



RAPPORT

GROUPE DE TRAVAIL
SUR LA CRÉATION
D'UN INSTITUT NATIONAL
D'EXCELLENCE EN ÉDUCATION

**PROMOUVOIR DES SAVOIRS ET DES PRATIQUES VALIDÉS
PAR DES RÉSULTATS SCIENTIFIQUES EN ÉDUCATION**

Le présent document a été rédigé pour le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur.

Révision linguistique

Direction des communications

Pour obtenir plus d'information :

Renseignements généraux

Direction des communications

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur

1035, rue De La Chevrotière, 28^e étage

Québec (Québec) G1R 5A5

Téléphone : 418 643-7095

Ligne sans frais : 1 866 747-6626

Ce document est accessible sur le site Web du Ministère au www.education.gouv.qc.ca.

© Gouvernement du Québec

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, 2018

ISBN 978-2-550-80982-1 (PDF)

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2018

Québec, le 22 janvier 2018

Monsieur Sébastien Proulx
Ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport
Ministre responsable de la région de la Capitale-Nationale
1035, rue De La Chevrotière, 16^e étage
Québec (Québec) G1R 5A5

Monsieur le ministre, bonjour,

C'est avec plaisir que nous vous présentons, conformément au mandat que vous nous avez confié et dans les délais prévus, nos recommandations concernant la création d'un institut national d'excellence en éducation (INEE).

D'entrée de jeu – et c'est là l'objet de nos premières recommandations –, nous recommandons fortement que soit créé, par une loi de l'Assemblée nationale du Québec, un institut national d'excellence en éducation comme organisme mandataire de l'État. Nous sommes profondément convaincus que le scénario proposé ici, particulièrement à la suite de la consultation que nous avons menée, aura des retombées significatives pour soutenir la réussite éducative.

Nous tenons également à mettre en relief cinq principes qui ont guidé nos recommandations. Ces principes découlent de la consultation qui a été tenue et à laquelle un grand nombre d'individus et de groupes engagés dans la réussite éducative ont participé.

Le premier principe concerne la finalité de l'INEE. Rendre accessible – avec toute la portée que peut avoir l'idée d'accessibilité – l'état des connaissances scientifiques et des pratiques avérées pour l'ensemble des acteurs de la réussite éducative au Québec a recueilli un très large consensus, auquel s'est ajouté le fait d'assurer une veille scientifique sur le sujet.

Le deuxième principe porte sur l'indépendance de l'INEE et de ses membres. La presque totalité des personnes et des groupes rencontrés ainsi que des mémoires reçus insistent sur l'importance de garantir une indépendance à l'égard des influences de toute nature.

Le troisième principe est lié aux types de savoirs à considérer et à l'étendue des savoirs scientifiques dont il importe de rendre compte auprès des usagers. Les rencontres et les mémoires ont fait ressortir l'importance de prendre en considération, outre les savoirs scientifiques, les savoirs d'expérience et les contextes. Ils ont aussi permis de rappeler qu'en éducation, rendre compte des résultats des travaux scientifiques implique de solliciter tant les résultats de recherches qualitatives que ceux de recherches quantitatives et, surtout, d'agir avec prudence en ce qui a trait à l'idée de hiérarchisation des niveaux de preuve.

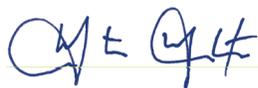
Le quatrième principe porte sur la place et le rôle de l'INEE. On souhaite qu'il ait une relation de proximité avec tous les acteurs et groupes concernés, notamment le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, le Conseil supérieur de l'éducation, les universités, le Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ), les différentes catégories de personnel (personnel cadre, hors cadre, enseignant, soutien ou

professionnel), l'ensemble des organismes qui œuvrent actuellement auprès des élèves et le public. Bref, un grand nombre de personnes souhaitent que cet institut agisse comme un « phare » de la réussite éducative.

Le cinquième principe suggère que l'INEE joue un rôle significatif auprès des acteurs de la réussite éducative en déterminant avec eux les besoins de formation et en collaborant avec, notamment, les universités et le CTREQ dans la formation et l'accompagnement des différentes catégories de personnel.

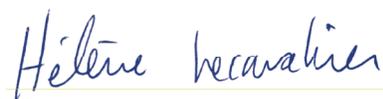
Nous aimerions rappeler enfin que la création de l'INEE et les autres transformations que le Gouvernement du Québec s'engage à effectuer à l'égard de l'éducation ne pourront atteindre les cibles visées si l'ensemble des membres du personnel ne bénéficient pas du temps et de l'espace nécessaires pour se mobiliser et s'approprier les éléments répondant à leurs besoins, dans le contexte où ils évoluent.

Recevez, Monsieur le Ministre, l'assurance de nos meilleurs sentiments et de notre entière collaboration dans les suites que vous donnerez à nos recommandations.



Martin Maltais

Professeur en financement et politiques d'éducation
Université du Québec à Rimouski



Hélène Lecavalier

Enseignante au primaire
Commission scolaire des Laurentides



Dominic Bertrand

Directeur général
Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys

REMERCIEMENTS

Plusieurs personnes nous ont offert leur soutien et leur accompagnement dans la réalisation de notre mandat.

D'abord, nous aimerions remercier les personnes et les groupes qui ont généreusement pris le temps d'échanger avec nous, de nous écrire ou de déposer un mémoire dans le cadre de la consultation sur la création d'un institut national d'excellence en éducation. Les différents éclairages apportés nous ont permis d'affiner notre réflexion et de formuler les constats et recommandations présentés dans ce rapport.

Ensuite, il importe de mentionner que, même si ce rapport a trois signataires, la tenue de la consultation et la rédaction de celui-ci dans les délais prescrits ont bénéficié du soutien indéfectible et de l'engagement réel envers la jeunesse québécoise de plusieurs professionnels et professionnelles du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, en particulier Éric Vignola, Geneviève Tremblay et Annik Lemieux. À cette équipe de proximité s'ajoutent le soutien et la contribution des personnes suivantes : Francis Gauthier, Armande Raphaël, Audrey Michaud, Juliette Larouche, Danie Desrosiers, Dany Gosselin, Véronique Giroux, Jody-Way Rodriguez, Catherine Boulet, Mathieu Imbeault et Anne-Marie Durocher. Nous offrons aussi des remerciements très personnels à Nicolas Paradis, sous-ministre adjoint aux politiques et aux relations du travail dans les réseaux. Sa rigueur, son efficacité et sa disponibilité pour toutes sortes de situations nécessitant son intervention ont été précieuses.

Des remerciements particuliers doivent être adressés à Claude Corbo, à Guy Rocher et à Ivan Bendwell pour leurs conseils avisés et leur grande générosité. Les deux premiers se passent de présentation. Ivan Bendwell est enseignant au Cégep de Saint-Laurent. Ses avis sur la gouvernance de l'institut et sa disponibilité ont été des plus utiles.

Par ailleurs, les membres de notre groupe étant tous parents de jeunes enfants, nous ne pouvons déposer ce rapport sans remercier nos enfants et nos conjoints de leur compréhension à l'égard de nos absences du nid familial, souvent même lorsque nous y étions physiquement.

Il nous paraît également essentiel de remercier nos collègues de nos organisations respectives qui ont dû, inévitablement, prendre le relais lors de nos absences. Ce sont ceux de la Commission scolaire des Laurentides (école Saint-Joseph à Sainte-Adèle), de la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys et de l'Unité départementale des sciences de l'éducation du campus de Lévis de l'Université du Québec à Rimouski. Des remerciements particuliers doivent aussi être présentés aux 22 élèves de la classe d'Hélène Lecavalier, qui ont dû composer avec l'absence de leur enseignante au cours de la consultation.

Enfin, nous remercions le ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport ainsi que les membres de son cabinet, notamment Carole-Ann Griffin et Anne Rochette, de la confiance qu'ils nous ont accordée. Notre groupe a bénéficié, tout au long des derniers mois, d'une complète indépendance et de la pleine confiance du ministre dans l'accomplissement de ses travaux. Cette confiance nous semble aller plus loin que ce seul mandat; elle s'applique à l'ensemble des acteurs de l'éducation. Nombreux sont les différents intervenants qui en font état. Nous sommes convaincus que l'Éducation (avec une majuscule) est la première et la plus importante mission du Gouvernement du Québec (comme le relève Paul Gérin-Lajoie dans la préface du livre *50 ans d'éducation au Québec*), la priorité des priorités en quelque sorte. En ce sens, depuis moins de deux ans, le ministre Sébastien Proulx assume le leadership nécessaire pour soutenir nos actions collectives en matière de réussite éducative pour tous les Québécois et Québécoises, gage d'une prospérité pérenne.

TABLE DES MATIÈRES

MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE	6
PRÉSENTATION DE LA CONSULTATION	7
Origine du mandat de consultation	7
Déroulement et synthèse de la consultation	8
CRÉATION DE L'INSTITUT NATIONAL D'EXCELLENCE EN ÉDUCATION	16
Recommandation 1 – création de l'institut national d'excellence en éducation.....	17
Recommandation 2 – statut de l'institut national d'excellence en éducation.....	17
Recommandation 3 – principes directeurs devant régir l'action de l'institut national d'excellence en éducation	17
Recommandation 4 – mission et valeurs de l'institut national d'excellence en éducation.....	19
Recommandation 5 – objectifs généraux de l'institut national d'excellence en éducation.....	19
Recommandation 6 – avis au ministre de l'éducation, du loisir et du sport.....	19
Recommandation 7 – avis à la ministre de l'enseignement supérieur (formation du personnel scolaire).....	20
Recommandation 8 – avis à la ministre de l'économie, de la science et de l'innovation (relève scientifique et fonds de recherche du québec).....	20
Recommandation 9 – pouvoirs de l'institut national d'excellence en éducation.....	20
Recommandation 10 – obligations de l'institut national d'excellence en éducation.....	20
Recommandation 11 – information publique sur l'institut national d'excellence en éducation	21
Recommandation 12 – nomination et composition des membres du conseil d'administration	21
Recommandation 13 – comités permanents du conseil d'administration.....	24
Recommandation 14 – structure organisationnelle.....	26
Recommandation 15 – balises pour un plan d'effectif et budget.....	29
BRÈVE ÉVALUATION DES RÔLES DE QUELQUES INTERVENANTS	31
ANNEXE 1.....	33

MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE

Le 21 juin 2017, le ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport confiait à Martin Maltais, professeur en financement et politiques d'éducation et directeur du secteur disciplinaire des sciences de l'éducation à l'Université du Québec à Rimouski, le mandat de diriger un groupe de travail devant lui soumettre des recommandations sur la constitution d'un institut national d'excellence en éducation.

Le Groupe de travail sur la création d'un institut national d'excellence en éducation a été dûment constitué dans la foulée de la rentrée scolaire 2017. Se sont ainsi ajoutés Hélène Lecavalier, enseignante à la Commission scolaire des Laurentides, et Dominic Bertrand, directeur général de la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys. Dans l'élaboration de ses recommandations, il devait s'assurer de consulter des organisations représentatives du réseau scolaire, du personnel scolaire, de la recherche en éducation et du milieu du transfert des connaissances.

Pour ce faire, le groupe de travail a rendu public, le 16 octobre 2017, un document de consultation dans lequel il présentait certains éléments de contexte entourant la création de l'institut, précisait la nature de son mandat et posait six questions aux personnes et aux organismes souhaitant prendre part aux échanges.

Le groupe de travail a par ailleurs invité certaines personnes et certains organismes à une rencontre afin qu'ils puissent présenter et approfondir leur point de vue sur la création d'un institut national d'excellence en éducation. Il a rencontré les personnes et organismes invités ainsi que tous les autres organismes, groupes et individus en ayant manifesté le souhait. Il a aussi accepté tous les mémoires déposés, même lorsqu'ils l'étaient au-delà du calendrier prévu ou lorsque le nombre de pages excédait le gabarit recommandé.

Lors des rencontres, les membres du groupe disposaient d'une grille pour la prise de notes (annexe 1), ce qui a facilité l'analyse ultérieure. Des comptes rendus des rencontres ont également été rédigés par des fonctionnaires du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, notamment à l'aide d'enregistrements audio. Un formulaire de consentement a dûment été soumis aux participants et signé par ces derniers. Deux rencontres n'ont pas été enregistrées à la demande des participants. Les enregistrements ont été détruits à la fin des travaux, conformément aux termes de l'entente de consentement.

Tous les éléments portant sur les questions formulées ont été classés dans un tableau Excel, de façon à faciliter la reconstitution des tendances qui se dégagent de la consultation. Ce travail a été fait tant pour les propos tenus au cours des rencontres que pour ceux exprimés dans les mémoires. Le groupe de travail a aussi considéré, dans son analyse, le fait que certaines personnes avaient participé à la rédaction de plusieurs mémoires ou que certains groupes sont composés des mêmes membres que d'autres groupes, de façon à éviter que la position d'une personne ou d'un groupe soit surreprésentée.

Le groupe a tenu deux séances de travail intensives et assuré la rédaction du rapport entre ces deux séances. La première a eu lieu dans la semaine suivant la consultation et la seconde, dans les journées précédant la transmission du rapport au ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport.

PRÉSENTATION DE LA CONSULTATION

Le présent chapitre porte, dans un premier temps, sur l'origine du mandat du groupe de travail. Y sont brièvement reconstitués les événements qui y ont présidé, depuis les réflexions entourant la Politique de la réussite éducative jusqu'à la création du groupe. Dans un deuxième temps, il traite du déroulement de la consultation, à laquelle ont participé 86 personnes, groupes ou organismes. Il présente les participants de même que la synthèse de la consultation.

ORIGINE DU MANDAT DE CONSULTATION

En septembre 2016, le Gouvernement du Québec lançait une vaste démarche de consultation en vue de l'élaboration d'une première politique de la réussite éducative. De septembre à décembre, près de 15 000 personnes et organismes ont pris part à cette consultation, que ce soit lors des rencontres régionales, par le dépôt de mémoires, par la réponse au questionnaire en ligne ou par la participation à la rencontre nationale. Il s'agissait alors de la plus large démarche de consultation publique en éducation depuis les états généraux ayant eu lieu au milieu des années 1990.

Le document qui a servi de base à cette consultation contenait plusieurs pistes d'action destinées à susciter les échanges, dont les suivantes :

- Favoriser le développement de pratiques pédagogiques innovantes basées sur des connaissances issues de la recherche;
- Créer un organisme voué à la mise en valeur et au transfert de connaissances dans le milieu de l'éducation, à l'instar de l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux, pour assurer le développement des expertises et des meilleures pratiques.

La première de ces pistes a suscité un consensus parmi les répondants, qui soulignaient l'importance de s'appuyer, notamment, sur les connaissances issues de la recherche dans le développement

de pratiques pédagogiques. Certains ont rappelé que, si ces connaissances peuvent jouer un rôle dans l'amélioration de la réussite, elles ne doivent pas se traduire par des prescriptions, car les savoirs d'expérience sont également essentiels pour l'ajustement des pratiques aux différents contextes et aux besoins des élèves. La seconde piste d'action a soulevé des réactions plus partagées, certains encourageant la création d'un nouvel organisme, d'autres recommandant de s'appuyer sur les mécanismes existants en matière de transfert des connaissances.

Pour poursuivre et approfondir les réflexions amorcées pendant la consultation sur la réussite éducative, le gouvernement a annoncé, lors du dévoilement de la Politique de la réussite éducative, la création d'un groupe de travail dont le mandat consistait à formuler des recommandations à l'intention du ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport sur la constitution d'un institut national d'excellence en éducation. Ces recommandations devaient porter notamment sur la mission et les fonctions de l'institut, sa structure, ses responsabilités, sa gouvernance, les ressources requises pour l'accomplissement de sa mission et sa mise en œuvre. Le groupe de travail devait s'assurer que ses recommandations permettent à l'institut d'atteindre trois objectifs :

- 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;
- Favoriser le transfert des résultats probants vers le réseau scolaire et le public;
- Contribuer, lorsque cela est nécessaire, à la formation et à l'accompagnement des intervenants au regard des meilleures pratiques.

Dans la réalisation de son mandat, le groupe de travail devait minimalement explorer deux scénarios, soit de créer un nouvel organisme ou de confier la responsabilité des fonctions pressenties pour l'institut au Conseil supérieur de l'éducation.

CRÉER UN NOUVEL ORGANISME

Cette solution consisterait à recommander au ministre de présenter à l'Assemblée nationale un projet de loi définissant la mission du nouvel organisme, ses rôles et ses responsabilités, sa structure de gouvernance, les modalités d'embauche de son personnel et tout autre élément pouvant être encadré par la loi. Il s'agirait d'une solution similaire à celle retenue dans le réseau de la santé et des services sociaux avec la création de l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS) et de l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ).

CONFIER LA RESPONSABILITÉ DES FONCTIONS PRESENTIES POUR L'INSTITUT AU CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION

Les fonctions pressenties pour l'Institut national d'excellence en éducation pourraient également être confiées au Conseil supérieur de l'éducation. Des modifications à la gouvernance, à la structure et aux ressources du Conseil pourraient alors être apportées pour lui permettre d'exercer cette nouvelle responsabilité.

Le groupe de travail pouvait par ailleurs tenir compte de tout autre scénario qui permettrait d'atteindre les objectifs visés pour l'institut, en s'inspirant notamment de la veille internationale et des propositions faites par les participants à la consultation.

DÉROULEMENT ET SYNTHÈSE DE LA CONSULTATION

La période de consultation publique par dépôt de mémoires s'est tenue du 16 octobre au 17 novembre 2017. Au total, 86 personnes, groupes ou organismes y ont participé : 55 ont transmis un mémoire sans rencontrer le groupe de travail, 30 ont déposé un mémoire et rencontré le groupe de travail et 1 personne a rencontré celui-ci sans fournir de mémoire.

SYNTHÈSE DES RÉPONSES AUX QUESTIONS DU GROUPE DE TRAVAIL

La section suivante présente une synthèse des éléments de réponse fournis par les participants à la consultation en ce qui concerne les six questions posées par le groupe de travail.

QUEL STATUT DOIT-ON PRIVILÉGIER POUR LA CRÉATION D'UN TEL INSTITUT?

La vaste majorité des répondants qui se sont exprimés sur cette question recommandent la création d'un nouvel organisme en spécifiant qu'il sera essentiel qu'il puisse agir en toute indépendance. Cette indépendance devra pouvoir s'exercer, d'une part, à l'égard des enjeux politiques ou des groupes de pression et, d'autre part, à l'égard des différents courants de recherche, ce qui lui permettra de tenir compte de tous les points de vue, sans parti pris. Pour plusieurs répondants, cette indépendance serait favorisée par un financement public.

Par ailleurs, la plupart des participants à la consultation qui prônent la création d'un organisme indépendant considèrent que le Conseil supérieur de l'éducation doit demeurer en place, car les fonctions pressenties pour l'institut et la mission du Conseil sont complémentaires. Pour certains, le Conseil supérieur de l'éducation devra être intégré à l'Institut national d'excellence en éducation. Pour d'autres, il sera nécessaire d'établir des liens officiels entre les deux organismes. Ainsi, dans sa fonction d'organisme-conseil auprès du ministre, le Conseil pourra notamment utiliser les productions de l'institut ou y recourir pour dresser l'état des connaissances sur un enjeu donné.

Quelques participants ont toutefois retenu le scénario consistant à confier une nouvelle responsabilité au Conseil supérieur de l'éducation. Ils considèrent qu'il s'agit d'une solution plus souple, sans ajout de structures, qui permettrait de maintenir une vision systémique de l'éducation au Québec. De plus, cette solution serait accueillie positivement dans le réseau scolaire en raison de la crédibilité du Conseil supérieur de l'éducation. Ce dernier, dans la mise en œuvre de cette nouvelle responsabilité, pourrait notamment favoriser la synergie en veillant à la complémentarité des mandats et des responsabilités en matière de recherche et de transfert. Rappelons que le Conseil supérieur de l'éducation a pour fonction :

« de conseiller le ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport et le ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie sur toute question relative à l'éducation² »

et que, dans l'exercice de cette fonction, il peut :

« 1° donner aux ministres des avis ou leur faire des recommandations sur toute question relative à l'éducation;

2° solliciter ou recevoir les requêtes, l'opinion et les suggestions d'organismes ou de groupes intéressés ainsi que du public en général, sur toute question relative à l'éducation;

3° effectuer ou faire effectuer les études et les recherches qu'il juge utiles ou nécessaires à l'exercice de sa fonction³ ».

Cela impliquerait, selon les organismes en faveur d'un tel scénario, de modifier la structure et possiblement la gouvernance du Conseil, en plus de lui allouer davantage de ressources.

Par ailleurs, certains participants à la consultation considèrent que les mécanismes actuels de synthèse et de transfert des résultats issus de la recherche en éducation sont pertinents. Ils recommandent, plutôt que de créer une structure, de bonifier les ressources allouées à certains organismes qui effectuent des activités de transfert et d'accompagnement dans le domaine

de l'éducation. L'un des scénarios proposés pour renforcer les mécanismes existants consiste à favoriser la collaboration et la complémentarité des organismes en les regroupant au sein d'une instance collaborative de gouvernance.

EST-CE QUE LES TROIS OBJECTIFS COUVRENT L'ENSEMBLE DES ASPECTS À CONSIDÉRER? DOIT-ON EN AJOUTER OU EN RETRANCHER?

Une majorité de répondants sont en accord avec l'esprit des trois objectifs énoncés dans le document de consultation. Plusieurs proposent même de les bonifier ou de leur donner plus de force en les rendant obligatoires. Les commentaires émis portent essentiellement sur la façon de mettre en œuvre ces trois objectifs devant composer le mandat de l'institut.

Cependant, quelques groupes jugent que l'atteinte de ces objectifs est impossible, compte tenu de l'évolution rapide des recherches et des pratiques en matière d'éducation de même que de la difficulté à en arriver à un point de vue réellement objectif. Un petit nombre de participants soutiennent que les objectifs sont déjà couverts par des organismes de recherche ou de transfert existants et que la mise sur pied d'un autre organisme entraînerait un dédoublement des structures et des services.

Par ailleurs, la plupart des répondants considèrent que la mission de l'institut ne doit pas reposer sur l'utilisation des seules connaissances scientifiques. Ils font valoir l'importance de tenir compte également des données contextuelles et des savoirs d'expérience, et d'assurer une place à la recherche qualitative qui soit semblable à celle accordée à la recherche quantitative (certains ont l'impression que le fait de valoriser davantage certaines méthodes de recherche risque d'en dévaloriser d'autres). Le milieu éducatif peut également contribuer à alimenter la recherche.

Enfin, de nombreux organismes ont fait allusion au fait que la réussite éducative n'est pas seulement liée au diplôme. Elle doit aussi être perçue dans une perspective plus large en tenant compte du développement global de l'élève, de ses difficultés

2 Loi sur le Conseil supérieur de l'éducation : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/C-60>.

3 Loi sur le Conseil supérieur de l'éducation : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/C-60>.

d'adaptation ou d'apprentissage, de ses handicaps et d'autres déterminants (par exemple, les facteurs sociaux comme la condition sociale ou la mixité, l'adoption d'un mode de vie sain et un milieu scolaire respectueux).

OBJECTIF 1

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

L'ensemble des répondants considèrent qu'élaborer une synthèse des connaissances répond à un besoin réel. Cet objectif est aussi vu comme permettant de mettre en valeur les résultats de recherches québécoises. Certains participants ont également mentionné que l'institut pourrait avoir comme mandat de déterminer les champs de recherche qui ne sont pas couverts au Québec et d'exercer un rôle de veille scientifique.

Enfin, l'institut devrait prendre appui sur les interventions qui sont déjà menées en ce sens et sur les organismes impliqués dans le transfert des connaissances, de façon à éviter les dédoublements.

OBJECTIF 2

Favoriser le transfert des résultats probants vers le réseau scolaire et le public

Les commentaires émis sur ce sujet ont porté principalement sur la meilleure manière d'effectuer le transfert. On a souligné l'importance de déterminer adéquatement les besoins du milieu, de prendre en compte les particularités des écoles et d'éviter d'adopter une vision restrictive et étroite du caractère « probant » d'un résultat de recherche.

Plusieurs répondants ont attiré l'attention sur le caractère essentiel du soutien à accorder au personnel enseignant et aux autres catégories de personnel du système d'éducation préscolaire et d'enseignement primaire et secondaire. Il n'est pas suffisant de mettre à leur disposition de l'information vulgarisée pour que celle-ci soit intégrée et que la pratique soit bonifiée. En effet, un des éléments-clés du transfert demeure les modalités de mise en œuvre et l'accompagnement.

Pour obtenir les meilleurs résultats, il est aussi incontournable d'encourager et de soutenir le transfert sans l'imposer. Les acteurs doivent pouvoir faire des choix selon leurs besoins et le contexte dans lequel ils évoluent. C'est là toute la question du fait de reconnaître pleinement l'autonomie professionnelle.

De plus, les différentes catégories de personnel doivent pouvoir bénéficier de temps pour s'approprier les résultats de la recherche. On a mentionné également qu'une équipe d'agents de liaison pourrait être déployée dans les commissions scolaires et le réseau privé afin de faciliter le transfert, de soutenir les agents multiplicateurs dans les milieux et d'alimenter l'institut quant aux besoins des écoles.

Finalement, quelques répondants ont souligné qu'il était important que l'institut communique ses réflexions au grand public (parents, communauté, médias) pour que celui-ci puisse y trouver des réponses à ses questions sur des problématiques particulières.

OBJECTIF 3

Contribuer, lorsque cela est nécessaire, à la formation et à l'accompagnement des intervenants au regard des meilleures pratiques

La grande majorité des répondants ont mentionné que la formation et l'accompagnement du personnel scolaire sont des facteurs déterminants pour assurer la qualité du système éducatif.

Même si le sujet de la formation initiale du personnel n'était pas soulevé dans le document de consultation, bon nombre de participants ont souligné l'importance de renforcer la formation initiale. Il a également été suggéré d'inclure un volet portant sur la recherche et la formation à la recherche dans la formation des enseignants et des enseignantes.

En ce qui a trait à la formation et à l'accompagnement du personnel en exercice, plusieurs répondants de différents groupes ont fait référence au respect de son autonomie professionnelle, en particulier de celle du personnel enseignant. Certains suggèrent également de rendre obligatoires la formation continue et le perfectionnement professionnel du personnel scolaire. Offrir une formation continue

donnée par des enseignants volontaires, mettre des outils à la disposition des écoles, favoriser le réseautage entre les commissions scolaires ayant des défis similaires, contribuer à développer une culture de recherche en éducation et offrir des services-conseils pour répondre aux besoins spécifiques des écoles favoriseraient la réalisation de la mission de l'institut.

La majorité des répondants suggèrent toutefois que ce ne soit pas l'institut qui offre les formations, mais que celui-ci joue tout de même un rôle de supervision pour assurer leur qualité. Il est notamment recommandé de former des agents multiplicateurs⁴ plutôt que d'offrir des formations directement au personnel et de prévoir qu'il y ait de tels agents au sein même des établissements. L'institut produirait des guides de formation⁵ à l'égard desquels les organismes de transfert⁶ auraient le rôle de former et d'accompagner le personnel. L'institut certifierait les formations offertes afin d'assurer un niveau de qualité uniforme.

AUTRES OBJECTIFS

Des suggestions ont été formulées pour élargir le mandat de l'institut :

- Qu'une fonction d'évaluation lui soit confiée pour lui permettre d'établir le rapport coût-bénéfice des pratiques éducatives mises en place;
- Que lui soit octroyé un pouvoir de recommandation;
- Que le mandat de l'institut touche l'ensemble des ordres d'enseignement (du préscolaire à l'université).

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?

La grande majorité des répondants, peu importe le statut retenu en réponse à la première question, ont souligné l'importance d'éviter les dédoublements et de favoriser la synergie, la collaboration et les partenariats entre les différents acteurs et, le cas échéant, l'Institut national d'excellence en éducation. Cette collaboration devra s'établir en priorité avec les organismes qui œuvrent actuellement au transfert des résultats de la recherche en éducation, de même qu'avec les universités et les représentants du réseau scolaire.

En plus de permettre d'éviter les dédoublements, l'instauration d'une collaboration et de partenariats favoriserait l'alliance entre la pratique et la recherche ce qui, pour plusieurs participants, permet de définir les meilleures pratiques en éducation. Des répondants ont également mentionné le besoin de définir clairement les rôles et les responsabilités de chacun des groupes, ce qui deviendrait encore plus nécessaire dans le cas de l'ajout d'un institut au sein du système actuel.

La plupart des groupes prônant la création d'un organisme indépendant précisent qu'il sera essentiel d'assurer la synergie des efforts et la collaboration en matière de recherche et de transfert en éducation. Deux solutions sont généralement proposées à cet effet. La première consiste à prévoir, à même les modalités d'encadrement qui établiraient un nouvel institut, la mise en place de mécanismes de collaboration. Ainsi, des groupes de travail ou des tables de concertation, composés de chercheurs et de praticiens, devraient être prévus à même la structure de l'institut. Ils pourraient être constitués en fonction d'enjeux déterminés comme prioritaires par celui-ci ou rassembler les partenaires pour assurer une définition complémentaire des rôles et

4 Par exemple, le personnel des services pédagogiques ou les conseillers pédagogiques.

5 En relation avec des universités ou avec des chercheurs qui en sont issus et qui pourraient notamment exercer ce rôle au sein de l'institut, lors d'un projet de sabbatique par exemple.

6 Par exemple, les universités et le CTREQ pourraient se voir accorder des ressources en ce sens.

des responsabilités de chacun. La seconde solution avancée consiste à confier à l'institut une obligation en matière de partenariats et à lui attribuer un rôle visant la convergence et la synergie des actions. L'un de ses premiers mandats serait alors de faire la recension des différents intervenants et de les regrouper au sein d'une structure de partenariats.

Le scénario visant à confier une nouvelle responsabilité au Conseil supérieur de l'éducation constitue en lui-même, pour les quelques organismes qui l'appuient, une solution permettant de favoriser la synergie et de miser sur les forces en présence. Pour ces organismes, le Conseil représente la meilleure instance pour encourager la collaboration et les partenariats entre les différents intervenants.

COMMENT DOIT-ON ENVISAGER LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE L'INSTITUT?

Les réponses à cette question sont variées. Elles sont peu détaillées dans la plupart des cas et aucun courant majoritaire ne s'en dégage. En ce qui concerne les directions devant composer la structure de l'institut, plusieurs propositions ont été émises : recherche et innovation; diffusion, formation et accompagnement; communications; connaissances pédagogiques; élèves présentant des besoins particuliers; environnements éducatifs ou relations avec les milieux. Plusieurs intervenants ont mentionné que l'institut devrait se doter d'une direction ou d'un personnel chargés d'assurer la diffusion, la présentation ou la vulgarisation de ses productions.

En ce qui a trait au personnel qui travaillerait à l'institut, les propositions ont également été très variées. Des participants ont suggéré que l'institut s'assure de recruter du personnel possédant une expertise concernant les méthodes de recherche, les technologies ou le traitement de données. Certains ont mentionné que l'institut devrait être composé de membres du personnel scolaire tels que des enseignants, des conseillers pédagogiques, des psychologues ou des orthopédagogues, alors que d'autres opteraient plutôt pour des membres du personnel universitaire. Par ailleurs,

des organismes ont suggéré qu'au lieu de disposer de personnel permanent, l'institut s'adjoigne, sur une base contractuelle, des experts de domaines particuliers, en fonction des priorités retenues.

En plus du type de personnel et des fonctions de celui-ci, d'autres suggestions ont été faites en ce qui concerne la structure de l'organisme :

- Construire l'institut à partir de ressources en place dans d'autres organisations;
- Mettre en place une structure légère et souple pouvant facilement s'adapter à l'évolution du contexte et des besoins;
- Miser sur des communautés de pratiques;
- S'inspirer de certains modèles : Institut national d'excellence en santé et en services sociaux, Conseil supérieur de l'éducation, Institute of Education Sciences.

Pour les répondants ayant proposé de confier une nouvelle responsabilité au Conseil supérieur de l'éducation, la structure organisationnelle envisagée demeure similaire à celle de l'actuel conseil, à laquelle seraient ajoutées différentes instances. Le Conseil lui-même, dans son mémoire, suggère la mise en place d'une commission permanente, instaurée de façon législative, chargée de la synthèse des connaissances et d'un centre d'excellence responsable de leur transfert et de leur diffusion.

SELON LE STATUT RETENU, QUELLE FORME DOIT PRENDRE LA GOUVERNANCE DE L'INSTITUT ET QUELS GROUPES OU ORGANISATIONS DEVRAIENT Y ÊTRE REPRÉSENTÉS?

En ce qui concerne la gouvernance de l'institut, deux grandes préoccupations ressortent clairement de la consultation : l'autonomie et la représentativité. Ainsi, pour les participants, il faudrait élaborer des mécanismes à différents niveaux de gouvernance pour assurer ces principes. Il semble exister une divergence d'opinion quant à l'interprétation de la notion d'« autonomie ». Si la majorité des répondants soulignent que l'institut doit être apolitique en ce sens qu'il ne doit être soumis à aucune influence politique ni à aucun groupe ayant des intérêts particuliers, plusieurs avancent également que les différents organismes et associations du milieu doivent se trouver dans la composition de l'institut.

D'une part, pour une très large majorité de répondants, la gouvernance de l'institut devra être autonome, neutre et objective. Les personnes chargées de l'exercer devront être choisies, élues ou nommées avec rigueur, potentiellement sur la base de profils de compétence, et crédibles pour les milieux de la recherche et de l'éducation. Très peu d'organismes ont toutefois exprimé une préférence quant au mode de désignation de ces personnes. Quelques-uns ont évoqué une nomination par le gouvernement et d'autres ont proposé une élection par les pairs.

D'autre part, l'instance chargée de la gouvernance de l'institut (conseil d'administration, comité d'orientation, assemblée, etc.) devra être représentative de toutes les parties prenantes de la recherche, du transfert et de l'appropriation des meilleures pratiques éducatives. Une assemblée composée de façon équilibrée de membres du personnel scolaire, d'administrateurs scolaires et de chercheurs a récolté l'appui d'une majorité de répondants. Certains ont nuancé cette proposition en signalant que ces membres devront être choisis en vertu de leur expertise et non de leur affiliation. Plusieurs participants ont également souligné que des groupes ou des enjeux particuliers devront être représentés au sein de la structure de gouvernance, par exemple les parents, les élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage

(EHDAA), les autochtones, les anglophones, les établissements d'enseignement privés, les besoins régionaux (métropole, milieu urbain, milieu rural, etc.), les organismes communautaires, la technologie, la formation professionnelle ou la formation générale des adultes. Il a aussi été relevé que l'institut devra se préoccuper de l'accès à ses travaux pour la population anglophone.

Les responsabilités en matière de gouvernance pourraient être les suivantes selon les différentes propositions des participants :

- Engager un directeur général, lui confier la gestion quotidienne des opérations de l'institut et évaluer annuellement son rendement;
- Mettre en place des politiques de gouvernance et des balises claires visant à encadrer les activités de recherche et de communication de la direction générale;
- Former des comités et définir leur mandat;
- Élaborer, définir et mettre à jour les orientations stratégiques et les priorités scientifiques de l'institut;
- Approuver annuellement les plans d'action, les projets de recherche et les budgets de l'institut, et en rendre compte;
- S'assurer du respect des politiques de gouvernance et des statuts et règlements de l'institut;
- Établir et entretenir des contacts avec les partenaires de l'institut.

D'un point de vue pratique, les participants proposent que le mandat des membres de l'institut dure quatre ans et certains conseillent de limiter le nombre de mandats à deux par administrateur. Parmi les autres considérations, il a été proposé que la composition de l'instance de gouvernance de l'institut respecte le principe de parité femmes-hommes et que les membres aient une formation d'administrateur de société. Cette instance pourrait également s'inspirer des modèles de l'Institut national de santé publique du Québec, de l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux ou d'autres organismes semblables à travers le monde.

De plus, l'institut devrait avoir la possibilité d'émettre des avis indépendants et d'assurer l'élaboration d'une planification stratégique et une conséquente reddition de comptes. Son instance de gouvernance devrait se soucier particulièrement des principes d'inclusion, assurer l'arrimage de la recherche et de la pratique, et s'ancrer dans des milieux diversifiés.

Une autre tendance majoritaire se dégage des réponses à cette question en ce qui concerne la création de comités en appui à l'instance de gouvernance qui viendraient répondre aux besoins en matière de représentativité des différents secteurs et enjeux. La création au minimum d'un comité des usagers (praticiens) et d'un comité scientifique a été proposée par plusieurs personnes ou organismes. Certains autres comités thématiques ou sectoriels visant à soutenir l'instance de gouvernance dans la prise de décision ont également été suggérés : comité de révision, comité d'excellence ou d'éthique, comité de transfert, comité des technologies, comité de formation, sous-comités pour chacun des ordres d'enseignement.

Les responsabilités attribuées par certains répondants à ces groupes de travail ou comités sont notamment les suivantes :

- **Comité scientifique** : garantir l'objectivité des travaux de l'institut, catégoriser et prioriser les recherches, déterminer les critères d'analyse, s'assurer de tenir compte de tous les types de recherche, etc.;
- **Comité des usagers** : valider les propositions scientifiques, définir les besoins, proposer des modalités de transfert et d'accompagnement, déterminer les priorités, etc.;
- **Comités thématiques ou sectoriels** : s'assurer de la représentativité des travaux de l'institut, apporter des points de vue thématiques, sectoriels ou régionaux, etc.

Les répondants appuyant le scénario qui consiste à confier une responsabilité au Conseil supérieur de l'éducation n'ont pas suggéré de modifications à la gouvernance actuelle de cet organisme. Toutefois, la nouvelle commission permanente

de la recherche en éducation, proposée par le Conseil, serait composée de membres nommés par le Conseil des ministres et représentative du milieu de la recherche et de l'ensemble des acteurs de l'éducation.

QUELS SONT LES ASPECTS À CONSIDÉRER À L'ÉGARD DE LA FORMATION À DISTANCE ET DU NUMÉRIQUE DE FAÇON PLUS LARGE?

La formation à distance et le numérique revêtent pour les répondants une importance cruciale pour l'amélioration du système éducatif québécois, et ce, à plusieurs égards. Étant donné la faible densité de population de certaines régions du territoire québécois et les contextes personnels et professionnels dans lesquels évoluent les gens (contraintes de lieu et de temps), ces outils permettraient une diversification de l'offre de cours et, par conséquent, une valorisation de l'éducation. Dans cette optique, il faudrait valoriser et reconnaître officiellement la formation à distance et le numérique. Simultanément, il faudrait accroître les efforts visant à assurer l'accessibilité du numérique autant dans les régions éloignées qu'auprès des ménages à faible revenu.

La formation à distance et le numérique constituent *per se* un objet de recherche pour l'institut. Ce dernier devrait à la fois produire une synthèse des connaissances sur le sujet, analyser la teneur des résultats de la recherche et en assurer la diffusion.

Les activités de transfert et de diffusion ressortent beaucoup des propos des participants en ce qui a trait à la formation à distance et au numérique au sein de l'institut. Les activités de diffusion devront promouvoir les résultats de la recherche ainsi que les activités de transfert des connaissances et contribuer notamment à la formation continue du personnel scolaire. Ces deux éléments aideront à augmenter l'accessibilité de la recherche. À cette fin, il serait pertinent non seulement d'élaborer des outils en étroite collaboration avec les milieux ciblés pour répondre adéquatement à leurs besoins, mais aussi de développer une plateforme d'information interactive à l'intention du grand public.

Pour l'ensemble des répondants, la formation à distance et le numérique pourraient contribuer à la réalisation de la mission de l'institut à titre d'outils facilitateurs, notamment dans ses activités de transfert et de diffusion. Quelques participants ont précisé qu'il faudrait néanmoins débiter par la détermination des enjeux et des problèmes pour que la formation à distance constitue une solution pertinente.

De plus, certains participants considèrent que la formation à distance devrait être intégrée aux outils de formation continue mis à la disposition du personnel scolaire et permettre un déploiement à grande échelle. Ce déploiement impliquerait un accompagnement soutenu et approprié. Ce personnel pourrait aussi accéder à différents outils portant sur les meilleures pratiques pédagogiques pour les élèves, que ce soit en classe ou en ligne. Il faudrait néanmoins que la formation, donnée par l'institut ou par un autre acteur approprié (par exemple une université), soit reconnue officiellement et que le personnel scolaire dispose de temps pour s'y investir. Plusieurs ont souligné l'importance de diversifier les méthodes d'apprentissage et de les compléter, dans le cadre de la formation continue, par un suivi des modalités de mise en œuvre en favorisant les principes visant l'efficacité du perfectionnement professionnel.

POSITIONS À L'ÉGARD DE LA CRÉATION DE L'INSTITUT NATIONAL D'EXCELLENCE EN ÉDUCATION

Bien que la consultation n'ait pas porté sur la pertinence de la création d'un institut d'excellence en éducation, mais sur les modalités de sa mise en œuvre, plusieurs organismes se sont prononcés en faveur de la création d'un tel institut ou contre celle-ci, que ce soit dans leur mémoire ou à l'occasion des rencontres avec le groupe de travail.

Le quart des personnes et des organismes ayant participé à la consultation ont tenu à exprimer leur opposition à ce scénario ou au modèle promu, selon eux, par le document de consultation. Certaines personnes ou certains membres d'organismes ont signé plus d'un mémoire ou ont participé à la production de plusieurs mémoires. Plus de la moitié ont précisé qu'ils appuient la création d'un tel institut. Les autres ont axé leurs interventions sur les questions soumises par le groupe de travail.

Les principaux arguments en faveur de la création d'un institut, peu importe le scénario retenu, sont les suivants :

- une contribution importante à l'amélioration de la prise de décision chez tous les intervenants en éducation et, par conséquent, à la réussite éducative des élèves;
- un éclairage objectif et neutre sur les connaissances issues de la recherche;
- une convergence des efforts en matière de synthèse et de transfert.

Plusieurs personnes et organismes ayant signifié leur désaccord avec la création de l'institut soutiennent qu'il existe déjà des organismes qui se consacrent à la synthèse et au transfert des connaissances issues de la recherche et qu'il n'est pas nécessaire d'investir des ressources dans la création d'un institut. Certains ont affirmé qu'il fallait simplement donner ces ressources à ces organismes. D'autres se sont davantage opposés à l'idée d'une hiérarchisation des résultats scientifiques qu'à celle de la création d'un institut. Ils ont souligné également que des structures qui s'appliquent au domaine de la santé et des services sociaux ne peuvent pas être transposées au domaine de l'éducation. Ils craignent que la mise en place de l'institut se traduise par des prescriptions et par l'uniformisation des pratiques, sans égard aux contextes locaux.

CRÉATION DE L'INSTITUT NATIONAL D'EXCELLENCE EN ÉDUCATION

La création d'un nouvel organisme indépendant et autonome nous semble préférable à l'attribution d'une nouvelle mission au Conseil supérieur de l'éducation. Les principales raisons, validées lors de la consultation, sont les suivantes :

- Les activités de même que la nature des travaux et des mandats d'un institut d'excellence ne sont pas comparables avec la mission et les activités du Conseil supérieur de l'éducation.
- Plusieurs priorités et contraintes organisationnelles risquent de diluer la raison d'être et le mandat établis pour un institut d'excellence.
- Les interventions souhaitées dans le document de consultation et par les participants à la consultation ne peuvent pas être uniquement partagées avec le milieu éducatif sous forme d'avis au ministre.
- Des amendements substantiels devraient être apportés à la Loi sur le Conseil supérieur de l'éducation, créant étrangement un sous-organisme dans un organisme, pour assurer la pérennité de la mission et du mandat de l'institut ainsi qu'il est recommandé dans le présent rapport.
- La création d'un institut national d'excellence en éducation n'entraînera pas de dédoublement par rapport aux activités et aux mandats du Conseil supérieur de l'éducation.
- L'institut pourra se doter d'un plan de développement stratégique lui permettant de répondre de façon particulière aux besoins du système d'éducation à l'égard des mandats proposés lors de l'exercice de consultation.
- Pour l'atteinte des mêmes finalités, les coûts d'implantation seraient vraisemblablement de même nature et aucune économie significative ne serait réalisée.

L'institut d'excellence est un outil significatif parmi d'autres dont se dote le gouvernement pour soutenir et favoriser la réussite éducative. Il ne peut, à lui seul, combler les besoins actuels du milieu éducatif en termes de valorisation de l'école, de formation continue ou initiale des enseignants et des enseignantes, de réinvestissement dans le système d'éducation et d'amélioration des environnements d'enseignement, entre autres, qui doivent aussi être considérés dans les prochaines années. Ainsi, il nous apparaît essentiel de rappeler l'importance d'une réelle concertation entre les acteurs du milieu pour que soient pris en considération les défis et enjeux à venir. Nous suggérons, à cet effet, un modèle de gouvernance et une structure organisationnelle basés sur une participation du milieu éducatif et une concertation continue avec celui-ci.

Nous proposons également un institut qui n'ait pas le mandat d'uniformiser les pratiques ou de se positionner idéologiquement au regard des multiples approches en éducation ou des modes de gestion des écoles. La mission décrite dans les recommandations qui suivent a notamment pour objectif de promouvoir des savoirs et des pratiques validés par des résultats scientifiques qui peuvent être réinvestis dans le milieu éducatif, selon les besoins relevés par les différentes équipes-écoles travaillant directement auprès des élèves. Nous tenons à rappeler toutefois que ce réinvestissement doit se faire dans le respect de l'autonomie professionnelle et de l'intégrité des projets éducatifs déterminés en collaboration avec les parents. De plus, nous suggérons des comités de concertation ayant pour rôle de déterminer, conjointement avec les membres de l'institut, les besoins et les enjeux à prioriser.

En outre, il nous apparaît important de préserver et de valoriser le rôle du Conseil supérieur de l'éducation en ne le dénaturant pas avec une nouvelle mission que le gouvernement pourrait lui confier. Il existe à cet égard un consensus au Québec, aussi établi dans les rapports Corbo (2013, 2017) et le rapport d'Aubé, Demers et Lefebvre (2017), sur la création d'un conseil des universités et d'un conseil des collèges lorsqu'il est suggéré de préserver un mandat large, systémique et prospectif pour le Conseil supérieur de l'éducation. Ce dernier a un rôle significatif à jouer, soit de conseiller le ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport et la ministre de l'Enseignement supérieur sur toutes les questions ou nouvelles politiques du système d'éducation. Ces questions ou nouvelles politiques concernent des choix de société à propos d'enjeux fondamentaux et systémiques qui débordent de la science elle-même et qui peuvent se justifier avec d'autres critères que ceux des données de la recherche. Or, un institut d'excellence exerce plutôt un rôle de soutien scientifique auprès des intervenants en éducation et se doit d'être impartial (c'est-à-dire qu'il doit prendre du recul et préserver un devoir de neutralité à propos de choix politiques sur des questions fondamentales), en donnant plutôt des recommandations ou des avis sollicités par le milieu éducatif lui-même et déterminés selon ses besoins. Ce devoir de neutralité a d'ailleurs été demandé, au cours de la consultation, par des organismes syndicaux qui craignent qu'un institut d'excellence impose des normes ou des idéologies au système d'éducation. Avec des rôles et des mandats distincts définis dans des entités séparées, l'institut pourra mieux favoriser une réelle appropriation des résultats de l'activité scientifique et des bonnes pratiques en éducation par le milieu.

Pour faciliter une meilleure articulation et une meilleure complémentarité avec le Conseil supérieur de l'éducation, nous recommandons qu'une personne nommée par ce dernier siège comme observateur permanent avec droit de parole au conseil d'administration de l'institut.

La crédibilité de l'institut reposera sur son indépendance (remplir sa mission sans entraves imposées par les divers pouvoirs et intérêts pouvant chercher à l'influencer) et sur la valeur de ses expertises. À la lumière des finalités visées et de la consultation menée, nous affirmons qu'un institut national d'excellence en éducation doit être

constitué comme organisme mandataire de l'État et donc avoir un statut d'organisme indépendant doté de l'autonomie conceptuelle, opérationnelle et administrative nécessaire à l'exercice des responsabilités qui lui seront confiées.

RECOMMANDATION 1

Création de l'Institut national d'excellence en éducation

Que soit créé, par une loi de l'Assemblée nationale du Québec, l'Institut national d'excellence en éducation.

RECOMMANDATION 2

Statut de l'Institut national d'excellence en éducation

Que la loi créant l'Institut national d'excellence en éducation précise qu'il est un organisme mandataire de l'État, selon le statut accordé à l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux.

Différentes avenues ont été envisagées, mais la position d'« organisme indépendant » est celle qui revient le plus souvent, avec un plan triennal qui s'appuie sur les besoins des acteurs du milieu et qui soit établi avec le ministre. Ce plan serait ajusté annuellement.

RECOMMANDATION 3

Principes directeurs devant régir l'action de l'Institut national d'excellence en éducation

Que la loi créant l'Institut national d'excellence en éducation rappelle que son action doit s'effectuer dans le respect :

- a)** de l'indépendance et du caractère apolitique des membres de son conseil d'administration;
- b)** des besoins de l'ensemble des acteurs du système scolaire (usagers);
- c)** de la nécessité de solliciter la collaboration de l'ensemble des acteurs de la réussite éducative en faisant preuve de bienveillance envers chaque partenaire;
- d)** de l'autonomie de l'exercice de la fonction enseignante et des fonctions des autres professionnels du milieu;
- e)** de la liberté d'enseignement et de recherche des établissements universitaires et des professeurs qui y travaillent;

f) de la responsabilité première de l'institution universitaire pour la conservation, le développement, la critique et la transmission du savoir dans tous les domaines, ainsi que doit le stipuler l'éventuelle loi créant le Conseil des universités.

Que, dans ce cadre, la loi créant l'Institut national d'excellence en éducation énonce explicitement les principes directeurs devant régir l'action de cet organisme, à savoir :

a) l'indépendance par rapport aux divers pouvoirs et intérêts, de toute nature, pouvant chercher à l'influencer;

b) la prise en compte des savoirs issus de la science, du contexte et de l'expérience;

c) la recherche des résultats scientifiques, tant qualitatifs que quantitatifs, les plus complets, les plus exacts, les plus actuels et les plus pertinents pouvant lui permettre de remplir sa mission;

d) la prise en considération, de manière attentive et continue, des besoins du milieu éducatif, des parents, de la société civile et des gouvernements, sous l'aune des résultats scientifiques les plus actuels concernant la réussite éducative;

e) la diffusion et la valorisation des meilleures pratiques pertinentes québécoises, canadiennes et internationales concernant la réussite éducative, de façon à en rendre compte aux différents acteurs du milieu de l'éducation, aux ministres concernés et au public;

f) l'accroissement de la collaboration et de la mobilisation des parties prenantes de la réussite éducative;

g) la valorisation des résultats de la recherche scientifique en éducation au Québec;

h) que les travaux de l'institut visent explicitement à améliorer la réussite éducative;

i) que les travaux de l'institut soient notamment étayés par des résultats probants et dirigés par des spécialistes ayant une expertise reconnue;

j) que les travaux de l'institut prévoient une démarche d'accompagnement reposant sur le travail collaboratif;

k) que les travaux de l'institut contribuent à établir, de concert avec les acteurs des différents milieux, les besoins de recherche en ce qui concerne les grands enjeux de la réussite éducative;

l) que l'institut établisse des liens fonctionnels avec l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux et l'Institut national de santé publique du Québec;

m) que l'institut établisse des liens fonctionnels avec les organismes qui œuvrent en matière de persévérance et de réussite scolaires;

n) que l'institut établisse des liens fonctionnels avec les organismes de transfert existants, notamment le Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec et le Réseau québécois de recherche et de transfert en littératie;

o) que l'institut établisse des liens fonctionnels avec le Conseil supérieur de l'éducation et, éventuellement, des relations avec le Conseil des universités et le Conseil des collèges par le truchement de leur commission mixte;⁷

p) que l'institut établisse des liens fonctionnels avec le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur;

q) que l'institut établisse des liens fonctionnels avec les Fonds de recherche du Québec;

r) que l'institut établisse des liens fonctionnels avec les universités québécoises qui effectuent des activités de recherche et de formation dans les domaines liés à sa mission, soit (par ordre alphabétique) l'Institut national de la recherche scientifique, l'Université Bishop's, l'Université Concordia, l'Université de Montréal, l'Université du Québec à Chicoutimi, l'Université du Québec à Montréal, l'Université du Québec à Rimouski, l'Université du Québec à Trois-Rivières, l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, l'Université du Québec en Outaouais, l'Université Laval, l'Université McGill et l'Université TÉLUQ.

⁷ Comme proposé dans les rapports Corbo (2013, 2017) et le rapport d'Aubé, Demers et Lefebvre (2017) sur la création d'un Conseil des universités et d'un Conseil des collèges et qui recommandaient la création de tels conseils.

RECOMMANDATION 4

Mission et valeurs de l'Institut national d'excellence en éducation

Que la loi créant l'Institut national d'excellence en éducation précise sa mission et ses valeurs selon les balises suivantes :

- a)** Que la mission suivante, inscrite dans ladite loi, lui soit assignée : promouvoir l'excellence des politiques, du financement, de la gouvernance, de la gestion et des pratiques en éducation en s'appuyant sur les savoirs issus de la science, du contexte et de l'expérience :
- en contribuant à l'amélioration du système éducatif et de la réussite éducative;
 - en suggérant au milieu éducatif des expertises, des savoirs, des pratiques, des modalités, des politiques et des modes de gestion ou de gouvernance qui tiennent compte des enjeux de l'éducation au Québec;
 - en valorisant l'école et son rôle sociétal comme lieu d'apprentissage significatif et inclusif ainsi que comme lieu de développement global des personnes;
 - en conseillant, par des avis ou des recommandations, le ministre et le milieu éducatif.

Pour compléter cette mission, il nous apparaît pertinent d'indiquer les responsabilités de l'institut, qui se résument en quatre objets principaux :

- Examiner, au regard de sa sphère d'intervention, les enjeux prioritaires auxquels fait face le milieu éducatif;
- Rendre compte des résultats de recherches (tant qualitatives que quantitatives) et des bonnes pratiques issus des savoirs scientifiques, des savoirs contextuels et des savoirs d'expérience qui contribuent à l'excellence en éducation;
- Rendre accessibles et transférer dans le milieu éducatif des connaissances sur les recherches et les bonnes pratiques en éducation sous forme de retombées éducatives pour la formation et l'apprentissage;
- Favoriser une concertation des différents acteurs du milieu pour concrétiser la réalisation de sa mission.

b) Que cette loi précise les valeurs initiales devant être portées par l'Institut national d'excellence en éducation et qu'elle donne à son conseil d'administration la possibilité de les modifier selon ses besoins. Ces valeurs organisationnelles devront faire l'objet d'un consensus dégagé par le premier exercice de planification stratégique

pour que l'institut permette à ses employés et au milieu éducatif de se les approprier.

Nous proposons les balises suivantes comme point de départ de la réflexion et de l'exercice d'élaboration des valeurs :

- Rigueur et objectivité : développer la capacité d'agir avec cohérence, pertinence et impartialité dans les relations avec les acteurs de la recherche et du milieu éducatif;
- Coopération et créativité : développer l'inventivité, l'ouverture et la capacité d'innovation dans les pratiques organisationnelles et les différents transferts et retombées, de concert avec le milieu éducatif;
- Responsabilité et transparence : développer la capacité à rendre compte efficacement de ses décisions et de ses actions auprès du milieu éducatif et de la société en général.

RECOMMANDATION 5

Objectifs généraux de l'Institut national d'excellence en éducation

Que la loi constitutive de l'Institut national d'excellence en éducation définisse précisément ses objectifs généraux selon les catégories suivantes :

- a)** 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 et en assurer la veille scientifique;
- b)** Assurer le transfert des résultats de la recherche scientifique, tant des résultats issus de méthodes qualitatives que de ceux issus de méthodes quantitatives, vers le réseau scolaire, les décideurs et le public;
- c)** Contribuer, en s'appuyant sur les besoins du milieu éducatif et de concert avec les organismes existants, notamment les universités, à la formation et à l'accompagnement des intervenants au regard des meilleures pratiques éducatives, et en évaluer les effets.

RECOMMANDATION 6

Avis au ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport

Que le ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport puisse soumettre à l'Institut national d'excellence en éducation toute question relative à sa mission et à ses mandats.

RECOMMANDATION 7

Avis à la ministre de l'Enseignement supérieur (formation du personnel scolaire)

Que la ministre de l'Enseignement supérieur puisse soumettre à l'Institut national d'excellence en éducation toute question relative à sa mission et à ses mandats.

RECOMMANDATION 8

Avis à la ministre de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (relève scientifique et Fonds de recherche du Québec)

Que la ministre de l'Économie, de la Science et de l'Innovation sollicite un avis de l'Institut national d'excellence en éducation sur tout projet de politique ou tout règlement portant sur la recherche scientifique en éducation et sur la relève scientifique.

RECOMMANDATION 9

Pouvoirs de l'Institut national d'excellence en éducation

Que la loi constitutive de l'Institut national d'excellence en éducation lui attribue les pouvoirs suivants :

- a) Adopter les règlements nécessaires à sa régie;
- b) Créer, mandater, composer, modifier et abolir les groupes de travail et les comités permanents ou temporaires nécessaires à la réalisation de sa mission, et ce, dans le respect des règles suivantes :
 - les groupes de travail et les comités sont présidés par un membre de l'institut, nommé par ce dernier sur recommandation du président, sauf lorsque l'institut en décide autrement;
 - les groupes de travail et les comités sont normalement composés de personnes qui ne sont pas membres de l'institut, mais qui sont choisies selon les principes généraux présidant à la composition de celui-ci, soit en particulier la compétence et l'indépendance personnelles;
 - des membres du personnel de l'institut agissent comme secrétaires des groupes de travail et des comités;
- c) Effectuer ou faire effectuer les recherches nécessaires à la réalisation de sa mission;

d) Obtenir de tout établissement scolaire ou d'enseignement supérieur ou encore de tout ministère toute l'information et toutes les données nécessaires à la réalisation de sa mission, en prévoyant des modalités similaires à celles prévues à l'Entente portant sur la communication de renseignements nécessaires à la réalisation d'études et d'évaluations faites en application de la Loi sur l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux;

e) Accéder aux bases de données des ministères, des établissements scolaires ou des établissements d'enseignement supérieur pour y effectuer ou y faire effectuer les analyses nécessaires à la réalisation de sa mission.

RECOMMANDATION 10

Obligations de l'Institut national d'excellence en éducation

Que la loi constitutive de l'Institut national d'excellence en éducation lui assigne les obligations suivantes :

- a) Tenir au moins six réunions régulières par année;
- b) Tenir compte, dans la composition de groupes de travail ou de comités, des principes généraux utilisés pour la nomination de ses membres;
- c) Fournir au ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport un rapport annuel d'activités en y incluant ce que la loi exige;
- d) Convenir, avec le ministre et sur une base annuelle, de son plan de travail triennal à partir des recommandations de la Direction de la concertation avec les usagers.

RECOMMANDATION 11

Information publique sur l'Institut national d'excellence en éducation

Que, de manière générale, tous les documents de l'Institut national d'excellence en éducation et de ses groupes de travail ou comités aient un caractère public.

Que l'Institut national d'excellence en éducation publie, sur un site Internet accessible au public, tous les documents issus de ses travaux et de ses groupes de travail ou comités, sauf les documents dont la publication doit être temporairement différée.

Que les projets d'ordres du jour des réunions statutaires ou spéciales de l'Institut national d'excellence en éducation soient publiés au plus tard cinq jours ouvrables avant la tenue de ces réunions.

Que les procès-verbaux de l'Institut national d'excellence en éducation soient publiés dans les dix jours suivant leur adoption.

Que les rapports de dépenses des administrateurs, des membres des comités et des membres du personnel de l'Institut national d'excellence en éducation soient publiés sur son site Internet.

RECOMMANDATION 12

Nomination et composition des membres du conseil d'administration

Fonctions et modèle proposés

Le conseil d'administration assumera les fonctions habituellement reconnues pour une personne morale mandataire de l'État. Rappelons qu'il s'agit principalement de voir à la réalisation de la mission de l'institut, de définir ses orientations et objectifs stratégiques et de veiller à leur mise en œuvre, de voir à la bonne gestion et à la surveillance de ses activités et d'assurer une transparence et une saine reddition de comptes auprès du gouvernement et de la société en général. À cet effet, le modèle privilégié qui ressort de la consultation tient compte de deux enjeux complémentaires : a) assurer une représentation démocratique et indépendante des acteurs du milieu directement liés à la mission de l'institut; b) assurer une participation et un échange d'expertises et de savoirs basés sur la compétence des administrateurs.

a) Représentation démocratique et indépendante : la composition du conseil doit tendre à une représentation démocratique des acteurs du milieu (parties constituantes). Le mode de nomination des administrateurs et le fonctionnement du conseil doivent permettre l'indépendance nécessaire à la crédibilité des activités de l'institut. Comme le prescrit habituellement la loi au Québec, les membres du conseil doivent pouvoir exercer leur fonction sans avoir de relations ou d'intérêts directs ou indirects, par exemple de nature financière, commerciale, professionnelle ou philanthropique, susceptibles de nuire à la qualité de leurs décisions.

b) Participation et compétence : la composition et le fonctionnement du conseil doivent privilégier la responsabilisation, la transparence et la participation active de ses membres pour permettre une prise de décision fondée sur les expertises et le partage des connaissances. Les expertises et les savoirs concernent à la fois une connaissance de la recherche et du transfert des savoirs dans le milieu éducatif et une connaissance de la gouvernance des sociétés.

Composition

Nous suggérons un mode de composition de nature à favoriser l'efficacité des travaux et une participation active des administrateurs aux activités du conseil. Ainsi, celui-ci devra être composé de 13 administrateurs et de 5 membres observateurs. Sa composition devra viser la parité hommes-femmes, l'équité dans la représentation territoriale et la juste représentation de la communauté anglophone, de la diversité culturelle, des Premières Nations et des Inuits. De plus, le conseil devra voir à établir un profil recherché pour les compétences et l'expertise de son président et de ses administrateurs, qui serviront de balises dans le processus de sélection des membres par le ministre.

Pour la création du premier conseil d'administration de l'institut, nous suggérons qu'un comité mandaté par le ministre détermine les profils de compétences pour tous les postes à combler, y compris celui du président, analyse les candidatures reçues et fasse des recommandations au ministre. Ces profils seront réévalués par la suite par le conseil d'administration.

COMPOSITION SUGGÉRÉE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'INSTITUT

RÔLE	GROUPE REPRÉSENTÉ	DURÉE DU PREMIER MANDAT À LA CRÉATION DE L'INEE	DROITS
UN PRÉSIDENT	Société civile	Cinq ans	Droits de parole et de vote
SEPT REPRÉSENTANTS DU MILIEU SCOLAIRE	Trois enseignants, une personne issue des services directs aux élèves, un conseiller pédagogique et deux membres du personnel cadre ou hors cadre	Quatre représentants pour trois ans et trois représentants pour deux ans	Droits de parole et de vote
UN REPRÉSENTANT DU MILIEU DE LA RECHERCHE UNIVERSITAIRE	Un professeur d'université (titulaire [classe 3] ou agrégé [classe 4])	Un représentant pour deux ans	Droits de parole et de vote
UN REPRÉSENTANT DE LA SOCIÉTÉ CIVILE	Une personne du milieu socioéconomique	Un représentant pour trois ans	Droits de parole et de vote
UN REPRÉSENTANT DES ORGANISMES ŒUVRANT EN MATIÈRE DE PERSÉVÉRANCE ET DE RÉUSSITE SCOLAIRES	Une personne issue d'un organisme du milieu de la persévérance scolaire	Un représentant pour trois ans	Droits de parole et de vote
DEUX REPRÉSENTANTS DES PARENTS	Un parent d'un élève du préscolaire ou du primaire et un parent d'un élève du secondaire	Un représentant pour trois ans et un représentant pour deux ans	Droits de parole et de vote
UN REPRÉSENTANT DES FONDOS DE RECHERCHE DU QUÉBEC	Le scientifique en chef ou son représentant		Observateur avec droit de parole
UN REPRÉSENTANT DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR	Le sous-ministre ou son représentant		Observateur avec droit de parole
UN REPRÉSENTANT DE L'INESSS OU DE L'INSPQ (EN ALTERNANCE)	Au choix de l'organisme		Observateur avec droit de parole
UN REPRÉSENTANT DU CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION	Au choix de l'organisme		Observateur avec droit de parole
UN DIRECTEUR GÉNÉRAL			Observateur avec droit de parole

Balises pour la représentativité

Caractéristiques du milieu

- Francophone ou anglophone (au moins trois membres avec droit de vote issus de la communauté anglophone)
- Public ou privé (au moins un membre issu d'un établissement d'enseignement privé)
- Formation générale ou formation professionnelle
- Enseignement primaire ou enseignement secondaire

Caractéristiques socioculturelles et géographiques

- Genre
- Milieu rural ou urbain (au moins trois membres avec droit de vote issus de l'île de Montréal)
- Communautés culturelles

Balises pour le profil de compétences

- Chercheurs (professeurs titulaires ou agrégés, classe 3 ou 4)
- Gestionnaires
- Expérience à un autre conseil d'administration ou dans un autre organisme public
- Capacité d'apporter une contribution individuelle attestée par une formation, une expérience et des réalisations professionnelles et personnelles

Exclusions

Pour que soit assurée l'indépendance du conseil ne peut être nommée :

- une personne ayant travaillé pour l'institut ou dont un membre de la famille travaille pour l'institut;
- une personne occupant un poste de direction, élue ou nommée dans un syndicat ou une association représentant des salariés (y compris les associations de cadres, de directions ou de directions générales);
- une personne élue ou nommée dans un parti politique fédéral, provincial ou municipal;
- une personne exerçant les fonctions de député à l'Assemblée nationale du Québec ou au Parlement du Canada, ou les fonctions de maire ou de conseiller municipal.

Durée des mandats

Nous recommandons des mandats d'une durée de trois ans pour les administrateurs et de cinq ans pour le président avec possibilité d'un seul renouvellement.

Mode de sélection et nomination

Nous recommandons un appel de candidatures ouvert à tous sans exclusion et la sélection des candidats à partir d'un profil de compétences déterminé par le conseil d'administration. Celui-ci établira une liste de candidats et fera des recommandations au ministre en vue d'une nomination.

Outils de gouvernance privilégiés

Outre les documents annuels qui doivent être produits par les organismes publics dans le cadre de leur reddition de comptes (bilans, rapports et plans d'action), selon leurs obligations légales et ministérielles, nous recommandons trois types de balises pour assurer une participation effective et active des membres du conseil d'administration à une saine gouvernance de l'institut.

1) Planification stratégique

Nous recommandons une planification stratégique d'une durée de cinq ans avec des modalités de révision (pour les modifications mineures pouvant être adoptées par un conseil d'administration ordinaire) et une modalité de réactualisation du plan tous les trois ans permettant d'évaluer la pertinence de ses objets. Cette modalité sera à déterminer ultérieurement par le conseil selon les besoins et les contextes de la réactualisation. Pour la conception et la révision des plans stratégiques, nous recommandons une consultation obligatoire de l'ensemble du milieu éducatif dont les modalités seront fixées par le conseil d'administration.

2) Formation et manuel de gouvernance pour les administrateurs

Nous recommandons que tous les nouveaux administrateurs de l'institut aient acquis ou suivent obligatoirement une formation d'administrateur de société certifiée dans les trois mois suivant leur nomination et que le conseil adopte un programme d'accueil et d'intégration de ses membres. Les contenus de la formation et du programme pourront être déterminés par le conseil ultérieurement, selon les avis du comité de gouvernance et d'éthique. Nous suggérons également que le conseil se dote d'un manuel de gouvernance pour compléter le programme d'intégration. Ce manuel devra présenter les éléments habituels de ce type de document (la planification stratégique, une présentation de

l'organisme et de son organigramme, les modalités de fonctionnement du conseil, le code d'éthique et de déontologie, le règlement sur l'indépendance et les conflits d'intérêts, les modalités d'évaluation des membres du conseil, etc.).

3) Code d'éthique et de déontologie

Le conseil d'administration devra légalement se doter d'un code d'éthique et de déontologie pour ses administrateurs ainsi que d'un règlement sur l'indépendance et les conflits d'intérêts.

RECOMMANDATION 13

Comités permanents du conseil d'administration

Nous recommandons de créer trois comités permanents pour le conseil d'administration : comité de gouvernance et d'éthique, comité de la planification stratégique et comité de vérification budgétaire. Chacun de ces comités devra offrir une représentativité équitable des groupes présents au conseil d'administration. Au moins un des membres du comité de vérification budgétaire devra posséder des compétences en matière comptable ou financière.

Comité de gouvernance et d'éthique

Ce comité aura un double mandat, soit de voir à l'application du code d'éthique et de déontologie des administrateurs ainsi que du règlement sur l'indépendance et les conflits d'intérêts, et de voir au développement de saines pratiques de gouvernance au conseil pour prioriser un rôle actif de ses membres, le partage de l'expertise de chacun de même que l'intégrité et la responsabilité dans la prise de décision.

Balises suggérées pour le mandat du comité de gouvernance et d'éthique

Volet de la gouvernance

- Formuler des recommandations pour la diffusion de l'information et de la documentation pertinentes;
- Favoriser l'apport et l'implication de chacun des membres aux travaux du conseil. À cette fin, le comité pourra proposer des séances de formation, d'accueil et d'information;
- Établir et proposer des mécanismes pour l'appréciation et l'évaluation des membres du conseil;

- Déterminer des moyens permettant au conseil d'évaluer son fonctionnement et, le cas échéant, proposer des pistes de solution;
- Formuler des recommandations sur les profils de compétences des administrateurs;
- Formuler des recommandations sur le profil recherché pour le directeur général, les modalités de son évaluation annuelle, etc.

Volet de l'éthique

- Voir à l'application du code d'éthique et de déontologie des administrateurs ainsi que du règlement sur l'indépendance et les conflits d'intérêts et, le cas échéant, à leur mise à jour;
- Formuler des recommandations sur tous les enjeux ou problèmes ayant une dimension éthique dans les activités de l'institut;
- Formuler toutes les recommandations appropriées en matière d'éthique.

Comité de la planification stratégique

Ce comité aura le mandat de réfléchir en vue de formuler des recommandations sur la diffusion du plan stratégique, son appropriation par les membres du conseil et les employés de l'institut ainsi que sa révision et son ajustement. L'objectif de ce comité sera de favoriser l'intégration des objets de la planification stratégique dans la culture d'entreprise de l'institut pour qu'elle ne soit pas réduite à un plan, mais qu'elle constitue un réel processus de planification intégré.

Balises suggérées pour le mandat du comité de la planification stratégique

- Voir au suivi et à la diffusion de l'information sur les objectifs visés par le plan stratégique;
- Formuler des recommandations sur les résultats des plans d'action et des rapports annuels;
- Voir au suivi des résultats des indicateurs au regard des cibles établies dans le plan stratégique;
- Formuler des recommandations sur les révisions ou la réactualisation du plan stratégique.

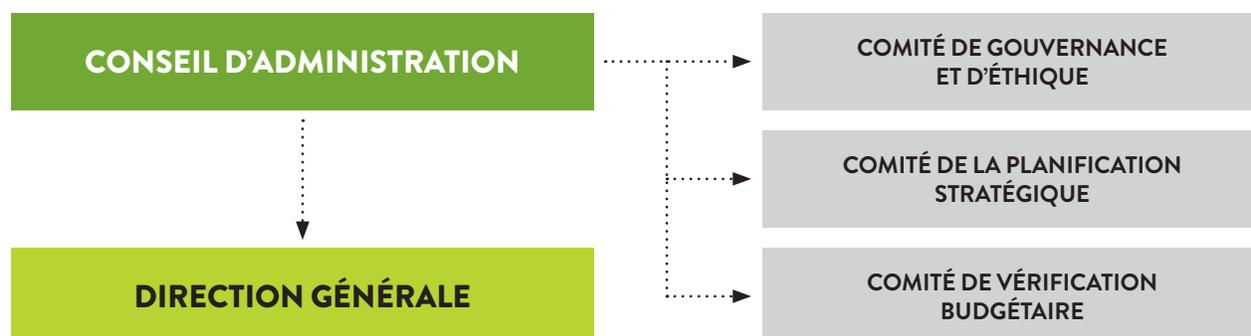
Comité de vérification budgétaire

Ce comité exercera un rôle d'audit au regard de tous les aspects budgétaires et financiers. Il aura comme mandat de vérifier et de valider les exercices et résultats financiers, de formuler des recommandations sur leur adoption et de faire des propositions pour toute prise de décision visant à favoriser une saine gestion financière de l'institut.

Balises suggérées pour le mandat du comité de vérification budgétaire

- Examiner les états financiers et les principales méthodes comptables en collaboration avec la direction et l'auditeur indépendant, et donner des avis en ce qui les concerne;
- Examiner la situation financière de l'institut au cours de l'exercice;
- Formuler des recommandations sur les orientations budgétaires, les différentes politiques budgétaires, les politiques d'encadrement de la gestion des risques et les résultats des états financiers;
- Formuler des recommandations sur toutes les solutions visant à favoriser une saine gestion financière de l'institut.

ORGANIGRAMME DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



RECOMMANDATION 14

Structure organisationnelle

Nous proposons ici quelques balises concernant la structure organisationnelle de l'institut, ce qui n'engage aucunement le conseil d'administration. Ces balises visent à présenter notre vision actuelle de la structure à privilégier.

Direction générale

La direction générale verra, notamment, à la gestion de l'institut et coordonnera les secteurs administratifs suivants :

- Administration, secrétariat général et gestion du personnel
- Ressources financières et budgétaires
- Ressources matérielles et informatiques

La direction générale établira son plan d'activités triennal avec les différentes directions de l'institut et le soumettra à l'approbation du conseil. Ce document encadrera le plan annuel de la planification stratégique. Le ministre sera appelé à adresser à l'institut des observations et des recommandations sur ce plan d'activités triennal, lequel devra être diffusé et facilement accessible.

Directeur général

Le ministre nommera le directeur général après consultation du président du conseil d'administration et en tenant compte des avis et des profils de compétences et d'expérience adoptés par le conseil. Nous recommandons que les fonctions de président du conseil et de directeur général de l'institut ne puissent être cumulées. Le mandat du directeur général sera de cinq ans. Les critères d'évaluation du directeur général devront être élaborés par le comité de gouvernance et d'éthique et adoptés par le conseil. Nous recommandons également que l'évaluation annuelle du directeur général soit effectuée par le président du conseil avec deux membres désignés par celui-ci. Ce comité formulera des recommandations quant aux résultats d'évaluation du directeur général.

Direction de la recherche scientifique

Le mandat de la Direction de la recherche scientifique sera de 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 et d'en assurer la veille scientifique. Elle devra donc déterminer et apprécier les meilleures recherches et pratiques en matière de pédagogie, de didactique, d'évaluation, de formation, d'organisation, de gestion, de gouvernance et de politiques, assurer une veille scientifique en ce qui les concerne et en rendre compte pour favoriser l'excellence et la réussite éducative.

Les recherches et les pratiques en question portent sur a) les savoirs scientifiques, b) les savoirs contextuels et c) les savoirs d'expérience. La Direction de la recherche scientifique devra être appuyée par un conseil scientifique permanent ayant comme mandat principal d'émettre des avis sur la valeur des résultats de recherches, les questions méthodologiques et les guides ou outils de communication conçus par l'institut. Ce conseil scientifique devra aussi garantir l'objectivité des travaux de l'institut, déterminer les critères d'analyse des recherches et s'assurer de tenir compte de tous les types de recherche en éducation. Les comités suggérés pour aider cette direction dans la réalisation de son mandat sont les suivants :

- Conseil scientifique
- Comité d'experts en pédagogie et en didactique (littérature, numératie, science et technologie, arts, univers social, éducation à la santé, environnements et saines habitudes de vie)
- Comité d'experts en évaluation
- Comité d'experts en formation initiale, en insertion professionnelle et en formation continue du personnel scolaire
- Comité d'experts en formation à distance et en numérique
- Comité d'experts sur l'école inclusive et les élèves ayant des besoins particuliers
- Comité d'experts sur les environnements socioéducatifs
- Comité d'experts sur les apprentissages
- Comité d'experts sur la gestion éducative, la gouvernance, le financement et les politiques éducatives
- Comité d'experts sur les contextes d'apprentissage particuliers et les populations minoritaires ou vulnérables

Direction du transfert, de l'accompagnement et des communications

Le mandat de la Direction du transfert, de l'accompagnement et des communications sera d'informer et de former le milieu éducatif, les parents et la société civile au regard des résultats de la recherche scientifique et des bonnes pratiques relevées par la Direction de la recherche scientifique afin d'assurer des retombées significatives auprès des acteurs du système d'éducation. La Direction du transfert, de l'accompagnement et des communications devra exercer une veille pour s'assurer de choisir et de déployer les modalités permettant un transfert dans les différents milieux. Le perfectionnement professionnel devra être envisagé comme un processus d'apprentissage continu. Les comités suggérés pour aider cette direction dans la réalisation de son mandat sont les suivants :

- Comité du préscolaire et du primaire
- Comité du secondaire
- Comité de la formation professionnelle et de la formation générale des adultes

Cette direction sera liée à la fois à la production et à la diffusion de matériel de transfert et d'accompagnement. Elle s'occupera aussi des communications de l'organisation et répondra aux besoins de la direction générale. De plus, elle devra considérer une offre de services en langue anglaise.

Direction de la concertation avec les usagers

Le mandat de la Direction de la concertation avec les usagers sera de déterminer, avec les acteurs du système d'éducation, les besoins du milieu et les enjeux ou sujets prioritaires que la Direction de la recherche scientifique devra évaluer et qui devront être indiqués dans le plan d'activités triennal de l'institut. Le comité permanent de cette direction assumera le rôle d'une table de concertation sectorielle et établira des priorités découlant d'une analyse des besoins du milieu. Le comité suggéré pour aider cette direction dans la réalisation de son mandat est le suivant :

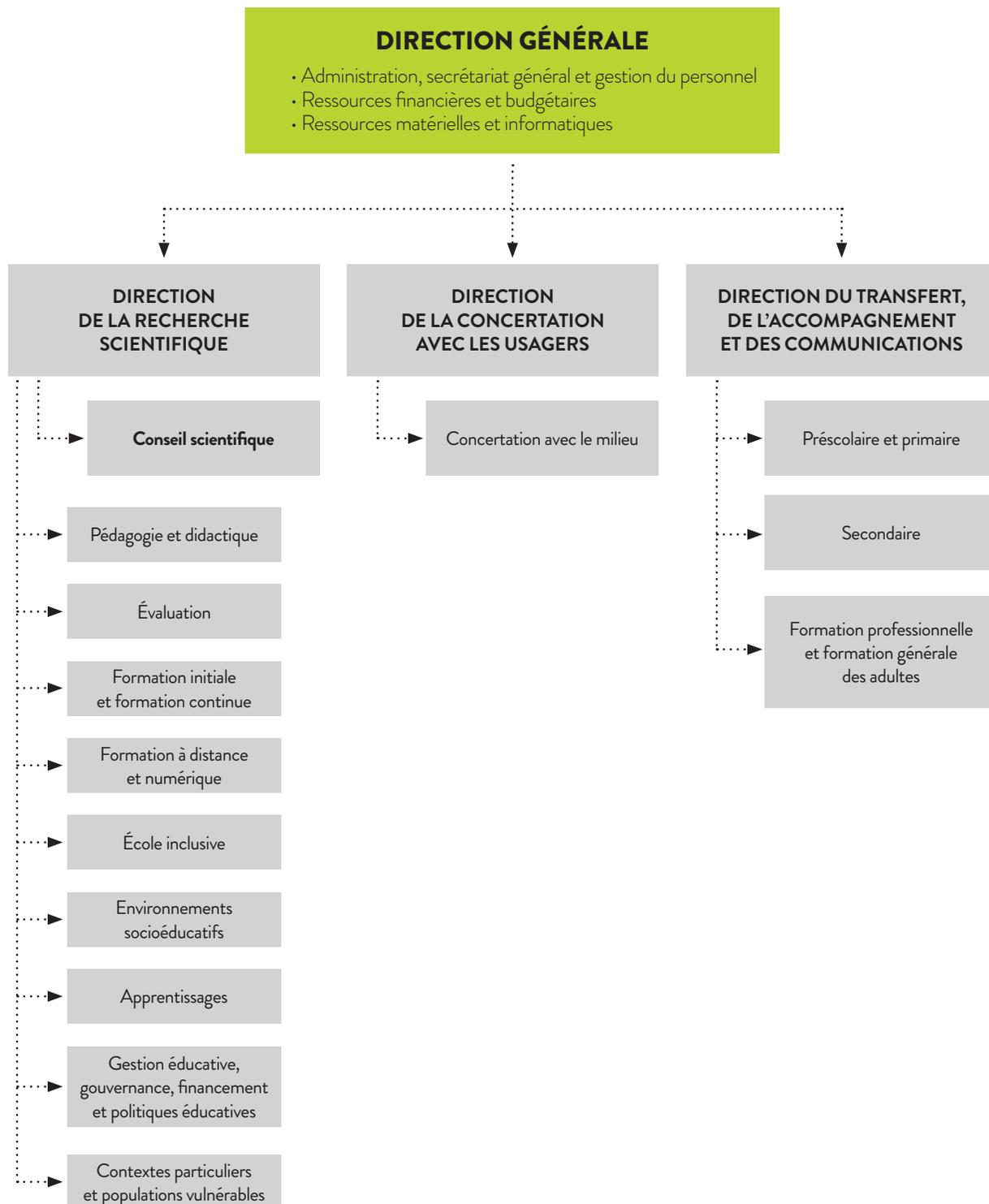
- Comité de concertation avec le milieu

Ce comité devra être constitué d'un large éventail des parties prenantes de la réussite éducative et inclure des représentants non seulement des différents milieux (secteur des jeunes, formation professionnelle et formation générale des adultes), mais aussi des centres de recherche, des principaux centres de transfert, des organisations syndicales, des associations du milieu de l'éducation ou d'organismes à but non lucratif, notamment de ceux œuvrant en matière de persévérance et de réussite scolaires.

Composition et formation des comités de la structure organisationnelle

Nous recommandons que ces comités soient composés de scientifiques, d'enseignants, de gestionnaires, de membres d'équipes-écoles et de parents. La direction générale pourra aussi former des comités pour l'étude de toute question qui relèvera de sa compétence. L'institut pourra déterminer les attributions de tous ces comités.

ORGANIGRAMME DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE



RECOMMANDATION 15

Balises pour un plan d'effectif et budget

Outre les ressources budgétaires permettant d'assumer les frais fixes de fonctionnement, l'institut aura besoin de deux catégories de personnel. Il lui faudra d'abord un personnel administratif pour assurer son autonomie opérationnelle et administrative ainsi que son bon fonctionnement, puis un personnel professionnel spécialisé en recherche (et familier avec les recherches qualitatives et quantitatives effectuées en sciences de l'éducation), en transfert et en accompagnement, en communication et en concertation. Cette deuxième catégorie de personnel devra être propre à l'institut, car c'est elle qui lui donnera de la notoriété et qui le rendra apte à faire des analyses et une veille scientifique, à rendre compte de la recherche et à la rendre accessible tout en concevant des outils de transfert

et d'accompagnement crédibles pour le milieu éducatif. L'institut devra également embaucher des personnes-ressources qui participeront aux travaux des divers comités et qui compléteront l'expertise du personnel professionnel spécialisé.

Notre évaluation préliminaire nous amène à croire qu'une équipe d'environ 46 personnes à temps plein devrait veiller à la bonne marche des travaux de l'institut.

Pour permettre une meilleure évaluation du budget annuel de l'institut, nous présentons sommairement ci-après les besoins par portrait de l'effectif en termes de tâches à accomplir pour les employés permanents à temps plein, sans quantifier leur charge de travail.

ÉVALUATION DU BUDGET DE FONCTIONNEMENT ANNUEL		
ACTIVITÉS ET BESOINS	TÂCHES À ACCOMPLIR	MEMBRES DU PERSONNEL À PRÉVOIR
DIRECTION GÉNÉRALE ADMINISTRATION, SECRÉTARIAT GÉNÉRAL ET GESTION DU PERSONNEL	- Gestion de l'ensemble des activités - Secrétariat général	1 1
RESSOURCES FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES	- Direction du soutien administratif et de la gestion du personnel	1
RESSOURCES MATÉRIELLES ET INFORMATIQUES	- Soutien administratif et à la comptabilité	9
DIRECTION DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE	- Direction - Coordination du conseil scientifique - Travail du professionnel de recherche	1 1 10
DIRECTION DU TRANSFERT, DE L'ACCOMPAGNEMENT ET DES COMMUNICATIONS	- Direction - Coordination des communications - Activités et modalités de transfert et de formation	1 3 14
DIRECTION DE LA CONCERTATION AVEC LES USAGERS	- Direction - Soutien au comité	1 3

Évaluation des ressources nécessaires pour la création de l'institut

Un budget de fonctionnement annuel approximatif de 7,0 millions de dollars par année sera nécessaire et devra se répartir comme suit : 4,8 millions dans les fonds destinés aux salaires et aux avantages sociaux, 1,5 million pour les services professionnels externes et les recherches, et environ 0,7 million pour le reste du fonctionnement. Il est à noter qu'une partie de ce budget pourra provenir d'une réallocation des ressources du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et ne constituera donc pas une dépense nouvelle pour l'État québécois. Notre évaluation budgétaire s'inspire des résultats financiers de l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux pour 2016-2017.

ÉVALUATION DU BUDGET DE FONCTIONNEMENT ANNUEL	
REVENUS	PREMIÈRE ANNÉE DE FONDATION (\$)
GOUVERNEMENT DU QUÉBEC	7 000 000,00
AUTRES REVENUS	0,00
TOTAL	7 000 000,00
CHARGES	
TRAITEMENTS, PERSONNEL EXPERT ET AVANTAGES SOCIAUX	(4 800 000,00)
LOYER	(400 000,00)
SERVICES PROFESSIONNELS EXTERNES ET RECHERCHES	(1 500 000,00)
FRAIS DE DÉPLACEMENT	(50 000,00)
PAPETERIE, IMPRESSION ET FRAIS DE BUREAU	(45 000,00)
FRAIS DE RÉUNION, CONGRÈS ET FORMATIONS	(25 000,00)
PUBLICITÉ, PROMOTION ET COMMUNICATIONS	(172 500,00)
AUTRES FRAIS GÉNÉRAUX	(7 500,00)
TOTAL	(7 000 000,00)
EXCÉDENT (DÉFICIT) DE L'EXERCICE	0,00

L'institut devrait avoir des installations physiques dans les villes de Québec et de Montréal.

BRÈVE ÉVALUATION DES RÔLES DE QUELQUES INTERVENANTS

Nous terminons notre rapport avec une brève évaluation des rôles des différents intervenants dont les fonctions pourraient paraître dédoublées avec la création d'un institut national d'excellence en éducation. Cette évaluation demeure sommaire et devra être validée à la suite d'une concertation plus approfondie avec ces intervenants.

ÉVALUATION SOMMAIRE DES RÔLES		
INTERVENANTS	RÔLES	RÔLES DE L'INSTITUT
CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION	Donner aux ministres des avis ou des recommandations sur toute question relative à l'éducation.	L'institut pourra donner des avis aux ministres, mais seulement en ce qui a trait à sa mission.
	Solliciter ou recevoir des requêtes, des opinions et des suggestions d'organismes ou de groupes intéressés ainsi que du public en général sur toute question relative à l'éducation.	L'institut recevra des requêtes du milieu éducatif, mais seulement en ce qui a trait à sa mission.
LES RÔLES SONT DISTINCTS.		
FONDS DE RECHERCHE DU QUÉBEC	Promouvoir et aider financièrement le développement de la recherche.	L'institut ne contribuera pas au développement de la recherche.
	Promouvoir et aider financièrement la diffusion de la recherche.	L'institut diffusera les résultats de la recherche, mais son rôle sera complémentaire de celui des différents fonds de recherche.
	Promouvoir et aider financièrement la formation de chercheurs.	L'institut n'offrira pas de formation aux chercheurs.
LES RÔLES SONT ESSENTIELLEMENT DISTINCTS ET UNIQUEMENT COMPLÉMENTAIRES EN CE QUI CONCERNE LA DIFFUSION DE LA RECHERCHE EN ÉDUCATION.		
UNIVERSITÉS	Faire de la recherche fondamentale et appliquée.	L'institut ne fera pas de recherche fondamentale et appliquée.
	Offrir la formation des enseignants et des enseignantes (baccalauréat, maîtrise et doctorat).	L'institut n'offrira pas la formation des enseignants et des enseignantes.
	Offrir de la formation continue et professionnelle sous forme de crédits universitaires.	Par des activités de transfert et d'accompagnement, l'institut sera appelé à jouer un rôle dans la formation initiale et continue.
LES RÔLES SONT ESSENTIELLEMENT DISTINCTS. CONCERNANT LA FORMATION CONTINUE, L'INSTITUT AURA À SE CONCERTER AVEC LE MILIEU UNIVERSITAIRE POUR ÉVITER LES DÉDOUBLEMENTS.		

ÉVALUATION SOMMAIRE DES RÔLES

INTERVENANTS	RÔLES	RÔLES DE L'INSTITUT
CENTRE DE RECHERCHE INTERUNIVERSITAIRE SUR LA FORMATION ET LA PROFESSION ENSEIGNANTE	Faire de la recherche fondamentale et appliquée.	L'institut ne fera pas de recherche fondamentale et appliquée.
	Assurer la diffusion de la recherche.	L'institut diffusera les résultats de la recherche, mais son rôle sera complémentaire.
	Offrir de la formation continue et professionnelle.	L'institut sera appelé à offrir de la formation continue.
	Favoriser l'intégration de la recherche auprès des intervenants.	L'institut sera appelé à favoriser l'intégration de la recherche auprès des intervenants.
	Effectuer une veille scientifique.	L'institut sera appelé à effectuer une veille scientifique.
L'INSTITUT RENDRA COMPTE DE LA RECHERCHE, MAIS N'EN EFFECTUERA PAS. IL EXISTE UN RISQUE DE DÉDOUBLEMENT AU REGARD DE LA FORMATION DE MÊME QUE DE L'INTÉGRATION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE. L'INSTITUT AURA À SE CONCERTER AVEC L'ORGANISME.		
CENTRES DE TRANSFERT POUR LA RÉUSSITE ÉDUCATIVE DU QUÉBEC	Promouvoir l'innovation et le transfert des connaissances en vue d'accroître la réussite éducative au Québec.	L'institut ne se spécialisera pas dans l'innovation et la technologie.
	Accroître la synergie entre les acteurs de la recherche, ceux du terrain et les organisations.	L'institut devra travailler à fédérer l'ensemble de ses partenaires.
	Contribuer au développement d'une culture scientifique et d'innovation en éducation.	L'institut développera une culture scientifique de façon distincte en rendant compte de la recherche.
	LES RÔLES SONT ESSENTIELLEMENT DISTINCTS ET UNIQUEMENT COMPLÉMENTAIRES EN CE QUI CONCERNE LA DIFFUSION DE LA RECHERCHE EN ÉDUCATION.	
CENTRE DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION SUR LA RÉUSSITE SCOLAIRE	Faire de la recherche fondamentale et appliquée ainsi que des études sur la persévérance et la réussite scolaires.	L'institut ne fera pas de recherche fondamentale et appliquée.
	Soutenir les milieux scolaires dans leurs efforts visant à favoriser la réussite de tous les élèves.	
	LES RÔLES SONT DISTINCTS.	

Concernant les craintes de dédoublement exprimées lors de la consultation, certains centres de recherche ont manifesté le souhait de se voir attribuer les budgets qui pourraient être destinés à un institut national d'excellence en éducation pour pouvoir remplir eux-mêmes les mandats décrits dans le document de consultation. Nous avons étudié sérieusement cette possibilité pour voir si le gouvernement pourrait ainsi réaliser des économies budgétaires tout en mettant en œuvre les objectifs ciblés et en répondant aux besoins exprimés par les participants qui appuient la création d'un institut. À la suite de notre analyse, nous jugeons que cette solution comporte trois problèmes majeurs, soit :

a) que ces centres de recherche se placeraient dans un conflit d'intérêts en étant à la fois ceux qui produisent la recherche et ceux qui

doivent en rendre compte et la qualifier pour les intervenants du milieu éducatif;

b) que la recherche produite dans ces centres est ciblée et spécialisée, et qu'elle ne couvre pas l'ensemble des sujets traités par les sciences de l'éducation;

c) que cela occasionnerait des difficultés de gouvernance au sujet de l'indépendance de l'organisme et de la représentativité de l'ensemble des acteurs du milieu éducatif. Pour combler cette lacune, il faudrait que le gouvernement exige de ces centres de recherche des changements significatifs dans leur mode de gouvernance.

Ainsi, il nous semble préférable qu'un institut soit créé pour rendre compte, de façon neutre et indépendante, de l'ensemble de la recherche effectuée au Québec et sur la scène internationale.

ANNEXE 1

Mémoire déposé par : _____

Date : _____ Heure : _____

STATUT	FAITS SAILLANTS
OBJECTIFS (SYNTHÈSE, TRANSFERT, FORMATION)	FAITS SAILLANTS
INTERACTION ENTRE LES GROUPES	FAITS SAILLANTS
STRUCTURE	FAITS SAILLANTS
GOVERNANCE ET REPRÉSENTANTS	FAITS SAILLANTS
FORMATION À DISTANCE ET NUMÉRIQUE	FAITS SAILLANTS
RÉSUMÉ DU MÉMOIRE (DE LA POSITION)	
COMMENTAIRES SUPPLÉMENTAIRES	



RAPPORT

GROUPE DE TRAVAIL
SUR LA CRÉATION
D'UN INSTITUT NATIONAL
D'EXCELLENCE EN ÉDUCATION