



POUR MIEUX CONSEILLER LE MINISTRE  
DE L'ÉDUCATION ET L'ÉTAT

*Observer  
consulter  
approfondir*

Plan  
stratégique  
2001-2003

Québec 





CONSEIL SUPÉRIEUR  
DE L'ÉDUCATION

---

**Plan stratégique 2001 – 2003**

**POUR MIEUX CONSEILLER LE MINISTRE  
DE L'ÉDUCATION ET L'ÉTAT :  
OBSERVER, CONSULTER, APPROFONDIR**

---

ISBN : 2-550-37347-2  
Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Québec, 2001



CONSEIL SUPÉRIEUR  
DE L'ÉDUCATION

Monsieur François Legault  
Ministre d'État à l'Éducation et à la Jeunesse  
Hôtel du Gouvernement  
Québec

Monsieur le Ministre,

Ainsi que le prévoit la *Loi sur l'administration publique* (L.Q. 2000, c. 8, art. 8), je vous transmets le Plan stratégique 2001-2003 du Conseil supérieur de l'éducation.

Dans ce plan, conformément aux prescriptions de la Loi, l'organisme rappelle sa mission après l'avoir située dans une perspective historique, présente sa perception du contexte actuel et à venir en éducation et décrit, en regard de cet environnement et en tenant compte de sa mission, les enjeux et les défis qui se présentent. Puis, il expose les orientations qui guideront son action et définit des objectifs et des cibles d'intervention. Enfin, en raison de la nature même de sa mission, il propose des indicateurs de type qualitatif pour rendre compte de son efficacité et de son efficience.

Les orientations retenues répondent d'abord à la préoccupation de l'organisme d'éclairer les décideurs politiques dans le choix de priorités et de voies d'action adaptées au contexte des dix prochaines années, par une réflexion sur les tendances lourdes et émergentes et sur le rôle de l'État en matière d'éducation. Elles font écho, ensuite, à cette autre préoccupation d'apporter, à plus court terme, un éclairage sur des questions, enjeux ou phénomènes qui interpellent actuellement le système d'éducation. Elles s'accordent, enfin, au mandat de l'organisme de fournir, sur demande du ministre, une réflexion critique et des points de repère pour soutenir la prise de décision concernant des modifications réglementaires, des projets de politiques ou tout autre sujet qu'il détermine.

Le Plan stratégique du Conseil supérieur de l'éducation est le fruit de la réflexion de plus d'une centaine de personnes issues du réseau de l'éducation, du préscolaire à l'université, qui siègent soit au Conseil, à ses commissions ou au Comité consultatif sur l'accessibilité financière aux études. C'est avec leur contribution et grâce à leur engagement que ce plan pourra être mis en œuvre.

La présidente,

Céline Saint-Pierre

Québec, février 2001



---

## **TABLE DES MATIÈRES**

INTRODUCTION : UN APERÇU HISTORIQUE.....	1
CHAPITRE 1 - MISSION DE L'ORGANISME.....	3
LES CRÉNEAUX D'ACTIVITÉS .....	3
Les objets d'intervention de l'organisme.....	3
La nature des interventions de l'organisme .....	4
LES LEVIERS D'INTERVENTION.....	4
À QUI S'ADRESSE L'ORGANISME? .....	4
LES PARTENAIRES DE L'ORGANISME.....	5
CHAPITRE 2 - RÉALISATIONS MAJEURES .....	7
CHAPITRE 3 - CONTEXTE ET ENJEUX .....	9
LE CONTEXTE EXTERNE.....	9
Le contexte général.....	9
Le contexte relatif à l'éducation .....	10
Le contexte relatif au système de l'éducation .....	11
Le contexte relatif à la fonction conseil en éducation selon les créneaux d'activité .....	11
LE CONTEXTE INTERNE .....	12
Le Conseil .....	12
Le Comité consultatif sur l'accessibilité financière aux études (CCAFE).....	13
LES DÉFIS ET LES ENJEUX POUR LE CONSEIL.....	13
CHAPITRE 4 - ORIENTATIONS ET OBJECTIFS .....	15
CHAPITRE 5 - RÉSULTATS : CIBLES ET INDICATEURS .....	19
LES CIBLES .....	19
Les axes d'intervention.....	19
LES INDICATEURS .....	21
Les indicateurs de qualité de la production.....	21
Les indicateurs d'influence.....	21
Les indicateurs de qualité de la gestion .....	22





## INTRODUCTION : UN APERÇU HISTORIQUE

Le Conseil supérieur de l'éducation, qui plonge ses racines jusqu'avant la Confédération, a été créé en 1964, en même temps que le ministère de l'Éducation, mais par une loi distincte, au terme d'un débat public d'envergure conduit par la Commission royale d'enquête sur l'éducation, mieux connue sous le nom de « commission Parent ». Cette dernière voyait le Conseil comme une sorte de commission d'enquête permanente à laquelle « reviendrait surtout la responsabilité de maintenir le système d'enseignement en contact avec l'évolution de la société et celle d'indiquer les changements à opérer et d'inspirer des plans à long terme ». La Commission appuyait cette conception de la mission du Conseil sur sa conviction qu'il fallait, avec la création d'un ministère de l'Éducation, assurer par ailleurs une « liaison entre le grand public et le gouvernement, l'opinion publique ayant, en régime démocratique, le droit et le devoir de s'exprimer sur une question aussi vitale que l'éducation ».

L'adjonction à ce Conseil, tel que conçu par la commission Parent, d'un Comité catholique et d'un Comité protestant, lesquels composaient jusque là, le Conseil de l'Instruction publique (1875 à 1964), avait en outre comme objectif de garantir aux parents « le droit de choisir les institutions qui, selon leur conviction, assurent le mieux le respect des droits de leurs enfants ». Il s'agissait donc là du moyen choisi par l'État pour assurer la continuité historique du système confessionnel qui, depuis 1875, avait été sous la gouverne du Conseil de l'Instruction publique dont l'autorité s'exerçait sur tout le système public d'enseignement.

Les propos du ministre de l'Éducation, lors du débat qui a entouré l'adoption, par l'Assemblée législative de l'époque, de la Loi sur le Conseil supérieur de l'éducation, font écho à cette conception de la mission du Conseil et le présentent comme un élément de la structure même du système d'éducation, comme l'un des mécanismes essentiels pour en assurer l'équilibre. Il est significatif, à cet égard, que certains pouvoirs du ministre de l'Éducation, notamment en ce qui a trait à son pouvoir de modifier les régimes pédagogiques, soient soumis à des obligations prévues dans la Loi sur le Conseil.

En d'autres termes, le Conseil supérieur de l'éducation est au cœur de ce qu'il est convenu d'appeler le « pacte historique de 1964 », lequel a marqué l'entrée politique de l'État dans le champ de l'éducation.

Au moment de sa création, le Conseil pouvait compter sur l'assistance de quatre commissions :

- . la Commission de l'enseignement élémentaire, qui deviendra la Commission de l'enseignement primaire;
- . la Commission de l'enseignement secondaire;
- . la Commission de l'enseignement technique et professionnel, qui deviendra, en 1968, la Commission de l'enseignement collégial;
- . la Commission de l'enseignement universitaire.

Une cinquième commission viendra s'ajouter quelques années plus tard : la Commission de l'éducation des adultes.

La création du Conseil des universités, en 1969, puis celle du Conseil des collèges, en 1978, n'ont pas eu pour effet, comme on aurait pu le craindre, de limiter au primaire-secondaire le champ d'intervention du Conseil supérieur de l'éducation. Aidé de sa nouvelle Commission de l'enseignement supérieur, issue de la fusion de ses commissions de l'enseignement collégial et de l'enseignement universitaire, le Conseil continuera d'exercer une fonction consultative pour l'ensemble du système d'éducation.

Par la suite, la portée systémique du mandat de l'organisme sera confirmée à deux reprises :

- D'abord en 1985, à la suite de la création d'un ministère de l'Enseignement supérieur distinct du ministère de l'Éducation, alors que des amendements à la Loi sur le Conseil supérieur de l'éducation viennent préciser que l'organisme est consultatif tant auprès du ministre de l'Éducation qu'auprès du ministre de l'Enseignement supérieur;
- Puis en 1993, à la suite de l'abolition du Conseil des universités et du Conseil des collèges, alors que d'autres amendements remplacent la Commission de l'enseignement supérieur du Conseil supérieur de l'éducation par une Commission de l'enseignement collégial et par une Commission de l'enseignement et de la recherche universitaires.

En juin 1999, le Conseil accueille le nouveau Comité consultatif sur l'accessibilité financière aux études. Bien que n'ayant pas de lien organique avec la Table du Conseil, le Comité peut compter, par ce rattachement à l'organisme, sur une infrastructure bien établie et en mesure de l'appuyer dans la gestion de ses ressources.

Enfin, c'est en juin 2000, après un important débat sur la place de la religion à l'école, et dans la foulée du mouvement de déconfessionnalisation du système scolaire, que sont abolis les deux comités confessionnels du Conseil, lesquels disposaient du pouvoir de régler tout ce qui concernait l'enseignement moral et religieux dans les écoles de leurs confessions respectives – programmes d'études, qualification des enseignants, approbation des manuels et du matériel didactique, reconnaissance confessionnelle des établissements, etc. –, en plus du pouvoir de conseiller directement le ministre de l'Éducation en ce domaine. La disparition des comités catholique et protestant n'exclut cependant pas que le Conseil puisse continuer d'intervenir, comme pour tout autre sujet, sur l'enseignement de la religion dans les écoles.

**Ce plan stratégique comprend cinq parties :**

1. La mission
2. Des réalisations majeures
3. Le contexte et les enjeux
4. Les orientations et les objectifs
5. Les résultats : les cibles et les indicateurs.

## CHAPITRE 1 - MISSION DE L'ORGANISME

L'organisme a pour mission d'informer le ministre de l'Éducation sur l'état et les besoins de l'éducation, de le conseiller sur les changements à opérer dans le système d'éducation et d'inspirer des plans de développement à long terme. Ce faisant, il assure à la population un droit de regard et un pouvoir d'influence sur la mission éducative.

La composition des diverses instances de l'organisme garantit l'enracinement de ses interventions dans le milieu.

La création du Comité consultatif sur l'accessibilité financière aux études traduit l'intention du législateur d'accorder une attention particulière aux questions liées à l'accessibilité financière aux études.

### LES CRÉNEAUX D'ACTIVITÉS

#### *Les objets d'intervention de l'organisme*

Les interventions du Conseil même ont pour objet l'ensemble de la mission éducative gouvernementale, c'est-à-dire :

- en priorité, l'éducation dans les établissements d'enseignement :
  - du secteur public et du secteur privé;
  - à tous les ordres d'enseignement, de la maternelle à l'université;
  - en formation générale et en formation professionnelle et technique;
  - à l'intention des jeunes et à l'intention des adultes en formation initiale et continue;
- mais aussi l'éducation à l'extérieur du système scolaire.

Les interventions du Comité consultatif sur l'accessibilité financière aux études portent plus spécifiquement sur :

- les programmes d'aide financière institués par la Loi sur l'aide financière;
- les droits de scolarité, les droits d'admission ou d'inscription aux services d'enseignement et les droits afférents à ces services;
- les mesures ou politiques pouvant avoir des incidences sur l'accessibilité financière aux études.

### ***La nature des interventions de l'organisme***

Les interventions du Conseil et du Comité consultatif sur l'accessibilité financière aux études (CCAFÉ) consistent, dans leur champ de compétence respectif:

- à donner au ministre de l'Éducation leur avis sur toute question que le ministre peut ou doit leur soumettre;
- à faire, de leur propre initiative, sur toute question de leur compétence, des recommandations au ministre de l'Éducation.

Le Conseil doit en outre préparer et transmettre annuellement au ministre de l'Éducation, pour dépôt à l'Assemblée nationale, un rapport sur l'état et les besoins de l'éducation.

### **LES LEVIERS D'INTERVENTION**

Les leviers d'intervention de l'organisme sont étroitement reliés aux pouvoirs dont il dispose en vertu des dispositions de sa loi constitutive et de ses règlements de régie interne. Ces leviers sont :

- la sollicitation d'opinions, l'écoute des requêtes et suggestions du public, la tenue d'audiences, de tables rondes ou d'autres formes de consultation, ce qui permet à l'organisme de nourrir sa réflexion et de bien asseoir ses interventions sur les réalités du milieu;
- la conduite d'études et de recherches, ce qui permet à l'organisme de documenter ses recommandations et d'assurer sa crédibilité;
- la diffusion de ses documents, ce qui permet à l'organisme :
  - de faire connaître à l'ensemble de la population, et plus particulièrement aux milieux de l'éducation, le résultat de sa réflexion et les recommandations qu'il achemine au gouvernement;
  - de nourrir ainsi les débats publics en éducation et d'exercer son pouvoir d'influence auprès des autorités ministérielles et gouvernementales.

### **À QUI S'ADRESSE L'ORGANISME?**

- Au ministre de l'Éducation, auquel sont destinées en priorité les recommandations de l'organisme.

- Aux réseaux de l'éducation, et notamment à leurs acteurs, intéressés ou concernés par les recommandations de l'organisme, ainsi qu'aux associations et syndicats qui les représentent :
  - administrateurs, personnel d'encadrement et direction des établissements d'enseignement;
  - personnel enseignant et personnel professionnel;
  - élèves et étudiants de même que les parents.
- Aux milieux socio-économiques (notamment lorsque sont abordées des questions comme l'insertion sociale et professionnelle, la formation continue, l'éducation populaire, l'éducation à la citoyenneté, la formation en milieu de travail...).
- Aux autres ministères (Emploi et Solidarité, Culture et Communications, Relations avec les citoyens, etc.).
- Au milieu de la recherche en éducation.
- À la population en général.

## LES PARTENAIRES DE L'ORGANISME

Les partenaires de l'organisme sont les suivants :

- le ministère de l'Éducation :
  - qui met à la disposition de l'organisme toute information, documentation ou donnée qu'il détient et qui peut être utile à la préparation des avis au ministre;
  - qui fournit à l'organisme, selon des modalités respectueuses de son autonomie, un soutien technique pour la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles;
- les réseaux de l'éducation et les organismes socio-économiques, dont des représentants sont invités à contribuer à la réflexion de l'organisme, à un moment ou à un autre du processus d'élaboration de ses rapports et avis, et constituent des relais possibles de diffusion de la pensée de l'organisme dans leurs milieux respectifs.

À ces partenaires s'ajoutent plus d'une centaine d'organismes nationaux que le Conseil consulte annuellement pour obtenir des suggestions de candidatures à ses commissions.



## CHAPITRE 2 - RÉALISATIONS MAJEURES

Au cours des dix dernières années, le Conseil supérieur de l'éducation a produit des rapports annuels sur l'état et les besoins de l'éducation et des avis au ministre qui ont inspiré de façon significative les travaux de la Commission des États généraux sur l'éducation et les réformes en cours dans le système de l'éducation, et cela, à tous les ordres d'enseignement. Et comme sa mission touche l'éducation des citoyens et des citoyennes au sens le plus large, il a aussi inspiré ceux qui, de près ou de loin, s'intéressent aux questions éducatives.

Si on s'attarde aux événements majeurs qui ont marqué les années 90, soit les États généraux sur l'éducation et le dépôt en février 1997, des orientations du plan d'action de la ministre de l'Éducation, il est possible de repérer, dans trente-neuf avis ou rapports rendus publics par le Conseil entre 1987 et 1997, l'essentiel des diagnostics posés et des positions retenues en ces occasions. En effet, si on se réfère aux diagnostics faits à partir des mémoires déposés lors des États généraux, on peut affirmer qu'ils rejoignent et prolongent globalement (à quelques exceptions près) les diagnostics posés par le Conseil au cours des années précédentes, diagnostics que le Conseil a aussi posés à partir de l'enracinement de ses membres dans les milieux de l'éducation et sur la base de ses consultations et de ses études. Il ressort, à l'évidence, que les avis, rapports et études du Conseil ont aidé la Commission des États généraux sur l'éducation (et beaucoup de ceux et celles qui ont présenté des mémoires) de même que le ministère à poser ses diagnostics et à cerner des solutions.

Après mars 1997, la réflexion critique et prospective du Conseil a servi à la mise en œuvre des orientations contenues dans le document intitulé *Le virage du succès*, touchant :

- la réforme de l'enseignement, incluant les services de garde à la petite enfance, le primaire et le secondaire;
- la renouveau de l'enseignement collégial;
- la politique des universités;
- la politique de l'éducation des adultes dans une perspective de formation continue.

On peut repérer l'influence du Conseil à travers plusieurs avis récents. Voici quelques exemples : l'avis portant sur *Les enjeux majeurs des programmes d'études et des régimes pédagogiques*, ceux concernant *les modifications aux différents régimes pédagogiques*, de même que les avis intitulés *Recherche, création et formation universitaires : une articulation à promouvoir à tous les cycles* et *La reconnaissance des acquis, une responsabilité politique et sociale*. Aussi, il est à souligner que le plan d'action 2000-2001 de la Fédération des cégeps comprend l'étude de l'avis sur *La formation du personnel enseignant du collégial : un projet collectif enraciné dans le milieu*.

Les rapports annuels sur l'état et les besoins de l'éducation des dernières années ont aussi donné lieu à une pensée qui inspire les divers milieux qui s'intéressent à l'éducation, que ce soit les établissements d'éducation, les milieux de la recherche en éducation ou qu'il s'agisse des ministères ou organismes qui ont aussi une vocation éducative, comme le ministère de la Culture et des Communications, le ministère de la Famille, Emploi Québec, le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration et le Conseil permanent de la jeunesse. Ce faisant, le Conseil contribue à la cohérence gouvernementale et soutient la prise de décision horizontale. À titre d'exemples, le rapport

annuel 1997-1998, *Éduquer à la citoyenneté*, est actuellement utilisé pour élaborer une politique de la jeunesse. Celui de 1998-1999 est à l'origine d'un mouvement vers l'évaluation institutionnelle, alors que celui de 1999-2000 donne un éclairage sur l'intégration des technologies des communications en éducation et il sera possible d'en apprécier la portée au cours des prochains mois et probablement au cours des prochaines années, comme c'est le cas pour le rapport annuel 1995-1996, *Pour un nouveau partage des pouvoirs et responsabilités en éducation*.

Dans un cadre de reddition de comptes, il apparaît évident que les productions du Conseil s'inscrivent dans une perspective de cinq à dix ans. Outre les publications, on ne peut passer sous silence l'influence que le Conseil exerce par la consultation effectuée dans les milieux lors de la préparation d'un avis. Ces consultations peuvent prendre de multiples formes et, selon les milieux concernés, elles introduisent ou accélèrent une réflexion sur les pratiques en cours, et souvent, amorcent un changement dans le milieu approché.



## CHAPITRE 3 - CONTEXTE ET ENJEUX

### LE CONTEXTE EXTERNE

Dans le cadre du Plan stratégique 2001-2003, il importe de déterminer ce qui, au cours des deux prochaines années, influencera la réflexion du Conseil et le choix des différents chantiers qu'il mettra en œuvre pour remplir son rôle de conseiller d'État et de conseiller du ministre de l'Éducation. Le Conseil est appelé à organiser ses travaux à partir de thèmes majeurs évoqués dans les débats récents et autour des grandes orientations et du plan d'action du ministre. Ce travail suppose une étude des tendances lourdes et émergentes qui conditionnent l'évolution de la société et façonnent le secteur de l'éducation. Aussi, il ne sera pas étonnant de trouver dans chaque publication, peu importe le thème abordé, des sections qui traitent des effets de ces tendances sur l'éducation en général et, plus précisément, sur le système d'éducation.

#### *Le contexte général*

Actuellement, la tendance dominante est sans contredit la mondialisation qui, en favorisant, au-delà des institutions étatiques et internationales, le développement des forces transnationales, transforme profondément le rôle de l'État et conséquemment le contrôle que ce dernier exerce sur ses propres institutions, dont le système d'éducation. La mondialisation tend vers une définition nouvelle de la citoyenneté. Le mouvement antimondialisation est un exemple de ces forces transnationales dont les effets demeurent insoupçonnés. Le savoir comme l'enjeu économique déterminant et le développement des technologies de la communication comme instruments de cette mondialisation, sont des phénomènes qui définissent le nouvel environnement qui formera la toile de fond de la réflexion du Conseil au cours des deux prochaines années.

Compte tenu de ce contexte, voici, sous forme de repères à explorer, divers thèmes qui feront l'objet de réflexions dans le cadre des travaux du Conseil.

- ◆ Le **développement des technologies** de l'information et de la communication est un thème récurrent, étant donné l'évolution rapide des besoins dans ce secteur. Même si le rapport annuel de cette année porte sur le sujet, il faudra continuer la réflexion sur le *passage de l'information au savoir*, sur l'*accès au monde cybernétique*, et sur le *développement des réseaux et conséquemment, des relations humaines*. De façon corollaire, divers phénomènes commencent à faire leur apparition :
  - la concentration urbaine, nécessaire à la société industrielle, ne l'est plus dans une société de l'information : les *régions* devraient en profiter et les *partenariats* devraient en être facilités, et cela, avec l'ensemble de la planète;
  - les notions de propriété et d'appartenance sont à se redéfinir, en particulier celle de la propriété intellectuelle qui peut être remplacée, comme le montre le cas de LINUX, par la notoriété qui amène la culture des réseaux, soit une nouvelle configuration des relations entre le comportement compétitif et le comportement coopératif.

- ◆ **L'avènement de la société du savoir** est un concept qui :
  - fait de la *compétence* un instrument d'insertion et de promotion sociales;
  - établit un rapport nouveau au travail;
  - suppose l'accès de tous à la formation pour éviter l'exclusion, d'où l'intérêt de se pencher sur l'évolution de la situation économique des étudiantes et des étudiants;
  - donne un sens nouveau à l'éducation, tant pour les apprentissages à réaliser que pour les comportements à valoriser, parce qu'il oriente vers *une formation à la créativité, un développement de la recherche et de l'innovation et une nouvelle réflexion sur l'éthique.*
- ◆ Le **maintien de l'équilibre budgétaire** nouvellement atteint appelle une réflexion sur le rôle de l'État et ses priorités d'investissement, globalement dans la société québécoise et, particulièrement, dans le secteur de l'éducation qui, en jouant efficacement son rôle, peut prévenir les problèmes sociaux et en limiter les coûts.
- ◆ La **configuration démographique et sociale**, marquée par une baisse de la natalité et une mobilité accrue des personnes, amène le mélange des cultures et la pluriethnicité, ce qui appelle une *éducation à la citoyenneté*.
  - La famille, une institution en redéfinition, ce qui a des effets sur la relation entre l'école et la famille.
  - Les cycles de vie : une jeunesse allongée, une vie professionnelle raccourcie et une longévité accrue, déterminent un nouveau rythme de vie d'où émergent de nouveaux besoins sociaux et éducatifs à cerner.

L'importance et l'urgence de ces questions appellent un approfondissement de nouvelles facettes de ces phénomènes et de leur répercussion sur l'éducation.

### ***Le contexte relatif à l'éducation***

- L'éducation est un secteur qui déborde le système de l'éducation lui-même et cette tendance semble s'accroître par :
  - la multiplication des lieux intéressés par l'éducation, tels que : plusieurs ministères, des organismes, les médias, et les entreprises;
  - la multiplication des lieux d'apprentissage autres que l'école, dont la formation à distance.
- L'éducation tout au long de la vie pour tous comme orientation à la formation de base, une réflexion à poursuivre.
- Des élèves qui fréquentent la culture cybernétique alors que leurs professeurs en sont à en apprendre le vocabulaire.
- Les expériences vécues en éducation dans les autres provinces et à l'étranger, à connaître et à mettre à profit.
- Le développement de la recherche en éducation de plus en plus nécessaire, ce qui implique le développement d'infrastructures appropriées.

Les publications lancées en l'an 2000 touchent ces questions, en particulier l'avis sur la reconnaissance des acquis et le rapport annuel sur l'éducation et les nouvelles technologies.

### ***Le contexte relatif au système de l'éducation***

- Les réformes en cours qui :
  - ont pour objectif la réussite pour tous. Cet objectif amène un premier défi : connaître les élèves inscrits dans le système, identifier les élèves à risque, diagnostiquer le problème et intervenir efficacement sur le plan de leur réussite, il y a un deuxième défi : réconcilier cet objectif qui vise l'inclusion avec le concept de performance qui conduit à l'exclusion;
  - se fondent sur un nouveau partage des responsabilités. Cette orientation fait émerger de nouveaux enjeux à cerner;
  - se définissent par le passage du paradigme de l'enseignement au paradigme de l'apprentissage. Cette approche implique une révolution pédagogique et une révolution des mentalités, donc changement, formation, perfectionnement à circonscrire;
  - se construisent en s'implantant pour mieux adapter les actions aux besoins des élèves. Cette orientation suppose que les établissements connaissent leur marge de manœuvre et savent l'utiliser, ce qui nécessitera des clarifications.
- La mutation de la profession enseignante au cœur de ces réformes : une problématique à cerner.
- Au-delà des réformes, les questions et les problématiques persistantes : le décrochage scolaire, la réussite des garçons et l'insertion professionnelle des filles, la diversité culturelle de l'école montréalaise, l'orientation scolaire et professionnelle, l'augmentation des troubles de comportement malgré les efforts consentis, l'accessibilité à l'aide financière, les besoins en formation professionnelle et technique, etc.
- Une clientèle diversifiée : des écoliers en moins grand nombre et des étudiants adultes en plus grand nombre.

### ***Le contexte relatif à la fonction conseil en éducation selon les créneaux d'activité***

Au cours de la décennie, comme l'a indiqué le rappel historique, le contexte relatif à la fonction conseil de l'organisme s'est modifié; la plus récente modification est la création du Comité consultatif sur l'accessibilité financière aux études, qui amène des obligations de consultation sur la réglementation et, en même temps, donne au ministre un lieu de réflexion sur le sujet de l'accessibilité financière aux études, sujet d'ailleurs peu abordé jusqu'à maintenant par le Conseil.

Parallèlement, la pratique a permis de développer une manière de répondre aux attentes en rejoignant les différents intervenants en éducation. Tous les avis et rapports annuels, comme le veut la Loi, sont destinés au ministre alors que les recommandations contenues dans un avis s'adressent au ministre et aux responsables concernés par leur mise en œuvre. Par exemple, en plus du ministre de l'Éducation, elles peuvent interpeller le gouvernement, les directions d'établissements scolaires, les enseignants, les parents, d'autres ministères, etc.

## LE CONTEXTE INTERNE

### *Le Conseil*

Le contexte interne du Conseil se caractérise comme suit :

- Un pouvoir de réglementation qui lui permet de déterminer son mode de fonctionnement.
- Des dispositions législatives qui ont un effet structurant :
  - la Table du Conseil, qui compte 22 membres nommés par le gouvernement pour un mandat de quatre ans, et qui doit tenir un minimum de 10 réunions par année;
  - cinq commissions, composées chacune de 9 à 15 membres nommés par le Conseil en assemblée pour un mandat de trois ans, et qui doivent tenir un minimum de quatre réunions par année;
  - au total une centaine de personnes nommées pour plusieurs années, auxquelles s'ajoutent des personnes nommées pour environ un an à des comités *ad hoc*, dont le comité du rapport annuel sur l'état et les besoins de l'éducation.
- Des ressources restreintes pour s'acquitter des devoirs expressément dévolus par la Loi :
  - un secrétariat permanent de 32 postes et administrant un budget de 2 200 000 \$, dont 1 600 000 \$ pour les salaires du personnel et 600 000 \$ pour tenir les réunions impliquant le déplacement de membres issus de toutes les régions du Québec, effectuer des consultations et éditer les productions.
- Des façons de faire susceptibles d'amélioration et une organisation à reconsidérer pour répondre à plusieurs besoins, tels :
  - celui d'entreprendre une démarche d'évaluation institutionnelle et d'implanter un processus d'évaluation récurrente au sein de l'organisme;
  - celui d'assurer au secrétariat permanent de l'organisme stabilité, continuité et cohésion durant les périodes de changement ou de vacance à la présidence, de transition dans le personnel d'encadrement et d'intégration de nouveaux membres des instances;
  - celui de s'ajuster aux exigences de la réforme administrative, par l'attribution de responsabilités explicites en matière de planification stratégique et de gestion par résultats;
  - celui de mieux accorder les activités de communication aux objectifs d'accroissement de l'influence du Conseil et de la pénétration de ses rapports et avis dans les milieux de l'éducation;
  - celui de favoriser une utilisation optimale des ressources, par un nouveau partage des responsabilités et par de nouvelles manières d'utiliser ces ressources.

### *Le Comité consultatif sur l'accessibilité financière aux études (CCAFE)*

Le contexte interne du CCAFE se caractérise essentiellement comme suit :

- une instance tout à fait nouvelle;
- un mode de fonctionnement à établir et à consolider;
- des ressources minimales à ajuster en fonction de l'envergure d'objectifs en cours de définition.

#### **LES DÉFIS ET LES ENJEUX POUR LE CONSEIL**

Compte tenu de sa mission, de son environnement, de sa structure et de son mode de fonctionnement, les défis et les enjeux de l'organisme pour 2000-2002 peuvent se résumer ainsi :

- ◆ **Cerner les tendances lourdes et émergentes pour inspirer des politiques et des plans à long terme au moment où le ministre met en œuvre une réforme, à tous les ordres d'enseignement, dont l'implantation s'inscrit dans une perspective à plus ou moins long terme.**

Qu'il y ait réforme ou non, le secteur de l'éducation est tributaire de tendances lourdes et émergentes qu'il faut identifier pour pouvoir prévenir des difficultés potentielles et savoir profiter de circonstances favorables pour améliorer le système d'éducation. Chacun sait que les tendances lourdes, en particulier celles qui sont indépendantes des institutions en place, comme la mondialisation, la baisse démographique et la mobilité des personnes, font partie des analyses prospectives des plus éclairantes pour développer une vision en éducation.

À côté des tendances lourdes, il y a les tendances émergentes qu'il faut aussi analyser pour bien distinguer ce qui est passager de ce qui est un changement pour rester. L'utilisation d'un vocabulaire à connotation économique comme performance, compétence, etc. est un exemple de ce genre de tendance. Comme une tendance émergente est une nouveauté, elle est susceptible d'amener des questionnements sur des orientations jugées fondamentales en éducation. Ces questions, il est utile de les identifier, de les poser et d'y réfléchir pour essayer de distinguer ce qui est de l'ordre de la mode de ce qui pourrait au contraire marquer une transformation sociale et culturelle pour les Québécois.

- ◆ **Prendre la mesure du rôle du système d'éducation dans une société où la compétence (savoir et habiletés) devient un instrument incontournable d'insertion et de promotion sociales et économiques.**

Au-delà du discours, certaines actions interpellent, en particulier celles liées à la notion de compétence qui, en tant que signe tangible de l'apprentissage réalisé, témoigne d'une formation acquise dans le cadre du système d'éducation ou dans un autre lieu. Cette notion est devenue, à la fois, la pierre d'assise de l'élaboration des programmes d'études et l'instrument qui peut faciliter la circulation des personnes, comme le montrent les Européens qui contournent la difficile question de la comparabilité des diplômes attribués dans les divers États en développant un système international de reconnaissance de compétences. La notion de compétence

semble s'adapter à tous les lieux d'apprentissage, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur du système d'éducation. En quelque sorte, elle semble transcender les systèmes d'éducation et les réconcilier.

La réflexion sur le sujet, abordée dans le contexte de l'avis sur la reconnaissance des acquis, mérite d'être poursuivie pour la situer davantage dans le cadre de la mondialisation et de ses effets sur le rôle de l'État en éducation, de même que dans celui de la formation tout au long de la vie, à un moment où les cycles de la vie se transforment, occupant désormais moins de place dans la vie professionnelle de l'individu.

◆ **Faire connaître le nouveau Comité consultatif sur l'accessibilité financière aux études au moyen d'interventions caractérisées par leur pertinence et leurs effets.**

En présentant le projet de loi qui a institué le Comité, le ministre de l'Éducation a rappelé que l'« accessibilité financière aux études résulte notamment de l'arrimage entre les programmes d'aide financière aux études et le niveau des droits de scolarité », et il a indiqué que le Comité sera appelé à donner des avis sur les effets d'une modification des droits de scolarité, sur l'évolution du Programme de prêts et bourses et sur l'accessibilité financière aux études supérieures ».

Le Comité, qui comprend sept étudiants sur dix-sept membres, vise à améliorer l'accessibilité financière aux études dans une perspective d'aide à la réussite et au cheminement scolaires. Il tient à le faire par des avis ancrés dans le « terrain » et centrés sur les besoins des élèves afin de convaincre les différents acteurs de la pertinence des solutions proposées et de susciter leur engagement à les réaliser. Aussi le Comité doit-il, dans un premier temps, bâtir sa crédibilité auprès des différents acteurs qu'il veut influencer ou représenter. Il ne peut le faire que par la régularité et la qualité de son travail. C'est l'enjeu central des premières années de fonctionnement du Comité.

◆ **Évaluer la façon dont le Conseil s'acquitte de sa mission, étant donné que les conditions d'exercice se sont modifiées.**

Compte tenu du développement exponentiel des possibilités de formation, des modifications qui ont touché l'organisme récemment et des orientations que le Conseil a mises de l'avant dans son rapport annuel de 1999, il convient que le Conseil fasse un retour sur son mode de fonctionnement pour s'assurer qu'il utilise de façon optimale les ressources dont il dispose pour remplir sa mission.

---

## CHAPITRE 4 - ORIENTATIONS ET OBJECTIFS

Les orientations définissent les avenues que l'organisme compte emprunter, en utilisant les axes d'intervention mis à sa disposition par la Loi pour remplir son rôle de conseiller d'État auprès du ministre de l'Éducation et des intervenants en éducation. Le Plan stratégique de l'organisme repose sur trois orientations directement liées à son rôle de conseiller d'État et sur une orientation stratégique qui concerne sa gestion. Les objectifs que l'organisme se donne pour la mise en œuvre de ces orientations ont été étudiés par les instances et ont donné lieu à autant de devis de production qui précisent le mandat, la démarche et le calendrier des activités. Voici comment l'organisme compte mettre en œuvre chacune des orientations.

### LES ORIENTATIONS

◆ *Proposer une réflexion prospective en s'appuyant sur une bonne connaissance de l'état et des besoins de l'éducation*

**Objectif :** Donner au ministre des points de repère pour établir les priorités en éducation.

À l'heure actuelle, on assiste, à l'échelle internationale, à un discours critique face à l'intervention de l'État, non seulement dans le domaine de l'éducation, mais dans l'ensemble des sphères de l'activité sociale et économique. D'un autre côté, des pressions énormes sont exercées sur le système d'éducation, qui, plus que jamais, constitue l'assise d'une économie basée sur le savoir. Aussi, les citoyennes et les citoyens se questionnent sur la place que devrait occuper l'État dans la prestation des services éducatifs et dans leur financement. De plus, les réformes, celle de 1993 au collégial, celle du primaire et du secondaire, en voie de réalisation, celle plus récente touchant les universités, ont pour effet de modifier la répartition des responsabilités dans le système d'éducation québécois et de préciser les résultats attendus pour chaque ordre d'enseignement. Compte tenu de ce contexte, le Conseil a décidé d'entreprendre un travail de réflexion sur le rôle de l'État en éducation en vue de donner au ministre des balises pour établir des priorités en éducation.

**Objectif :** Cerner les tendances lourdes et émergentes en éducation.

Pour élaborer un rapport annuel sur l'état et les besoins de l'éducation, il est nécessaire de documenter la réflexion du Conseil par des études et des recherches. Ces dernières permettent d'obtenir une synthèse des connaissances actuelles sur le thème choisi et de préparer efficacement des consultations dans le milieu. Étudier les tendances lourdes et émergentes en éducation permettra d'approfondir les différents aspects à peine esquissés dans la présentation du contexte et des enjeux du Plan stratégique de l'organisme, et aussi d'alimenter plusieurs avis actuellement en élaboration.

**Objectif :** Identifier au Québec et ailleurs des modèles porteurs d'avenir.

Dans toutes les productions du Conseil, il importe de faire un tour d'horizon qui permette à la fois d'élargir la réflexion et surtout de donner à l'analyse prospective un ancrage qui facilite la proposition de voies concrètes d'action sans réinventer la roue chaque fois.

◆ ***Communiquer au ministre un éclairage novateur sur des questions, des enjeux et des phénomènes qui émergent dans le cadre de l'implantation des réformes ou qui transcendent les réformes***

Dans le cadre de son pouvoir d'initiative, le Conseil, avec ses cinq commissions, de même que le Comité consultatif sur l'accessibilité financière aux études, ont identifié, parmi les questions qui interpellent le système d'éducation, six thèmes sur lesquels ils souhaitent donner un avis au ministre au cours des deux prochaines années. Ces travaux visent les objectifs suivants :

**Objectifs :** Dans le cadre de l'appropriation locale de la réforme, à partir de phénomènes à porter à l'attention du ministre et des milieux de l'éducation, explorer les voies prometteuses pour une implantation réussie au primaire et au secondaire.

Améliorer la compréhension du phénomène de l'orientation scolaire et professionnelle pour pouvoir en tenir compte dans le cheminement des élèves des collèges.

Mettre en lumière les principes qui doivent guider le développement des partenariats à l'université en lien avec la mission universitaire.

Clarifier la contribution de l'éducation des adultes au développement local et régional.

Développer une vision et une expertise du CCAFE sur l'accessibilité à l'aide financière comme appui à la persévérance et à la réussite dans le cadre de l'accessibilité financière aux études.

◆ ***Communiquer au ministre une réflexion critique, des orientations et des balises pour soutenir la prise de décision sur des modifications réglementaires envisagées, des projets de politiques ou tout autre sujet au choix du ministre***

**Objectif :** Donner au ministre des orientations et des balises pour aider à la prise de décision et guider l'action dans le domaine de l'éducation de même que dans le domaine de l'accessibilité financière aux études.

L'atteinte de cet objectif est fonction des demandes que le ministre fait parvenir au Conseil et au CCAFE. L'organisme a réuni les conditions pour donner priorité à ces demandes lorsqu'elles arrivent, de façon à respecter les délais prescrits. Le rapport annuel sur la gestion par résultats présentera l'ensemble des activités qui ont permis l'atteinte de l'objectif.



◆ ***Développer une culture de l'évaluation pour assurer l'efficacité et l'efficience de l'organisme***

**Objectif :** Intégrer dans les pratiques un processus récurrent d'évaluation assorti aux productions du Conseil.

Dans son rapport annuel de 1999 portant sur l'évaluation institutionnelle, le Conseil invite les organismes d'enseignement à intégrer dans leurs pratiques un processus d'évaluation comme instrument de développement. Aussi le Conseil a-t-il décidé de mettre en pratique, par lui-même et pour lui-même, les orientations qu'il préconise en matière d'évaluation institutionnelle.

**Objectif :** Mettre à jour les règlements et le mode de fonctionnement du Conseil.

Au cours des dernières années, le contexte interne du Conseil s'est modifié par suite des compressions budgétaires, des modifications légales, des transitions dans les instances et au sein de la permanence, et aussi par suite des nouvelles exigences de la gestion par résultats. La situation nouvelle demande d'ajuster la réglementation et l'organisation internes pour que l'organisme puisse s'acquitter de ses devoirs et utiliser ses pouvoirs pour jouer efficacement son rôle de conseiller d'État auprès du ministre de l'Éducation.



## CHAPITRE 5 - RÉSULTATS : CIBLES ET INDICATEURS

Dans le cadre de sa mission, le Conseil ne peut pas rendre compte de son efficacité et de son efficience sur la base de cibles et d'indicateurs quantitatifs. La performance du Conseil ne saurait se mesurer au nombre d'avis produits annuellement. Chaque avis est unique quant à son objet et, selon cet objet, très variable quant à son envergure, quant à sa complexité, quant au temps requis pour son élaboration et quant aux ressources à y consacrer. Tenant compte de ces caractéristiques, l'organisme se donne des cibles principalement dans le cadre de devis de production discutés et approuvés par les membres, et par le CCAFE lorsqu'il s'agit de questions touchant l'accessibilité financière aux études. Les indicateurs reposent principalement sur des observations qui indiquent que l'organisme a pris les moyens pour assurer le contrôle de la qualité et qu'il peut, comme le montrent ses réalisations majeures, témoigner de son influence sur les grandes orientations en éducation et sur les plans à long terme que le ministre annonce et met en œuvre.

Pour cerner les résultats attendus pour les deux prochaines années, des cibles opérationnelles et des indicateurs sont formulés pour répondre à la question suivante : *À quels signes reconnaît-on que les objectifs ont été atteints et que l'organisme a rempli sa mission ?*

### LES CIBLES

Chaque cible s'appuie sur les axes d'intervention de l'organisme et précise la production attendue. Compte tenu de sa mission, cette production prend la forme de publications dont la diffusion est soutenue par un lancement et diverses activités publiques. Si le moment de la parution est relativement facile à déterminer, la période de diffusion peut s'étendre sur plusieurs mois, voire plusieurs années selon la conjoncture en éducation et selon la demande pour des conférences, des ateliers ou des séances d'information.

◆ **Axe d'intervention :** *La production d'un rapport annuel sur l'état et les besoins de l'éducation*

**Cible :** Entre mars 2001 et mars 2003, le Conseil aura produit, pour dépôt à l'Assemblée nationale, et diffusé deux rapports sur l'état et les besoins de l'éducation conformément aux exigences de la Loi. Il s'agit de deux rapports annuels consécutifs sur le même thème, à savoir *Le rôle de l'État: des balises pour établir des priorités en éducation*. Le premier portant sur les *défis et les enjeux*, sera déposé en décembre 2001 et le suivant, portant sur la *prospectivité et les orientations* en éducation, sera déposé en décembre 2002.

◆ *Axe d'intervention : Les avis au ministre à l'initiative de l'organisme*

**Cible :** Dans le cadre de son pouvoir d'initiative, l'organisme aura diffusé, d'ici la fin de l'an 2002, six avis destinés au ministre de l'Éducation portant sur

- la mise en œuvre de la réforme au primaire et au secondaire;
- le phénomène de l'orientation scolaire et professionnelle dans les cégeps;
- les partenariats à l'université à l'aune de la mission universitaire;
- la contribution de l'éducation des adultes au développement local et régional;
- l'accessibilité à l'aide financière comme appui à la persévérance et à la réussite.

Les principales activités requises pour élaborer un avis d'initiative du Conseil et du CCAFE sont les débats au sein des commissions qui se réunissent au moins quatre fois par année, la consultation du milieu de l'éducation et la recherche, ce qui nécessite environ dix-huit mois de travail entre le moment du choix du thème et la publication.

◆ *Axe d'intervention : Les avis demandés par le ministre à la suite d'une prescription légale ou non*

**Cible :** Dans le cadre de son devoir de répondre aux demandes du ministre, l'objectif général est d'élaborer et de rendre publiques la position ou la pensée du Conseil ou du CCAFE en respectant les délais prescrits et en assurant au document produit la qualité qui assure la crédibilité de l'organisme auprès du ministre et des milieux de l'éducation. Habituellement, les demandes du ministre tiennent compte des délais que supposent l'adoption du projet d'avis par les instances concernées, les activités de recherche et les activités de consultation.

◆ *Axe d'intervention : La réalisation d'études et de recherche*

**Cible :** La production d'études et de rapports de recherche fait partie des activités inhérentes à l'élaboration des avis. La décision de publier ces rapports est prise au terme de l'élaboration de l'avis. En effet, dans certains cas, les résultats de ces études et recherches sont, pour l'essentiel, intégrés à l'avis et dans d'autres cas, ils sont publiés parce qu'ils soutiennent et élargissent la réflexion et les recommandations de l'avis.

◆ *Axe d'intervention : Les règlements et le mode de fonctionnement internes*

**Cible :** L'organisme produira, d'ici 2003, un document d'orientation du Conseil et de son fonctionnement fondé, entre autres moyens, sur une évaluation institutionnelle mettant ainsi en pratique les principes soutenus par le Conseil dans son rapport annuel 1998-1999 sur l'état et les besoins de l'éducation, et sur les résultats de l'expérimentation d'un processus récurrent d'évaluation des productions du Conseil et de leur diffusion.

## LES INDICATEURS

Les indicateurs présentés dans le cadre de ce plan stratégique sont ceux qui émergent des travaux actuels de l'organisme et qui sont utilisés dans la section bilan de ce document. Donc, il ne s'agit pas de nouveaux indicateurs. La section qui suit a le mérite de les regrouper et de les définir pour une meilleure compréhension. Ils sont présentés en trois catégories : les indicateurs de qualité de la production, les indicateurs d'influence de l'organisme et les indicateurs de qualité de la gestion. Ces indicateurs sont appelés à être raffinés à la suite de leur mise en application.

### *Les indicateurs de qualité de la production*

La qualité de la production de l'organisme repose d'abord et avant tout sur la compétence reconnue des membres des instances et sur leur disponibilité. C'est pourquoi le règlement prévoit qu'un membre absent à quatre réunions consécutives perd qualité pour siéger et est remplacé. Cela dit, les indicateurs de qualité de la production de l'organisme répondent à la question suivante : *À quels signes reconnaît-on que l'organisme s'est donné les moyens d'assurer sa crédibilité auprès de ses interlocuteurs ?*

- ◆ La présence d'**un processus de contrôle de la qualité**; les devis de production élaborés à partir d'avril 2001 auront un volet concernant une rétroaction en fonction d'indicateurs, systématisant ainsi des pratiques qui sont déjà présentes dans toutes les instances du Conseil.
- ◆ La **production de rapports de recherche** qui fondent la réflexion et permettent de dégager l'angle novateur de l'avis en faisant la *synthèse des connaissances* sur un sujet et en faisant la *recension des modèles porteurs d'avenir dans les expériences québécoises et ailleurs*.
- ◆ La **réalisation de consultations** sous une forme ou une autre – enquêtes, entrevues, audiences, appels de mémoires, etc. – qui assurent l'ancrage de la production du Conseil et offrent des *ba-lises quant à la pertinence des orientations proposées et à l'opportunité des pistes d'action*.

### *Les indicateurs d'influence*

Les indicateurs d'influence sont en lien direct avec la mission de l'organisme et visent à l'informer sur la portée effective de ses productions et de ses services en fonction de son rôle de conseiller d'État et du ministre de l'Éducation.

- ◆ L'**intérêt manifesté** pour une production qui s'observe par la quantité et la variété des demandes adressées directement au Conseil. Ces demandes prennent la forme de téléchargements de documents déposés sur le site du Conseil, d'entrevues avec les médias, de demandes pour des conférences dans des colloques et de présentation dans les milieux concernés, bref, de toute initiative du milieu pour obtenir de l'information, voire de la formation, sur telle ou telle production. Il s'agit d'un indicateur qui donne une information sur le rayonnement du Conseil.

- ◆ La **séance d'information et de formation demandée par des interlocuteurs** susceptibles de mettre en œuvre les orientations proposées par le Conseil pour le développement en éducation et par le CCAFE pour l'amélioration de l'accessibilité financière aux études. Cet indicateur, sans mesurer l'influence réelle, permet d'observer l'évolution de conditions favorisant la mise en œuvre des orientations proposées. Ces interlocuteurs sont habituellement ceux qui partagent avec le ministre la responsabilité du système d'éducation.
- ◆ La **concordance** entre une mesure qui s'implante et une récente publication du Conseil, même s'il n'y a pas de référence explicite à cette publication.
- ◆ La **référence à la pensée ou à une recommandation du Conseil dans les textes officiels**, que ce soit à l'occasion d'ajustements administratifs, de modifications réglementaires ou comme fondement à une réflexion sur l'éducation.
- ◆ L'**avènement d'une politique** ou l'**ajustement d'une politique** en réponse à une recommandation du Conseil.

### ***Les indicateurs de qualité de la gestion***

Les indicateurs de qualité de la gestion visent à répondre à la question : *À quels signes peut-on reconnaître que l'organisme s'est donné les moyens pour assurer son efficience et son efficacité ?*

- ◆ L'**adaptation des règlements, de la structure et des ressources** aux nouvelles réalités du Conseil. Compte tenu des modifications déjà soulignées dans le contexte interne de l'organisme, il importe d'ajuster les encadrements réglementaires et le mode de fonctionnement de l'organisme. Cet indicateur permettra de constater que le travail est fait.
- ◆ Le raffinement **des indicateurs de performance** de l'organisme. Même si l'organisme a développé certains indicateurs pour faire le suivi de ses travaux, le nouveau cadre de gestion par résultats de même que la démarche d'évaluation institutionnelle sont deux occasions à mettre à profit pour raffiner les indicateurs actuels.
- ◆ L'adoption d'un **plan de mise en œuvre des orientations 2003-2008**. Appuyé sur des résultats d'évaluation de même que sur une analyse du contexte, des enjeux en présence et des défis qui se posent, l'organisme pourra présenter un plan stratégique sur cinq ans, délais plus appropriés pour observer les résultats de ses travaux.

Édité par le Conseil supérieur de l'éducation  
1200, route de l'Église, porte 3.20  
Sainte-Foy (Québec) G1V 4Z4  
Tél. : (418) 643-3850  
(514) 873-5056  
<http://www.cse.gouv.qc.ca>