



De la réussite des jeunes dépend la réussite du Québec entier

Mémoire du Conseil du patronat du Québec (CPQ) dans le cadre des consultations publiques sur la réussite éducative et de la Commission sur l'éducation à la petite enfance

- Novembre 2016 -

Table des matières

Introduction : une vision large de la réussite éducative	4
Deux principes généraux	5
<i>Autonomie et responsabilité</i>	5
<i>Apprentissage continu et recherche</i>	6
Remarques spécifiques sur l'éducation à la petite enfance	7
Remarques spécifiques sur la réussite éducative	7
<i>L'apprentissage des compétences de base</i>	8
<i>L'importance de la persévérance scolaire</i>	8
<i>Orientation professionnelle</i>	9
<i>La formation professionnelle et technique</i>	10
<i>Mesure des résultats</i>	10
<i>D'autres pistes positives du document de consultation</i>	12
Conclusion	12



Le CPQ a pour mission de s'assurer que les entreprises disposent au Québec des meilleures conditions possibles – notamment en matière de capital humain – afin de prospérer de façon durable dans un contexte de concurrence mondiale.

Point de convergence de la solidarité patronale, il constitue, par son leadership, une référence incontournable dans ses domaines d'intervention et exerce, de manière constructive, une influence considérable visant une société plus prospère au sein de laquelle l'entrepreneuriat, la productivité, la création de richesse et le développement durable sont les conditions nécessaires à l'accroissement du niveau de vie de l'ensemble de la population.

Conseil du patronat du Québec –
Novembre 2016

Dépôt légal
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
4e trimestre 2016

Développer tous les talents pour un Québec humain et prospère

Mémoire du Conseil du patronat du Québec (CPQ) dans le cadre des consultations publiques sur la réussite éducative et de la Commission sur l'éducation à la petite enfance

Novembre 2016

Introduction : une vision large de la réussite éducative

Si le milieu de l'éducation est affecté par une grande variété de mutations socioéconomiques, comme le vieillissement de la population, les technologies de l'information et des télécommunications, le numérique ou l'avènement de la société du savoir, c'est aussi le cas pour les entreprises et les institutions québécoises. Elles aussi font face à ces mêmes mutations et doivent miser sur une innovation et une créativité constante pour s'y adapter.

Les entreprises et les institutions québécoises de toutes tailles comptent sur les services à la petite enfance et sur le système d'éducation non seulement pour assurer une disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée, mais aussi, certains disent même surtout, pour permettre aux individus de s'intégrer à des équipes de travail dynamiques, harmonieuses et créatives. **Avec une population vieillissante, la société québécoise peut moins que jamais se permettre qu'un jeune n'atteigne pas son plein potentiel.** Il est maintenant devenu presque cliché de le souligner, et c'est tant mieux.

Aujourd'hui, tous les employeurs misent sur leurs employés pour se distinguer et créer des milieux de travail propices à la fois aux relations humaines et à la réalisation de leur mission, que celle-ci soit de nature commerciale, industrielle ou institutionnelle. L'éducation et le développement au sens large des jeunes générations prennent alors tout leur sens.

Compte tenu des besoins de la société québécoise comme des attentes élevées et variées des employeurs québécois, **il est impératif de considérer la réussite éducative dans une perspective large. La réussite éducative doit donc être comprise non seulement par la réussite scolaire, bien que cette composante essentielle en fasse partie, mais bien comme l'atteinte du plein potentiel de tous les élèves.** Le document de consultation pour une politique de la réussite éducative mise juste en adoptant cette définition.

La réussite éducative s'inscrit dans **un continuum de services offerts dès la petite enfance.** Pour chaque enfant, les jeunes années représentent un passage crucial marqué par les premiers apprentissages, la socialisation et la découverte de soi, de ses talents, de ses préférences et de ses qualités. **Les services à la petite enfance vont aujourd'hui bien au-delà de la garderie, et c'est tant mieux. Ce sont de véritables institutions d'apprentissage pour les enfants,** en plus de leur rôle dans la conciliation travail-famille des parents. Ce sont aussi des lieux charnières qui marquent les premiers pas de l'enfant dans le milieu scolaire et qui sont les mieux placés pour donner le goût d'apprendre en éveillant la curiosité de nos tout-petits.

Tout au long de son parcours, chaque enfant québécois sera encouragé à se développer sur les trois plans cognitifs suivants : la connaissance (le savoir), la pratique (le savoir-faire) et les attitudes (le savoir-être).

Chacun de ses aspects compte dans le développement personnel et la réalisation de son plein potentiel. Chacun de ses aspects regroupe des qualités essentielles permettant aussi d'intégrer le marché du travail et de contribuer pleinement à la société.

Le savoir et le savoir-faire sont des concepts qu'on associe fréquemment à l'éducation. On doit aussi tenir compte du savoir-être, le socle de la socialisation. Ainsi, le savoir-être inclut diverses attitudes développées par l'enfant dans un contexte personnel et social incluant, entre autres, la gestion de ses émotions, le contrôle de son comportement, la résolution de conflit, la gestion du stress, la responsabilisation, la coopération avec les autres, l'empathie, le civisme et la préservation de son environnement. Il n'y a pas de meilleur moment que la petite enfance pour entreprendre ce volet de l'éducation.

La présente introduction détaille une vision générale qui est essentielle pour articuler les réflexions du CPQ qui suivent. Elle se veut porteuse d'un certain consensus social autour de l'éducation, bien que cela ne signifie pas que tous les acteurs de la société pourront toujours s'entendre sur les moyens à mettre en œuvre dans la pratique. Entre autres, cette vision ne réduit pas l'ampleur des défis auxquels la société québécoise est confrontée en la matière, et qu'il faut considérer avec lucidité. Elle les met plutôt en lumière et illustre les multiples dimensions du thème de la réussite éducative où les solutions doivent au mieux s'intégrer dans un système d'une grande complexité.

Ce mémoire débute donc par deux principes généraux qui transcendent les situations particulières et interpellent l'ensemble du système d'apprentissage québécois, des services à la petite enfance jusqu'à l'université. Par la suite, nous ferons des remarques spécifiques en lien avec différentes questions soulevées dans le cadre des consultations publiques sur la réussite éducative et de la Commission sur l'éducation à la petite enfance.

Deux principes généraux

Il est impératif que la politique de la réussite éducative s'inspire des meilleures pratiques en matière de politiques publiques, tout comme l'approche des services à la petite enfance. Peu importe le niveau d'enseignement visé ou la mesure adoptée, toutes les orientations de la politique devraient respecter deux principes forts.

Autonomie et responsabilité

Les services à la petite enfance tout comme le système scolaire forment deux vastes réseaux. Le ministère de la Famille dénombre 2242 CPE et garderies subventionnées auxquels s'ajoutent 1070 garderies non subventionnées, en date du 30 septembre 2016¹. Pour sa part, le ministère de l'Éducation recensait 3113 écoles au Québec selon les dernières données disponibles², incluant les écoles primaires, les écoles secondaires, les centres de formation professionnelle et les centres d'éducation des adultes. À cela s'ajoutent 66 établissements d'enseignement collégial et 18 universités.

Devant ces nombres gigantesques, il serait illusoire de définir une politique qui convienne à tous, surtout lorsque la réussite éducative est prise dans son sens le plus large. Idem pour une approche unique de la

¹ Ministère de la Famille, « Nombre de services de garde et de places sous permis : État de la situation au 30 septembre 2016 », https://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/publication/Documents/places_0.pdf

² Ministère de l'Éducation, *Statistiques de l'éducation – Édition 2014*, octobre 2015, p. 26. http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/PSG/statistiques_info_decisionnelle/statistiques_education_pps_2014.pdf

petite enfance. Nous sommes tenus de considérer ce qui représente un socle minimal uniquement. Pour la mise en œuvre concrète et pour les cas particuliers, le gouvernement doit miser sur le professionnalisme de milliers de femmes et d'hommes qui font fonctionner ces structures au quotidien et qui sont bien conscients des réalités qu'on y retrouve.

En ce sens, le CPQ invite les ministères et les fonctionnaires à confier une grande part d'autonomie, avec la responsabilité qui l'accompagne invariablement, aux établissements du réseau des services à la petite enfance et du réseau de l'éducation. C'est déjà en partie le cas présentement, et il est nécessaire de s'en souvenir durant le présent exercice de réflexion.

Il n'est pas rare de voir des orientations qui s'apparentent davantage à de la microgestion qu'à la fixation de cibles. Face à un problème concret, à une crise médiatique ou même à partir d'une volonté d'améliorer les pratiques, des règles sont adoptées avec les meilleures intentions, mais se révèlent beaucoup trop précises en pratique. C'est le cas lorsque l'on tente de dicter les moyens à prendre plutôt que de se concentrer sur les résultats que l'on souhaite obtenir.

Dans une perspective de subsidiarité, soyons un peu moins prescriptifs sur les moyens et davantage orientés vers la quête de résultats bien définis, en laissant l'autonomie et la responsabilité aux institutions de trouver les meilleures avenues pour les atteindre. Aucune piste d'action ne doit échapper à ce principe général. Une direction générale peut être fixée à Québec, mais ce sont les établissements qui l'appliquent en fonction des ressources disponibles et en disposant de suffisamment de latitude pour obtenir les résultats souhaités.

[Apprentissage continu et recherche](#)

L'apprentissage n'est pas l'apanage des élèves. Les réseaux doivent aussi apprendre, tant de leurs réussites que de leurs échecs. La recherche apporte constamment de nouveaux constats sur les méthodes pédagogiques, sur le processus d'apprentissage des tout-petits, des enfants, des adolescents et des adultes, sur l'organisation des services, etc. L'amélioration continue est une nécessité.

Les professionnels de l'apprentissage sont déjà familiers avec cette réalité. La culture des réseaux pourrait toutefois mieux refléter cette réalité en encourageant davantage l'audace, les initiatives et les projets qui sortent de l'ordinaire. Si l'on juge qu'un nouvel organisme serait utile pour diffuser les résultats de la recherche et faire circuler l'information sur les meilleures pratiques, dans le respect d'une autonomie des établissements, soit. Dans ce cas, assurons-nous que ces résultats soient concrets, qu'ils s'incarnent dans des outils pédagogiques tangibles et qu'on les retrouve effectivement dans les classes. Au-delà d'un nouvel organisme, la culture générale des réseaux n'est cependant pas un facteur à négliger.

À titre d'exemple, le document de consultation sur la réussite éducative mentionne comme piste d'action d'évaluer les résultats de l'intégration d'élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage dans les classes ordinaires. Il va sans dire que l'analyse de cette approche doit être réalisée. Chaque orientation devrait être ainsi analysée et évaluée sur la base des résultats obtenus. C'est la qualité de l'éducation et de l'apprentissage qui en dépend.

Dans le même ordre d'idée, ce ne sont pas que les programmes qui doivent être suivis, analysés et améliorés. Les établissements aussi doivent pouvoir être régulièrement confrontés à leurs résultats, en tenant compte de leurs contextes spécifiques. Enfin, le personnel enseignant aussi doit se nourrir de rétroaction pour améliorer constamment sa pratique. N'est-ce pas là le sens même de la responsabilité qui accompagne l'autonomie?

Une telle culture de qualité évite bien des dérapages et donne la meilleure assurance possible que la réussite de tous les jeunes soit atteinte. La culture de la qualité apparaît d'autant plus importante que la société québécoise consacre chaque année d'importantes ressources collectives à ces missions. Il n'est pas contradictoire pour les services publics de vouloir améliorer leur efficacité et leur productivité.

S'abstenir de le faire, c'est consentir à ne pas donner les meilleures conditions d'apprentissage aux tout-petits, aux élèves et aux étudiants. Or, c'est justement à eux qu'il faut d'abord penser. Échouer dans la mesure et le suivi des résultats serait à notre avis inacceptable. Rappelons-le, **la société québécoise peut moins que jamais se permettre qu'un jeune n'atteigne pas son plein potentiel.**

Remarques spécifiques sur l'éducation à la petite enfance

En matière d'éducation à la petite enfance, la question des coûts n'est nulle part présente dans le document de consultation *Pour continuer à grandir*. Pourtant, il faut prendre en compte que les ratées du système se produisent alors que les Québécois versent par le biais de leur gouvernement un montant de 2,4 milliards de dollars aux services de garde annuellement³. À cela s'ajoute la tarification selon les revenus des parents et les avantages fiscaux consentis par les divers ordres de gouvernement.

Dans la perspective d'une large autonomie accompagnée d'une grande responsabilité aux établissements, ce sont avant tout l'opinion des parents qui devrait être prise en compte quant à l'appréciation de la qualité ainsi que quant aux paramètres ou indicateurs les plus importants pour eux. Le choix des parents devrait être accru pour que leur décision soit la moins contrainte possible. Compte tenu des pénuries de places subventionnées, ce n'est malheureusement pas le cas actuellement.

En l'absence de pression concurrentielle, la qualité des services offerts est régie par une panoplie de règles et de critères de certification. Les établissements font face à de lourdes contraintes réglementaires et administratives qui les empêchent d'innover et d'apprendre continuellement de leurs expériences.

Pour ce qui est des maternelles 4 ans offertes dans les milieux défavorisés, cela apparaît comme une piste de réflexion intéressante pour le CPQ. Il faut davantage de recherche sur les résultats et une analyse plus poussée pour bien évaluer tant les bénéfices que les coûts, tant les avantages que les inconvénients, mais l'idée semble positive.

Remarques spécifiques sur la réussite éducative

En matière de réussite éducative, le document de consultation insiste peu sur le diagnostic à poser. Force est toutefois de reconnaître qu'il existe des défis de taille pour le système d'éducation québécois.

Rappelons⁴ que le taux de décrochage scolaire, comme le définit Statistique Canada, a retrouvé cette année son niveau de 2012-2013, soit 9,4 % après avoir dépassé les 10 % en 2013-2014. Cependant, il reste le plus élevé parmi les quatre provinces canadiennes sélectionnées.

³ Conseil du Trésor, *Budget des dépenses 2016-2017 : crédits des ministères et organismes*, mars 2016, p. 116.
http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/budget_depenses/16-17/creditsMinisteresOrganismes.pdf

⁴ Le portrait tracé reprend en bonne partie les constats de notre *Bulletin de la prospérité 2015*, octobre 2015.
https://www.cpq.qc.ca/wp-content/uploads/2015/10/bulletin_prosperte_quebec2015_fr.pdf

Bien qu'il figure parmi les moins élevés comparativement aux pays de l'OCDE, le pourcentage des adultes qui ne possèdent pas de diplôme d'études secondaires est le plus élevé parmi les provinces canadiennes comparables. En 2013, il a atteint 13,4 % au Québec comparé à 8,9 % en Ontario. On ne peut non plus oublier les retards sur les plans de la littératie et de la numératie.

Le taux d'activité des travailleurs âgés est proche de la moyenne de l'OCDE. Toutefois, le Québec se classe, encore une fois, au dernier rang comparativement à trois autres provinces analysées : l'Ontario, la Colombie-Britannique et l'Alberta. Cela indique que le Québec a encore un défi sur le plan de la formation continue.

Par contre, le document de consultation mentionne certains constats sur lesquels on ne saurait trop insister. Il en va ainsi pour les bénéficiaires individuels et collectifs de l'éducation, notamment le coût du décrochage scolaire d'environ 1,9 milliard de dollars par année pour l'économie québécoise⁵.

Le marché du travail en plein renouvellement est aussi une préoccupation pour les employeurs. Le document de consultation mentionne fort justement qu'entre 2018 et 2022, les employeurs s'attendent à offrir 71 500 nouveaux postes en plus des 561 600 postes à remplacer. Les postes demandant une formation professionnelle ou technique représenteront 32 % de l'emploi total⁶.

Ces constats ainsi que les deux principes généraux présentés précédemment orientent les remarques spécifiques qui suivent, présentées sans ordre particulier.

L'apprentissage des compétences de base

Dans une société de savoirs avancés et hautement spécialisés, on se rend compte que les outils de base à l'acquisition de connaissances et de compétences de plus en plus poussées sont essentiels. L'importance de la lecture, de l'écriture et du calcul doit être réaffirmée. Même la vie en société de nos jours exige une littératie et une numératie plus poussée.

Les pistes d'action concernant l'éveil à la lecture, le dépistage précoce de besoins particuliers, le développement de maternelles 4 ans dans les milieux défavorisés ou la formation d'équipes multidisciplinaires qui soient véritablement responsables de la réussite des élèves paraissent de bonnes pistes de solution.

L'importance de la persévérance scolaire

Allonger la période de fréquentation scolaire pose un défi particulier, voire un risque de tenter de régler par une contrainte administrative le problème du désintérêt et du décrochage. Soigne-t-on ici le symptôme ou la cause?

Tous souhaitent que les jeunes atteignent une diplomation qui débouche sur le marché du travail tout en respectant la diversité des compétences, des expériences, des préférences. Or, il est impossible d'envisager tous les parcours et des paramètres uniformes ou rigides ne sont pas l'avenue à choisir. La fréquentation scolaire jusqu'à 18 ans paraît être une piste intéressante à première vue pourvu que l'obtention d'un diplôme qualifiant soit aussi considérée comme une voie adéquate.

⁵ Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, *L'éducation, parlons d'avenir : document de consultation*, 2016, p. 5.

⁶ idem

Il ne faudrait pas qu'on perde de vue que le raccrochage aussi est important. Bien qu'on ne veuille « échapper » personne, il y en a toujours qui, en raison de circonstances particulières, vont décrocher. Il faut s'assurer que ceux-là puissent raccrocher, ce que plusieurs décrocheurs souhaitent faire étant donné qu'ils ont expérimenté de première main les limitations que leur éducation partielle leur impose.

L'attention particulière que l'on doit porter aux garçons se justifie amplement par les nombreux constats posés par les observateurs du système d'éducation. Quant à l'intérêt et la motivation des élèves plus doués, ils méritent en effet d'être soutenus sachant qu'ils présentent eux aussi des besoins particuliers. Pour qu'ils réalisent leur plein potentiel, on ne peut se contenter de simplement les faire progresser d'un cycle à l'autre, mais on doit au contraire s'assurer qu'ils sont stimulés à la mesure de leurs capacités.

Orientation professionnelle

Toutes les avenues doivent être pleinement valorisées. Chaque élève est différent, et c'est aussi le cas des étudiants au postsecondaire. L'orientation professionnelle sert d'abord et avant tout à accompagner chaque jeune dans ses choix. Il faut prendre en compte ses talents et ses préférences, sa condition familiale et ses aspirations, bien sûr. Cela n'exclut pas de présenter le marché du travail pour différents débouchés professionnels, les taux de placement, la rémunération ou les possibilités de développement. Ni d'aborder la question de rareté de la main-d'œuvre dans certaines filières professionnelles.

S'il n'est pas réaliste de penser que le système scolaire puisse ajuster précisément l'offre de travail à la demande exprimée par les employeurs, il faut néanmoins en tenir compte. Bien des régions où des employeurs majeurs jouent un rôle prépondérant sont déjà sensibles à cette exigence. Dans une enquête menée en 2015 auprès des organisations membres du CPQ, 53 % des répondants ont dit compter des postes vacants difficiles à pourvoir, le nombre insuffisant de candidats qualifiés étant la principale raison dans 70 % des cas⁷.

Il n'est pas suffisant que l'information soit accessible. Il faut aussi s'assurer que les élèves soient mis en contact avec l'information pertinente pour eux, en sachant les écouter et en leur permettant d'imaginer différents parcours. Des visites d'entreprises, des présentations de professionnels dans leurs propres milieux de travail et des stages sont des plus utiles.

Les employeurs de toutes les régions sont généralement ouverts à collaborer avec les établissements scolaires. Dans un sondage réalisé par le CPQ⁸, 88 % des dirigeants d'entreprises se sont déclarés disposés à accueillir des étudiants pour une session de stage en entreprise. Chez les entreprises comptant le plus d'employés, ce sont la quasi-totalité d'entre elles qui se montrent disposées à le faire. Les dirigeants d'entreprises se montrent aussi majoritairement disposés (62 %) à offrir des témoignages dans les écoles secondaires et les cégeps ou à agir comme mentor auprès d'entrepreneurs potentiels.

Le CPQ est d'avis que la piste d'action consistant à instaurer davantage de parrainage d'entreprise pouvant faciliter l'obtention d'un emploi à la réussite de la formation, tant que les liens se tissent sur une base volontaire, représente une excellente voie pour les institutions d'enseignement et pour les élèves ou les étudiants.

⁷ Conseil du patronat du Québec, « Commentaires du Conseil du patronat du Québec (CPQ) sur le projet de loi no 70 : Loi visant à permettre une meilleure adéquation entre la formation et l'emploi ainsi qu'à favoriser l'intégration en emploi », janvier 2016, p. 3. <https://www.cpq.qc.ca/publications/memoires-et-representations-ecrites/commentaires-du-cpq-sur-le-projet-de-loi-no-70>

⁸ Léger Marketing et Conseil du patronat du Québec, *Étude auprès des dirigeants d'entreprises sur les facteurs déterminants de la prospérité*, décembre 2010. <https://www.cpq.qc.ca/wp-content/uploads/files/sondages/2011/sondage0111.pdf>

Certaines personnes dans le système d'éducation se montrent réticentes à tisser des liens avec des employeurs ou à les faire contribuer pleinement à la réussite éducative des élèves. Il y a eu, il faut le reconnaître, certaines dérives anecdotiques. Par contre, le bon jugement des établissements est le meilleur rempart contre ces écarts. Et si la finalité de l'éducation n'est pas simplement d'occuper un emploi, cet objectif est souvent en haut de liste des priorités pour de nombreux jeunes. Écarter les entreprises ou les employeurs par méfiance revient à ne pas prendre en compte les besoins et les préférences de ces élèves.

La formation professionnelle et technique

Tous les parcours doivent être équitablement valorisés. Cependant, il est utile de souligner que les diplômés des formations professionnelles et techniques sont parfois d'une rareté inexplicable.

Une piste précise a suscité un certain intérêt ces dernières années, soit le modèle allemand avec son système dual de formation⁹. Rappelons que le premier ministre Philippe Couillard en a déjà fait mention. L'approche allemande n'est pas basée seulement sur des savoirs théoriques, mais aussi sur l'acquisition de compétences et d'aptitudes pratiques. Un aspect essentiel de ce modèle réside dans le fait que la formation professionnelle est un choix valorisé au même titre que la formation générale, alors qu'au Québec, selon des estimations, l'âge moyen des étudiants en formation professionnelle est de 28 ans, ce qui laisse croire qu'il s'agit souvent d'un second choix.

Issu d'une longue tradition, le modèle allemand ne s'importe pas tel quel facilement au Québec ou ailleurs, mais nous pouvons sans aucun doute nous en inspirer. La valorisation de la formation professionnelle est un bon début. Plusieurs actions sont nécessaires, dont plusieurs sont mentionnées ici. En particulier, il est impératif de donner une plus grande souplesse aux institutions d'enseignement dans l'offre de programmes et dans la durée des formations professionnelles et techniques en fonction des compétences exigées par le marché du travail (un an, deux ans, trois ans) et non pas d'impératifs arbitraires. Il est, par ailleurs, nécessaire de développer collectivement une véritable culture de la formation continue.

La formation continue en emploi est un autre élément pour permettre aux travailleurs de maintenir leurs compétences à jour, d'en acquérir de nouvelles surtout lors de changements technologiques. Or, le Québec figure parmi les provinces au Canada où il se fait le moins de formation en emploi. Le Canada, non plus, ne fait pas si bonne figure à cet égard au niveau mondial.

Mesure des résultats

Selon les crédits budgétaires des ministères et organismes, le gouvernement du Québec consacrera en 2016-2017 la somme de 17,2 milliards de dollars à l'éducation et l'enseignement supérieur¹⁰. Ce montant doit s'accompagner d'une assurance quant à la qualité des services.

Il est important d'établir un lien entre les ressources allouées et l'atteinte des résultats, que ce soit en matière de diplomation ou de gestion. Ce type d'encadrement fait appel à une « réglementation intelligente » où l'on mesure les résultats en tenant compte de la réalité de chaque établissement, avec des

⁹ Cette section reprend un texte paru sous la plume de Norma Khozaya, « Valoriser la formation pour une société prospère », chronique parue dans *Premières en affaires* du 31 octobre 2014, p. 8. <https://www.cpq.qc.ca/publications/lettres-d-opinion/valoriser-la-formation-pour-une-societe-prospere>

¹⁰ Conseil du Trésor, *Budget des dépenses 2016-2017 : crédits des ministères et organismes*, mars 2016, p. 91. http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/budget_depenses/16-17/creditsMinisteresOrganismes.pdf

mesures communes à tous et d'autres spécifiques à chacun. Dans ce cas, c'est davantage l'évolution d'un établissement ou d'un programme qui sera scruté. L'instance chargée d'analyser les résultats doit être aussi autonome et indépendante que possible pour en assurer la crédibilité auprès des diverses parties prenantes.

Le fait de savoir que les réseaux de l'éducation et des services de garde assurent un suivi des résultats obtenus permettrait une plus grande acceptabilité sociale des dépenses supplémentaires consenties. Selon l'Institut du Nouveau Monde (INM), il n'existe pas de données probantes sur la qualité et l'impact des programmes pour l'éducation préscolaire, comme les maternelles, une lacune qui doit être corrigée. Si c'est le cas, les citoyens et contribuables québécois sauront que ces dépenses additionnelles se traduiront en une amélioration des services offerts et leur légitimité s'en trouvera rehaussée. Autrement, on peut craindre que les établissements soient aux prises avec des contraintes contre-productives, comme de devoir réduire des services importants afin d'éponger des hausses de masse salariale négociées pour l'ensemble d'un réseau. Les services de garde privés subventionnés et les établissements d'enseignement privés devraient être inclus dans ce processus régulier de mesure des résultats.

Actuellement, les formules de financement prennent surtout en compte le contexte de la prestation de services d'apprentissage, par exemple au moyen des deux indices de défavorisation¹¹. Les formules pourraient graduellement faire une place, d'abord expérimentale, à la bonification financière pour récompenser les bons résultats. Les deux mesures ne sont pas incompatibles. En combinant les mesures du contexte et des résultats, on s'assure de ne pas désavantager certains établissements.

La principale vertu de la mesure et du suivi des résultats consiste à produire des savoirs utiles pour l'amélioration continue. Les problèmes sont détectés et étudiés, idéalement réglés par les bons outils. Les réussites sont soulignées et sont implantées ailleurs lorsqu'elles sont transférables. Ainsi, ce qui ne fonctionne pas selon les attentes n'est pas maintenu et ce qui fonctionne mieux que prévu est étendu. Pour l'ensemble du réseau, chaque occurrence de succès local produit davantage de connaissances.

Une autre vertu de cette approche réside dans l'ouverture à l'expérimentation. Dans les circonstances qui sont les siennes, une équipe-école ou un service de garde peut imaginer une solution originale en soupçonnant que c'est l'approche qui donnera les meilleurs résultats. Si c'est le cas, il y a bel et bien une récompense d'abord en termes de reconnaissance, de fierté d'avoir apporté une amélioration tangible aux services, mais aussi une bonification financière.

Tous les résultats que l'on souhaite analyser ne sont pas également mesurables. Il faut cependant envisager que des cibles claires et des incitatifs justes et équitables renforcent la qualité des services d'apprentissage. La rétroaction permise par des mesures des conditions de l'enseignement créera assurément une dynamique positive pour l'amélioration de la qualité.

Ce ne sont pas que les conditions d'enseignement qui doivent être mesurées, mais aussi ceux qui dispensent cet enseignement. Dans le cas des enseignants, le document de consultation mentionne avec justesse que *l'enseignant a une responsabilité*, celle de mettre son savoir et son expertise à la disposition de l'élève. La relation entre l'enseignant et l'élève est véritablement au cœur de l'apprentissage et, partant, de la réussite éducative. La valorisation de la profession enseignante dépend justement de la reconnaissance de cette responsabilité centrale. Les écoles doivent pouvoir garantir que seuls ceux qui

¹¹ On peut consulter ces indices en ligne : <http://www.education.gouv.qc.ca/references/publications/resultats-de-la-recherche/detail/article/indices-de-defavorisation/>

respectent scrupuleusement leur responsabilité à cet égard se voient confier la tâche d'enseigner aux élèves.

Bien entendu, en cas de manquement, divers moyens sont à la disposition des enseignants ou des directions d'écoles, en termes de formation ou de supervision pédagogique. Par contre, il ne faut pas jouer à l'autruche : dans le cas d'un enseignant qui ne montre pas de volonté de s'améliorer, le renvoi doit être une avenue possible. On sait qu'en pratique, cela relève presque de l'impossibilité lorsqu'un enseignant a obtenu sa permanence et se réfugie derrière une convention collective rigide.

Le renvoi ne doit pas être un processus facile, puisque c'est l'ultime recours. Il ne doit pas non plus mobiliser toutes les énergies de la direction ni prendre des mois, voire des années, pendant lesquels l'apprentissage de dizaines de jeunes en souffre. Ce n'est pas parce que la profession d'enseignant est noble que tous les enseignants sont compétents par défaut et à jamais.

D'autres pistes positives du document de consultation

Plusieurs pistes d'action contenues dans le document de consultation nous semblent très positives. Nous souhaitons donc les souligner en terminant, bien qu'elles se passent d'explications puisqu'elles font généralement l'objet d'un consensus assez large :

- Développer l'approche entrepreneuriale dans les programmes scolaires,
- Inclure dans le dernier cycle du secondaire un cours d'éducation financière,
- Élargir les programmes d'enseignement intensifs de l'anglais en sixième année du primaire,
- Valoriser le rôle des parents comme premiers éducateurs,
- Accélérer le développement, la révision et l'actualisation des programmes de formation professionnelle. Cet objectif peut d'ailleurs mettre à contribution les entreprises selon les réalités locales. Les programmes techniques ne devraient pas être laissés de côté et devraient aussi répondre à ce type de bonne pratique.

Conclusion

La réalisation du plein potentiel des jeunes générations anime le Conseil du patronat du Québec depuis des années. Convaincus qu'une perspective large de la réussite éducative et de l'éducation à la petite enfance permettront des avancées importantes et un meilleur arrimage de ce continuum de services, c'est avec grand intérêt que nous suivons les travaux des consultations publiques sur la réussite éducative et de la Commission sur l'éducation à la petite enfance.

Deux principes nous apparaissent incontournables, présentés au début de ce mémoire. L'autonomie et la responsabilité qui l'accompagne permettent de réaliser qu'il n'est pas possible de tout décider de manière centralisée et qu'il faut conserver l'énormité des réseaux en question à l'esprit pour éviter des politiques ou des directives mur-à-mur trop souvent nuisibles. Dans un esprit d'apprentissage continu et de recherche, le CPQ favorise l'incitation à l'innovation. Il faut ramener davantage d'audace pour voir émerger des projets stimulants, qui prennent en compte les réalités locales. Il faut aussi les mesurer et en faire le suivi, en termes de résultats et non pas de moyens. Ceux qui innovent pourraient aussi être récompensés.

Le Conseil du patronat du Québec tient en terminant à saluer l'initiative du gouvernement du Québec qui tient les consultations publiques sur la réussite éducative. Il tient aussi à saluer l'Association québécoise

des centres de la petite enfance qui s'est associée à l'INM pour mettre sur pied la Commission sur l'éducation à la petite enfance. Les travaux en amont de ces deux consultations ont produit des pistes intéressantes, tel que le reflètent nos commentaires.

À travers les présentes consultations sur la réussite éducative, ce sont les forces vives de la société québécoise qui se mobilisent pour s'assurer que les jeunes atteignent leur plein potentiel. De la petite enfance à l'âge adulte, le continuum de l'éducation peut assurément relever ce défi, vaste, mais surtout motivant, ambitieux et d'une importance capitale.



WWW.CPQ.QC.CA

Conseil du patronat du Québec
1010, rue Sherbrooke Ouest, bureau 510
Montréal (Québec) H3A 2R7

Téléphone : 514 288-5161
ou 1 877 288-5161
Télécopieur : 514 288-5165

www.cpq.qc.ca