

Donner une nouvelle impulsion à la réussite scolaire

MANIFESTE SUR L'ÉDUCATION AU QUÉBEC

Sommaire

Le texte intégral est disponible à l'adresse www.manifesteeducation.quebec

Collaboratrices et collaborateurs

Lise Allaire, G  etane Arseneau, Mario Asselin, Julie Caron, Robert Coppenrath, Jean-Sébastien Côté, Jean-Sébastien Desrosiers, Jean-René Dubois, Patrick Forcier, Jean Godbout, Isabelle Godbout, Isabelle Lacroix, Esther Levasseur, Marie Mc Andrew, Maxime Mongeon, Sylvie Nadon, Sylvie Nardone, Michelle Perron, Madeleine Piché, Marc St-Pierre, Marie-Andr e  Tourangeau, Bianca Tremblay, Yves-Michel Volcy.

Direction, Jean-Pierre Aubin, rédaction, Albert Juneau.

Pour ne pas alourdir le texte, nous nous conformons   la règle qui permet d'utiliser le masculin avec la valeur de neutre.

Le Manifeste est né d'une volonté de gestionnaires de l'éducation, d'anciens enseignants, de chercheurs, de spécialistes en management et en gouvernance, venant de tout horizon philosophique ou idéologique, de faire le point sur notre système d'enseignement primaire et secondaire à l'occasion du Forum des idées pour le XXI^e siècle. Le Manifeste est l'aboutissement d'une réflexion non partisane, l'amorce d'une démarche dont l'ambition est de doter le Québec d'une vision de l'éducation qui transcende les partis politiques et les familles idéologiques. Il y aura toujours des divergences sur les moyens d'action, mais il importe que les grands principes de gouvernance suscitent l'adhésion du milieu de l'éducation et de la société québécoise.

Le Québec moderne a vécu deux grandes réformes de l'éducation : la première, issue du Rapport Parent au début des années 60, a relevé avec succès le défi de *l'accès pour tous*; la deuxième, consécutive aux États généraux sur l'éducation en 1995, visait la réussite éducative du plus grand nombre. Et encore aujourd'hui, le principal défi demeure *la réussite pour tous*. Bien qu'il compte parmi les meilleurs au monde, il faut reconnaître que notre système d'éducation fait face à des problèmes persistants, alors que de nouveaux défis surgissent et que le financement suscite des inquiétudes. Pour les signataires du Manifeste, il est possible de venir à bout de ces problèmes, ou du moins d'en atténuer fortement les effets.

Des progrès encourageants ont été accomplis, mais il subsiste toujours un bloc important d'élèves qui ne franchit pas le secondaire. Le taux de diplomation et de qualification qui est calculé sept ans après l'entrée au secondaire suit une tendance générale à la hausse mais il demeure problématique avec 76% des élèves qui obtiennent un diplôme ou une qualification dans les temps prescrits. Le taux annuel de décrochage suit une tendance générale à la baisse, mais il demeure élevé, soit 15 % en 2012-2013. Cette situation affecte également le niveau collégial où les étudiants parviennent très difficilement à compléter leur formation dans les délais prévus. À titre d'exemple, en 2010, le réseau collégial avait réussi à diplômer 37,9 % des étudiants à la formation préuniversitaire et 35,6% à la formation technique dans les délais prévus. C'est le sens du titre de notre Manifeste : *Donner une nouvelle impulsion à la réussite scolaire*.

Au cours de leurs réflexions, les auteurs du Manifeste ont abordé plusieurs enjeux, mais ils se sont attardés plus particulièrement à l'un d'entre eux : la gouvernance de notre système d'éducation. Ils se sont interrogés sur l'efficacité de l'organisation actuelle et sur les améliorations qui pourraient y être apportées de manière à accroître la réussite des élèves. Toutes les sociétés développées réévaluent actuellement leur système d'éducation et cherchent à y apporter des correctifs, à l'adapter aux défis d'aujourd'hui et de demain, d'autant qu'elles doivent composer avec des contraintes budgétaires qui ne semblent pas prêtes d'être levées.

LES DÉFIS À RELEVER

La réussite scolaire dépend avant tout de l'école, des enseignants. Pour obtenir les meilleurs résultats, la gouvernance doit s'appuyer davantage sur l'établissement et la commission scolaire. Pour l'essentiel, le Manifeste invite le Ministère de l'Éducation (le Ministère) à procéder à un changement profond d'attitude en se concentrant sur le pourquoi de l'éducation et en laissant le comment aux commissions scolaires, aux établissements ainsi qu'aux éducateurs. En effet, la gouvernance actuelle se heurte, notamment, à deux problèmes persistants, deux défis, qui affectent les succès des élèves.

Le premier consiste en une conception « top-down » de la gestion du système scolaire. Tous les gestionnaires de l'éducation reconnaissent la nécessité qu'il y ait une autorité qui définisse clairement les objectifs, les programmes, les priorités, les cibles ainsi que le cadre budgétaire.

C'est une question d'efficacité et d'équité. L'éducation est un des fondements de l'économie et du développement global d'une société ; seul l'État possède la légitimité pour en définir les grandes orientations. Il y a donc une gestion top-down qui va de soi. Mais, au cours des années, ce type d'approche a restreint la marge de manœuvre des établissements et des commissions scolaires. Le Ministère a mis au point une succession de mécanismes de contrôle qui ont entraîné un dédoublement inutile. Il aurait mieux valu renforcer les mécanismes d'imputabilité des leviers existants (projets éducatifs et plans de réussite) plutôt que de les dédoubler et de confondre tout le monde avec de trop nombreux outils légaux.

La plupart des directions des commissions scolaires et des établissements reconnaissent le bien-fondé d'une Gestion axée sur les résultats et la nécessité de rendre compte des moyens employés en regard des résultats obtenus. Mais, elles sont très sceptiques vis-à-vis de ce processus quand leur rôle est réduit à celui d'un exécutant.

Le deuxième renvoie au contexte budgétaire contraignant qui favorise une gouvernance centralisée. Durant les périodes de restrictions, la tentation est grande pour l'État de mesurer la performance d'abord par le contrôle du budget. En réalité, il devrait aussi et surtout responsabiliser davantage les acteurs qui sont le plus près de l'action ; il y trouverait une nouvelle marge de manœuvre et des réponses mieux adaptées aux conditions particulières des différents milieux.

Dans le même ordre d'idées, la centralisation excessive du système d'éducation incite les gouvernements et les ministres à lancer des mesures de toutes sortes sans qu'elles n'aient été pleinement validées par des recherches concluantes. En ce qui touche l'aide aux devoirs par exemple, il n'y a pas de consensus dans le milieu de la recherche à l'effet que ce soit une mesure efficace pour améliorer la réussite des élèves. Quant aux tableaux numériques interactifs, les mêmes questions se posent.

Or, comme ces mesures sont appliquées mur à mur, sans prendre en compte les situations particulières des établissements et des régions, il s'en suit des dysfonctions et un gaspillage de ressources, alors que le milieu scolaire est pressé d'effectuer des compressions budgétaires. Il est impératif que de telles interventions s'appuient sur la recherche avant d'être lancées, ou à tout le moins, qu'elles fassent l'objet de projets-pilotes.

Les auteurs du Manifeste se sont penchés sur cinq autres défis qui méritent une attention particulière. Ils concernent moins directement la gouvernance, mais il ressort qu'une plus grande responsabilisation des établissements et des commissions scolaires contribuerait à favoriser des solutions mieux adaptées à leurs besoins propres. Le Manifeste contient des propositions pour chacun de ces défis :

- Le développement professionnel des enseignants, des directions d'établissement et des commissions scolaires à bonifier.
- La formation professionnelle qui est à faire connaître et à positionner.
- L'intégration des jeunes issus de l'immigration qui est à parfaire.
- La clientèle EHDAA que l'on doit mieux soutenir (ÉHDAA : élèves handicapés ou en difficultés d'adaptation ou d'apprentissage.)
- Une révolution du numérique à compléter.

L'APPRENTISSAGE DE L'ÉLÈVE¹ AU CŒUR DE L'ÉDUCATION

Pour relever ces défis, il faut d'abord convenir des finalités de l'éducation. Pour les auteurs du Manifeste, l'apprentissage de l'élève doit être au cœur de l'éducation. La réussite scolaire est donc un enjeu crucial. Dans cette optique, il faut s'attaquer aux écarts entre les systèmes public et privé, entre les milieux favorisés et défavorisés, et prendre en compte la détermination sociale des résultats scolaires en mettant à contribution l'ensemble des acteurs. Le lieu de résidence ne devrait pas être un obstacle à une éducation de qualité. De même, il importe de continuer à valoriser le préscolaire (4 ans), tout comme le réseau de garderies, y compris les garderies en milieu scolaire.

Il faut penser l'éducation dans une perspective de développement social durable. Au cours des années, la migration des jeunes de familles plus favorisés vers l'école privée, particulièrement importante en milieu urbain, a entraîné une « ghettoïsation par le haut », amplifiée par la création de programmes particuliers et sélectifs dans le secteur public. La sélection des élèves n'est pas strictement basée sur la performance scolaire, mais aussi sur la capacité de payer des parents. Cette diversification de la formation fait suite, certes, à une demande des parents et des élèves, et elle a généralement répondu aux attentes de ceux qui avaient les moyens financiers de supporter ces choix.

Mais, en revanche, elle a fait porter une lourde hypothèque sur les écoles publiques où l'on observe une concentration sans précédent d'élèves à risque et des élèves handicapés qui non seulement peinent à réussir, mais alimentent un déficit éducatif structurel. Le principe même de libre choix, tel que vécu actuellement, et la concurrence entre les établissements contribuent à élargir les écarts de réussite en fonction de l'origine sociale et économique, mettant à mal le principe même de bien commun. Le Québec n'a pas les moyens, dans le contexte démographique actuel, de soutenir un système qui alimente l'exclusion scolaire et sociale des jeunes. La situation est particulièrement tragique à Montréal, mais elle est préoccupante dans d'autres villes aussi.

Par ailleurs, si l'objectif d'assainir les finances publiques demeure une priorité pour le Québec, il ne doit pas servir de guide aux changements qui s'imposent. Si nous voulons faire de l'éducation une priorité de gouverne non partisane partagée par l'ensemble de la société, il faut un projet, un grand projet axé sur l'efficience et une vision des défis du XXI^e siècle. La question se pose maintenant : quel est le type de gouvernance le plus apte à centrer les décisions sur l'apprentissage des élèves ?

FAIRE DE L'ÉCOLE LA CLÉ DE VOÛTE DU SYSTÈME D'ÉDUCATION

Pour sortir des impasses et mettre l'élève au cœur des politiques et des interventions, il est urgent d'améliorer le mode actuel de gouvernance qui demeure trop centralisé. Et le principal changement consiste à faire de l'école la clé de voûte du système de l'éducation. Pourquoi l'école ? Parce que c'est là que la réussite éducative se joue et où les enseignants, la direction et le personnel d'accompagnement coordonnent leurs efforts pour amener les élèves vers un diplôme, une qualification.

Mais l'école, c'est aussi la commission scolaire ; la première émane de la seconde qui seule possède un statut juridique. D'ailleurs, le dynamisme de l'école repose largement sur celui de la commission scolaire, sur sa direction et son personnel d'encadrement, qui sont souvent à l'origine d'initiatives stimulantes et prometteuses en regard de la réussite éducative. Ce choix en faveur de l'école et de la commission scolaire n'est pas improvisé ; bien d'autres sociétés l'ont fait. Depuis quelques années, on observe un courant de décentralisation scolaire tant dans les pays dépourvus d'instances régionales que dans ceux dotés de systèmes centralisés. Des recherches menées aux États-Unis et au Canada tendent à démontrer l'influence des commissions scolaires et de leurs directions générales sur la réussite des élèves.

Quant à l'autonomie des écoles, il s'agit d'un mode de gouvernance qui s'est généralisé dans les années 90 sur le continent européen et fait l'objet de plusieurs expériences dans des villes américaines. Une récente étude de l'OCDE révèle que, savamment dosées, l'autonomie et la responsabilisation sont généralement associées à une meilleure performance des élèves. Il appert que la direction d'une école peut influer sur la réussite éducative par son action sur le climat et la qualité des rapports entre les acteurs.

Pour oser cette gouvernance décentralisée, il faut inverser l'approche actuelle et penser l'éducation comme une réalisation qui jaillit d'en bas, des classes, des écoles et des commissions scolaires. La Révolution tranquille n'aurait peut-être pas été possible sans une forte impulsion centralisatrice. Il fallait des changements profonds et rapides, créer des institutions, etc. Mais cinquante ans plus tard, ici comme ailleurs, le paysage s'est transformé. Il y a lieu maintenant de responsabiliser davantage les établissements et les commissions scolaires. Dans cet esprit, le Manifeste propose trois initiatives directement reliées à la gouvernance, visant à faire de l'école la clé de voûte de notre système d'éducation :

- Responsabiliser davantage les écoles et les commissions scolaires.
- Créer un organisme indépendant chargé d'évaluer l'apprentissage et la performance du système scolaire.
- Préparer la mise en place d'un Institut national en éducation.

1. Responsabiliser davantage les écoles et les commissions scolaires²

L'éducation est un service public de toute première importance dont l'État doit être le garant en définissant les grands objectifs et en assurant les bases du financement. Mais la mise en œuvre efficace des objectifs doit reposer sur une plus grande responsabilisation des écoles et de leurs personnels, des directions d'établissement et des commissions scolaires. Sept priorités sont proposées.

- Placer l'école au cœur du système d'éducation.
- Rendre l'école imputable.
- Alléger la démarche de planification, de consultation et de reddition de comptes.
- Faire des commissions scolaires de véritables partenaires en les responsabilisant.
- Modifier les règles de financement.
- Rendre les établissements plus opérationnels.
- Accorder aux commissions scolaires et aux écoles les ressources budgétaires adéquates.

En accordant une plus grande marge de manœuvre aux écoles et aux commissions scolaires, l'État doit s'assurer qu'elles rendent compte des résultats. L'Ontario a démontré l'importance de la supervision des directions d'école en inscrivant dans sa loi sur l'Éducation l'obligation d'assurer une supervision pédagogique des directions d'école par des directeurs généraux adjoints dans chaque conseil scolaire. C'est une voie à explorer. Dans le cas par exemple d'une école où l'on observerait un trop grand nombre de carences, la commission scolaire se devrait d'intervenir, de la même manière que le Ministère doit le faire vis-à-vis des commissions scolaires en difficulté.

2. Créer un organisme indépendant chargé de l'évaluation de l'apprentissage

Le moment est venu pour le Québec de se doter d'un instrument d'évaluation de haute qualité, neutre et indépendant, qui rallie la confiance de tous et sert de guide autant pour le personnel éducatif que pour les autorités publiques. Cet outil pourrait prendre la forme d'un Office de la qualité et de la responsabilité en éducation, comme en Ontario. Il pourrait mener des tests généraux et spécifiques et recommander au Ministère des moyens d'améliorer la qualité ou l'efficacité de l'enseignement élémentaire et secondaire. Les compressions actuelles ne doivent pas empêcher le Ministère d'encourir de nouvelles dépenses pour autant qu'elles aient une visée stratégique et qu'elles contribuent à améliorer de manière significative la performance du système d'éducation.

3. Préparer la mise en place d'un Institut national en éducation.

Dans le même ordre d'idée, il n'existe pas au Québec d'organisme central de recherche en éducation. Dans leur rapport sur l'évaluation de la *Stratégie d'intervention agir autrement*, qui visait à accroître la réussite scolaire des élèves des milieux défavorisés, les auteurs recommandaient que « *le Ministère examine la possibilité de créer un institut de recherche et de développement en éducation*³. » C'était en 2010. Loin de mourir, le projet a été repris avec conviction cette année dans un document de travail préparé par un groupe de dirigeants d'institutions universitaires et d'équipes de recherche⁴. Cette constance reflète un besoin plus pressant que jamais. Le non-déploiement des pratiques de gestion et des pratiques éducatives efficaces, appuyées par la recherche, contribue à un niveau indûment élevé de décrochage scolaire, d'inégalités sociales et de pauvreté, en plus de mettre l'éducation publique dans une situation où les ressources humaines et financières investies ne s'avèrent jamais suffisantes pour atteindre les buts visés.

Les auteurs du Manifeste appuient la proposition mise de l'avant dans le document de travail des dirigeants d'institutions universitaires et d'équipes de recherche à l'effet que *le Ministère forme un groupe de travail chargé d'élaborer le projet d'un Institut national en éducation et de consulter les différents acteurs et interlocuteurs pouvant être interpellés par ce projet*⁵. » Nous suggérons que le Conseil supérieur de l'éducation soit invité à participer activement à cette consultation.

Les auteurs du Manifeste proposent cinq autres initiatives moins directement reliées à la gouvernance, mais qui peuvent contribuer également à faire de l'école la clé de voûte de notre système d'éducation :

4. Améliorer le développement professionnel des enseignants, des directions d'établissement et des commissions scolaires

L'enseignant est en première ligne, et c'est pourquoi il importe de mettre en place les conditions qui vont faciliter son développement professionnel. Six mesures sont proposées.

- Rehausser les critères d'admission aux programmes de formation initiale en enseignement,
- Que chaque enseignant se dote obligatoirement d'un plan de formation continue.
- Prévoir une supervision continue des enseignants comme des directions d'établissement.
- Accentuer la formation pratique dispensée dans les écoles et les commissions scolaires.
- Revoir les échelles de carrière des enseignants.
- Poursuivre le perfectionnement par le développement d'une culture de collaboration.

5. Relancer la formation professionnelle

Le peu de jeunes (6 %) qui obtiennent un premier diplôme d'études professionnelles avant l'âge de vingt ans doit inciter tous les acteurs à poursuivre leurs efforts autour de deux objectifs. Le premier est de maintenir l'enseignement professionnel au deuxième cycle du secondaire. Le second consiste à continuer de faire connaître et de positionner la formation professionnelle au secondaire de manière à ce qu'elle devienne une voie d'accès à l'enseignement supérieur aussi normale et régulière que la formation générale. Partant de ces objectifs, quatre initiatives sont proposées.

- Permettre à chaque commission scolaire de développer des formations courtes.
- Développer des stages en entreprises.
- Délocaliser la formation.
- Hausser l'âge de l'instruction obligatoire à 18 ans.

6. Adapter les interventions pour les élèves issus de l'immigration

La réussite scolaire des élèves issus de l'immigration est un enjeu de première importance dans la mesure où la population immigrante continuera de croître et de façonnner profondément la société québécoise et ses écoles. La priorité doit être accordée aux élèves de la première génération car ils sont les plus à risque, et plus particulièrement dans les régions qui ont commencé plus récemment à accueillir des immigrants. Quatre chantiers sont proposés, et ils interpellent tous la gouvernance locale, en particulier les directions d'écoles :

- Expérimenter des modèles d'enseignement du français.
- Soutenir les écoles dans leurs relations avec les familles.
- Mieux appuyer les équipes écoles.
- Maximiser le rôle de l'éducation pour une société pluraliste.

7. Soutenir l'adaptation scolaire et revoir les moyens d'intervention

Les commissions scolaires et les écoles sont appelées à composer avec des situations difficiles et contraignantes. Deux mesures sont proposées :

- Que le Ministère procède, en collaboration avec les commissions scolaires et les établissements, à une révision des moyens d'intervention de manière à optimiser les services aux élèves HDAA et à faciliter l'intégration de ceux qui ont des besoins particuliers.
- Que les établissements privés subventionnés participent à l'effort collectif et soutiennent cette clientèle. On pourrait, par exemple, envisager des incitatifs financiers ou structurels pour les amener à partager équitablement avec le secteur public la responsabilité sociale d'éduquer et de viser la réussite de toute la population étudiante d'un territoire donné.

8. Accélérer la mise en place de l'école à l'ère numérique

L'école à l'ère numérique peut être une opportunité exceptionnelle de faire progresser l'apprentissage de l'élève et sa réussite scolaire. Mais son évolution est lente et elle avance encore à coup d'expérimentations. Deux pistes d'action sont proposées :

- Normaliser les ressources numériques mises à la disposition des enseignants;
- Intensifier la formation des enseignants aux potentialités pédagogiques du numérique.

CONCLUSION

Trois idées forces ressortent du Manifeste.

Responsabiliser les écoles et les commissions scolaires. La première idée force consiste à responsabiliser la base du système d'éducation, i.e. les écoles et les commissions scolaires, pour mieux les mobiliser autour des grands enjeux que sont, entre autres, la formation professionnelle, le perfectionnement des enseignants, les élèves issus de l'immigration, l'adaptation scolaire et le numérique. Et cette base du système doit reposer d'abord sur l'école, là où la direction, les enseignants et le personnel d'accompagnement conjuguent leurs efforts pour offrir aux élèves les services qui les conduiront à un diplôme, une qualification. C'est en misant sur les établissements et les commissions scolaires, en leur faisant confiance, en les impliquant dans la détermination des cibles, qu'ils se sentiront engagés vis-à-vis des élèves et de leur réussite éducative.

Mais la responsabilité implique de rendre compte des résultats. Le Ministère ne peut donner de chèque en blanc ; il lui revient de définir les objectifs et de convenir des résultats attendus. Si les commissions scolaires et les écoles peuvent jouir d'une plus grande marge de manœuvre quant aux moyens d'action, elles doivent en contrepartie rendre compte de leurs résultats.

Mieux évaluer l'apprentissage des élèves et les pratiques éducatives. La deuxième idée force consiste à procéder systématiquement à une évaluation rigoureuse et crédible de l'apprentissage des élèves ainsi que des nouvelles politiques et des nouvelles initiatives avant de les adopter et de les mettre en œuvre. Qu'il s'agisse de plans d'action visant des clientèles spécifiques ou des formations particulières, il est impératif de les appuyer sur des données solides qui font consensus et en facilitent l'application. Il faut rappeler le jugement sévère prononcé par les auteurs du rapport sur l'opération *Agir autrement* visant les milieux défavorisés :

« Qu'avons-nous appris des multiples mesures gouvernementales conduites depuis la fin des années '80 pour prévenir le décrochage scolaire ? De toute évidence, elles ont été peu efficaces à modifier le visage de la diplomation au Québec; mais pourquoi ? L'absence d'évaluation rigoureuse aura favorisé la répétition des mêmes erreurs et l'abandon des initiatives heureuses⁶. »

Il faut sortir de ce cercle vicieux en se donnant les outils nécessaires pour mieux orienter les politiques gouvernementales, recenser les nouvelles initiatives et en assurer leur diffusion à travers le réseau. C'est dans cette optique que le Manifeste propose la création d'un organisme indépendant chargé de l'évaluation de l'apprentissage et de la performance du système d'éducation. Le Manifeste recommande également que le Ministère forme un groupe de travail chargé de préparer la mise en place d'un Institut national en éducation dont le mandat serait de conseiller le gouvernement sur les pratiques éducatives les plus éprouvées et de consulter les différents acteurs et interlocuteurs concernés par ce projet, dont le Conseil supérieur de l'éducation.

Faire de l'éducation une priorité nationale. La troisième idée force est de faire de l'éducation une priorité nationale. Certes, le gouvernement doit prévoir les ressources budgétaires nécessaires à son développement. L'éducation est d'ores et déjà une priorité de l'État en termes budgétaires puisqu'elle accapare environ 16 % des dépenses totales de programmes. Mais la progression de la réussite éducative ne se résume pas seulement à une question de budget. Le message central du Manifeste, c'est qu'il serait vain d'accroître année après année le budget de l'éducation s'il n'y a pas de gains d'efficience appréciables. C'est le défi que doit relever non seulement le Québec mais tous les systèmes d'éducation des pays développés. Pour faire de l'éducation une priorité, il ne suffit pas d'y affecter les sommes nécessaires ; il faut aussi accroître l'efficience du système, en améliorant notamment la gouvernance, par une plus grande responsabilisation des établissements et des commissions scolaires et en se dotant d'outils d'évaluation, notamment un Office de la qualité et de la responsabilité en éducation, comme en Ontario, et un Institut national de l'éducation.

Voilà les trois idées forces dont l'application commande une remise en cause de la gouvernance scolaire actuelle. Elles n'ont rien d'improvisé. Ces idées sont énoncées à répétition dans de nombreux rapports depuis des années. Elles sont portées par des spécialistes qui font autorité et des organismes crédibles comme le Conseil supérieur de l'Éducation. Elles sont également appuyées par les études comparatives à l'échelle internationale. Que faut-il de plus !

Il est important de noter qu'une grande partie des propositions mises de l'avant par le Manifeste peut être appliquée rapidement et uniquement par des changements d'ordre administratif. Dès demain, le ministre de l'Éducation et ses sous-ministres peuvent assouplir les contrôles et les règles budgétaires de manière à donner plus de marge de manœuvre aux écoles et aux commissions scolaires.

Les signataires du Manifeste leur offrent leur pleine collaboration pour compléter si nécessaire les informations et poursuivre la réflexion sur les orientations et les priorités d'action.

¹ Au sens strict, l'élève est un jeune de moins de 20 ans. Dans ce texte, il peut comprendre aussi la clientèle adulte.

² Le terme « responsabilisation » tel qu'utilisé dans le Manifeste renvoie au concept « d'empowerment », c'est-à-dire au fait de « donner du pouvoir d'agir ».

³ M. Janosz, J. Bélanger, C. Dagenais, F. Bowen, P.C. Abrami, S.C. Cartier, R. Chouinard, J.-S Fallu, N. Desbiens, G. Roy, S. Pascal, L. Lysenko & L. Turcotte (2010). *Aller plus loin, ensemble : synthèse du rapport final d'évaluation de la stratégie d'intervention Agir autrement*. Montréal, QC : Groupe de recherche sur les environnements scolaires, Université de Montréal, 2010, page 40.

⁴ M. Brodeur, A. Gagné, H. Gascon, M. Janosz, M. Jetté, F. Lafourture, M. Maltais, J. Prud'homme, C. St-Cyr, M. St-Pierre, S. Striganuk et M. Umbriaco (2015). *Projet de création d'un Institut national en éducation*. Document de travail présenté à Monsieur François Blais, Ministre de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et Ministre responsable du Loisir et du Sport.

⁵ Idem

⁶ Idem, Janosz, page 40