



ASSOCIATION QUÉBÉCOISE
DU PERSONNEL DE DIRECTION
DES ÉCOLES

CRC-011M
C.P. PL 9
Loi sur le renforcement de
la laïcité au Québec

Commission parlementaire sur le projet de loi 9 : renforcement de la laïcité de l'état.

Avis présenté à la Commission des relations avec les citoyens

Présenté par monsieur André Bernier, président
Association québécoise du personnel de direction des écoles (AQPDE)
Décembre 2025

Table des matières

I. Impacts sur les fondements, la laïcité et les valeurs (applicable à tous : primaire, secondaire, FGA, FP) ..	3
1. Valeurs et conduite du personnel :	3
2. Pratiques et affichage religieux :	4
Solutions basées sur la recherche et les meilleures pratiques	4
1. Renforcement de la formation et de la pédagogie de la laïcité	4
2. Cadre d'application clair et unifié	5
II. Impacts spécifiques aux écoles primaires et secondaires	5
1. Lutte contre l'intimidation et la violence :	5
2. Règles pour les élèves :	5
3. Finances et gratuité :	6
4. Pédagogie et direction :	6
Solutions et retombées positives pour l'éducation primaire et secondaire	6
1. Lutte contre l'intimidation, la violence et le harcèlement	7
2. Règles pour les élèves (visage découvert et signes religieux)	7
3. Finances et gratuité	7
4. Pédagogie et direction	8
III. Impacts spécifiques à la formation professionnelle (CFP) et à la formation générale des adultes (CÉA) .	8
1. Mission et adéquation :	8
2. Règles et obligations des usagers :	8
3. Gouvernance et supervision :	9
Solutions et retombées positives pour la formation professionnelle et la formation générale des adultes	9
1. Mission et adéquation aux besoins du marché du travail	9
2. Règles et obligations des usagers (sécurité et neutralité)	10
3. Gouvernance et supervision	10
Impacts spécifiques pour les directions d'écoles et de centres	10
1. Gestion du personnel et signes religieux	11
2. Gestion des espaces, des pratiques et des accommodements (Élèves et institution)	11
Solutions et retombées positives pour les directions d'écoles et de centres	12
1. Gestion du personnel et application de l'interdiction des signes religieux	12
2. Gestion des espaces, des pratiques et des accommodements	12
Références et sources sur les solutions de laïcité	14
1. Laïcité au Québec et la Loi 21	14
2. Pédagogie et outils pour le personnel	15
3. Laïcité inclusive, dialogue et formation (Recherche québécoise)	15
Références associées aux solutions partie 2	16
Références associées aux solutions partie 3	17
Références associées aux solutions partie 4	18

Les impacts des nouvelles dispositions législatives, notamment celles liées au renforcement de la laïcité et à la révision de la *Loi sur l'instruction publique* (LIP I-13.3), sont considérables pour tous les ordres d'enseignement public : les écoles primaires, les écoles secondaires, les centres de formation générale des adultes (CÉA) et les centres de formation professionnelle (CFP). Les établissements publics sont transformés en lieux où la **neutralité religieuse** et la promotion des **valeurs québécoises et démocratiques** deviennent des obligations explicites.

Voici un résumé des impacts, classés par secteur et par thème.

I. Impacts sur les fondements, la laïcité et les valeurs (applicable à tous : primaire, secondaire, FGA, FP)

Les établissements du réseau public sont désormais explicitement soumis à des obligations en matière de valeurs et de neutralité religieuse :

1. Valeurs et conduite du personnel :

Le système d'enseignement public du Québec doit reposer sur des principes fondamentaux et non négociables, notamment les valeurs démocratiques québécoises, l'égalité entre les femmes et les hommes et la laïcité de l'État. Cette orientation répond à une exigence de cohérence institutionnelle et vise à préserver la neutralité de l'État ainsi qu'un environnement éducatif exempt de toute influence religieuse ou idéologique.

La mise en œuvre de ces principes exige une transformation concrète des pratiques et de la culture institutionnelle. Les établissements scolaires doivent incarner les valeurs qu'ils promeuvent, tant dans leur fonctionnement quotidien que dans leurs communications, afin de maintenir la confiance du public envers le système éducatif.

Dans cette perspective, le personnel scolaire est tenu d'agir avec impartialité et de favoriser ni défavoriser qui que ce soit en raison de croyances religieuses ou de convictions personnelles. Cette obligation vise à garantir un milieu scolaire fondé sur l'égalité réelle et la neutralité.

Pour assurer cette neutralité, le port de signes religieux est interdit aux membres du personnel lorsqu'ils se trouvent sur les lieux d'un établissement scolaire ou en présence d'élèves. Cette mesure, essentielle pour éviter toute apparence de partialité, s'applique toutefois dans le respect des droits acquis des personnes occupant déjà leur fonction avant la présentation du projet de loi.

Enfin, la direction d'établissement joue un rôle central dans l'application de ces principes. Elle doit veiller à l'intégration de la laïcité et de la neutralité dans les politiques internes, les pratiques pédagogiques et la formation du personnel, ainsi qu'à la mise en place de mécanismes de suivi adéquats. À ce titre, la direction devient garante d'une culture institutionnelle conforme aux valeurs de l'État et respectueuse des droits de chacun.

2. Pratiques et affichage religieux :

Toute pratique religieuse manifeste, notamment les prières ou rituels, est interdite dans les lieux relevant d'un centre de services scolaire durant les heures consacrées aux services éducatifs. Cette interdiction vise à préserver la neutralité de l'espace scolaire et à assurer que le temps éducatif demeure exempt de toute influence religieuse, conformément aux principes de laïcité et d'égalité qui fondent le système public d'enseignement. Elle contribue à garantir un cadre scolaire uniforme, commun à tous les élèves, où la liberté de conscience est respectée sans qu'aucune pratique religieuse ne s'impose ou ne crée de distinction.

La direction d'école est responsable de la mise en œuvre et du respect de cette interdiction. À ce titre, elle doit établir des directives claires, assurer leur diffusion auprès du personnel et veiller à leur application dans l'ensemble des espaces scolaires. Elle doit également intervenir en cas de manquement et mettre en place des mécanismes de sensibilisation et de suivi afin de maintenir un environnement éducatif neutre, cohérent avec les valeurs de l'État.

Solutions basées sur la recherche et les meilleures pratiques

Les solutions et recommandations qui émergent des études et des comparaisons internationales se concentrent sur une approche qui cherche à concilier les principes de laïcité et les droits fondamentaux.

1. Renforcement de la formation et de la pédagogie de la laïcité

Une solution récurrente pour favoriser une application positive et constructive de la laïcité est d'outiller adéquatement le personnel scolaire.

- **Pédagogie de la laïcité (Inspiration France)** : Au lieu de se concentrer uniquement sur les interdictions, certains pays (comme la France) mettent l'accent sur une **pédagogie de la laïcité**. Cela implique de former les enseignants et les directions à la compréhension et à l'explication du principe de laïcité comme une **condition positive du vivre ensemble** et de l'égalité, plutôt que comme une simple contrainte.

Retombée positive : Permet aux élèves et au personnel de s'approprier le concept, d'en mesurer la valeur démocratique et de **prévenir les conflits** par la clarification en amont.

- **Formation des gestionnaires scolaires** : Des études québécoises (P. St-Arnaud : GRIDE) suggèrent d'améliorer la formation offerte aux gestionnaires scolaires en matière de gestion des **accommodements** pour éviter l'imposition de normes arbitraires et assurer une **cohérence** dans les décisions

Retombée positive : Assure des prises de décision **justes et équitables**, conformes aux droits de l'homme, et réduit le risque de litiges.

- **Éducation au fait religieux et au pluralisme** : Un « analphabétisme religieux » au sein du milieu scolaire peut générer des résistances. Le fait d'intégrer l'éducation au fait religieux (comme l'ancien cours d'éthique et

culture religieuse au Québec, ou des approches similaires ailleurs) permet de mieux comprendre les traditions et de s'interroger sur sa propre identité.

Retombée positive : Ouverture à l'autre et développement de la capacité à communiquer, partager et coopérer, contribuant à la **cohésion sociale**.

2. Cadre d'application clair et unifié

Des solutions visent à rendre le cadre légal plus intelligible et plus simple à appliquer.

- **Harmonisation des lois (Québec)** : Au Québec, il a été recommandé d'harmoniser et d'unifier les différentes lois encadrant la laïcité de l'État pour éviter la **confusion et l'ambiguïté**.

Retombée positive : Garantit une **application plus cohérente** et unanime des principes de laïcité et de neutralité à travers toutes les institutions.

- **Service-conseil actif** : Offrir un service-conseil spécialisé et actif au milieu scolaire pour qu'il puisse obtenir des **balises claires** sur ses obligations et les accommodements possibles.

Retombée positive : Fournit un **soutien concret** aux équipes, prévient les erreurs d'interprétation et facilite l'application quotidienne du cadre légal.

II. Impacts spécifiques aux écoles primaires et secondaires

1. Lutte contre l'intimidation et la violence :

Les écoles sont tenues d'adopter et de réviser annuellement un plan de lutte contre l'intimidation et la violence, incluant des mesures ciblées pour prévenir les comportements discriminatoires fondés notamment sur le racisme, l'orientation ou l'identité sexuelle, le handicap ou toute autre caractéristique personnelle.

Le plan doit également comporter une section spécifique sur les violences à caractère sexuel, assortie de formations obligatoires pour la direction et le personnel, afin d'assurer une prévention efficace, une intervention adéquate et l'affirmation d'une tolérance zéro.

Ces exigences visent à garantir un milieu scolaire sécuritaire, inclusif et respectueux des droits fondamentaux de tous les élèves.

2. Règles pour les élèves :

Les élèves doivent avoir le visage découvert lorsqu'ils se trouvent dans un établissement scolaire ou qu'ils reçoivent un service, afin d'assurer la sécurité, la qualité des interactions et l'accessibilité des services éducatifs dans un espace commun et neutre.

Un établissement ne peut exiger d'un élève le port d'un signe religieux, sauf lorsque celui-ci faisait partie du logo ou des armoiries avant la présentation du projet de loi, afin de préserver certains éléments identitaires sans compromettre la neutralité institutionnelle.

Les directions d'établissement sont tenues de traiter avec diligence toute plainte liée à l'intimidation ou à la violence, d'informer les parents des mesures prévues et de leur droit à l'assistance. Ces obligations visent à renforcer la transparence, la responsabilité et la protection des élèves dans un cadre scolaire sécuritaire et respectueux des droits.

3. Finances et gratuité :

Le droit à la gratuité des services éducatifs est garanti à tous les résidents du Québec et comprend l'accès à l'enseignement ainsi que la fourniture des manuels scolaires et du matériel didactique requis. Ce principe vise à assurer l'égalité des chances et l'accessibilité universelle au système public d'éducation.

Cette gratuité ne s'étend toutefois pas au matériel d'usage personnel, afin de maintenir un équilibre entre l'accessibilité des services éducatifs et la responsabilité individuelle des familles.

Enfin, une contribution financière ne peut être exigée pour un projet pédagogique particulier que si un cheminement scolaire équivalent, exempt de frais, est offert. Cette obligation vise à préserver le caractère inclusif du système éducatif et à prévenir toute forme de discrimination économique entre les élèves.

4. Pédagogie et direction :

La mission de l'école consiste à instruire, socialiser et qualifier les élèves, afin de former des citoyens autonomes, compétents et engagés. Ces objectifs doivent guider l'ensemble des pratiques pédagogiques et administratives.

Les critères d'inscription à une école offrant un projet particulier ne peuvent être fondés sur des considérations de nature religieuse, afin de préserver la neutralité institutionnelle et l'égalité d'accès au réseau public.

Le directeur d'école ou de centre assure la direction pédagogique et administrative et veille au respect des principes de laïcité et de neutralité, garantissant une organisation et des pratiques conformes aux exigences de l'État et aux valeurs québécoises.

Solutions et retombées positives pour l'éducation primaire et secondaire

Les solutions possibles, basées sur la recherche et les pratiques internationales, se concentrent sur le renforcement systémique de la sécurité, de l'équité et de la clarté des principes directeurs de l'école publique.

1. Lutte contre l'intimidation, la violence et le harcèlement

Pour donner corps à l'obligation d'adopter un plan de lutte efficace (incluant les motifs liés au racisme, à l'orientation sexuelle et aux violences sexuelles), les solutions efficaces préconisent des approches globales et proactives :

- **Adopter une approche globale de l'école (Whole School Approach)** : Des programmes éprouvés, tels que le modèle norvégien **Olweus**, montrent que l'intervention est la plus efficace lorsqu'elle est systémique. Elle implique des règles claires, une surveillance accrue, l'engagement des parents et une intervention immédiate. La **retombée positive mesurable** est une **diminution statistiquement significative** des comportements d'intimidation (réductions observées entre 30 % et 70 %) et une amélioration tangible du climat scolaire.
- **Développer les compétences socioémotionnelles (CSE)** : L'intégration de programmes basés sur le modèle **CASEL** (États-Unis) permet d'enseigner aux élèves la gestion des émotions, la prise de décision responsable et la conscience sociale. La **retombée positive** est double : non seulement on observe une **réduction des problèmes de comportement et de l'intimidation**, mais aussi une **amélioration des performances académiques** (selon des méta-analyses).
- **Formation spécifique aux violences sexuelles** : L'obligation de formation pour le personnel et la direction doit être ciblée et régulière. Des modèles basés sur les meilleures pratiques de l'**UNESCO** ou des agences gouvernementales (ex. : VAST au Québec) augmentent la capacité du personnel à identifier et à traiter les cas. La **retombée positive** est une **augmentation des signalements**, une **meilleure prise en charge des victimes** et une réduction de la tolérance institutionnelle.

2. Règles pour les élèves (visage découvert et signes religieux)

L'application des règles (visage découvert, interdiction d'exiger le port de signes religieux) nécessite un équilibre entre sécurité, pédagogie et inclusion :

- **Clarté et cohérence de l'obligation du visage découvert** : L'exigence de visage découvert lorsqu'on reçoit un service ou dans l'école, commune à de nombreux services publics (France, Québec), est légitimée par deux objectifs clés : la **sécurité** (identification) et la **communication pédagogique** (lecture labiale, expression faciale). La **retombée positive** est le maintien d'un **environnement d'apprentissage sécuritaire et efficace**.
- **Accent sur la neutralité de l'institution** : Les approches adoptées dans d'autres provinces canadiennes, fondées sur l'accommodement raisonnable, démontrent que privilégier l'absence de prosélytisme plutôt que l'apparence des élèves favorise l'inclusion des élèves de différentes confessions et renforce le respect de la liberté de conscience.
- **Protocoles d'accompagnement équitables** : Le devoir de traiter les plaintes avec diligence et d'informer les parents de leur droit à l'assistance (personne désignée) est crucial pour la confiance. Les pratiques inspirées de la **justice réparatrice** permettent un **traitement rapide et équitable** des situations, augmentant la **transparence** du processus et assurant la protection des droits des élèves et des parents.

3. Finances et gratuité

Le maintien de la gratuité nécessite des mesures pour contrer l'impact des frais accessoires et des contributions :

- **Extension de la gratuité au matériel essentiel** : Pour contrer l'exclusion causée par le matériel d'usage personnel (agendas, uniformes, etc.), les modèles scandinaves (**Finlande, Norvège**) offrent souvent une gratuité plus étendue. La **retombée positive** est la **réduction significative de l'inégalité socio-économique** à l'école, s'assurant que l'accès à l'éducation n'est jamais conditionné par les moyens des parents.

4. Pédagogie et direction

L'efficacité du système repose sur un leadership fort et l'assurance que les critères d'admission soutiennent la mission éducative :

- **Formation des directions sur la laïcité et l'éthique** : Le directeur, garant de la laïcité, doit recevoir une formation continue pour gérer les enjeux de neutralité, d'accommodement et de diversité. Cette pratique (soutenue par l'**OCDE**) garantit que les leaders scolaires sont des **gestionnaires compétents et éthiques**, ce qui a pour **retombée positive** l'amélioration du **climat professionnel** et la cohérence des pratiques administratives.

III. Impacts spécifiques à la formation professionnelle (CFP) et à la formation générale des adultes (CÉA)

1. Mission et adéquation :

Les centres de formation professionnelle et les centres d'éducation des adultes exercent leur mission dans le cadre d'un projet éducatif, visant à assurer la cohérence des interventions, la réussite des apprenants et l'adaptation aux réalités propres à chaque milieu.

Pour les centres de formation professionnelle, le projet éducatif doit tenir compte des enjeux de réussite éducative et de l'adéquation entre la formation offerte et les besoins régionaux ou nationaux de main-d'œuvre, afin de soutenir l'insertion professionnelle et de contribuer au développement économique et social.

2. Règles et obligations des usagers :

Les élèves (ou étudiants) des CFP et des CÉA recevant un service éducatif, de formation ou de perfectionnement professionnel sont soumis à l'obligation d'avoir le visage découvert.

Les centres doivent se doter de règles de conduite et de mesures de sécurité pour garantir un milieu sain et sécuritaire (par renvoi aux articles 75.1 à 76 de la LIP).

Les résidents du Québec ont droit à la gratuité des services d'alphabétisation et des services de formation professionnelle, mais ce droit est soumis aux conditions d'âge pour les adultes, telles que déterminées par le régime pédagogique applicable.

3. Gouvernance et supervision :

Les directions de centre (CFP/CÉA) doivent s'assurer de la qualité des services dispensés, ainsi que de l'application des décisions du conseil d'établissement et des dispositions légales.

L'ensemble de ces changements renforce la surveillance et la gestion des établissements publics par le centre de services scolaire (CSS), notamment en imposant des normes strictes de neutralité religieuse et de sécurité des élèves et usagers.

Solutions et retombées positives pour la formation professionnelle et la formation générale des adultes

Les solutions identifiées pour les centres de formation professionnelle (CFP) et les centres d'éducation des adultes (CÉA) se concentrent sur la maximisation de leur **pertinence économique**, la garantie d'un **milieu sécuritaire et neutre**, et le renforcement de la **qualité du leadership**.

1. Mission et adéquation aux besoins du marché du travail

L'obligation de lier le projet éducatif des CFP à l'adéquation entre la formation et les besoins régionaux/nationaux de main-d'œuvre est cruciale.

- **Mécanismes de prévision des compétences (Skills Forecasting)** : Des pays comme le **Royaume-Uni** et l'**Allemagne** (avec son modèle de double formation) utilisent des observatoires du marché du travail pour anticiper les besoins en compétences sur le moyen et long terme. La solution est de mettre en place des outils d'analyse prospective pour ajuster les programmes de formation. Mais pour ce faire, il est nécessaire de pouvoir faire des dépenses d'investissements supplémentaires ainsi que d'utiliser les surplus.
- **Retombée positive: Une augmentation du taux de placement** des diplômés et une **réduction du déficit de main-d'œuvre** dans les secteurs critiques de la région.
- **Gouvernance partagée et partenariats employeurs** : La recherche (OCDE) démontre que les programmes de formation professionnelle les plus performants sont ceux qui impliquent directement les employeurs dans la conception et l'évaluation des programmes (curriculum). La solution est d'institutionnaliser la participation des employeurs via des **comités consultatifs sectoriels** actifs et dotés d'un réel pouvoir. La **retombée positive** est la garantie de l'**actualité des compétences** enseignées et une **reconnaissance accrue** des diplômés par l'industrie.
- **Système d'accréditation et de certification** : Des modèles comme le National Vocation Qualification (**NVQ**) au Royaume-Uni se concentrent sur la certification des compétences pratiques selon des normes industrielles précises. La solution est de s'assurer que les référentiels de compétences sont régulièrement mis à jour et validés par les associations professionnelles. La **retombée positive** est une **meilleure mobilité professionnelle** et la garantie que les adultes reçoivent une formation immédiatement applicables sur le marché du travail.

2. Règles et obligations des usagers (sécurité et neutralité)

Les exigences d'un milieu sécuritaire, des règles de conduite claires et l'obligation du visage découvert soulignent le besoin de cohérence entre la formation des adultes et les autres niveaux d'enseignement.

- **Règles de conduite et sécurité professionnelle** : La nécessité d'un milieu sécuritaire pour les CFP est d'autant plus critique que la formation implique souvent l'utilisation de machinerie ou d'équipements spécialisés. La solution est d'intégrer des **normes de santé et sécurité au travail** (SST) claires dans les règles de conduite, au-delà des exigences de la LIP. La **retombée positive** est une **réduction des accidents de travail** et la préparation des étudiants aux exigences de sécurité du marché du travail.
- **Application cohérente de la neutralité** : L'obligation d'avoir le visage découvert dans le cadre de services éducatifs ou de perfectionnement s'inscrit dans la continuité du principe de laïcité québécois. La solution est de fournir une **information limpide** aux usagers adultes sur le **principe de laïcité et de neutralité** (Loi 21) au moment de l'inscription. La **retombée positive** est la **prévention des conflits** et le maintien d'un environnement d'apprentissage où la communication est optimisée (identification, pédagogie).
- **Accès et gratuité ciblés** :
- **Accès et gratuité ciblés** : Pour maximiser l'impact de la gratuité pour les adultes (alphabétisation, FP sous conditions d'âge), la solution est d'utiliser des **campagnes de sensibilisation ciblées** et des services d'orientation pour les populations peu qualifiées ou éloignées du marché du travail. La **retombée positive** est un **taux d'alphabétisation accru** et une **augmentation de la participation adulte** à la formation, ce qui est directement lié à une meilleure productivité nationale (selon l'OCDE).

3. Gouvernance et supervision

Le renforcement de la supervision et la nécessité d'assurer la qualité des services exigent un leadership fort et des mécanismes d'évaluation précis.

- **Évaluation de la qualité et leadership pédagogique** : Les directeurs de centre doivent disposer d'outils pour évaluer la qualité des services dispensés. La solution est l'adoption de **cadres d'évaluation de la qualité** rigoureux, similaires à ceux utilisés par des organismes d'accréditation internationaux ou par les systèmes de formation professionnelle en **Suisse** ou en **Allemagne**. La **retombée positive** est une **amélioration constante de la qualité de l'enseignement** et de la gestion des ressources.
- **Développement des compétences du leadership (Leadership pédagogique)** : Les directeurs de CFP/CÉA doivent être formés pour gérer l'adéquation entre l'offre de formation et le marché du travail. La solution est un **perfectionnement ciblé** sur le pilotage du changement, la collaboration avec l'industrie et la gestion de la performance. La **retombée positive** est un **leadership plus stratégique**, capable de positionner les centres comme des acteurs clés du développement économique régional.

Impacts spécifiques pour les directions d'écoles et de centres

Les directions se retrouvent en première ligne pour l'application, la surveillance et la gestion des dérogations à ces nouvelles règles.

1. Gestion du personnel et signes religieux

C'est l'impact le plus direct et délicat pour la direction, qui est l'employeur sur le terrain.

- **Application de l'interdiction de port de signes religieux :**
 - La direction doit **identifier** les membres du personnel concernés par l'interdiction de porter un signe religieux lorsqu'ils sont sur les lieux ou en présence d'un élève.
 - Elle doit gérer la distinction pour les employés bénéficiant de **l'antériorité** (droit acquis), ceux qui exerçaient la même fonction de manière prédominante avant la date de présentation du projet de loi. C'est une vérification administrative cruciale.
- **Surveillance et rappel à l'ordre :** La direction est responsable de s'assurer que **tout membre du personnel agit de manière neutre** et ne favorise/défavorise personne en raison de convictions religieuses ou personnelles.
- **Traitement des demandes d'accommodement (Personnel) :**
 - La direction doit évaluer les demandes d'absence pour motif religieux en se basant sur des critères très spécifiques : la **fréquence des absences**, la **taille de l'unité administrative**, **l'interchangeabilité des effectifs** et **l'impact sur l'organisation des services**.
 - Ceci nécessite une analyse rigoureuse pour déterminer si l'absence crée une **contrainte excessive** qui compromettrait l'organisation des services éducatifs.

2. Gestion des espaces, des pratiques et des accommodements (Élèves et institution)

La direction doit être le garant de la laïcité de l'institution.

- **Contrôle des pratiques religieuses :**
 - La direction doit **interdire toute pratique religieuse manifeste** (prières, etc.) des élèves ou d'autres membres de la communauté scolaire **durant les heures de services éducatifs et sur les lieux sous son autorité**.
 - Elle doit cependant **encadrer et autoriser** ces pratiques si elles sont organisées par l'organisme (l'école) **en dehors des heures de services éducatifs** et dans le cadre d'activités facultatives.
- **Gestion de l'environnement physique (Affichage) :**
 - La direction doit s'assurer qu'**aucun bien valorisant une conviction religieuse n'est installé** dans l'école, sauf si cela concerne la conservation ou la restauration d'éléments existants (ex. : dans un bâtiment historique). Cela impacte les décorations, les affichages permanents et les dons.
- **Encadrement des accommodements (Élèves et Personnel) :**
 - La direction doit **refuser tout accommodement, dérogation ou adaptation** qui viendrait **compromettre les principes de la laïcité** ou d'autres exigences fondamentales du système éducatif. Cela fixe une limite claire et non négociable aux demandes d'adaptation à caractère religieux.

En somme, la direction d'école devient l'**autorité d'application principale** de ces règles, nécessitant une **vigilance constante** et une **expertise légale/administrative** pour gérer les droits acquis du personnel, les demandes d'accommodement, et la neutralité de l'espace scolaire.

Solutions et retombées positives pour les directions d'écoles et de centres

Les solutions visent à transformer le fardeau de la conformité en un exercice de leadership éclairé, garantissant l'équité pour le personnel et la neutralité de l'institution.

1. Gestion du personnel et application de l'interdiction des signes religieux

L'application des règles sur l'interdiction du port de signes religieux et la gestion des droits acquis pour le personnel constituent le défi le plus sensible pour les directions.

- **Création d'outils d'aide à la décision (liste de vérification et grilles d'analyse)** : Le centre de services scolaire doit fournir aux directions des outils administratifs standardisés pour la vérification des **droits acquis** (ex. : preuve d'exercice de la fonction de manière prédominante avant la date butoir, qualification, contrat). La solution consiste à alléger la charge administrative des directions en centralisant l'expertise légale. La **retombée positive** est une **application cohérente et uniforme** de la loi à travers toutes les écoles, réduisant le risque de contestation légale basée sur l'arbitraire ou l'inégalité de traitement.
- **Formation en éthique, en droit du travail et en analyse de la contrainte excessive** : La direction doit être formée non seulement à la Loi sur la laïcité, mais aussi aux principes de droit du travail (employabilité, congédiement déguisé) et à l'analyse de la **contrainte excessive** pour les accommodements. L'**Irlande** et l'**Australie** offrent des formations obligatoires en droit des ressources humaines pour les directeurs d'écoles. La **retombée positive** est un **traitement équitable et juridiquement solide** des demandes d'absence pour motifs religieux (fréquence, interchangeabilité), garantissant que l'organisation des services éducatifs prime, mais que les droits du personnel sont considérés avec rigueur.
- **Mise en place de rôles de référents laïcité/éthique** : Face à la complexité, la solution est de désigner, au niveau du centre de services scolaire, un ou plusieurs **référents spécialisés en laïcité et diversité** (modèle adopté dans certaines régions françaises). Ces référents appuient les directions sur les situations délicates avant la prise de décision. La **retombée positive** est la **délivrance d'un conseil expert rapide**, ce qui augmente la confiance des directions sur le terrain.

2. Gestion des espaces, des pratiques et des accommodements

La direction est le gardien de la neutralité des lieux et de la laïcité institutionnelle.

- **Directive claire sur l'environnement physique et les dons** : La direction a besoin de directives précises sur ce qui constitue un "bien qui met en valeur une conviction religieuse" pour encadrer les affichages, les

dons et les événements. La solution est un **protocole visuel** clair (lignes conductrices) qui distingue le matériel pédagogique (ex. : œuvre d'art étudiée) de l'installation permanente. La **retombée positive** est la **protection de l'espace public** contre le prosélytisme ou le favoritisme religieux, garantissant la neutralité visuelle de l'établissement.

- **Formation au « veto de Laïcité » et au cadre fondamental** : La direction doit être outillée pour utiliser l'exigence légale de refuser tout accommodement qui compromettrait la laïcité ou d'autres exigences fondamentales. La solution est une formation basée sur des **études de cas** (comme l'offre la Direction des affaires juridiques en France) permettant de déterminer où se situe la « ligne rouge ». La **retombée positive** est la capacité de la direction à **maintenir fermement la mission éducative et la neutralité** de l'école face à la pression d'accommodements déraisonnables.

En conclusion, la solution principale pour les directions réside dans le développement d'une **expertise administrative et légale centralisée**, ainsi que dans une **formation professionnelle continue** qui dépasse la simple lecture de la loi pour embrasser la gestion éthique, la médiation et la prise de décision rigoureuse.

Références et sources sur les solutions de laïcité

1. Laïcité au Québec et la Loi 21

Ces références constituent le fondement légal et les analyses des principes décrits dans votre texte :

Thème	Source	Pertinence
Fondement légal (Québec)	Loi sur la laïcité de l'État (L.R.Q., c. L-0.3) , adoptée en 2019 (Projet de loi 21).	Établit les quatre principes de la laïcité (séparation État religions, neutralité religieuse de l'État, égalité de tous les citoyens, liberté de conscience et de religion) et l'interdiction de signes religieux pour le personnel en position d'autorité (sauf droits acquis).
Cadre d'accommodement (Québec)	Loi favorisant le respect de la neutralité religieuse de l'État et encadrant les demandes d'accommodements (antérieure à la L21).	Détaillait le devoir de neutralité et les conditions d'octroi des accommodements religieux pour les organismes publics.
Rapports d'analyse (Québec)	Rapports de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) .	Ces rapports soulignent souvent les limites de l'application de la laïcité qui restreint les droits individuels et l'importance de l'égalité et de la liberté de religion (souvent cités en soutien aux critiques de la « laïcité d'apparence »).

2. Pédagogie et outils pour le personnel

Le modèle français, souvent cité pour son approche pédagogique et ses outils, fournit un cadre pour la formation du personnel :

Thème	Source	Pertinence
Pédagogie de la laïcité (France)	Vade-mecum « La laïcité à l'école » (ministère de l'Éducation nationale, France).	Document pratique et juridique essentiel pour les équipes éducatives, offrant des fiches pratiques et des analyses de situations pour appliquer le principe de laïcité au quotidien et prévenir le prosélytisme . Le Vademecum est régulièrement mis à jour.
Loi fondamentale (France)	Loi n° 2004-228 du 15 mars 2004 encadrant, en application du principe de laïcité, le port de signes ou de tenues manifestant une appartenance religieuse dans les écoles, collèges et lycées publics ¹ .	Établit l'interdiction des signes ostensibles pour les élèves (le personnel étant soumis à une neutralité plus stricte de longue date).
Principes démocratiques	Charte de la laïcité à l'école (France) .	Rappelle les règles et les valeurs qui permettent de vivre ensemble dans l'espace scolaire, visant à aider chaque élève à comprendre le sens de la laïcité comme principe du vivre ensemble.

3. Laïcité inclusive, dialogue et formation (Recherche québécoise)

Ces références soutiennent l'idée d'une application de la laïcité plus axée sur le dialogue et la compétence professionnelle des gestionnaires :

Thème	Source	Pertinence
Laïcité inclusive/dialogue (Québec)	Travaux de chercheuses comme Marie-Odile Magnan et Julie Larochelle-Audet (Université de Montréal) .	Leurs mémoires et publications proposent une vision où la laïcité est un levier pour construire une société plus juste et inclusive , en insistant sur le rôle de l'école comme lieu d'apprentissage du vivre ensemble. (Voir l'article: « <i>Laïcité inclusive à l'école: des chercheuses plaident pour le dialogue et la diversité</i> »).
Soutien et formation (Québec)	Rapport du Comité consultatif sur l'intégration et l'accommodement raisonnable en milieu scolaire (2007) et les Lignes directrices subséquentes.	Ces documents historiques et récents (comme les <i>Lignes directrices</i> du SRIDAIL) soulignent la nécessité de soutenir les gestionnaires scolaires en matière d'accommodement raisonnable, pour assurer la cohérence et l'équité des décisions.

Mission de l'école (Québec)	Loi sur l'instruction publique et les Rapports du Conseil supérieur de l'éducation (CSE).	Rappellent que la mission de l'école est d'instruire, de socialiser et de qualifier, et qu'elle doit promouvoir les valeurs qui fondent la démocratie et préparer les jeunes à une citoyenneté responsable.
------------------------------------	--	---

Références associées aux solutions partie 2

Thème	Source / Auteur	Pertinence de la Référence
Intimidation (Approche globale)	Olweus Bullying Prevention Program (Norvège). <i>Olweus, D. (1993). Bullying at school: What we know and what we can do. Wiley-Blackwell.</i>	Programme le plus évalué et cité pour son efficacité à réduire l'intimidation par une approche systémique.
Intimidation (CSE)	Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning (CASEL) (États-Unis). <i>Durlak, J. A., et al. (2011). The impact of enhancing students' social and emotional learning: A meta-analysis... Child Development.</i>	Méta-analyse prouvant le lien entre l'apprentissage socioémotionnel et la réduction des problèmes de comportement et l'amélioration académique.
Violences sexuelles	UNESCO et Agences gouvernementales (ex. : Rapports du ministère de l'Éducation du Québec, Plan VAST). <i>UNESCO (2016). Out in the open : Education sector responses to violence based on sexual orientation and gender identity.</i>	Fournit des lignes directrices pour les formations ciblées et les protocoles de réponse aux violences liées à l'identité.
Règles/neutralité élève	Loi sur la laïcité de l'État (L.R.Q., c. L-0.3) et Jurisprudence de la Cour Suprême du Canada . <i>Jugements clés sur l'accommodement raisonnable en milieu scolaire (ex. : Multani).</i>	Établit les obligations québécoises et le cadre d'analyse des droits fondamentaux pour l'apparence des élèves.
Accompagnement/plaintes	Loi sur l'instruction publique (Québec) et Justice réparatrice en milieu scolaire . <i>Pratiques de médiation et de résolution de conflits basées sur le dialogue et la réparation.</i>	Modèles qui augmentent la satisfaction des plaignants et l'engagement des parties prenantes dans la résolution des conflits.
Gratuité/équité	OCDE, Rapports PISA et Études comparées sur le financement de l'éducation . <i>OCDE (2019). Éduquer pour demain : le financement de</i>	Fournit une analyse des systèmes où l'école est véritablement gratuite (ex. : Finlande) pour maximiser l'équité d'accès.

	<i>l'éducation pour l'équité et l'efficacité.</i>	
Direction/pédagogie	Rapports de l'OCDE sur le leadership scolaire et l'efficacité des écoles. <i>Rapports du Conseil supérieur de l'éducation (CSE) du Québec.</i>	Souligne l'importance de la formation continue des directeurs pour un leadership éthique et pédagogique efficace, garant de la mission de l'école.

Références associées aux solutions partie 3

Thème	Source / Auteur	Pertinence de la Référence
Adéquation/marché du travail	OCDE, Études sur la formation professionnelle et les compétences (PISA, PIAAC). <i>OCDE (2010). L'avenir des systèmes de formation professionnelle.</i>	Analyse comparative des systèmes de FP qui maximisent l'adéquation aux besoins du marché par des mécanismes de gouvernance partagée.
Gouvernance partagée/modèle allemand	Modèle de la double formation (Duales Ausbildungssystem) en Allemagne. <i>BMBF (ministère fédéral allemand de l'Éducation et de la Recherche).</i>	Référence pour l'intégration des entreprises dans la formation et la certification, garantissant l'adéquation et la qualité.
Sécurité/règles de conduite	Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST) (Québec) et les Normes ISO de gestion de la sécurité.	Cadre légal et international pour intégrer les exigences de sécurité au travail dans l'environnement de formation.
Accès et participation adultes	OCDE, Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes (PIAAC). <i>OCDE (2013, 2016). PIAAC Skills Outlook.</i>	Fournit des données sur l'impact de l'alphabétisation et de la participation à la formation continue sur la productivité et l'équité.
Neutralité/règles des usagers	Loi sur la laïcité de l'État (L.R.Q., c. L-0.3) et Jurisprudence sur l'application de la laïcité dans les services publics.	Référence légale pour l'exigence de neutralité et l'obligation d'avoir le visage découvert dans les services éducatifs québécois.
Gouvernance/qualité	Cadres d'évaluation de la qualité pour les VET (Vocational Education and Training) en Europe (ex. : EQAVET). <i>Recommandations du Conseil de l'Europe.</i>	Modèles internationaux d'évaluation de la qualité des formations professionnelles basés sur des indicateurs de performance et la satisfaction des parties prenantes.

Références associées aux solutions partie 4

Thème	Source / Auteur	Pertinence de la Référence
Gestion RH/droit du travail	Jurisprudence de la Cour Suprême du Canada et tribunaux administratifs du travail. <i>Décisions sur l'obligation d'accommodement et la notion de "contrainte excessive".</i>	Fournit le cadre d'analyse juridique pour évaluer l'impact d'une absence sur l'organisation des services (taille de l'unité, interchangeabilité des effectifs).
Gouvernance/cohérence	Rapports de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) du Québec. <i>Analyses sur l'impact de la Loi sur la laïcité et l'importance de l'uniformité d'application.</i>	Souligne la nécessité d'une guidance claire et d'outils standardisés pour éviter l'arbitraire dans l'application de la loi.
Outillage/référents expertise	ministère de l'Éducation nationale (France), Cellules de Référents Laïcité (CIR). <i>Vade-mecum « La laïcité à l'École » et manuels de procédures pour les équipes éducatives.</i>	Modèle d'outillage des directions par des référents spécialisés pour les questions complexes liées à la neutralité et aux pratiques religieuses.
Environnement physique/affichage	Loi sur la laïcité de l'État (L.R.Q., c. L-0.3) et Directives administratives sur l'aménagement des locaux publics. <i>Analyses juridiques sur la neutralité visuelle des espaces publics.</i>	Référence légale pour interdire l'installation de biens valorisant une conviction religieuse et la distinction avec le patrimoine existant.
Formation leadership	Rapports de l'OCDE sur le leadership scolaire et la gestion du changement. <i>OCDE (2021). Learning for better governance: The role of school leaders.</i>	Souligne l'importance de la formation des leaders pour gérer la conformité légale, l'éthique et l'impact sur le personnel.
Garant de la neutralité	Principes de laïcité dans les systèmes éducatifs (Suisse, Canada, France). <i>Analyses comparées des limites de l'accommodement en milieu scolaire.</i>	Confirme la nécessité pour le directeur de faire prévaloir les exigences fondamentales de l'éducation (sécurité, laïcité) sur les demandes d'adaptation.