



CCE - 037M  
C. P. PL 23  
Loi instruction publique et  
Loi Institut national d'excellence en éducation

MÉMOIRE  
du  
CENTRE DE TRANSFERT POUR LA RÉUSSITE ÉDUCATIVE DU  
QUÉBEC (CTREQ)

**Dans le cadre des consultations particulières et des auditions publiques tenues par la**

**Commission de la culture et de l'éducation  
sur le**

**PROJET DE LOI 23**

7 juin 2023

## Résumé du mémoire

Le mémoire que nous soumettons à l'attention du ministre de l'Éducation débute par une présentation de la mission et des nombreuses réalisations du Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ) afin de contribuer à la réussite éducative et à l'apprentissage tout au long de la vie. Le CTREQ est reconnu pour sa solide expertise dans le domaine de l'innovation et du transfert, du soutien à la mise en œuvre de pratiques efficaces fondées sur les connaissances scientifiques et des savoirs expérientiels les plus à jour de même qu'en matière d'accompagnement des intervenantes et intervenants dans l'adoption de ces pratiques.

Le mémoire présente ensuite les réflexions du CTREQ à propos des différents volets de la mission très large confiée à l'Institut national d'excellence en éducation (INEE).

Il questionne d'abord la position que semble devoir adopter l'INEE et qu'on peut qualifier de *top down* qui nous apparaît comme un modèle peu efficace y compris en matière de hiérarchisation de la recherche. Le transfert est autre chose qu'un simple processus unidirectionnel de diffusion de synthèses de connaissances et de meilleures pratiques. C'est d'abord un puissant levier pour l'innovation, à la fois pour l'amélioration des pratiques et le développement des connaissances. Il faut considérer ce que nous dit la recherche mais il faut surtout tenir compte des besoins des intervenants et de leur vécu. Il est essentiel de combiner une diversité d'approches pour obtenir des résultats concluants.

Aussi, les ressources n'étant pas si abondantes, il faut éviter de les éparpiller et de réinventer la roue. Il importe plutôt de prendre appui sur les moyens existants et les interventions qui ont fait leur preuve afin d'optimiser les fonds et les efforts considérables investis jusqu'à maintenant, quitte à ajuster les façons de faire. Ne serait-ce pas plus judicieux d'utiliser les ressources disponibles pour faire « plus » et « mieux », que ce soit au chapitre de la veille ou à celui de la diffusion, du transfert, de l'innovation et de l'accompagnement des intervenants?

À ce sujet, le chevauchement de la mission de l'INEE avec celle d'organisations déjà en place depuis plusieurs années suscite des questionnements alors que l'Institut est censé exercer sa mission dans un esprit de collaboration.

Dans cette même perspective de collaboration, nous invitons le Ministre à associer dès à présent les organismes engagés dans le soutien à la réussite éducative et au bien-être des jeunes à la réflexion sur la mission et les modalités à considérer pour atteindre les objectifs visés.

## Le CTREQ, un acteur incontournable

Le [CTREQ](#) a pour mission de contribuer à la réussite éducative et à l'apprentissage tout au long de la vie par le renforcement de la capacité à innover des acteurs et des organisations à partir des connaissances issues de la recherche et de la pratique.

Le CTREQ a développé une solide expertise dans le domaine de l'innovation et du transfert de connaissances, du soutien à la mise en œuvre de pratiques efficaces fondées sur les connaissances scientifiques et expérientielles les plus à jour de même qu'en matière d'accompagnement des intervenants dans l'adoption de ces pratiques. Il assure l'objectivité de ses positions en ralliant des acteurs de différents horizons et de différentes écoles de pensée. Ainsi, les [quinze membres qui composent son conseil d'administration](#) sont issus d'une diversité de milieux clés préoccupés par la réussite éducative : recherche universitaire et collégiale, organismes de tous les ordres d'enseignement, personnes désignées par des syndicats et des associations, parents, intervenants du communautaire, etc.

### Un large réseau

À l'heure actuelle, le CTREQ compte [114 chercheurs associés](#) de toutes les disciplines et de toutes les régions, dont les approches sont variées et qui ont collaboré aux projets. Son réseau de plus de [50 membres associés](#) regroupe des centaines d'agents multiplicateurs qui contribuent, chacun dans leur milieu, au développement de pratiques efficaces au service de la réussite éducative. Chaque année, plus de 100 partenaires publics et privés participent aux projets conduits par le CTREQ, projets qui touchent tous les ordres d'enseignement et tous les secteurs concernés par la réussite éducative sur le continuum de l'apprentissage tout au long de la vie, ce qu'il importe de préserver (formation professionnelle, emploi, santé, services sociaux, famille, petite enfance, entrepreneuriat, action communautaire, etc.).

### Un véritable dialogue entre les acteurs

Depuis plusieurs années, le CTREQ s'emploie à susciter des alliances et des collaborations entre les acteurs et à consolider les liens entre des milieux de la recherche et de la pratique. Comme le Centre fonde ses actions sur les connaissances scientifiques et les pratiques innovantes, ses interventions concourent à susciter un réel dialogue entre eux. Cette expertise d'arrimage est essentielle aux activités de transfert et d'innovation. Le nombre et la diversité de ses partenaires font la démonstration tout à la fois de la solidité de ses ancrages dans les milieux et de la satisfaction à l'égard de ses interventions.

### Des évènements porteurs

Au fil du temps, le CTREQ a organisé plusieurs évènements mobilisateurs pour favoriser le transfert de connaissances, la liaison entre les acteurs de la recherche et de la pratique, et la recherche de solutions innovantes. Soulignons d'abord les cinq symposiums sur le transfert de connaissances, dont les quatre derniers ont été organisés en collaboration avec le [Comité de concertation pour le transfert de connaissances](#), un comité représentant une quinzaine d'organismes phares du milieu de l'éducation regroupés autour de l'enjeu du transfert.

Au cours des dernières années, le CTREQ a également organisé les premières conférences de consensus en éducation au Québec, qui mettent à contribution plusieurs acteurs concernés en vue de formuler des recommandations auxquelles se rallient le plus grand nombre. Une telle formule est basée sur le dialogue entre des experts de la recherche et du terrain et des praticiens. Elle favorise la participation de tous, la compréhension mutuelle du contexte et de la réalité de chacun des acteurs et l'adhésion au choix.

### **Des projets rassembleurs**

Le Centre compte chaque année des dizaines de projets qui sont le fruit d'alliances entre des chercheurs et divers acteurs du terrain et qui ont pour but de développer ou de mettre en œuvre des solutions innovantes en réponse aux besoins concrets des acteurs. Parmi ces projets, certaines initiatives ont permis d'accompagner des intervenants scolaires dans l'adoption de pratiques organisationnelles et pédagogiques qui contribuent à l'amélioration des apprentissages, de la réussite et de la diplomation des jeunes. D'autres démarches ont mené au développement de dossiers thématiques en réponse aux demandes du milieu dans le cadre du projet [SAVOIR](#), à une réflexion multidisciplinaire à propos des meilleures pratiques pour le développement de compétences essentielles au plein potentiel des élèves dans leur vie personnelle, professionnelle et citoyenne, à une bonification des pratiques favorisant la rétroaction par les pairs, etc..

Parmi les nombreuses réalisations du CTREQ qui visent à renforcer la capacité d'innover des acteurs en soutenant l'élaboration de solutions durables, il faut mentionner le projet de [Labo-Réussite dont l'objectif est de soutenir l'appropriation et l'utilisation, dans la pratique, des résultats de la recherche](#). Ce projet est une bonification du [Réseau d'information pour la réussite éducative \(RIRE\)](#) qui, depuis plus de 10 ans, diffuse des articles de vulgarisation et des ressources pratiques pour favoriser le transfert de connaissances auprès des acteurs de l'éducation. Ce site et celui du CTREQ comptent ensemble plus d'un million de pages visitées dans la dernière année, ce qui témoigne de leur grande notoriété.

## Mémoire du CTREQ

Le présent mémoire fait état de quelques éléments de réflexion au sujet du projet d'Institut national d'excellence en éducation (INEE) en tenant compte de la mission du CTREQ, un acteur incontournable en matière de transfert de connaissances et d'innovation. Cette réflexion part également du principe que l'expertise du CTREQ est avérée et appréciée, comme le montre la description faite ci-dessus de ses accomplissements et des nombreux partenariats qu'il a su bâtir.

Comme en 2017, à l'occasion d'une consultation sur la création de ce nouvel Institut, notre réflexion est guidée par le souci d'éviter les dédoublements et l'éparpillement des ressources, susceptibles d'affaiblir les interventions. Il existe au Québec des organismes qui ont développé une expertise reconnue et une longue expérience dans les champs d'intervention ciblés par la section du projet de loi 23 traitant de la mise en place de l'Institut national d'excellence en éducation. Ce sont des organismes auxquels on peut faire appel de manière à optimiser ainsi les fonds et les efforts considérables investis jusqu'à maintenant. Il ne peut être question de les ignorer.

Plusieurs mémoires, déposés lors de la consultation de 2017, ont questionné et remis en cause la notion de donnée probante, la hiérarchisation de la recherche telle que présentée, son pilotage, l'autonomie professionnelle des enseignants et des directions de même que les modèles de transfert à privilégier. Certains groupes ont affiché des positions critiques à l'égard du projet de création de l'INEE, perçu comme *top down*, peu respectueux de l'autonomie professionnelle des enseignants et de leurs savoirs d'expérience, et peu sensible aux contextes de la pratique.<sup>1</sup>

Plusieurs questions restent en suspens sur lesquelles nous aimerions revenir.

### Un esprit de coopération

Le projet de loi propose que l'INEE exerce sa mission avec les organismes qui peuvent y contribuer dans le respect, notamment, de la valeur de coopération. Nous aimerions connaître les modalités de cette collaboration envisagée. Quels sont les organismes appelés à contribuer à l'exercice de la mission de l'INEE?

Tel qu'indiqué précédemment, plusieurs organismes existants ont une expertise acquise de longue date et une contribution reconnue en matière de réussite éducative et nous sommes préoccupés de savoir quelles seront les répercussions pour eux de la création d'un institut dont certains volets de la mission recourent leur propre mandat. Comment s'assurer de leur coopération avec un nouvel institut qui souhaite couvrir si large : recherche, diffusion, transfert, accompagnement, formation du personnel et révision des programmes de formation à l'enseignement? On peut questionner la concentration de tant de fonctions au sein d'une même entité. À nos yeux, cette approche nous semble plutôt démobilisatrice. Le système d'éducation a grand besoin d'un projet rassembleur alors qu'on observe des positions divergentes depuis le dépôt du projet de loi.

---

<sup>1</sup> <https://www.cirst.ugam.ca/publications/faire-preuve-en-education-analyse-des-memoires-presentes-a-la-consultation-publique-sur-la-creation-dun-institut-national-dexcellence-en-education/>

Ne serait-il pas plus efficace et beaucoup moins coûteux d'atteindre les objectifs énoncés dans le projet de loi en s'appuyant sur les organismes existants et qui travaillent déjà en ce sens, quitte à ajuster leurs façons de faire, afin d'aller encore plus loin, d'être encore plus innovant?

Dans le cas du Conseil supérieur de l'éducation (CSE), dont le mandat sera scindé, il nous semble important de rappeler que cet organisme dispose d'ancrages solides dans les milieux grâce au fonctionnement de ses différentes commissions et de ses comités. À notre avis, il faut préserver ce modèle de fonctionnement et soutenir la diffusion de ses travaux le plus largement possible. L'INEE fera-t-il cela?

**Après vingt ans d'échange, de collaboration, de réalisation de projets, de productions, d'événements, etc., le CTREQ dispose aussi d'un solide bagage d'expériences. Il a appris de ses erreurs, il s'est adapté à différents contextes et il s'est bâti un riche réseau de partenaires. Ce serait malheureux que l'INEE, en voulant partir à neuf, perde du temps et des ressources à mettre à l'essai des pratiques déjà expérimentées par le CTREQ, à construire un réseau déjà mobilisé par le CTREQ.**

### **Pour une gouvernance partagée**

Le projet de loi 23 prévoit que l'institut sera administré par un conseil d'administration composé de neuf membres. Les candidatures seront-elles désignées par les instances (fédération d'enseignants ou de parents, association des doyens, associations professionnelles, etc.) qu'elles seront censées représenter? Comment assurer l'indépendance de l'organisme et le mettre à l'abri des lobbies, qu'ils soient publics ou privés?

La gouvernance la plus appropriée se devrait d'être partagée et cela, afin d'assurer l'objectivité du travail et l'équité dans le partage des ressources supplémentaires disponibles. Parmi les participants, il faut bien sûr inclure le CTREQ, organisme de référence en transfert puisque celui-ci est au cœur de sa mission. Plusieurs autres organismes, comme le CSE et le FRQSC, devraient également participer afin de favoriser leur engagement et la reconnaissance de leur contribution essentielle pour la réussite scolaire et éducative et le développement du potentiel de chaque enfant.

Pour l'heure, il nous semble primordial d'associer dès à présent les organismes engagés dans le soutien à la réussite éducative à la réflexion sur la mission et les modalités à considérer pour réussir à atteindre les objectifs visés.

### **Synthèse de connaissances : rendre compte de la diversité**

Comme dans d'autres domaines d'étude, la recherche en éducation doit reposer sur un foisonnement d'approches, d'écoles de pensée, de méthodes, tant qualitatives que quantitatives, de thématiques et d'acteurs. C'est ce qui fait sa richesse compte tenu de la diversité des milieux et des besoins spécifiques de chacun de ces milieux.

Pour l'INEE, la visée semble être de privilégier les données probantes (méta-analyses, études longitudinales, statistiques, etc.). Bien qu'elles soient importantes, il faut souligner que celles-ci

sont moins faciles à obtenir et sont moins nombreuses qu'on ne le pense. Aussi, ces données ne peuvent couvrir qu'une part de la réalité en sciences humaines.

Dans le cas d'un organisme qui sera chargé de centraliser l'information, plusieurs questions doivent être posées, dont voici quelques exemples.

- Qui aura la responsabilité de choisir les thèmes à couvrir et les études à retenir avec toute l'objectivité nécessaire pour arbitrer les choix ?
- Quelle est la définition d'excellence en éducation ? Le choix des facteurs de réussite à privilégier mérite une discussion de fond.
- Dans quelle proportion le contenu québécois ou en français sera-t-il choisi par rapport aux traductions et aux travaux menés à l'étranger? Comment ceux-ci seront-ils recontextualisés pour tenir compte de la réalité socioculturelle québécoise, elle-même très variable d'un territoire à l'autre ?

Des réponses claires doivent être formulées avant d'aller de l'avant officiellement.

Finalement, s'il existe des besoins à l'égard du partage des connaissances scientifiques, nous pensons que pour combler ces besoins, il faut éviter de réinventer la roue. Il convient à notre avis de prendre appui sur les interventions qui sont menées actuellement et sur les moyens d'accès existants ([RIRE](#), [Info-Transfert](#), FRQSC, etc.) dont la qualité a été validée, quitte à combler les manques, si nécessaire.

### Passer de la synthèse à la pratique

Le projet de loi 23 confie à l'Institut le soin d'identifier les meilleures pratiques, d'élaborer et de maintenir à jour des recommandations et de les diffuser auprès des intervenants du système d'éducation.

Tous les intervenants actifs en transfert peuvent le confirmer : le passage de la synthèse de connaissances à la règle de pratique en éducation ne peut pas être imposé par une instance supérieure, quelle que soit sa notoriété. Il ne suffit pas de mettre à la disposition des intervenants des informations vulgarisées pour que celles-ci soient effectivement utilisées. Les nouvelles connaissances doivent être analysées, liées aux contextes et aux personnes, et adaptées en conséquence pour que les intervenants se les approprient et qu'elles soient effectivement intégrées à leurs pratiques, non sans que cela nécessite un accompagnement la plupart du temps. Cette adaptation doit tenir compte, entre autres choses, des besoins, des pratiques existantes et du contexte organisationnel des publics ciblés<sup>2</sup>.

Le projet d'INEE ne peut être calqué sur le modèle de l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS). Le domaine de l'éducation devrait s'appuyer sur trois sources : les résultats de la recherche, les savoirs d'expérience et les préférences des intervenants<sup>3</sup>. On ne peut passer sous silence qu'il importe de respecter l'autonomie des enseignants dans leur pratique

---

<sup>2</sup> [https://www.inspq.gc.ca/pdf/publications/1012\\_AnimerTransfertConn\\_Bilan.pdf](https://www.inspq.gc.ca/pdf/publications/1012_AnimerTransfertConn_Bilan.pdf) p. 18.

<sup>3</sup> <https://www.ledevoir.com/opinion/idees/792203/idees-queles-donnees-convaincraient-les-enseignants>

professionnelle et dans le choix des approches qui leur sont proposées. On peut partir de ce que nous dit la recherche, mais il importe de tenir compte de l'expérience professionnelle des intervenants et de leur connaissance du contexte, car toutes deux contribuent à ajuster les enseignements tirés des études scientifiques à la réalité sur le terrain.

### **Le transfert est un levier pour l'innovation**

Pour le CTREQ, le transfert est autre chose qu'un simple processus unidirectionnel *top down* de diffusion de synthèses de connaissances, de meilleures pratiques, de recommandations et de formation, comme le laisse croire le projet de loi 23. Ce modèle a un potentiel d'impacts restreint. Le transfert est une fonction dynamique, un dialogue entre les acteurs qui, sur un mode collaboratif, favorise la mise en place de solutions concertées qui répondent le mieux aux besoins.

Pour être efficace en matière de transfert, il faut tenir compte du vécu et des besoins des praticiens ainsi que de leurs savoirs, savoir-faire et expériences propres. Il faut considérer l'environnement des acteurs dans toute sa complexité, y compris la réalité des chercheurs engagés. Il faut aussi porter une attention particulière à l'environnement des élèves qui fréquentent nos établissements, lequel ne cesse de se transformer.

Le terme innovation étant absent du texte de loi, il nous paraît indispensable d'attirer l'attention du Ministre sur l'importance de lui faire une place, comme on nous invite à le faire dans la Stratégie québécoise de recherche et d'investissement en innovation 2022-2027<sup>4</sup>. Nos systèmes éducatifs sont bousculés par des transformations profondes qui les dépassent et qui les obligent à s'adapter. L'enseignement et l'apprentissage à distance, notamment, n'attendent pas les données probantes avant de s'institutionnaliser dans nos écoles. Il importe donc d'aborder le transfert en lien étroit avec l'innovation afin de trouver des solutions efficaces aux enjeux qui se posent sur le terrain et d'éviter de s'enfermer dans l'existant.

Le transfert est un puissant levier pour l'innovation dans l'action, à la fois pour l'amélioration des pratiques et le développement de nouvelles connaissances. Le cycle de l'innovation (émergence, expérimentation, mise à l'échelle), qui implique la participation des acteurs et tient compte des particularités des milieux touchés, comme le CTREQ s'y attache, semble d'ailleurs une avenue engageante pour mettre en œuvre des interventions fondées sur des données de recherche et de pratique et contourner ainsi le déploiement de solutions mur à mur.

### **Indispensable veille**

Un problème de surabondance de l'information à l'échelle nationale et internationale se pose en sciences de l'éducation comme dans d'autres domaines d'étude mais le projet de loi n'en fait pas mention. De quelle manière est-il prévu de gérer cette surabondance d'information, de synthèses, de sites Web spécialisés et semi-spécialisés qui se multiplient?

---

<sup>4</sup>[https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/economie/publications-adm/politique/PO\\_SQRI2\\_2022-2027\\_MEI.pdf](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/economie/publications-adm/politique/PO_SQRI2_2022-2027_MEI.pdf)



Au cours des réflexions menées ces dernières années sur l'accès aux résultats de recherche et aux pratiques les plus performantes, il a souvent été question de privilégier un guichet unique. Le RIRE, décrit plus haut, apparaît comme un canal privilégié d'accès. Avec le [Labo-Réussite](#) en complément, le CTREQ est en voie d'offrir toute une gamme de services en partant de bons coups et des apprentissages réalisés au cours de plus de dix ans de veille. Comment ces services seront-ils mis à profit pour rendre accessibles les recherches en libre accès les plus pertinentes, accompagner les intervenants dans le changement de pratiques et pour éviter la dissipation des efforts et des ressources?

### Formation et accompagnement du personnel

La formation et l'accompagnement sont tout aussi, sinon plus importants à considérer pour assurer le développement des pratiques les plus efficaces en éducation que la synthèse des connaissances scientifiques sur celles-ci.

Initialement, le CTREQ a été mis sur pied pour donner une portée pratique aux recherches. Pour y arriver, il s'est rapproché des milieux de pratique afin de bien saisir leurs besoins et de coconstruire des solutions avec eux. Les solutions sont loin d'être toutes connues et prêtes à l'emploi.

En éducation, il faut se rappeler que « *One size doesn't fit all* ». L'expérience du CTREQ montre au contraire que le développement professionnel doit faire appel à des stratégies très diversifiées. Il doit être contextualisé, en lien direct avec la pratique et coconstruit en équipe.

De nombreuses initiatives d'accompagnement ont été menées par le CTREQ au fil des ans. Pour ne nommer que celui-là, sa collaboration au projet [CAR : collaborer, apprendre, réussir](#) avec une communauté d'accompagnateurs vise à soutenir le personnel de direction. Le CTREQ a aussi développé des outils afin d'appuyer les établissements dans le renforcement de pratiques collaboratives. Comment est-il prévu que l'INEE tire parti de cette expérience et d'autres aussi porteuses pour en maximiser les retombées et surtout pour éviter de repartir à zéro ou de dédoubler ce qui se fait déjà ?

**Le CTREQ peut être un partenaire de premier plan dans le transfert et l'accompagnement des milieux afin de favoriser l'intégration de nouvelles pratiques, parfois en lien avec des données probantes, parfois en lien avec d'autres types de données qui peuvent être aussi utiles, comme des données de suivi ou de planification. Les projets d'accompagnement menés jusqu'ici par le CTREQ ont permis d'aller plus loin que la simple réalisation de synthèses qui restent sur les tablettes en produisant divers outils d'accompagnement performants qui contribuent à un réel transfert de connaissances adapté au milieu et ultimement, à un changement de pratique.**

### À propos de financement

Une grande inconnue demeure à propos du financement de l'INEE. S'agit-il d'argent neuf ou d'une révision de la répartition des ressources déjà engagées en réussite éducative? Permettez-nous de nous en inquiéter car il est question de créer une nouvelle infrastructure gigantesque qui va commander d'importantes dépenses. Est-ce la meilleure réponse aux problèmes que connaît le milieu de l'éducation? Si des ressources financières sont disponibles pour bonifier la recherche, le

transfert et le soutien aux pratiques d'enseignement, comment pourrait-on les utiliser pour optimiser plutôt leurs retombées et les actions des organisations déjà existantes et non répliquer ce qui se fait déjà?

## Conclusion

Comment trouver la formule la plus efficace et la plus appropriée pour soutenir l'excellence des services éducatifs, la réussite éducative et le bien-être des jeunes, compte tenu des expertises existantes, dont on ne saurait se passer, et des ressources disponibles, qui sont forcément limitées?

Concertation des partenaires et complémentarité dans l'action sont des idées gagnantes à considérer, mais en veillant à fournir à ces partenaires les moyens financiers adéquats et à répartir équitablement les ressources entre eux. Nous tenons à assurer le Ministre de notre collaboration dans ce but. Cette collaboration s'impose d'ailleurs si l'institut souhaite fonder ses actions sur des assises solides et mises à l'épreuve depuis plus de vingt ans, s'il veut avoir un impact réel sur le terrain en conjuguant transfert et innovation dans les pratiques et aller plus loin afin d'éviter les solutions mur à mur sans nuance.

Le CTREQ a mis au point plusieurs stratégies gagnantes de collaboration, de maillage et de coconstruction sur lesquelles tous ses projets reposent. Le Centre assume le plus souvent un rôle d'intermédiaire et de médiateur qui facilite l'arrimage entre les besoins des différents acteurs, ceux de la recherche et de la pratique. Sa participation est indispensable si l'Institut souhaite avoir accès à un réseau grandissant de partenaires du milieu de l'éducation et d'autres secteurs d'activité qui ont à cœur la réussite éducative et le bien-être des jeunes.

Nous demeurons, bien sûr et comme toujours, prêts à collaborer pour pouvoir faire évoluer les idées et mettre à profit les différentes expertises que nous avons développées, que ce soit en matière de transfert, de liaison, de diffusion, de développement de pratiques innovantes et d'accompagnement des acteurs. Mais, à notre avis, plusieurs questions demeurent en suspens.