup>1</sup> Chamberland J., Suggestions de pratiques : améliorer le perfectionnement professionnel des enseignants du Québec. (2017). Page 7. Repéré à :

[https://drive.google.com/open?id=1\\_BmuCAoDTEqbhAi3-ZVwWse2ricDVzXn](https://drive.google.com/open?id=1_BmuCAoDTEqbhAi3-ZVwWse2ricDVzXn).

Chamberland J., Chandonnet J., Lachance M., Lapointe C. et Pelchat M. (2017)

Création d'un institut national d'excellence en éducation - Mémoire

- *Dresser la synthèse la plus exhaustive et objective possible de “l’état des lieux” en matière de pratiques pédagogiques dans les écoles du Québec, dans un processus évolutif,*

Il n’est pas souhaitable que les enseignants reproduisent tous un seul et même modèle dans leur classe. En effet, enseigner est tout d’abord un acte fondamentalement humain et l’école, le reflet des gens qui l’habitent. Quant à eux, les élèves éprouvent des besoins auxquels il faut savoir répondre, ce qui exige une flexibilité certaine et une multitude de moyens à disposition, mais il ne faut pas croire que ces besoins peuvent être comblés par une “recette unique”. Il s’agit plutôt de comprendre l’écosystème et ce qui s’y déploie, car même si l’on conçoit bien que l’adoption de “bonnes” pratiques est à géométrie variable, il n’existe actuellement aucun portrait de l’ensemble des pratiques ayant cours dans les classes, tel qu’en témoigne le récent rapport du Vérificateur général du Québec : “Au fil du temps, les mesures s’ajoutent les unes aux autres alors que plusieurs n’ont pas fait l’objet d’une évaluation de leur efficacité ou de leur degré de complémentarité ni d’une remise en question de leur pertinence.”<sup>2</sup>. Non seulement faudrait-il avoir un portrait de situation, mais encore faudrait-il trouver de quelle façon il peut être mis à jour de façon régulière.

- *Assurer une circulation des informations et des décisions en matière d’Éducation*

Viser l’excellence en éducation ne passe pas que par les écoles, même si elles en sont le point central. En effet, les recherches recensées par l’institut ne devraient pas toucher que les pratiques pédagogiques, mais aussi les modes de gestion et de gouvernance en éducation, les liens entre l’école, la famille et la communauté, le partage du leadership et combien d’autres sujets pertinents. L’INEÉ, qui s’intéressera à “toute question concernant la réussite éducative”, jouera un rôle de premier plan dans la circulation des éléments recensés et considérés comme essentiels pour améliorer l’Éducation au Québec. L’institut pourra en outre jouer un rôle de conseiller auprès de ses collaborateurs, par l’expertise et l’importance des liens qu’elle sera amenée à développer.

- *Devenir une référence crédible, intéressante et accessible en matière d’Éducation*

En s’assurant que l’information circule et soit transmise de façon optimale, l’INEÉ deviendra une référence neutre, objective et rigoureuse dont pourront s’inspirer différentes décisions. L’évaluation est un bon exemple de pratique qui mériterait d’être plus cohérente et en adéquation avec la recherche, mais les enjeux sont nombreux et ne servent pas toujours la réussite éducative : pression du public, lobbying syndical, approche par connaissances, etc. L’INEÉ pourrait contribuer à dénouer de tels enjeux, qui s’avèrent complexes et majeurs.

---

<sup>2</sup> Vérificateur général du Québec, Rapport du Vérificateur général du Québec à l’Assemblée nationale pour l’année 2017-2018 Automne 2017 Faits saillants. (2017). Repéré à [http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr\\_publications/fr\\_rapport-annuel/fr\\_2017-2018-Automne/fr\\_Rapport2017-2018-AUTOMNE-Faits-saillants.pdf](http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr_publications/fr_rapport-annuel/fr_2017-2018-Automne/fr_Rapport2017-2018-AUTOMNE-Faits-saillants.pdf). p.17

*Comment peut-on concevoir l'interaction entre les différents groupes qui jouent un rôle dans le transfert des résultats probants? Comment ces modalités doivent-elles s'opérationnaliser de façon concrète?*

Il faudra essentiellement assurer à l'institut une agilité certaine dans les méthodes de travail et de communication. Les méthodes de travail devraient être différentes des modèles connus et utilisés jusqu'ici dans les organismes publics : plus fluides, plus agiles, moins contraignantes. C'est là une occasion unique de briser les silos et d'implanter dans la "structure" une cellule d'innovation fonctionnant avec les compétences du 21<sup>e</sup> siècle (un enjeu important en éducation). L'INEÉ aurait intérêt à s'inspirer du milieu des affaires plutôt que du milieu gouvernemental pour comprendre comment travailler de façon plus efficace et concertée<sup>3</sup>. Proposer des résumés, des listes, des visuels à l'aspect attrayant<sup>4</sup>, être présent sur les réseaux sociaux et participer à la dynamique de réseautage dans les milieux seront autant de moyens pour l'INEÉ de rejoindre le plus grand nombre et de s'imposer comme un joueur important et reconnu en éducation.

En outre, nous proposons que l'INEÉ soit installé dans un milieu scolaire, une sorte de serre pédagogique. C'est en étant directement dans le milieu que les enjeux pourront tous être pris en compte et surtout compris et analysés en contexte. Il faut que l'INEÉ puisse avoir l'occasion d'observer de très près le milieu scolaire pour que ses actions à large spectre aient une portée réelle, efficace et tangible. Ici encore, nous tentons de vous proposer un visuel pour mieux expliquer l'idée de dynamisme de l'ensemble (voir page suivante).

Enfin, nous sommes tout à fait en accord avec monsieur Pierre Potvin<sup>5</sup> lorsqu'il souligne dans son mémoire que « les meilleures pratiques en éducation sont issues d'une alliance entre la recherche et la pratique. [...] Elles sont issues d'une collaboration étroite entre les chercheurs et les praticiens. Bien qu'il est [sic] pratique de s'inspirer de la longue expérience du domaine de la santé en matière de bonnes pratiques, de recherche, de transfert de connaissances, l'éducation fait partie des sciences humaines et a développé des approches différentes tant en recherche qu'en transfert des connaissances ». À cet effet, il insiste pour dire que « C'est l'alliance entre le savoir issu de la recherche et le savoir d'expérience qui permet de développer les meilleures pratiques. La nuance est majeure et peut orienter d'une façon très importante la conception de l'INEÉ. Dans une conception d'alliance, il n'y aura pas de pouvoir hiérarchique de la recherche sur la pratique ou des chercheurs sur les praticiens ou encore l'inverse ». L'idée d'une espèce de serre pédagogique s'inscrit tout à fait dans cette logique.

---

<sup>3</sup> Par exemple, Desjardins groupe d'assurances générales comporte une cellule d'innovation (département des initiatives sectorielles). L'INEÉ pourrait être une telle cellule d'innovation dans le système scolaire.

<sup>4</sup> Quelques chercheurs travaillent déjà à favoriser un transfert accessible de connaissances et cette façon de faire contribue à leur notoriété (Thierry Karsenti et Margarida Romero en sont de bons exemples).

<sup>5</sup> Potvin, P. Création d'un institut national d'excellence en éducation – Mémoire. (2017). Repéré à <http://pierrepotvin.com/wp/index.php/2017/10/28/creation-dun-institut-national-dexcellence-en-education-memoire/>.

Chamberland J., Chandonnet J., Lachance M., Lapointe C. et Pelchat M. (2017)  
Création d'un institut national d'excellence en éducation - Mémoire

# Proposition





*Comment doit-on envisager la structure organisationnelle de l'institut?*

Nous ne prétendons pas détenir l'expertise nécessaire pour répondre à une telle question, mais une organisation transversale et horizontale nous semble certes plus appropriée qu'une division verticale du travail, ce qui rejoint nos propos précédents.

*Selon le statut retenu, quelle forme doit prendre la gouvernance de l'institut et quels groupes ou organisations devraient y être représentés?*

L'idée que les mandats soient de courte durée (4 ans) pour favoriser l'émergence de nouvelles idées et s'assurer de conserver un caractère dynamique à l'ensemble est sans doute à considérer. Le processus de nomination des membres du CSÉ est probablement un modèle dont pourrait s'inspirer l'INEÉ, bien que la nomination des membres de la table du conseil relève du ministre de l'Éducation. Dans le cas de l'INEÉ, il faudrait considérer une autre approche et mettre à contribution les partenaires du réseau. Les expertises au sein de l'institut devraient être variées et refléter l'ensemble des collaborateurs (chercheurs, groupes de chercheurs, enseignants, conseillers pédagogiques, directeurs d'école, etc.)

*Quels sont les aspects à considérer à l'égard de la formation à distance et du numérique de façon plus large?*

Nous pensons que cette question s'inscrit tout naturellement dans la mission de l'INEÉ et que les réponses viendront d'elles-mêmes à travers ses actions. Ces éléments font partie de la préoccupation plus globale de la réussite éducative et sont certainement à prendre en compte, sans que l'on puisse à ce stade présumer de leur portée dans le mandat de l'INEÉ. Soulignons toutefois que nous sommes convaincus de l'importance majeure du numérique dans "l'équation" et que c'est d'ailleurs l'un des éléments qui nous unit comme professionnels et leaders en éducation. Ce sujet a aussi été abordé dans notre mémoire.

## CONCLUSION

Nous sommes convaincus que les intentions derrière la création d'un institut national d'excellence en éducation sont louables et nourrissent des aspirations grandioses à voir l'école québécoise s'améliorer, s'affirmer et se distinguer. Il serait bien dommage que des décisions prises trop rapidement ou des solutions imposées par la rigidité du système fassent en sorte de créer "un monstre" qui ne viendrait qu'alourdir l'ensemble, sans lui insuffler le vent de changement nécessaire à l'atteinte de ces idéaux.

L'INEÉ est l'élément manquant pour créer des ponts et renforcer les liens entre tous les acteurs de l'éducation, il représente une chance unique d'implanter "sur le terrain" des visions porteuses de sens et des pratiques favorisant la réussite de tous. Il constitue en outre une opportunité à saisir pour favoriser une synergie au sein même du système d'éducation et lui assurer une crédibilité indéniable ainsi qu'une expertise solide et reconnue.

## Signataires




**Julie Chamberland**

Conseillère au Bureau de mise en oeuvre du plan d'action numérique, MEES  
Enseignante au primaire, CSDN



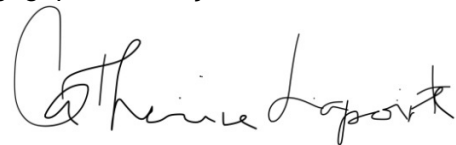
**Julie Chandonnet**

Enseignante au primaire, CSC



**Monique Lachance**

Conseillère pédagogique de français au secondaire, CSC



**Catherine Lapointe**

Enseignante au primaire, CSDD



**Maxime Pelchat**

Enseignant au secondaire, École secondaire Mont-Saint-Sacrement