

Les rôles, les responsabilités et le partenariat dans la gestion des établissements d'enseignement qui offrent de la formation professionnelle et technique au Québec et en Lituanie

Résultat d'une analyse documentaire et d'une consultation menée auprès d'établissements d'enseignement ciblés

Les rôles, les responsabilités et le partenariat dans la gestion des établissements d'enseignement qui offrent de la formation professionnelle et technique au Québec et en Lituanie

Résultat d'une analyse documentaire et d'une consultation menée auprès d'établissements d'enseignement ciblés

La présente étude a été produite dans le contexte de la mise en œuvre de la Déclaration d'intention en matière d'éducation et de formation professionnelle et technique établie, en juin 2005, entre le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec et le ministère de l'Éducation et de la Science de la République de Lituanie. Cette étude conjointe est l'un des résultats tangibles de la fructueuse collaboration établie entre le Québec et la Lituanie.

Responsabilité du projet

Guy-Ann Albert
Spécialiste de la formation professionnelle et technique
Direction de la gestion stratégique de l'offre de formation
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec

Coordination du projet

André Blanchet
Directeur
Direction de la gestion stratégique de l'offre de formation
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec
(jusqu'au mois de mai 2009)

Coordination du projet pour la Lituanie

Giedrė Beleckienė
Directrice
Qualifications and Vocational Education and Training
Development Centre

Vincentas Dienys
Directeur adjoint
Qualifications and Vocational Education and Training
Development Centre

Recherche et rédaction

Pour l'ensemble du document

Lise Horth
Directrice générale et des communications
Responsable du projet
Société Éduconseil inc.

Catherine Bouchard
Membre de l'équipe professionnelle
Analyste
Société Éduconseil inc.

Pour la partie lituanienne

Vincentas Dienys
Directeur adjoint
Qualifications and Vocational Education and Training
Development Centre

Collaboration spéciale

Sylvie Demers
Responsable des orientations et du partenariat en matière
de gestion de l'offre de formation
Direction de la gestion stratégique de l'offre de formation
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec
(jusqu'au mois de mars 2009)

Révision linguistique

Lise Boivin
Les Textes impeccables inc.

Relecture, édition et mise en page

Sous la responsabilité de la Direction des communications du
ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec

© Gouvernement du Québec
Gouvernement de la République de Lituanie

ISBN 978-2-550-59302-7 (PDF)

Dépôt légal — Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2010

Remerciements

Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec remercie, chaleureusement, l'ensemble des personnes qui ont participé à la production de la présente étude et, ainsi, contribué à son succès. Tout particulièrement, le Ministère tient à exprimer sa reconnaissance envers M^{me} Giedrė Beleckienė et M. Vincentas Dienys du *Qualifications and Vocational Education and Training Development Centre*, ses partenaires de la Lituanie, pour leur précieuse collaboration et leur engagement sans faille dans le projet. Sans eux, la présente étude n'aurait pu voir le jour. Il tient aussi à exprimer sa reconnaissance envers M. Romualdas Piusaškis, directeur de la formation professionnelle au ministère de l'Éducation et de la Science de la République de Lituanie.

Le Ministère souhaite, en outre, signaler la qualité du travail accompli par M^{mes} Lise Orth et Catherine Bouchard, respectivement responsable du projet et analyste à la société Éduconseil inc. Il tient à les remercier pour la disponibilité, l'enthousiasme et le professionnalisme dont elles ont fait preuve tout au long de la réalisation du projet.

Le Ministère désire également remercier toutes les personnes-ressources dans les établissements d'enseignement ciblés qui ont pris part aux entrevues et qui, en même temps, ont permis de mettre au jour les données utiles pour satisfaire aux exigences du projet. Au Québec, il s'agit des personnes suivantes : M. Normand Lessard, directeur du Service de la formation professionnelle et de l'éducation des adultes de la Commission scolaire de la Beauce-Étchemin; M. Denis Lemieux, directeur des Services de la formation professionnelle et de l'éducation des adultes de la Commission scolaire de la Capitale; M. Gaston Vachon, directeur de l'École professionnelle de Saint-Hyacinthe; M. Louis Lefebvre, directeur général du Cégep de Saint-Félicien; de même que M^{mes} Anne Filion et Nicole Rousseau, respectivement directrice de s études et directrice de la formation continue du Cégep de Limoilou. En Lituanie, les personnes visées sont : M. Juozas Baranauskas, directeur du *Vilnius Builder's Training Centre*; M. Vladas Piusaškis, directeur de l'*Alanta School of Technology and Business*; M. Vytautas Zubras, directeur du *Alytus Vocational Education and Training Centre*; et M^{me} Diana Radzevičiūtė, chef du Service de la gestion de la qualité au *Vilnius College of Technologies and Design*. La disponibilité de ces personnes ainsi que leur ouverture d'esprit ont été des plus appréciées.

Sommaire

Le présent sommaire donne une vue d'ensemble du résultat d'une analyse documentaire et il fait état d'une consultation menée auprès d'établissements d'enseignement ciblés à propos de rôles, de responsabilités et du partenariat dans la gestion et le financement des établissements d'enseignement qui offrent de la formation professionnelle et technique au Québec et en Lituanie. Les travaux d'analyse documentaire et de consultation liés à la présente étude s'inscrivent dans le contexte de la mise en œuvre de la Déclaration d'intention en matière d'éducation et de formation professionnelle et technique établie, en juin 2005, entre le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec et le ministère de l'Éducation et de la Science de la République de Lituanie. Cette étude est donc l'un des résultats tangibles de la fructueuse collaboration établie entre le Québec et la Lituanie.

Ainsi, le sommaire s'articule autour d'une mise en parallèle des principaux éléments qui caractérisent les façons de faire au Québec et en Lituanie en matière de gestion de la formation professionnelle et technique. Il est divisé en quatre points :

- les filières de la formation professionnelle et technique;
- la gestion de la formation professionnelle et technique;
- la gestion des établissements d'enseignement qui offrent de la formation professionnelle et technique;
- le partenariat établi au sein des établissements d'enseignement qui offrent de la formation professionnelle et technique.

Les filières de la formation professionnelle et technique au Québec et en Lituanie

Au Québec, comme en Lituanie, la formation préparatoire à l'exercice d'un métier ou d'une profession est offerte à l'enseignement secondaire et à l'enseignement postsecondaire. De manière plus précise, l'analyse a permis d'établir ce qui suit au sujet de la situation qui a cours au Québec.

- La formation professionnelle est offerte à l'enseignement secondaire par les centres de formation professionnelle (CFP), et la formation technique est offerte à l'enseignement collégial par les collèges d'enseignement général et professionnel (cégeps) répartis sur l'ensemble du territoire du Québec. La formation professionnelle et technique est également offerte par des établissements d'enseignement privés.
 - Deux types de programmes de formation professionnelle sont offerts dans les CFP, à savoir : les programmes d'études conduisant à l'obtention du diplôme d'études professionnelles (DEP) et les programmes d'études menant à l'obtention de l'attestation de spécialisation professionnelle (ASP).
 - Les programmes d'études qui conduisent à l'obtention du DEP constituent la principale filière de la formation professionnelle offerte à l'enseignement secondaire. D'une durée variant de 600 à 1 800 heures, ces programmes permettent aux élèves qui s'y inscrivent d'acquérir les compétences utiles à l'exercice d'un métier spécialisé. Pour accéder à ces programmes, les élèves doivent avoir réussi la troisième ou la quatrième année du
-

secondaire, c'est-à-dire avoir accumulé neuf ou dix années de scolarité. Cependant, pour accéder à certains de ces programmes, les élèves doivent avoir acquis des unités liées à des cours de la cinquième année du secondaire ou, en outre, avoir obtenu le diplôme d'études secondaires (DES), de sorte qu'ils commencent les programmes en cause après avoir accumulé onze années de scolarité.

- Les programmes d'études qui mènent à l'obtention de l'ASP ont pour but de permettre aux élèves de se spécialiser dans l'exercice d'un métier donné. Ces programmes ont une durée qui varie de 330 à 900 heures. Pour y être admis, les élèves doivent être titulaires du DEP ou posséder une expérience équivalente.
- Les programmes d'études techniques offerts par les cégeps constituent la filière de formation préparatoire à l'exercice d'une profession enseignée au collégial. D'une durée de trois années, ces programmes ont pour but de permettre aux élèves de poursuivre la formation générale de base en plus d'acquérir les compétences utiles à l'exercice d'une profession à caractère technique. Pour y accéder, les élèves doivent être titulaires du DES ou, dans certains cas, du DEP ou de l'ASP, de sorte qu'ils commencent habituellement les programmes d'études techniques après avoir accumulé onze années de scolarité.

De même, l'analyse révèle ce qui suit à propos de la situation qui a cours en Lituanie en matière de formation préparatoire à l'exercice d'un métier ou d'une profession.

- La formation professionnelle est offerte, à l'enseignement secondaire, par les écoles de formation professionnelle (*Vocational Schools*) et, à l'enseignement postsecondaire, par les collèges répartis sur le territoire de la Lituanie.
 - Les programmes d'études professionnelles offerts par les écoles de formation professionnelle sont regroupés selon quatre échelons de formation, qui diffèrent selon le contenu du programme, la durée de la formation et la scolarité exigée pour l'admission.
 - Les programmes de l'échelon 1 visent les élèves qui ont terminé les deux premières années des études secondaires inférieures, c'est-à-dire qui ont accumulé six années de scolarité. L'échelon 1 comprend deux types de programmes d'études professionnelles. Le premier, d'une durée de deux années, permet aux élèves d'acquérir les compétences utiles à l'exercice d'un métier semi-spécialisé et conduit à l'obtention du *Qualification Certificate*. Le deuxième, d'une durée de trois années, permet aux élèves d'acquérir les compétences utiles à l'exercice d'un métier semi-spécialisé, tout en terminant les études secondaires inférieures; il mène à l'obtention du *Qualification Certificate* et du *Basic-School-Leaving Certificate*, ce dernier sanctionnant la réussite des études secondaires inférieures.
 - Les programmes de l'échelon 2 s'adressent aux élèves qui ont terminé les études secondaires inférieures et qui ont accumulé dix années de scolarité. D'une durée de deux années, ces programmes ont pour but de permettre aux élèves d'acquérir les compétences utiles à l'exercice d'un métier spécialisé et ils sont sanctionnés par le *Qualified Worker's Diploma*.
 - Les programmes de l'échelon 3 visent les élèves qui ont terminé les études secondaires inférieures et qui, par conséquent, ont accumulé dix années de scolarité. D'une durée de trois années, ces programmes mènent à l'obtention du *Qualified Worker's Diploma* et du *Maturity Certificate*, puisqu'ils permettent aux élèves d'acquérir les compétences utiles à l'exercice d'un métier spécialisé, tout en terminant les études secondaires supérieures.
-

- Les programmes de l'échelon 4 s'adressent aux élèves qui ont terminé les études secondaires supérieures et qui ont accumulé douze années de scolarité. D'une durée variant d'une année, à une année et de mie et de ux années, ces programmes ont pour but de permettre aux élèves d'acquérir les compétences utiles à l'exercice d'un métier spécialisé. Ils conduisent à l'obtention du *Qualified Worker's Diploma*.
- Les programmes d'études professionnelles offerts par les collèges constituent la seule filière de formation professionnelle offerte à l'enseignement postsecondaire. D'une durée de trois à quatre années, ces programmes, axés sur la formation pratique et la recherche appliquée, visent les élèves qui ont terminé les études secondaires supérieures et qui ont accumulé douze années de scolarité. Ils permettent aux élèves d'acquérir les compétences utiles à l'exercice d'une profession à caractère technique et ils conduisent à l'obtention du *Professional Bachelor's Degree*, sur lequel est inscrit le titre de la qualification professionnelle visée (*Specific Qualification*).

La gestion de la formation professionnelle et technique au Québec et en Lituanie

Au Québec et en Lituanie, la gestion générale de la formation professionnelle et technique relève des ministères responsables de l'éducation et suppose la collaboration de différents partenaires, dont les établissements d'enseignement. De fait, l'analyse de la situation observée au Québec a mis en évidence les faits suivants.

- Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) assume la gestion centralisée du système de formation professionnelle et technique et, ce faisant, il met en place un cadre politique et administratif qui détermine ses grandes orientations. Pour l'essentiel, les responsabilités du MELS en ce qui concerne la formation professionnelle et technique consistent à orienter et à soutenir son développement en assurant l'organisation de l'enseignement, l'élaboration et l'harmonisation de programmes d'études, la délivrance des diplômes et le financement des activités de formation. Le MELS est donc responsable de la planification et de l'aménagement de l'offre de formation professionnelle et technique, ce qu'il fait en collaboration avec plusieurs partenaires, dont le Conseil supérieur de l'éducation, le Comité national des programmes d'études professionnelles et techniques, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial ainsi que les commissions scolaires, les CFP et les cégeps chargés de la mise en œuvre des programmes d'études.
- Le MELS mène des études de planification en vue d'établir les besoins du marché du travail en matière de formation de la main-d'œuvre, études auxquelles participent les partenaires des milieux socioéconomiques touchés par la question. À la lumière du résultat qui se dégage de ces études, le MELS élabore de nouveaux programmes d'études ou met à jour les programmes en vigueur. Pour ce faire, il collabore avec des équipes de spécialistes en vue de déterminer les compétences à acquérir par l'intermédiaire des programmes d'études, de définir le but et les objectifs de programmes en cause, et de préciser les conditions d'admission dans ceux-ci ainsi que les critères qui permettent de vérifier la maîtrise des compétences par les élèves.
- Le MELS élabore les programmes d'études professionnelles et techniques selon l'approche par compétences, ce qui facilite leur harmonisation. En effet, l'approche par compétences, qui consiste à définir les compétences inhérentes à l'exercice d'un métier ou d'une profession et à les formuler sous forme d'objectifs et de critères de performance, permet la mise au jour de compétences communes à plusieurs programmes dont l'ordre

d'enseignement est différent. L'harmonisation des programmes d'études professionnelles et techniques est réalisée par le MELS en vue d'éviter le chevauchement dans l'offre de formation, de reconnaître les compétences acquises et de faciliter les parcours de formation. Il appartient ensuite aux CFP et aux cégeps de reconnaître les compétences communes entre les programmes d'études qu'ils offrent et de mettre en place des passerelles adaptées.

- En formation professionnelle, les CFP, sous l'autorité des commissions scolaires, sont chargés de la mise en œuvre des programmes d'études élaborés par le MELS, ce qui suppose, notamment, l'organisation de s activités d'apprentissage permettant l'acquisition des compétences visées dans ces programmes et l'évaluation des apprentissages faits par les élèves. Pour ce faire, les CFP utilisent des documents de gestion produits par le MELS, dont les guides d'évaluation et les guides d'organisation pédagogique et matérielle. Les guides d'évaluation permettent d'évaluer les apprentissages aux fins de sanction et garantissent la valeur des diplômes délivrés par le MELS. Quant aux guides d'organisation pédagogique et matérielle, ils encadrent la mise en œuvre des programmes d'études sur quatre plans, administratif, pédagogique, technique et financier.
- En formation technique, les cégeps, qui offrent des programmes d'études correspondant au premier échelon de l'enseignement supérieur, sont responsables de la mise en œuvre des programmes d'études élaborés par le MELS, ce qui suppose, entre autres, la planification, la définition et la mise en œuvre des activités d'apprentissage permettant l'acquisition des compétences visées par ceux-ci. De plus, les cégeps sont responsables de la détermination des stratégies d'évaluation ainsi que de la production du matériel d'apprentissage et d'évaluation.

En outre, l'analyse de la situation observée en Lituanie met en lumière ce qui suit au sujet de la gestion de la formation professionnelle.

- Le ministère de l'Éducation et de la Science (MES) assume la responsabilité générale du système de formation professionnelle. Aussi les responsabilités du MES en matière de formation professionnelle offerte à l'enseignement secondaire et postsecondaire consistent-elles, principalement, à établir la politique nationale en matière de formation, à définir des critères et un méthode pour le financement de l'éducation, à organiser et à superviser l'offre de formation, et à assurer la mise en œuvre et l'évaluation de la formation.
- Le MES partage ses responsabilités avec de nombreux partenaires, dont le *Qualifications and Vocational Education and Training Development Centre* (QVETDC) — jusqu'au mois de janvier 2010, le QVETDC portait le nom de *Methodological Centre for Vocational Education and Training* (MCVET) —, une agence gouvernementale qui organise l'élaboration et la validation des *Vocational Education and Training Standards*. Ce faisant, le QVETDC collabore avec les *Industrial Lead Bodies*, qui sont des organismes consultatifs regroupant des personnes représentant le monde de l'éducation et le monde du travail, pour faire des analyses sectorielles en vue d'évaluer les besoins du marché du travail en matière de formation de la main-d'œuvre. Le résultat de s analyses sectorielles donne lieu à l'élaboration de s *Vocational Education and Training Standards*, qui précisent les compétences à acquérir pour l'exercice d'un métier ou d'une profession.
- Le MES partage aussi ses responsabilités avec les écoles de formation professionnelle et les collèges, qui sont chargés de l'élaboration et de la révision de s programmes d'études professionnelles selon l'approche par compétences, et ce, à partir des *Vocational Education*

and Training Standards. Avant d'être mis en œuvre, les nouveaux programmes d'études professionnelles élaborés par les écoles de formation professionnelle doivent être approuvés par les regroupements d'employeurs — les *Chambers of Commerce, Industry and Crafts* ou la *Chamber of Agriculture* — et validés par le QVETDC, tandis que les nouveaux programmes d'études professionnelles élaborés par les collèges doivent être validés, avant d'être mis en œuvre, par le *Centre for Quality Assessment in Higher Education*.

- Le MES partage également ses responsabilités avec les partenaires du monde du travail, les écoles de formation professionnelle et les collèges lorsque vient le temps de l'évaluation finale de ses apprentissages faits par les élèves à l'intérieur de ses programmes d'études professionnelles. À l'enseignement secondaire, les écoles de formation professionnelle confient aux regroupements d'employeurs la tâche de préparer le contenu des examens et de nommer les membres du *Examining Commission* pour chaque programme d'études. À l'enseignement postsecondaire, les collèges élaborent le contenu du projet de fin d'études et nomment les membres du *Examining Commission* pour chaque programme d'études. Signalons que, dans les écoles de formation professionnelle et les collèges, les *Examining Commissions*, qui sont des comités composés de personnes représentant les employeurs, les syndicats et le personnel enseignant, ont pour rôle d'organiser et de superviser les activités d'évaluation des apprentissages, de vérifier l'acquisition des compétences visées par les programmes en cause et d'attribuer une note aux élèves.

La gestion des établissements d'enseignement qui offrent de la formation professionnelle et technique au Québec et en Lituanie

Au Québec, comme en Lituanie, la mission des établissements d'enseignement qui offrent de la formation professionnelle et technique a pour but, d'une part, de permettre aux élèves d'acquérir les compétences utiles à leur développement personnel et professionnel ainsi que les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une profession en prévision de l'insertion dans le marché du travail et, d'autre part, de contribuer au développement socioéconomique de la région qu'ils desservent. Or, la mission des établissements d'enseignement de même que les modalités de leur gestion et leur structure organisationnelle sont précisées dans un ensemble de lois, de règlements, d'arrêtés ministériels et de documents de gestion interne. Ainsi, l'analyse de la situation qui a cours au Québec au sujet de la gestion des CFP et des cégeps révèle ce qui suit.

- Les CFP relèvent des commissions scolaires, lesquelles ont pour mandat l'administration des écoles d'enseignement primaire, des écoles d'enseignement secondaire, des CFP et des centres d'éducation de sadultes répartis sur le territoire qu'elles desservent. Chaque commission scolaire est dirigée par un conseil d'administration appelé conseil de commissaires. En outre, elle a une structure de gestion qui comprend, en plus de la direction générale, de la direction générale adjointe et du secrétariat général, divers comités, tels que le comité exécutif et le comité de parents par exemple, et différents services voués à la gestion d'éléments particuliers de l'offre de formation, tels l'adaptation scolaire et les services complémentaires, notamment.
- La gestion de chaque CFP est assumée à la fois par un conseil d'établissement et par une directrice ou un directeur. Le conseil d'établissement d'un CFP, qui collabore avec la commission scolaire, regroupe des membres du personnel, des élèves, des parents d'élèves et de personnes représentant les entreprises et les groupes sociocommunautaires de la région. Le rôle du conseil d'établissement consiste, principalement, à établir les

orientations du CFP et les objectifs à atteindre pour améliorer la réussite des élèves. Quant à la personne qui occupe le poste de directrice ou de directeur du CFP, elle s'assure de la qualité de ses services dispensés par le CFP en même temps qu'elle assume la direction pédagogique et administrative du CFP.

- Les CFP qui ont le statut d'école à vocation nationale et qui ont une mission sectorielle, c'est-à-dire que chacune de ces écoles offre des programmes de formation professionnelle rattachés à un secteur d'activité économique particulier, relèvent des commissions scolaires et sont administrés par un comité de gestion. Ce comité est composé de personnes qui représentent le secteur d'activité économique visé, soit des personnes qui sont rattachées aux associations patronales, aux associations syndicales, aux associations professionnelles et aux entreprises du secteur. La gestion des écoles à vocation nationale suppose la mise en place, entre le monde du travail et le monde de l'éducation, d'un partenariat plus étroit que ne le suppose la gestion des CFP.
- Les cégeps sont gérés par un conseil d'administration composé, en plus de la directrice générale ou du directeur général et de la directrice ou du directeur des études, de membres du personnel, d'élèves, de parents d'élèves et de personnes représentant les différents acteurs du monde de l'éducation, du monde des affaires, du marché du travail et du milieu corporatif. Ainsi, une des principales responsabilités du conseil d'administration d'un cégep consiste à établir un plan stratégique qui comporte l'ensemble des objectifs et des moyens que le conseil entend mettre en œuvre pour mener à bien la mission du cégep.
- L'administration courante d'un cégep relève d'un comité exécutif, qui est composé de membres du conseil d'administration, de même que de la commission de séjours, qui s'occupe des questions d'ordre pédagogique. Elle relève également de la direction générale, de la direction de séjours et de plusieurs autres directions, comme la direction de ressources humaines, la direction des affaires étudiantes et communautaires, et la direction de la formation continue.

Par ailleurs, l'analyse de la situation observée en Lituanie à propos de la gestion des écoles de formation professionnelle et des collèges a permis de mettre au jour ce qui suit.

- Les écoles de formation professionnelle peuvent avoir l'un ou l'autre des deux statuts juridiques suivants : celui d'établissement subventionné et celui d'établissement public autonome. Les écoles qui ont le statut d'établissement subventionné sont gérées par un fondateur, tandis que les écoles qui ont le statut d'établissement public autonome sont gérées par des actionnaires.
- Le fondateur d'une école de formation professionnelle peut être le MES, d'autres ministères, des gouverneurs et des gouverneurs de *county* ou des institutions municipales. Quant aux actionnaires d'une école, ce sont des personnes physiques ou morales qui ont versé une contribution financière à l'école, comme le MES, des institutions municipales ou des entreprises. Les responsabilités du fondateur et celles de l'assemblée des actionnaires sont semblables; elles consistent, pour l'essentiel, à élaborer les statuts et les règles de fonctionnement de l'école et à voir à la mise en œuvre de la politique nationale en matière d'éducation et à sa traduction dans les activités de l'école. L'assemblée des actionnaires a aussi comme responsabilité de traiter les questions relatives à l'apport en capital des actionnaires.

- Peu importe leur statut, les écoles de formation sont également gérées par une directrice ou un directeur, qui assume l'administration de ses affaires courantes, et par différents organismes autonomes de gestion, dont un conseil d'établissement. Le conseil d'établissement, qui est l'organisme autonome le plus important d'une école, est composé de personnes représentant les élèves, le personnel enseignant, les parents et la communauté locale. Le rôle qui lui est dévolu est déterminé par chaque école.
- La structure organisationnelle d'un collège est précisée à l'intérieur de ses statuts, de sorte que chaque collège se donne une structure de gestion qui lui est propre. Toutefois, les instances suivantes participent toujours à la gestion d'un collège, à savoir : la direction du collège, le *College Council* et l'*Academic Council*.
- La personne qui occupe le poste de directrice ou de directeur d'un collège assume des responsabilités qui touchent la gestion générale de celui-ci et, plus particulièrement, la gestion des ressources humaines, matérielles et financières. Le *College Council* est un organisme de surveillance qui représente le public et il rend des décisions qui ont force obligatoire à propos de nombreux objets, notamment à propos de la manière dont les ressources matérielles et financières du collège sont utilisées. Pour sa part, l'*Academic Council* est un conseil d'administration autonome (autogouvernance académique). Entre autres tâches, il établit l'offre de formation, c'est-à-dire les programmes d'études professionnelles offerts par le collège, et voit au développement de la recherche appliquée qui y est faite.

Le partenariat établi au sein des établissements d'enseignement qui offrent de la formation professionnelle et technique au Québec et en Lituanie

Au Québec et en Lituanie, différents partenaires participent à la gestion et au financement des établissements d'enseignement qui offrent de la formation professionnelle et technique, bien que le partenariat établi au sein de ces établissements d'enseignement soit beaucoup plus important en Lituanie qu'il ne l'est au Québec. À cet égard, l'analyse de la situation observée au Québec a permis de constater ce qui suit.

- Le partenariat entre le monde du travail et le monde de l'éducation s'exprime, principalement, dans l'élaboration, le financement et la mise en œuvre de la formation continue offerte par les CFP et les cégeps. En effet, l'élaboration des activités de formation continue et de perfectionnement professionnel relève des CFP et des cégeps; autrement dit, les établissements d'enseignement qui offrent de telles activités sont aussi chargés de leur élaboration et de la plus grande part de leur financement, et ce, de concert avec les entreprises, les organismes, dont Emploi-Québec, et les personnes qui y participent.
- Le partenariat entre le monde du travail et le monde de l'éducation s'exprime également dans la gestion et le financement de ces écoles à vocation nationale. De fait, le comité de gestion qui administre ces écoles n'a pas un rôle consultatif, mais bien un rôle décisionnel. Les partenaires socioéconomiques qui sont membres du comité de gestion contribuent autant à la mise en œuvre, à l'évaluation et à la mise à jour de ses programmes d'études professionnelles qu'au financement et à la promotion de ceux-ci, et à la gestion quotidienne des activités de l'école qui les offre.
- Le partenariat entre le monde du travail et le monde de l'éducation s'exprime aussi, quoique dans une moindre mesure, dans l'organisation et le financement de la formation

initiale offerte par les CFP et les cégeps. La principale forme de partenariat se rapporte aux stages en entreprise et aux visites d'entreprises qu'effectuent les élèves inscrits dans les programmes d'études professionnelles et techniques. Les autres formes de partenariat renvoient, par exemple, au fait que les entreprises peuvent prêter aux CFP et aux cégeps de l'équipement ou y donner accès, elles peuvent faire des dons de matériel et elles peuvent détacher des spécialistes pour présenter les innovations technologiques ou expliquer les nouveaux procédés de fabrication.

Enfin, l'analyse de la situation observée en Lituanie au sujet des partenaires qui prennent part à la gestion et au financement des établissements d'enseignement a permis de mettre en évidence les faits suivants.

- Le partenariat entre le monde du travail et le monde de l'éducation s'exprime non seulement dans la gestion et le financement des écoles de formation professionnelle et des collèges, mais encore dans le développement du système de formation professionnelle dans son ensemble. En effet, la définition de *Vocational Education and Training Standards*, l'élaboration de programmes d'études professionnelles et, tout particulièrement, l'évaluation finale des apprentissages faits par les élèves prennent appui sur une étroite collaboration du monde du travail et du monde de l'éducation.
 - Les particularités du partenariat pouvant être établi dans les établissements d'enseignement ne sont pas définies, de manière explicite, dans les lois et les règlements qui encadrent la formation professionnelle. Par conséquent, les écoles de formation professionnelle et les collèges peuvent déterminer eux-mêmes les différents types de partenariat qu'ils souhaitent établir, et ce, en fonction des caractéristiques des services de formation qu'ils offrent et des besoins en matière de formation professionnelle de la région qu'ils desservent.
 - Le partenariat entre le monde du travail et le monde de l'éducation est inscrit à l'intérieur même de la structure de gestion des écoles de formation professionnelles et des collèges. De fait, le conseil d'établissement qui gère chaque école de formation professionnelle de même que le *College Council* qui gère chaque collège sont composés, pour une grande part, de personnes représentant les entreprises et les regroupements d'employeurs.
 - Au sein des écoles de formation professionnelle et des collèges, le partenariat avec les entreprises peut, notamment, prendre les formes suivantes : l'organisation des stages pour les élèves; le prêt ou le don d'équipement; le financement pour la rénovation ou l'aménagement des locaux et des installations; et la mise sur pied d'activités de perfectionnement professionnel pour le personnel enseignant. Par ailleurs, les écoles de formation professionnelle et les collèges retiennent généralement des liens avec les gouverneurs et les gouverneurs de *county* et les institutions municipales ainsi qu'avec d'autres établissements d'enseignement de la Lituanie et de différents pays européens.
 - Les écoles de formation professionnelle qui ont le statut d'établissement public autonome ont une grande autonomie sur le plan du financement. En plus de bénéficier de la contribution financière des actionnaires, ces écoles peuvent générer des profits par l'offre de services moyennant une somme d'argent, comme la location de locaux et de matériel ou, encore, par la vente de produits fabriqués à l'école, entre autres par les élèves à l'occasion des ateliers de formation pratique. Les profits générés par l'école sont utilisés pour financer les activités de l'école.
-

Table des matières

Présentation.....	1
1 Les références de l'étude.....	3
1.1 Le mandat à accomplir	3
1.2 La méthode suivie pour mener à bien le mandat.....	4
1.3 La définition des notions utiles pour l'étude.....	5
1.3.1 La notion de formation.....	5
1.3.2 La notion d'ordre d'enseignement.....	7
1.3.3 La notion de direction d'établissement d'enseignement.....	8
1.3.4 La notion de partenariat	8
2 La vue d'ensemble des systèmes d'éducation du Québec et de la Lituanie	9
2.1 La formation professionnelle et technique offerte au Québec	9
2.1.1 La structure du système d'éducation du Québec.....	9
2.1.2 Le partage des responsabilités entre le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et ses réseaux en matière de formation professionnelle et technique	12
2.1.3 La formation offerte à l'enseignement secondaire.....	14
2.1.4 La formation offerte à l'enseignement collégial	18
2.2 La formation professionnelle offerte en Lituanie.....	21
2.2.1 La structure du système d'éducation de la Lituanie.....	21
2.2.2 Les principales responsabilités du ministère de l'Éducation et de la Science en matière de formation professionnelle.....	23
2.2.3 La formation offerte à l'enseignement secondaire.....	23
2.2.4 La formation offerte à l'enseignement postsecondaire	27
2.3 La comparaison entre la situation observée au Québec et celle observée en Lituanie au sujet de leur système d'éducation respectif.....	29

3	Les responsabilités de la direction des établissements d’enseignement qui offrent de la formation professionnelle et technique.....	31
3.1	Les responsabilités de la direction des établissements d’enseignement secondaire et collégial qui offrent de la formation professionnelle et technique au Québec.....	31
3.1.1	Le partage des responsabilités au sein de la direction des centres de formation professionnelle	33
3.1.2	Le partage des responsabilités au sein de la direction des collèges d’enseignement général et professionnel	49
3.2	Les responsabilités de la direction des établissements d’enseignement secondaire et postsecondaire qui offrent de la formation professionnelle en Lituanie	62
3.2.1	Le partage des responsabilités au sein de la direction des écoles de formation professionnelle	64
3.2.2	Le partage des responsabilités au sein de la direction des collèges	80
4	Le partenariat établi entre le monde du travail et le monde de l’éducation dans le financement et la gestion des établissements d’enseignement qui offrent de la formation professionnelle et technique.....	93
4.1	Les modes du partenariat établi pour le financement et la gestion de la formation professionnelle et technique au Québec	93
4.1.1	La vue d’ensemble de la gestion et du financement du système de formation professionnelle et technique du Québec.....	93
4.1.2	Les organismes partenaires et leur participation respective au financement et à la gestion de la formation professionnelle offerte dans les centres de formation professionnelle	100
4.1.3	Les organismes partenaires et leur participation respective au financement et à la gestion de la formation technique offerte dans les collèges d’enseignement général et professionnel	108
4.2	Les modes du partenariat établi pour le financement et la gestion de la formation professionnelle en Lituanie	115
4.2.1	La vue d’ensemble de la gestion du système de formation professionnelle de la Lituanie	115
4.2.2	Les organismes partenaires et leur participation respective au financement et à la gestion de la formation professionnelle offerte dans les écoles de formation professionnelle	123
4.2.3	Les organismes partenaires et leur participation respective au financement et à la gestion de la formation professionnelle offerte dans les collèges	135
5	Les principales constatations établies au cours de l’étude.....	141

Liste des documents, des lois, des règlements et des sites Internet consultés..... 147

Annexes..... 155

Annexe I	Les programmes de formation offerts par les centres de formation professionnelle qui relèvent de la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin.....	157
Annexe II	Les programmes de formation offerts par les centres de formation professionnelle qui relèvent de la Commission scolaire de la Capitale.....	159
Annexe III	Les programmes de formation offerts par l'École professionnelle de Saint-Hyacinthe qui relève de la Commission scolaire de Saint-Hyacinthe	161
Annexe IV	Les programmes de formation technique offerts par le Cégep de Saint-Félicien.....	163
Annexe V	Les programmes de formation technique offerts par le Cégep de Limoilou	165
Annexe VI	Les programmes de formation professionnelle offerts par le <i>Vilnius Builder's Training Centre</i>	167
Annexe VII	Les programmes de formation professionnelle offerts par l'Alanta School of Technology and Business	169
Annexe VIII	Les programmes de formation professionnelle offerts par le Alytus Vocational Education and Training Centre	171
Annexe IX	Les programmes de formation professionnelle offerts par le Vilnius College of Technologies and Design	173

Liste des figures

Figure 2.1	Vue synoptique des principaux éléments qui composent le système d'éducation du Québec.....	11
Figure 2.2	Principales caractéristiques des programmes de formation professionnelle offerts à l'enseignement secondaire au Québec	16
Figure 2.3	Principales caractéristiques des programmes de formation technique offerts à l'enseignement collégial au Québec.....	19
Figure 2.4	Vue synoptique des principaux éléments qui composent le système d'éducation de la Lituanie	22
Figure 2.5	Principales caractéristiques des programmes de formation professionnelle offerts à l'enseignement secondaire en Lituanie	25
Figure 2.6	Principales caractéristiques des programmes de formation professionnelle offerts à l'enseignement postsecondaire en Lituanie.....	28
Figure 2.7	Vue synoptique des principaux éléments des systèmes d'éducation du Québec et de la Lituanie	30
Figure 3.1	Exemple d'un organigramme de commission scolaire.....	36
Figure 3.2	Exemple d'un organigramme de centre de formation professionnelle.....	39
Figure 3.3	Vue d'ensemble du partage de certaines responsabilités entre la commission scolaire, le conseil d'établissement et la directrice ou le directeur du centre de formation professionnelle	40
Figure 3.4	Exemple d'un organigramme de cégep	55
Figure 3.5	Vue d'ensemble du partage de certaines responsabilités entre le conseil d'administration, la commission des études et la directrice générale ou le directeur général du cégep.....	56
Figure 3.6	Vue d'ensemble du partage de certaines responsabilités entre différents organismes, selon l'échelon	66
Figure 3.7	Exemple d'un organigramme d'école de formation professionnelle	71
Figure 3.8	Exemple d'un organigramme de collège.....	87
Figure 3.9	Structure organisationnelle du <i>Vilnius College of Technologies and Design</i>	91
Figure 4.1	Principaux partenaires qui assument la gestion générale du système de formation professionnelle de la Lituanie	119

Présentation

Le présent rapport expose le résultat d'une analyse documentaire et il fait état d'une consultation menée auprès d'établissements d'enseignement ciblés au sujet des rôles, des responsabilités et du partenariat dans la gestion des établissements d'enseignement qui offrent de la formation professionnelle et technique au Québec et en Lituanie. Il compte cinq chapitres.

Le chapitre 1 expose les références de l'étude, à savoir le mandat à accomplir, la méthode suivie pour y parvenir et la définition de notions utiles pour l'étude. Le chapitre 2 donne une vue d'ensemble des systèmes d'éducation en vigueur au Québec et en Lituanie. Quant au chapitre 3, il porte sur les responsabilités de la direction des établissements d'enseignement qui offrent de la formation professionnelle et technique. Pour sa part, le chapitre 4 fait état du partenariat établi entre le monde du travail et le monde de l'éducation dans le financement et la gestion de ces établissements d'enseignement. Enfin, le chapitre 5 présente les principales constatations établies au cours de l'étude, en mettant en évidence les pratiques les plus originales qui ont cours au Québec et en Lituanie au regard des objets à l'étude.

1 Les références de l'étude

Le premier chapitre du présent rapport fait état des références de l'étude. Il s'agit du mandat à accomplir, de la méthode suivie pour y parvenir et de la définition des notions utiles pour l'étude.

1.1 Le mandat à accomplir

Les travaux d'analyse documentaire et de consultation d'établissements d'enseignement liés au présent mandat s'inscrivent dans le prolongement de travaux similaires menés au cours des dernières années par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) à propos de modèles de qualification de la main-d'œuvre en vigueur au Canada, aux États-Unis et en Europe. En particulier, ils sont étroitement liés à l'analyse documentaire réalisée au cours des années 2004 et 2005 au sujet du partage de responsabilités entre les autorités touchées par la question de la formation préparatoire à l'exercice d'un métier ou d'une profession offerte en milieu scolaire dans divers États. De fait, cette analyse avait pour but d'examiner le partage des responsabilités en ce qui concerne la continuité dans les filières de formation, l'élaboration des programmes d'études et l'évaluation des apprentissages faits par les élèves inscrits dans un programme de formation préparatoire à l'exercice d'un métier ou d'une profession au Québec, en Ontario, au Massachusetts et en Lituanie.

Au cours de l'hiver 2008, le MELS, en collaboration avec le ministère de l'Éducation et de la Science (MES) de la République de Lituanie, a voulu approfondir la question portant sur ce qui caractérise les rôles, les responsabilités et le partenariat dans la gestion des établissements d'enseignement secondaire et postsecondaire qui offrent de la formation professionnelle et technique au Québec et en Lituanie¹. Précisément, dans le *Devis de recherche* qu'il a préparé à propos du présent mandat, le MELS a articulé, autour de deux volets, les objectifs poursuivis dans le projet : le premier volet vise une comparaison de la situation observée au Québec et en Lituanie au regard « du rôle, des responsabilités et des mandats des directions d'établissements en formation professionnelle et technique² », et le second, une comparaison de la situation observée au Québec et en Lituanie en ce qui concerne « la participation du monde du travail dans le financement et la gestion de établissements de formation professionnelle et technique³ ».

En somme, le mandat à accomplir consiste à mettre au jour un ensemble de données de nature qualitative propres à décrire les rôles et les responsabilités de la direction des établissements d'enseignement qui offrent de la formation professionnelle et technique, de même que le partenariat établi entre le monde du travail et le monde de l'éducation au sujet du financement et de la gestion de ces établissements d'enseignement. Ces données doivent également permettre d'établir une comparaison de la situation qui a cours en la matière au Québec et en Lituanie.

-
1. Signalons qu'au Québec la formation technique est offerte à l'enseignement collégial. À cet égard, se reporter à la section 1.3 du présent chapitre, qui donne la définition d'un ensemble de notions, dont celles d'enseignement secondaire, d'enseignement postsecondaire, d'enseignement collégial, de formation professionnelle et de formation technique.
 2. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *Devis de recherche*, Québec, ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, Direction de la gestion stratégique de l'offre de formation, 2008, p. 1.
 3. *Ibid.*
-

1.2 La méthode suivie pour mener à bien le mandat

Pour mener à bien l'analyse documentaire, de même que la consultation des établissements d'enseignement ciblés, l'équipe de recherche a travaillé en étroite collaboration avec les personnes responsables du projet au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec ainsi qu'avec les personnes responsables du projet au ministère de l'Éducation et de la Science de la République de Lituanie. De plus, elle a suivi une démarche conforme aux techniques et méthodes utilisées en sciences sociales et elle a exercé un certain nombre d'activités de recherche documentaire, de consultation ainsi que d'analyse de données, et ce, en faisant preuve de la rigueur nécessaire sur le plan méthodologique. Enfin, en conformité avec le mandat qui lui a été confié, l'équipe de recherche a mené à terme les travaux d'analyse documentaire et de consultation de personnes-ressources dans les établissements d'enseignement ciblés, du mois de février 2008 au mois de mars 2010.

Ainsi, parmi les principales activités mises en œuvre pour atteindre les objectifs poursuivis dans l'étude, citons les suivantes.

- Consulter les documents mis à la disposition de l'équipe de recherche par le MELS et l'ensemble des sites Internet appropriés en vue de répertorier les documents pouvant être pertinents en ce qui a trait aux besoins du présent projet.
- Examiner les documents et faire le traitement des données de manière à cerner leur degré de précision et à déterminer les démarches qu'il y aurait lieu de faire auprès de personnes-ressources dans les établissements d'enseignement ciblés en vue d'obtenir des données complémentaires.
- Concevoir le plan d'analyse des données et de présentation du résultat de l'étude en fonction des deux volets de l'étude.
- Faire l'analyse des données liées à la structure des systèmes d'éducation du Québec et de la Lituanie, des données liées aux rôles et aux responsabilités de la direction des établissements d'enseignement qui offrent de la formation professionnelle et de la formation technique au Québec, et des données liées aux modes de partenariat établi entre le monde du travail et le monde de l'éducation dans le financement et la gestion de ces établissements.
- Mener les entrevues auprès de sept personnes-ressources dans les cinq établissements d'enseignement ciblés en vue de recueillir des données complémentaires de celles réunies dans la documentation analysée⁴. Puis, produire une synthèse pour chacune des entrevues et les transmettre, aux fins de validation, aux personnes qui ont pris part aux entrevues en cause.
- Prendre connaissance des sections du rapport qui touchent la situation qui a cours en Lituanie au sujet de rôles, des responsabilités et du partenariat dans la gestion des

4. Les cinq entrevues ont été menées en face à face, du 10 au 19 juin 2008. Elles ont duré 92 minutes, en moyenne. Ainsi, les membres de l'équipe de recherche ont rencontré M. Normand Lessard, directeur du Service de la formation professionnelle et de l'éducation des adultes de la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin; M. Denis Lemieux, directeur des Services de la formation professionnelle et de l'éducation des adultes de la Commission scolaire de la Capitale; M. Gaston Vachon, directeur de l'École professionnelle de Saint-Hyacinthe; M. Louis Lefebvre, directeur général du Cégep de Saint-Félicien; de même que M^{mes} Anne Filion et Nicole Rousseau, respectivement directrice des études et directrice de la formation continue du Cégep de Limoilou.

établissements d'enseignement qui offrent de la formation professionnelle, lesquelles sections ont été rédigées par les personnes responsables du projet au MES⁵.

- Faire l'analyse comparative de la situation observée au Québec et en Lituanie. Puis, mettre au jour les pratiques les plus originales qui ont cours au Québec et en Lituanie au regard des rôles, des responsabilités et du partenariat dans la gestion des établissements d'enseignement.

1.3 La définition des notions utiles pour l'étude

En vue de décrire les rôles et les responsabilités de la direction des établissements d'enseignement qui offrent de la formation professionnelle ou technique de même que le partenariat établi entre le monde du travail et le monde de l'éducation au sujet du financement et de la gestion de ces établissements d'enseignement, il importe de disposer des outils analytiques appropriés. En outre, la comparaison de la situation observée en la matière au Québec et en Lituanie rend nécessaire la définition d'un certain nombre de notions propres à faciliter la compréhension de ce que recouvre cette situation.

La présente section donne donc la définition des notions utiles pour l'étude⁶. Elle est articulée autour de quatre points. Les deux premiers proposent des définitions liées à des notions générales, tandis que les deux derniers proposent des définitions liées à des notions particulières, lesquelles sont au cœur de la présente étude. De manière plus précise, la présente section est consacrée aux différentes acceptions des quatre notions suivantes :

- la notion de formation;
- la notion d'ordre d'enseignement;
- la notion de direction d'établissement d'enseignement;
- la notion de partenariat.

1.3.1 La notion de formation

La notion de formation peut être abordée sous plusieurs angles et, par le fait même, prendre diverses significations. Dans son acception la plus large, la notion de formation renvoie à l'ensemble « des activités, des situations pédagogiques et des moyens didactiques ayant comme objectif de favoriser l'acquisition ou le développement de savoirs (connaissances, habiletés, attitudes)⁷ ». Cette notion se décline selon de multiples combinaisons, puisque la formation peut être initiale, continue, générale, professionnelle ou technique.

5. Pour préparer ces sections, les responsables du projet au MES de la République de Lituanie ont mené des entrevues auprès de quatre personnes-ressources, soit M. Juozas Baranauskas, directeur du *Vilnius Builder's Training Centre*; M. Vladas Pusvaškis, directeur de l'*Alanta School of Technology and Business*; M. Vytautas Zubras, directeur du *Alytus Vocational Education and Training Centre*; et M^{me} Diana Radzevičiūtė, chef du Service de la gestion de la qualité au *Vilnius College of Technologies and Design*.

6. La définition de nombreuses notions décrites dans la présente section est tirée du document suivant : MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *Le partage des responsabilités entre les autorités touchées par la question de la formation préparatoire à l'exercice d'un métier ou d'une profession offerte en milieu scolaire dans divers États*, Québec, gouvernement du Québec, 2006, 159 p.

7. Renald LEGENDRE, *Dictionnaire actuel de l'éducation*, troisième édition, Montréal, Guérin Éditeur, 2005, p. 684.

La formation initiale et la formation continue

La formation initiale consiste en un « ensemble de connaissances et de compétences que l'enseignement permet à une personne d'acquérir antérieurement à son entrée dans la vie active⁸ ». De manière plus précise, la formation initiale renvoie à l'idée de « formation professionnelle ou technique permettant à la personne sans formation ni expérience préalables dans la profession ou le métier visé, et ce, sans considération de son âge, d'acquérir les compétences requises pour accéder à ce métier ou à cette profession en répondant aux exigences minimales de l'industrie⁹ ».

En contrepartie, la notion de formation continue se rapporte aux « [a]ctivités qui permettent à un individu de développer ses connaissances et ses capacités tout au long de sa vie et d'améliorer ses conditions d'existence¹⁰ ». Dans un sens plus restreint, la formation continue désigne « tous types et formes d'enseignement ou de formation poursuivis par ceux qui ont quitté l'éducation formelle à un niveau quelconque, qui ont exercé une profession ou qui ont assumé des responsabilités d'adultes dans une société donnée¹¹ ».

La formation générale, professionnelle et technique

La formation générale se rapporte aux activités « ayant pour but de développer à la base les facultés de communication et de calcul et de transmettre progressivement des connaissances générales, littéraires, mathématiques, scientifiques, historiques, civiques, techniques, sociales, esthétiques, etc.¹² ». Par ailleurs, « [l]a formation générale s'oppose à la formation professionnelle en ce qu'elle ne prévoit aucune spécialisation dans un domaine donné ou en vue de l'exercice d'un métier¹³ ». En effet, alors que la formation générale vise l'acquisition de connaissances de base dans des domaines variés du savoir, la formation professionnelle vise plutôt le développement de compétences particulières propres à préparer une personne à l'exercice d'un métier ou d'une profession. Ainsi, la notion de formation professionnelle désigne non seulement une « [f]ormation organisée essentiellement en vue de préparer les jeunes [et les adultes] au choix d'un métier ou d'une filière de formation, en les familiarisant avec les matériaux, les outils et les normes de travail propres à une gamme d'activités professionnelles¹⁴ », mais également « une initiation au travail¹⁵ ».

De la même manière que la formation professionnelle, la formation technique se rapporte aux activités d'apprentissage permettant l'acquisition de compétences utiles à l'exercice d'une profession. Toutefois, elle se distingue de la formation professionnelle en ce sens qu'elle prépare à l'exercice d'une profession à caractère technique plutôt qu'à l'exercice d'un métier spécialisé. Elle se distingue également de la formation professionnelle sur le plan de l'ordre d'enseignement auquel elle est associée : la formation professionnelle est offerte à l'enseignement secondaire, alors que la formation technique l'est à l'enseignement postsecondaire qui, au Québec, est désigné comme l'enseignement collégial.

8. *Ibid.*, p. 696.

9. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC, *La formation professionnelle et technique au Québec. Un système intégrant l'ingénierie de gestion et l'ingénierie de formation*, Québec, gouvernement du Québec, 2002, p. 85.

10. Renald LEGENDRE, *op. cit.*, p. 687.

11. *Ibid.*

12. *Ibid.*, p. 695.

13. *Ibid.*

14. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC, *La formation professionnelle et technique au Québec, op. cit.*, p. 85.

15. *Ibid.*

En vue d'éviter toute confusion entre les différentes acceptions de la notion de formation, précisons qu'aux fins de la présente étude, le terme de formation professionnelle sera utilisé pour désigner la formation préparatoire à l'exercice d'un métier ou d'une profession, laquelle formation est offerte à l'enseignement secondaire et à l'enseignement postsecondaire en Lituanie, et pour désigner la formation préparatoire à l'exercice d'un métier, laquelle formation est offerte à l'enseignement secondaire uniquement au Québec. Précisons également que le terme de formation technique sera utilisé pour désigner la formation préparatoire à l'exercice d'une profession, offerte à l'enseignement collégial au Québec.

1.3.2 La notion d'ordre d'enseignement

La notion d'ordre d'enseignement renvoie à « [c]haque des grandes divisions de l'enseignement¹⁶ » et, associée à l'idée de cycle, elle renvoie aux étapes du parcours scolaire qui comportent « quelques années d'études formant un ensemble cohérent et homogène¹⁷ ». Ainsi, le système d'éducation en vigueur au Québec et celui en vigueur en Lituanie comptent quatre grands ordres d'enseignement : l'enseignement primaire, l'enseignement secondaire, l'enseignement postsecondaire, qui est désigné comme l'enseignement collégial au Québec, et l'enseignement universitaire.

L'enseignement primaire

L'enseignement primaire est la première étape du parcours scolaire, le « premier degré de l'instruction des enfants¹⁸ ». Selon le système d'éducation en vigueur dans chaque pays, cet ordre d'enseignement compte un nombre variable d'années d'études. De fait, l'enseignement primaire dure six années au Québec et quatre années en Lituanie.

L'enseignement secondaire

Deuxième étape du parcours scolaire, l'enseignement secondaire consiste en une « période d'enseignement formel postprimaire dont la durée peut varier de cinq à huit années, selon la longueur de l'enseignement primaire¹⁹ ». L'enseignement secondaire dure cinq années au Québec, soit deux années pour le premier cycle du secondaire et trois années pour le second cycle, et huit années en Lituanie, soit six années pour le secondaire inférieur et deux années pour le secondaire supérieur.

L'enseignement postsecondaire et l'enseignement collégial

L'enseignement postsecondaire désigne « toute activité d'apprentissage ent reprise après avoir complété de s'études secondaires²⁰ ». En Lituanie, la première année est liée à l'enseignement postsecondaire correspond à la troisième année de scolarité. Au Québec, elle correspond à la douzième année de scolarité. De plus, toujours au Québec, le postsecondaire renvoie à ce « qui appartient indifféremment à l'enseignement collégial ou à l'enseignement universitaire²¹ ». À cet

16. Site Internet du *Grand dictionnaire terminologique*, Office québécois de la langue française [www.granddictionnaire.com].

17. Renald LEGENDRE, *op. cit.*, p. 335.

18. *Ibid.*, p. 1 073.

19. *Ibid.*, p. 589.

20. *Ibid.*, p. 587.

21. Site Internet du *Grand dictionnaire terminologique*, Office québécois de la langue française [www.granddictionnaire.com].

égard, il importe de préciser que l'enseignement collégial se rapporte à « l'enseignement dispensé dans les collèges d'enseignement général et professionnel [cégeps] et dans les établissements assimilés²² », une réalité propre au contexte québécois. Par conséquent, dans l'exposé du résultat de la présente étude, la notion d'enseignement collégial sera privilégiée par rapport à celle d'enseignement postsecondaire pour décrire la situation observée au Québec.

L'enseignement universitaire

Enfin, l'enseignement universitaire est la dernière étape du parcours scolaire. Il se rapporte généralement aux études universitaires de premier, deuxième et troisième cycle.

1.3.3 La notion de direction d'établissement d'enseignement

La direction d'un établissement d'enseignement consiste en l'ensemble des personnes responsables « de la gestion et de l'administration d'un établissement où l'on offre un enseignement primaire, secondaire, collégial ou universitaire²³ ». Le rôle dévolu à la direction d'un établissement d'enseignement « comporte de ux vol ets : premièrement, l'aspect pédagogique et, deuxièmement, l'aspect administratif²⁴ ».

1.3.4 La notion de partenariat

La notion de partenariat peut être définie comme une « forme de coopération entre deux ou plusieurs organisations concourant à réaliser un projet par la mise en commun de moyens matériels, intellectuels, humains ou financiers²⁵ ». Elle peut également être définie comme un processus de collaboration, lequel procède d'une « [e]ntente entre des parties qui, de façon volontaire et égalitaire, partagent un objectif commun et le réalisent en utilisant de façon convergente leurs ressources respectives²⁶ ».

Plus précisément, le partenariat établi entre le monde du travail et le monde de l'éducation peut être défini selon deux grands types, et ce, « pour exprimer le degré de relation entre des organisations lors d'une activité de formation en partenariat. Dans un premier cas de figure, les partenaires se confinent à des relations plutôt informelles, dans un rapport bureaucratique où règne la division des tâches et une faible dynamique interorganisationnelle. On se contente d'échanger de l'information et des ressources sans objectif commun. On peut qualifier ce type de relation de juxtapositive ou de partenariat de service. À l'opposé, un deuxième type se caractérise par une coopération étroite entre les organisations qui collaborent à un projet éducatif commun. Les partenaires se concertent tant à propos des aspects administratifs qu'au sujet des aspects pédagogiques de la formation. Les relations des acteurs sont plutôt formelles, fréquentes et continues, et la dynamique interorganisationnelle est très forte. On peut qualifier ce type de relation d'intégrative ou de partenariat de réciprocité. On comprendra qu'entre ces deux extrêmes, différents types de relations, conjoncturelles ou épisodiques, se conjuguent entre des organisations pour donner lieu à des partenariats associatifs²⁷ ».

22. Renald LEGENDRE, *op. cit.*, p. 232.

23. Site Internet du *Grand dictionnaire terminologique*, Office québécois de la langue française [www.granddictionnaire.com].

24. Renald LEGENDRE, *op. cit.*, p. 420.

25. Site Internet du *Grand dictionnaire terminologique*, Office québécois de la langue française [www.granddictionnaire.com].

26. Renald LEGENDRE, *op. cit.*, p. 1 002.

27. *Ibid.*

2 La vue d'ensemble des systèmes d'éducation du Québec et de la Lituanie

Le deuxième chapitre du présent rapport donne une vue d'ensemble des systèmes d'éducation du Québec et de la Lituanie en vue de saisir la place occupée par la formation professionnelle et technique à l'intérieur de chacun d'entre eux¹. Il traite des trois grands thèmes suivants :

- la formation professionnelle et technique offerte au Québec;
- la formation professionnelle offerte en Lituanie;
- la comparaison entre la situation observée au Québec et celle observée en Lituanie au sujet de leur système d'éducation respectif.

2.1 La formation professionnelle et technique offerte au Québec

Au Québec, la formation préparatoire à l'exercice d'un métier ou d'une profession est offerte à l'enseignement secondaire et à l'enseignement postsecondaire; précisément, la formation professionnelle est offerte au secondaire et la formation technique l'est au collégial². Dans cette perspective, la présente section aborde les éléments suivants :

- la structure du système d'éducation du Québec;
- le partage des responsabilités entre le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) et ses réseaux en matière de formation professionnelle et technique;
- la formation offerte à l'enseignement secondaire;
- la formation offerte à l'enseignement collégial.

2.1.1 La structure du système d'éducation du Québec

Selon la Loi sur l'instruction publique, la fréquentation scolaire est obligatoire au Québec dès l'âge de 6 ans pour se pour suivre jusqu'à l'âge de 16 ans, et toute personne peut fréquenter l'école secondaire jusqu'à l'âge de 18 ans, ou de 21 ans dans le cas d'une personne handicapée. Cependant, dès l'âge de 5 ans, les enfants peuvent fréquenter l'éducation préscolaire, soit la classe maternelle, pendant une année (se reporter à la figure 2.1 pour avoir une vue synoptique de ses principaux éléments qui composent le système d'éducation du Québec)³.

-
1. Une grande part des données exposées dans le présent chapitre, en particulier celles qui visent la description de la situation observée en Lituanie, sont tirées du document suivant : MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *Le partage des responsabilités entre les autorités touchées par la question de la formation préparatoire à l'exercice d'un métier ou d'une profession offerte en milieu scolaire dans divers États*, Québec, gouvernement du Québec, 2006, 159 p.
 2. Rappelons qu'aux fins de la présente étude, le terme de formation professionnelle est utilisé pour désigner la formation préparatoire à l'exercice d'un métier ou d'une profession offerte à l'enseignement secondaire et postsecondaire en Lituanie et pour désigner la formation préparatoire à l'exercice d'un métier offerte à l'enseignement secondaire uniquement au Québec. Rappelons aussi que le terme de formation technique est utilisé pour désigner la formation préparatoire à l'exercice d'une profession offerte à l'enseignement collégial au Québec. À ce sujet, se reporter à la section 1.3 du rapport.
 3. Loi sur l'instruction publique, L.R.Q., chapitre I-13.3 (à jour au 1^{er} novembre 2009). Il est utile de préciser qu'à partir de l'âge de 19 ans, les élèves peuvent terminer les études secondaires à l'éducation des adultes.
-

L'enseignement primaire comporte trois cycles de deux années et s'échelonne de la première à la sixième année. Il est offert dans les écoles du primaire, qui sont sous la responsabilité de commissions scolaires. Pour sa part, l'enseignement secondaire dure cinq années, soit deux années pour le premier cycle du secondaire et trois années pour le second cycle. Il est offert dans les écoles du secondaire, qui sont également sous la responsabilité de commissions scolaires. Les élèves accèdent aux études secondaires généralement vers l'âge de 12 ans. L'enseignement secondaire correspond à des études qui s'échelonnent de la septième à la onzième année; ces années d'études sont désignées comme la 1^{re}, 2^e, 3^e, 4^e et 5^e année du secondaire. L'enseignement secondaire est sanctionné par le diplôme d'études secondaires (DES).

Selon le programme d'études choisi, les élèves peuvent accéder à la formation professionnelle après avoir terminé la troisième, la quatrième ou la cinquième année de l'enseignement secondaire⁴. Ils peuvent s'inscrire dans les programmes de formation préparatoire à l'exercice d'un métier spécialisé, lesquels sont offerts dans les centres de formation professionnelle, qui relèvent des commissions scolaires. La réussite de programmes de formation professionnelle est sanctionnée, selon le cas, par le diplôme d'études professionnelles (DEP) ou par l'attestation de spécialisation professionnelle (ASP), qui sont délivrés par le MELS.

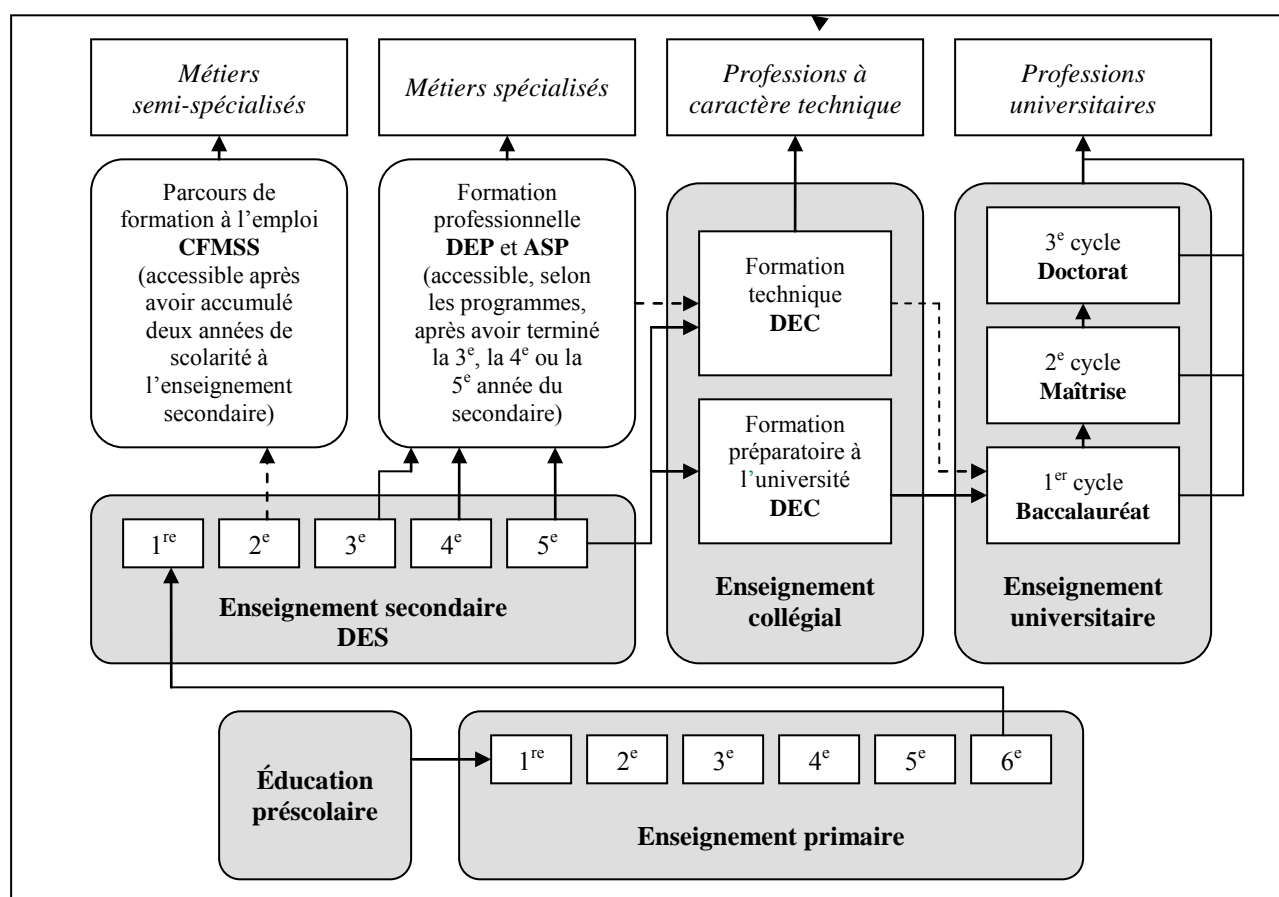
Par ailleurs, dès la troisième année du secondaire, les élèves peuvent s'inscrire dans un parcours de formation axée sur l'emploi. Ce parcours s'adresse aux personnes qui veulent s'intégrer rapidement dans le marché du travail en faisant l'apprentissage d'un métier semi-spécialisé pour lequel il existe un besoin d'emploi à l'échelon local; il dure une année et est sanctionné par le certificat de formation à un métier semi-spécialisé (CFMSS) délivré par le MELS⁵. Offert en partenariat par les centres d'éducation des adultes, qui relèvent des commissions scolaires, et par les entreprises de la région desservie par ceux-ci, ce parcours a pour but de permettre aux élèves de poursuivre une formation générale de base tout en se préparant au marché du travail. En effet, les centres d'éducation des adultes sont responsables d'offrir la formation générale de base et la formation préparatoire à l'emploi, de même que d'assurer le suivi des élèves; quant aux entreprises, elles sont chargées de la formation pratique en situation réelle de travail.

Après avoir terminé avec succès les études secondaires, les élèves peuvent s'inscrire dans un programme d'études professionnelles conduisant à l'obtention du DEP. Ils peuvent aussi choisir d'entreprendre des études postsecondaires et s'inscrire dans un collège d'enseignement général et professionnel — communément nommé cégep. Les élèves en continuité de formation accèdent aux études postsecondaires généralement vers l'âge de 17 ans, après avoir accumulé onze années de scolarité. Les cégeps offrent deux types de programmes dont la réussite est sanctionnée par le même diplôme, à savoir le diplôme d'études collégiales (DEC) délivré par le MELS. Le premier type renvoie aux programmes de formation préparatoire à l'exercice d'une profession à caractère technique, lesquels durent trois années et sont désignés à l'aide de l'appellation de programmes

-
4. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *La formation professionnelle et technique au Québec : un aperçu*, Québec, gouvernement du Québec, 2008, p. 1.
 5. Dans les faits, les élèves âgés de 15 ans ou plus ont accès au parcours de formation préparant à l'exercice d'un métier semi-spécialisé après avoir accumulé deux années de scolarité à l'enseignement secondaire, sans nécessairement avoir acquis les unités liées à tous les cours proposés pendant le premier cycle du secondaire. Se reporter aux documents suivants : MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *Programme de formation de l'école québécoise – Enseignement secondaire, deuxième cycle*, Québec, gouvernement du Québec, 2006, pag. mult. et MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *Les parcours du deuxième cycle du secondaire en formation générale des jeunes – Document d'information*, Québec, gouvernement du Québec, s. d., 7 p. (document de travail).
-

d'études techniques. Quant au second type, il se rapporte aux programmes de formation préparatoire à l'université, qui durent de six à sept années. Enfin, au terme de l'un ou l'autre de ces deux types de programmes offerts dans les cégeps, les élèves peuvent s'inscrire au premier cycle de l'enseignement universitaire, dans un programme d'études dont la durée est de trois ou quatre années et qui conduit à l'obtention d'un baccalauréat⁶. À propos du passage d'un ordre d'enseignement à un autre, il y a lieu d'ajouter que, comme cela est décrit dans les sections subséquentes du présent chapitre, l'harmonisation de programmes d'études professionnelles et techniques et l'arrimage de programmes d'études techniques et de programmes d'études universitaires conduisant à l'obtention d'un baccalauréat sont mis en avant au Québec pour favoriser les parcours de continuité de formation.

Figure 2.1 Vue synoptique des principaux éléments qui composent le système d'éducation du Québec



Source : Figure conçue à partir de la figure présentée dans le document suivant : MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *La formation professionnelle et technique au Québec : un aperçu*, Québec, gouvernement du Québec, 2008, p. 2.

6. Le système d'éducation du Québec comporte aussi une structure dédiée à l'éducation des adultes et à la formation continue. Cette structure prend appui sur la *Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue*, qui consiste en une planification triennale élaborée par le MELC.

2.1.2 Le partage des responsabilités entre le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et ses réseaux en matière de formation professionnelle et technique

Au Québec, le MELS assume la responsabilité générale du système d'éducation⁷. Il « exerce ses fonctions dans les domaines de l'éducation préscolaire, de l'enseignement primaire et secondaire, de l'enseignement collégial et de l'enseignement et de la recherche universitaires, à l'exception d'un enseignement relevant d'un autre ministère, ainsi que dans les domaines du loisir et du sport⁸ ». Aussi la mission du MELS consiste-t-elle à élaborer et à proposer « au gouvernement des politiques relatives aux domaines de sa compétence, en vue notamment :

- de promouvoir l'éducation, le loisir et le sport;
- de contribuer, par la promotion, le développement et le soutien de ces domaines, à l'élévation du niveau scientifique, culturel et professionnel ainsi que du niveau de la pratique récréative et sportive de la population québécoise et de personnes qui la composent;
- de favoriser l'accès aux formes les plus élevées du savoir et de la culture à toute personne qui en a la volonté et l'aptitude;
- de contribuer à l'harmonisation des orientations et des activités avec l'ensemble de politiques gouvernementales et avec les besoins économiques, sociaux et culturels⁹ ».

En ce qui concerne la formation professionnelle et technique, les responsabilités du MELS peuvent se résumer de la manière suivante : « Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport oriente et soutient le développement de la formation professionnelle et technique en assurant une gestion intégrée des programmes d'études, l'organisation de l'offre de services et l'accessibilité à la formation. Son action se traduit par l'organisation scolaire, physique et matérielle de l'enseignement, l'établissement des programmes d'études, la délivrance des diplômes et le financement des activités de formation¹⁰ ». C'est donc dire que le MELS assume la responsabilité de la planification et de l'organisation de l'offre de formation professionnelle et technique au Québec, responsabilité qu'il partage avec plusieurs partenaires, dont « le Conseil supérieur de l'éducation, le Comité national des programmes d'études professionnelles et techniques, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, les organismes gouvernementaux, les entreprises et, de façon plus directe, les commissions scolaires, les centres de formation professionnelle et les établissements d'enseignement collégial chargés de la mise en œuvre des programmes d'études¹¹ ».

7. La description du partage des responsabilités entre le MELS et ses réseaux en matière de formation professionnelle et technique prend appui sur la synthèse produite, en novembre 2008, par Guy-Ann Albert, spécialiste de la formation professionnelle et technique à la Direction de la gestion stratégique de l'offre de formation du MELS. Les données de la synthèse proviennent des lois et des règlements qui encadrent la formation professionnelle et technique au Québec, de documents ministériels relatifs aux programmes d'études et des éléments de la réflexion qui est menée actuellement au MELS au sujet de la définition d'un nouveau partage des responsabilités entre le Ministère et les établissements d'enseignement.

8. Loi sur le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, L.R.Q., chapitre M-15 (à jour au 1^{er} novembre 2009).

9. *Ibid.* À ce sujet, voir aussi le site Internet du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport [www.mels.gouv.qc.ca].

10. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *La formation professionnelle et technique au Québec : un aperçu, op. cit.*, p. 4.

11. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC, *La formation professionnelle et technique au Québec. Un système intégrant l'ingénierie de gestion et l'ingénierie de formation*, Québec, gouvernement du Québec, 2002, p. 14. Signalons que le partenariat fait l'objet du chapitre 4 du présent rapport.

Par ailleurs, il importe de signaler ce qui suit à propos de l'élaboration des programmes d'études professionnelles et techniques. Depuis la réforme de la formation professionnelle amorcée en 1986 et le renouveau de l'enseignement collégial entrepris en 1993, le MELS utilise une approche fondée sur l'acquisition de compétences — connue sous l'appellation d'approche par compétences¹² — pour concevoir les programmes d'études professionnelles et techniques. Ainsi, en formation professionnelle, le MELS établit les objectifs des programmes d'études qui conduisent à l'obtention du diplôme d'études professionnelles (DEP) et de ceux qui conduisent à l'obtention de l'attestation de spécialisation professionnelle (ASP). Ce faisant, il établit les compétences visées par ces programmes, les modules de formation, y compris leur durée, et les critères de performance qui sont associés à chacune de ces compétences et, à titre indicatif, les savoirs sur lesquels l'acquisition des compétences en cause prend appui. Le MELS précise aussi le contexte d'atteinte des compétences, c'est-à-dire leur situation de mise en œuvre au seuil d'entrée dans le marché du travail, de même que les compétences pour lesquelles il impose des épreuves uniformes¹³. Pour leur part, les centres de formation professionnelle qui offrent les programmes menant à l'obtention du DEP et de l'ASP sont chargés de mettre en œuvre ces programmes et, pour ce faire, d'élaborer les activités d'apprentissage permettant l'acquisition de compétences visées par ceux-ci et d'évaluer les apprentissages faits par les élèves, ce qui suppose, dans certains cas, d'appliquer les épreuves uniformes imposées par le MELS.

À ce sujet, il convient de préciser qu'au fil des années, le MELS a produit différents documents afin de soutenir les centres de formation professionnelle dans la mise en œuvre locale de la formation. Parmi ces documents, mentionnons les guides d'évaluation et les guides d'organisation pédagogique et matérielle. Les guides d'évaluation produits en complément de chaque programme d'études permettent d'évaluer les apprentissages aux fins de sanction et garantissent la valeur des diplômes délivrés par le MELS. Quant aux guides d'organisation pédagogique et matérielle, ils encadrent la mise en œuvre des programmes d'études, et ce, sur quatre plans, administratif, pédagogique, technique et financier. En outre, compte tenu du projet actuel de décentralisation et de régionalisation promu par le gouvernement du Québec, le réseau de la formation professionnelle se verra, éventuellement, confier davantage de responsabilités en matière de mise en œuvre de programmes d'études professionnelles au cours des prochaines années.

En formation technique, le MELS établit les compétences visées par les composantes de formation générale et de formation spécifique des programmes d'études conduisant à l'obtention du diplôme d'études collégiales (DEC). Les compétences sont ensuite formulées en objectifs et standards : les objectifs sont énoncés sous la forme de résultats attendus chez les élèves à la fin des apprentissages, et les standards sont présentés sous la forme du contexte de réalisation des apprentissages et de critères de performance liés à leur maîtrise. Les établissements d'enseignement collégial, quant à eux, sont chargés de définir les activités d'apprentissage permettant l'acquisition des compétences en cause; ils en fixent le nombre et la durée, et ils choisissent le mode d'apprentissage le plus

12. L'approche par compétences est une « [d]émarche de conception de programmes d'études reposant sur l'analyse de tâches accomplies dans l'exercice d'un métier ou d'une profession et sur leur traduction en compétences ensuite définies en objectifs d'apprentissage ». MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC, *La formation professionnelle et technique au Québec. Un système intégrant l'ingénierie de gestion et l'ingénierie de formation*, op. cit., p. 81. À ce sujet, voir aussi les documents suivants : ORGANISATION INTERNATIONALE DE LA FRANCOPHONIE, *Les guides méthodologiques d'appui à la mise en œuvre de l'approche par compétences en formation professionnelle*, Québec, OIF et ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, s. d., pag. mult.

13. Une épreuve uniforme ou unique est une épreuve sommative préparée sous la responsabilité du MELS « en vue de la sanction des études, portant sur un ou plusieurs apprentissages dans un domaine donné et que tous les élèves, dans tous les établissements d'enseignement, doivent passer simultanément ». RENAUD LEGENDRE, *Dictionnaire actuel de l'éducation*, troisième édition, Montréal, Guérin Éditeur, 2005, p. 611.

approprié — cours théorique ou stage en milieu de travail, par exemple. De plus, les établissements d'enseignement collégial sont responsables de la planification et de la mise en œuvre des activités d'apprentissage, de la détermination de ses stratégies d'évaluation ainsi que de la production du matériel d'apprentissage et d'évaluation pertinent. À cet égard, signalons que le MELS confie aux établissements d'enseignement la responsabilité d'évaluer les apprentissages faits par les élèves, sous réserve qu'il puisse imposer des épreuves uniformes; c'est le cas de l'épreuve uniforme en français, notamment.

Pour conclure, il est utile d'ajouter que la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial a été créée dans le contexte du renouveau de l'enseignement collégial. Organisme gouvernemental autonome, la Commission a comme mission de contribuer à l'amélioration de la pertinence et de la qualité de la formation collégiale et d'en favoriser la reconnaissance sociale. Plus précisément, la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial a le mandat d'évaluer la qualité de la mise en œuvre de ses programmes d'études collégiales, en formation technique comme en formation préparatoire à l'université, les politiques institutionnelles d'évaluation des apprentissages et leur application ainsi que les politiques institutionnelles d'évaluation des programmes et leur application¹⁴.

2.1.3 La formation offerte à l'enseignement secondaire

La présentation de la formation professionnelle offerte à l'enseignement secondaire s'articule autour de deux points. Le premier expose les principales caractéristiques de ses programmes de formation professionnelle et le second traite de l'harmonisation des programmes d'études professionnelles et techniques.

Les principales caractéristiques des programmes de formation professionnelle

Deux types de programmes de formation professionnelle différents sont offerts dans les 175 centres de formation professionnelle (CFP) du Québec, ces derniers étant gérés par 70 commissions scolaires¹⁵. De fait, les CFP offrent des programmes conduisant à l'obtention du diplôme d'études professionnelles (DEP), qui est délivré par le MELS, et des programmes menant à l'obtention de l'attestation de spécialisation professionnelle (ASP), qui est également délivrée par le MELS¹⁶ (se reporter à la figure 2.2 pour avoir un aperçu des principales caractéristiques de ces deux types de programmes de formation professionnelle).

14. Site Internet de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial [www.ceec.gouv.qc.ca].

15. Il importe de préciser que, parmi les 175 centres de formation professionnelle qui font partie du réseau public d'établissements d'enseignement, une dizaine d'entre eux ont le statut d'écoles à vocation nationale. En vertu de l'article 468 de la Loi sur l'instruction publique, chacune de ces écoles a une mission particulière de même qu'une structure de gestion qui lui est propre. La question des écoles à vocation nationale est détaillée dans les chapitres 3 et 4 du présent rapport. Par ailleurs, il faut préciser qu'en plus des 175 CFP qui font partie du réseau public d'établissements d'enseignement, 3 établissements gouvernementaux et 34 établissements privés offrent des programmes de formation professionnelle. Il faut mentionner enfin que les CFP offrent des programmes de formation conduisant à l'obtention d'une attestation d'études professionnelles (AEP). Ces programmes, qui sont associés à de la formation continue, sont élaborés par les CFP, en collaboration avec la Fédération des commissions scolaires du Québec, pour répondre à des besoins particuliers de formation à l'échelon local. L'AEP est délivrée par les commissions scolaires.

16. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *La formation professionnelle et technique au Québec : un aperçu*, op. cit., p. 6.

Les programmes qui conduisent à l'obtention du DEP constituent la principale filière de la formation professionnelle offerte à l'enseignement secondaire au Québec. Au nombre de 142, ces programmes ont une durée variant de 600 à 1 800 heures réparties sur une ou deux années. Ils sont élaborés par le MELS selon l'approche par compétences. Ils ont pour but de permettre aux élèves qui s'y inscrivent d'acquérir les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier spécialisé de même que les compétences utiles à leur développement personnel et professionnel et à leur polyvalence. À cet égard, il faut dire que ces programmes mettent l'accent sur la pratique; « ils supposent l'exécution d'activités concrètes et la manipulation systématique d'outils, d'instruments et de machines¹⁷ ». Aussi comportent-ils souvent des ateliers de formation pratique, des laboratoires et des stages en milieu de travail. D'ailleurs, plusieurs de ces programmes sont offerts selon le mode de l'alternance travail-études¹⁸.

De manière générale, pour accéder aux programmes menant à l'obtention du DEP, les élèves doivent avoir réussi la troisième ou la quatrième année du secondaire, c'est-à-dire avoir accumulé neuf ou dix années de scolarité. Cependant, pour accéder à certains d'entre eux, les élèves doivent avoir acquis des unités liées à des cours de la cinquième année du secondaire ou, encore, avoir obtenu le diplôme d'études secondaires (DES), de sorte qu'ils commencent les programmes en cause après avoir accumulé onze années de scolarité. À ce propos, signalons que le MELS a mis en place différents moyens propres à faciliter l'accès aux études professionnelles, dont la voie de la concomitance. La voie de la concomitance permet aux élèves de s'inscrire dans un programme de formation professionnelle même s'ils n'ont pas encore obtenu les unités de la quatrième ou de la cinquième secondaire requises pour y accéder. Ils doivent, toutefois, accumuler ces unités durant leur formation professionnelle afin d'obtenir le DEP. Les élèves inscrits en formation professionnelle ont également la possibilité d'acquérir en concomitance les unités de formation générale requises pour obtenir, en plus du DEP, le DES¹⁹. Les élèves qui obtiennent le DEP ont accès au marché du travail, aux programmes menant à l'obtention de l'ASP et, dans certains cas, à la formation technique offerte dans les cégeps. En outre, les élèves qui obtiennent le DES en concomitance ont accès à la formation préparatoire à l'université, et à la formation technique offertes dans les cégeps.

Enfin, les programmes qui conduisent à l'obtention de l'ASP consistent en une filière de formation dont le but est de permettre aux élèves de se perfectionner ou de se spécialiser dans l'exercice d'un métier donné. Élaborés par le MELS selon l'approche par compétences, les 25 programmes d'études menant à l'obtention de l'ASP ont une durée qui varie de 330 à 900 heures, soit de six mois à deux années. Pour y être admis, les élèves doivent être titulaires du DEP ou posséder une expérience équivalente. Les élèves qui terminent, avec succès, les programmes menant à l'obtention de l'ASP ont accès au marché du travail et, dans certains cas, à la formation technique offerte dans les cégeps.

17. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC, *La formation professionnelle et technique au Québec. Un système intégrant l'ingénierie de gestion et l'ingénierie de formation*, op. cit., p. 8.

18. L'alternance travail-études est un mode d'apprentissage dont le but est de donner aux élèves inscrits dans un programme de formation professionnelle l'occasion de faire deux stages ou plus en milieu de travail au cours de leur formation et, ce faisant, de leur permettre de se préparer à l'insertion dans le marché du travail. Les stages représentent 20 p. 100 ou plus du temps alloué à la formation. Cependant, lorsque les stages font partie intégrante du programme d'études, les entreprises qui accueillent des stagiaires n'ont pas l'obligation de les rémunérer. Site Internet de l'Inforoute FPT [inforoutefpt.org].

19. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *La formation professionnelle et technique au Québec : un aperçu*, op. cit., p. 9.

Figure 2.2 Principales caractéristiques des programmes de formation professionnelle offerts à l'enseignement secondaire au Québec

Programmes menant à l'obtention du diplôme d'études professionnelles	
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> Permettre à l'élève d'acquérir les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier spécialisé de même que les compétences utiles à son développement personnel et professionnel et à sa polyvalence
Durée	<ul style="list-style-type: none"> 1 ou 2 années (de 600 à 1 800 heures)
Âge des élèves	<ul style="list-style-type: none"> 15 ans ou plus
Exigence générale d'admission	<ul style="list-style-type: none"> Avoir réussi la troisième ou la quatrième année du secondaire
Établissements d'enseignement qui l'offrent	<ul style="list-style-type: none"> Centres de formation professionnelle, qui relèvent des commissions scolaires
Diplôme	<ul style="list-style-type: none"> Diplôme d'études professionnelles
Voie de sortie	<ul style="list-style-type: none"> Accès au marché du travail, aux programmes menant à l'obtention de l'attestation de spécialisation professionnelle et, dans certains cas, à la formation préparatoire à l'université et à la formation technique offerte dans les cégeps
Programmes menant à l'obtention de l'attestation de spécialisation professionnelle	
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> Permettre à l'élève de se perfectionner dans l'exercice d'un métier donné
Durée	<ul style="list-style-type: none"> De 6 mois à 2 années (de 330 à 900 heures)
Âge des élèves	<ul style="list-style-type: none"> 16 ans ou plus
Exigence générale d'admission	<ul style="list-style-type: none"> Être titulaire d'un DEP ou posséder une expérience équivalente
Établissements d'enseignement qui l'offrent	<ul style="list-style-type: none"> Centres de formation professionnelle, qui relèvent des commissions scolaires
Diplôme	<ul style="list-style-type: none"> Attestation de spécialisation professionnelle
Voie de sortie	<ul style="list-style-type: none"> Accès au marché du travail et, dans certains cas, à la formation technique offerte dans les cégeps

Source : Figure tirée du document suivant : MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *Le partage des responsabilités entre les autorités touchées par la question de la formation préparatoire à l'exercice d'un métier ou d'une profession offerte en milieu scolaire dans divers États*, Québec, gouvernement du Québec, 2006, p. 13-14. La figure a été mise à jour en novembre 2008.

L'harmonisation des programmes d'études professionnelles et techniques

« L'harmonisation des programmes d'études professionnelles et techniques est une orientation ministérielle qui consiste à établir des similitudes et une continuité entre les programmes d'études du secondaire et du collégial, en vue d'éviter [le chevauchement] des offres de formation, de reconnaître les compétences acquises et de faciliter les parcours de formation²⁰ ». L'harmonisation des programmes d'études prend appui sur la mise au jour de compétences communes à plusieurs programmes, compétences qui ont le même énoncé et dont toutes les composantes sont le calque les unes des autres ou, encore, qui présentent un degré de similitude tel qu'elles sont de valeur égale.

À cet égard, il faut voir qu'au Québec, les programmes de formation professionnelle offerts à l'enseignement secondaire et les programmes de formation technique offerts à l'enseignement collégial sont élaborés selon l'approche par compétences, ce qui est propre à faciliter leur harmonisation. Cette approche, nous l'avons dit, « consiste essentiellement à définir les

20. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *La continuité des programmes d'études entre la formation professionnelle et la formation technique*, Québec, gouvernement du Québec, s. d., s. pag. (dépliant).

compétences inhérentes à l'exercice d'un métier ou d'une profession et à les formuler sous forme d'objectifs et de critères de performance²¹ ».

Or, bien que les programmes qui conduisent à l'obtention du diplôme d'études professionnelles (DEP) et ceux qui conduisent à l'obtention du diplôme d'études collégiales (DEC) soient élaborés selon une même approche, ils prennent des formes différentes selon l'ordre d'enseignement. Ainsi, les programmes d'études professionnelles sont découpés en modules de formation de durée déterminée, chacun d'eux renvoyant à l'une des compétences visées par le programme. Les compétences en cause sont définies sous la forme d'éléments qui présentent le comportement attendu de la part des élèves à la fin des apprentissages. Quant aux programmes d'études techniques, leur composante de formation spécifique est élaborée à partir des compétences utiles à l'exercice d'une profession, lesquelles sont ensuite formulées sous la forme d'objectifs et de standards. La durée totale de la composante de formation spécifique est précisée par le MELS, mais non celle de chacune des compétences qu'elle comprend, de sorte que les établissements d'enseignement collégial peuvent sembler les compétences de différentes façons au moment de concevoir les activités d'apprentissage.

L'harmonisation des programmes d'études professionnelles et des programmes d'études techniques « est réalisée par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport lors de leur élaboration ou de leur révision²² ». Le résultat de cette harmonisation est présenté dans un tableau qui accompagne chaque programme d'études. Ensuite, il appartient aux établissements d'enseignement de reconnaître les compétences communes entre les programmes d'études et « de mettre en place un cheminement adapté permettant un économie de temps et favorisant la réussite scolaire²³ ». En outre, l'harmonisation des programmes d'études peut être complétée par « une mise en commun, entre les établissements d'enseignement, de leurs ressources et de leur expertise, de leurs équipements, de leurs locaux et d'activités de toutes sortes, tels la promotion, la formation continue, les services aux entreprises, par exemple²⁴ ».

En terminant, il importe de mentionner qu'en juin 2006, le MELS a lancé le *Plan de rapprochement en matière de formation professionnelle et technique*²⁵. Dans un contexte marqué par la décroissance démographique et la baisse de l'effectif scolaire dans plusieurs régions, d'une part, et par les besoins importants pour une main-d'œuvre qualifiée, d'autre part, ce plan a pour but d'assurer l'accessibilité et la qualité de la formation professionnelle et technique offerte dans les différentes régions du Québec. Pour atteindre ce but, le plan propose, entre autres choses, la concertation régionale et le maillage des partenaires du monde de l'éducation et du monde du travail, et ce, en vue d'offrir des programmes d'études qui répondent aux besoins de ses entreprises et de ses personnes, de favoriser

21. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC, *La formation professionnelle et technique au Québec. Un système intégrant l'ingénierie de gestion et l'ingénierie de formation*, op. cit., p. 53.

22. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *La continuité des programmes d'études*, op. cit.

23. *Ibid.*

24. *Ibid.*

25. À ce sujet, se reporter aux documents suivants : MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *Plan de rapprochement en matière de formation professionnelle et technique – Pour relever le défi de l'accessibilité et de la qualification dans toutes les régions du Québec*, Québec, gouvernement du Québec, 2006, 11 p.; MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *Plan de rapprochement en matière de formation professionnelle et technique – État de situation de la mise en œuvre*, Québec, gouvernement du Québec, 2007, 6 p. (document de travail); et MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *Recension des activités et des projets de rapprochement entre les commissions scolaires et les collèges*, Québec, gouvernement du Québec, 2008, 24 p.

l'harmonisation des programmes d'études professionnelles et des programmes d'études techniques et, ce faisant, la continuité dans les filières de formation²⁶.

2.1.4 La formation offerte à l'enseignement collégial

L'exposé de ce que recouvre la formation technique offerte à l'enseignement collégial au Québec est fait en deux temps. En premier lieu, les principales caractéristiques des programmes de formation technique sont décrites et, en second lieu, la question de l'arrimage des programmes d'études techniques et des programmes d'études universitaires conduisant à l'obtention d'un baccalauréat est abordée.

Les principales caractéristiques des programmes de formation technique

Les 48 collèges d'enseignement général et professionnel (cégeps) répartis sur le territoire québécois offrent 115 programmes d'études techniques différents, qui sont rattachés à l'un ou l'autre des 21 secteurs de formation²⁷. Ces programmes d'études techniques constituent la filière de formation préparatoire à l'exercice d'une profession offerte à l'enseignement collégial au Québec (se reporter à la figure 2.3 pour avoir un aperçu des principales caractéristiques de ces programmes).

Élaborés par le MELS selon l'approche par compétences, les programmes d'études techniques comprennent quatre composantes de formation, soit la formation générale commune à tous les programmes, la formation générale propre à chaque programme, la formation générale complémentaire et la formation spécifique. Au total, la formation générale représente le tiers environ de la formation offerte à l'intérieur des programmes d'études techniques — la formation générale inclut la langue d'enseignement, soit le français ou l'anglais, la langue seconde, la philosophie ou *Humanities* et l'éducation physique. Ces programmes d'études ont pour but de permettre aux élèves de poursuivre la formation générale de base en plus d'acquérir les compétences utiles à l'exercice d'une profession à caractère technique. En effet, ils permettent d'acquérir un fonds culturel commun, de développer des habiletés génériques et de s'approprier des attitudes souhaitables tout en

26. Précisément, le *Plan de rapprochement en matière de formation professionnelle et technique* propose « la mise en place d'une stratégie partenariale ouvrant trois chantiers de travail dans des champs d'action complémentaires : 1) le rapprochement entre les établissements de la formation professionnelle et de la formation technique et la concertation régionale; 2) le rapprochement des programmes de la formation professionnelle et de la formation technique, l'organisation de la formation et l'organisation des services; 3) le rapprochement avec le milieu de travail ». MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *Plan de rapprochement en matière de formation professionnelle et technique – Pour relever le défi de l'accessibilité et de la qualification dans toutes les régions du Québec, op. cit.*, p. 5.

27. Il convient de préciser qu'en plus des 48 cégeps qui font partie du réseau public d'établissements d'enseignement, 4 établissements gouvernementaux et 49 établissements privés offrent des programmes de formation technique. Il convient de préciser aussi qu'il existe cinq écoles nationales qui offrent des programmes de formation professionnelle et technique au Québec. Chacune de ces écoles est affiliée à un cégep et offre des programmes exclusifs rattachés à un domaine particulier. Pour de plus amples renseignements à ce sujet, se reporter au site Internet des Écoles nationales du Québec [www.ecolesnationales.qc.ca], de même qu'au site Internet de chacune d'entre elles. De plus, il existe 40 centres collégiaux de transfert de technologie (CCTT), lesquels sont sous la responsabilité des cégeps. Le mandat des CCTT consiste à exercer, dans un domaine particulier, des activités de recherche appliquée, d'aide technique à l'entreprise et d'information, et ce, en vue de contribuer à l'élaboration et à la réalisation de projets d'innovation technologique, à la mise en place de nouvelles technologies et à leur diffusion. À cet égard, se reporter au site Internet du MELS [www.mels.gouv.qc.ca], à celui du Réseau Trans-tech [www.reseautranstech.qc.ca] et à celui du ministère de Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation [www.mdeie.gouv.qc.ca]. Ajoutons que les cégeps et les établissements assimilés offrent des programmes de formation conduisant à l'obtention d'une attestation d'études collégiales (AEC). Ces programmes, qui sont associés à de la formation continue, sont élaborés par les cégeps pour répondre à des besoins particuliers de formation à l'échelon local. L'AEC consiste donc en un diplôme d'établissement : elle est délivrée par les cégeps.

permettant « de maîtriser des applications scientifiques pratiques en production et en organisation du travail²⁸ », et ce, par l'intermédiaire, notamment, d'ateliers de formation pratique, de laboratoires et de stages en milieu de travail. Ainsi, plusieurs de ces programmes sont offerts selon le mode de l'alternance travail-études²⁹.

Les programmes d'études techniques, dont la durée est de trois années, soit six sessions de quinze semaines chacune, visent les élèves qui ont terminé les études secondaires et qui ont obtenu le diplôme d'études secondaires (DES) ou, dans certains cas, qui ont obtenu le diplôme d'études professionnelles (DEP) ou l'attestation de spécialisation professionnelle (ASP). Généralement, les élèves accèdent à ces programmes vers l'âge de 17 ans, après avoir accumulé onze années de scolarité. Au terme de ces programmes, les élèves obtiennent le diplôme d'études collégiales (DEC) délivré par le MELS et ont accès au marché du travail ou, encore, au premier cycle de études universitaires.

Figure 2.3 Principales caractéristiques des programmes de formation technique offerts à l'enseignement collégial au Québec

Programmes menant à l'obtention du diplôme d'études collégiales en formation technique	
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> Permettre à l'élève d'acquérir les compétences utiles à l'exercice d'une profession à caractère technique, d'acquérir un fonds culturel commun, de développer des habiletés génériques et de s'approprier des attitudes souhaitables
Durée	<ul style="list-style-type: none"> 3 années (6 sessions de 15 semaines chacune)
Âge des élèves	<ul style="list-style-type: none"> 17 ans ou plus
Exigence générale d'admission	<ul style="list-style-type: none"> Être titulaire d'un DES ou, dans certains cas, d'un DEP ou d'une ASP
Établissements d'enseignement qui l'offrent	<ul style="list-style-type: none"> Cégeps et établissements assimilés
Diplôme	<ul style="list-style-type: none"> Diplôme d'études collégiales (DEC)
Voie de sortie	<ul style="list-style-type: none"> Accès au marché du travail ou, encore, au premier cycle des études universitaires

Source : Figure tirée du document suivant : MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *Le partage des responsabilités entre les autorités touchées par la question de la formation préparatoire à l'exercice d'un métier ou d'une profession offerte en milieu scolaire dans divers États*, Québec, gouvernement du Québec, 2006, p. 15. La figure a été mise à jour en novembre 2008.

L'arrimage des programmes d'études techniques et des programmes d'études universitaires conduisant à l'obtention d'un baccalauréat

L'arrimage de programmes d'études techniques et de programmes d'études universitaires qui mènent à l'obtention d'un baccalauréat tend à faciliter le passage d'un ordre d'enseignement à un autre et à reconnaître les compétences acquises. Il se concréte non seulement par la conclusion

28. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC, *La formation professionnelle et technique au Québec. Un système intégrant l'ingénierie de gestion et l'ingénierie de formation*, op. cit., p. 9.

29. L'alternance travail-études, rappelons-le, est un mode d'apprentissage dont le but est de donner aux élèves inscrits dans un programme d'études techniques l'occasion de faire deux stages ou plus en milieu de travail au cours de leur formation et, ce faisant, de leur permettre de se préparer à l'insertion au marché du travail. Les stages représentent 20 p. 100 ou plus du temps alloué à la formation; les stages s'ajoutent aux heures du programme d'études, ce qui a pour effet de prolonger la durée de celui-ci. Les entreprises qui accueillent des stagiaires doivent les rémunérer, puisque les heures de stages sont ajoutées à celles du programme d'études techniques. Site Internet de l'Inforoute FPT [inforoutefpt.org].

d'ententes entre les cégeps et les universités pour l'offre de programmes d'études intégrés nommés DEC-BAC dans un même domaine d'études, mais encore par la mise en place de différentes structures d'accueil propres à faciliter l'intégration des personnes qui sont titulaires d'un DEC en formation technique dans les programmes d'études universitaires.

Cependant, il faut dire que l'arrimage de programmes d'études techniques et de programmes conduisant à l'obtention d'un baccalauréat n'est pas sans présenter quelques difficultés. Celles-ci sont principalement liées à ce qui suit. Les programmes d'études techniques et les programmes d'études universitaires ne sont pas élaborés selon la même approche : les premiers sont élaborés selon l'approche par compétences et les seconds, selon une approche par objectifs et contenus. En outre, chaque établissement d'enseignement collégial est chargé de définir des activités d'apprentissage permettant l'acquisition des compétences visées par les programmes qu'il offre. De même, chaque université est chargée de préciser les objectifs et les contenus des programmes qu'elle offre en plus de définir les activités d'apprentissage permettant de les atteindre. C'est pourquoi la façon dont les programmes d'études techniques et universitaires sont mis en œuvre peut varier considérablement d'un établissement à l'autre, ce qui rend difficile l'établissement d'une continuité entre ces programmes.

Les programmes d'études intégrés DEC-BAC, qui mènent à l'obtention d'un DEC en formation technique et d'un baccalauréat en formation universitaire, sont issus d'ententes formelles entre les cégeps et les universités. Ces programmes d'études intégrés permettent à l'élève qui souhaite poursuivre sa formation à l'université d'être exempté de suivre certains cours du programme conduisant à l'obtention du baccalauréat visé, jusqu'à concurrence d'un nombre de cours équivalant à une année universitaire. À titre indicatif, mentionnons que, dans un cas échéant DEC-BAC, certains programmes d'études techniques sont intégrés dans plusieurs programmes d'études universitaires. C'est le cas du programme *Technologie de la production horticole et de l'environnement* qui est intégré dans les programmes d'études universitaires *Agroéconomie* et *Agronomie*. Mentionnons également que certains programmes d'études universitaires sont intégrés dans plusieurs programmes d'études techniques, comme le programme *Design graphique* qui est intégré dans les programmes d'études techniques *Graphisme* et *Techniques d'intégration multimédia*. À l'inverse, certains cheminement DEC-BAC n'intègrent que de ux programmes particuliers, tels que le programme d'études techniques *Soins infirmiers* et le programme d'études universitaires *Sciences infirmières* qui ne sont liés que l'un à l'autre.

De plus, les différentes structures d'accueil mises en place pour faciliter l'arrimage des programmes d'études techniques et des programmes d'études universitaires prennent deux formes principales. La première consiste à exempter l'élève titulaire d'un DEC en formation technique de l'obligation de satisfaire à certaines exigences d'admission dans un programme conduisant à l'obtention d'un baccalauréat dans un même domaine d'études, telle la réussite de cours préalables, par exemple. La seconde forme que prennent les structures d'accueil consiste à reconnaître à l'élève des unités associées à des cours du programme de baccalauréat dans lequel il s'inscrit après avoir obtenu un DEC en formation technique et, ce faisant, à l'exempter de l'obligation de suivre les cours en cause.

En somme, l'arrimage des programmes d'études techniques et des programmes menant à l'obtention d'un baccalauréat permet d'alléger les études universitaires, voire d'en raccourcir la durée.

2.2 La formation professionnelle offerte en Lituanie

En Lituanie, comme au Québec, la formation préparatoire à l'exercice d'un métier ou d'une profession est offerte à l'enseignement secondaire et à l'enseignement postsecondaire. Afin de décrire la situation qui a cours à cet égard, la présente section fait état des éléments suivants :

- la structure du système d'éducation de la Lituanie;
- les principales responsabilités du ministère de l'Éducation et de la Science en matière de formation professionnelle;
- la formation offerte à l'enseignement secondaire;
- la formation offerte à l'enseignement postsecondaire.

2.2.1 La structure du système d'éducation de la Lituanie

En Lituanie, l'enseignement est obligatoire à partir de l'âge de 7 ans pour se poursuivre jusqu'à 16 ans. Toutefois, les enfants peuvent, dès l'âge de 6 ans, fréquenter l'éducation préscolaire pendant une année (se reporter à la figure 2.4 pour avoir une vue synoptique des principaux éléments qui composent le système d'éducation de la Lituanie).

L'enseignement primaire, de la première à la quatrième année, est offert dans les écoles du primaire. Les élèves accèdent donc à l'enseignement secondaire après avoir accumulé quatre années de scolarité, soit vers l'âge de 11 ans. L'enseignement secondaire compte deux étapes : le secondaire inférieur et le secondaire supérieur. Le secondaire inférieur, qui est offert dans les *Basic Schools*, s'échelonne de la cinquième à la dixième année. Les élèves qui le terminent sont généralement âgés de 16 ans; ils obtiennent le *Basic-School-Leaving Certificate* qui sanctionne sa réussite. Par ailleurs, les élèves qui sont âgés de 14 ans ou plus ont la possibilité de s'inscrire, après la septième année, dans un programme de formation professionnelle secondaire, qui est offert dans une école de formation professionnelle (*Vocational School*).

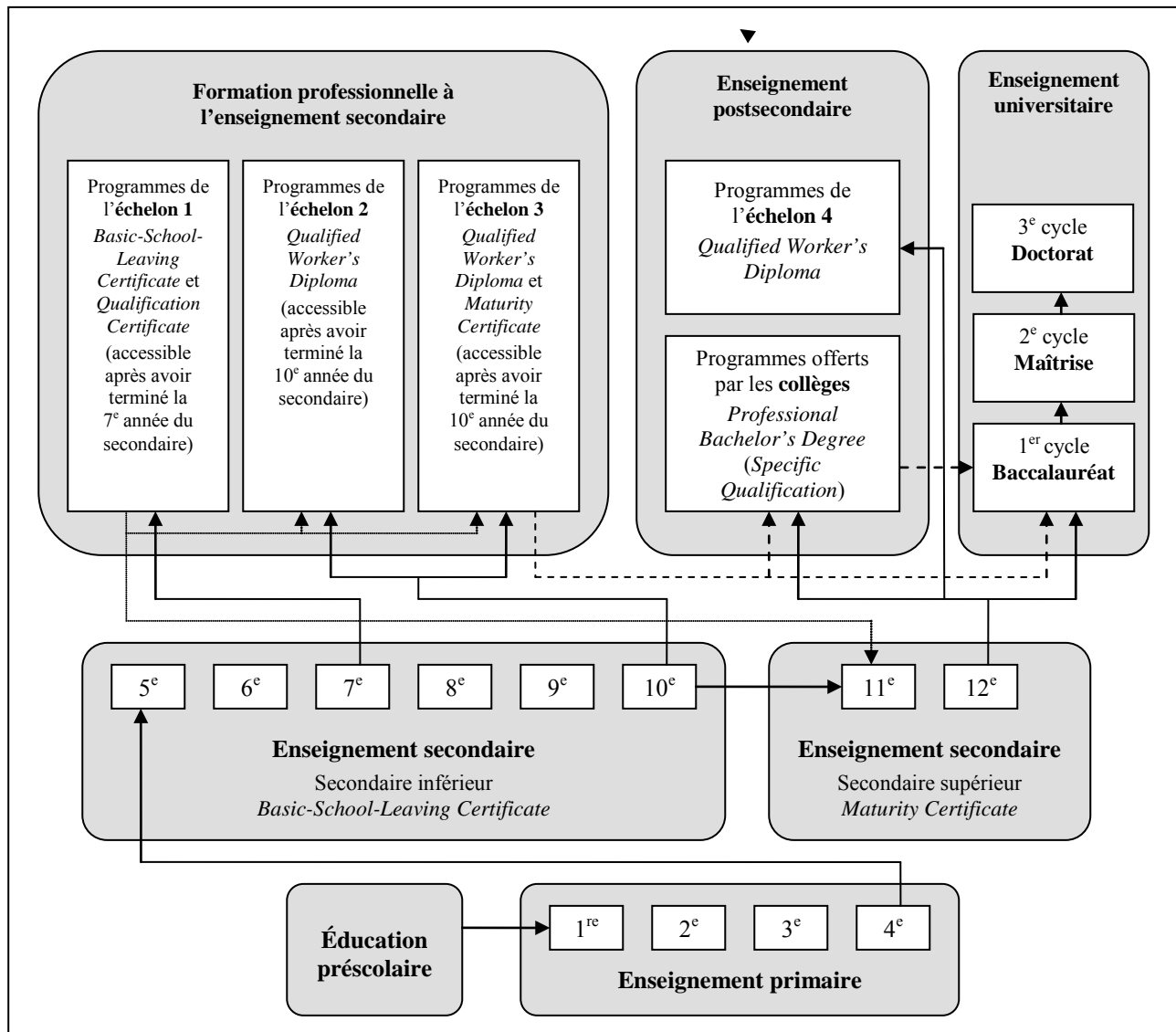
Après avoir terminé le secondaire inférieur, les élèves ont le choix de pour suivre des études secondaires supérieures ou, alors, d'entreprendre un programme de formation professionnelle offert à l'enseignement secondaire. Les programmes d'études secondaires supérieures sont offerts dans les écoles du secondaire et dans les *Gymnasiums*³⁰, et ils s'échelonnent de la onzième à la douzième année. Ces programmes ont donc une durée de deux années et ils sont sanctionnés par le *Maturity Certificate*³¹. Après la dixième année, les élèves peuvent également entreprendre un programme d'études professionnelles offert dans une école de formation professionnelle. Les programmes d'études professionnelles, dont la durée est de deux ou trois années, sont sanctionnés par le *Qualified Worker's Diploma*, dans le cas des programmes d'une durée de deux années, alors que les programmes d'une durée de trois années le sont à la fois par le *Qualified Worker's Diploma* et par le *Maturity Certificate*.

30. Le *Gymnasium* est une école qui offre une formation générale plus poussée que celle donnée dans les écoles secondaires, de la 9^e à la 12^e année d'études. Le *Gymnasium* existait avant le régime soviétique. Ce type d'école a été rétabli après l'accession à l'indépendance de la Lituanie en 1990 pour réintroduire une forme d'éducation différente du modèle soviétique.

31. Les élèves qui, au terme des études secondaires supérieures, obtiennent des résultats qui ne satisfont pas aux normes nationales établies reçoivent le *Certificate of Learning Achievement*.

Enfin, après avoir obtenu le *Maturity Certificate*, les élèves qui désirent poursuivre les études peuvent s'inscrire dans une école de formation professionnelle, un collège ou une université. Les collèges ont des établissements d'enseignement postsecondaire qui offrent des programmes de formation professionnelle mettant l'accent sur la formation pratique plutôt que sur la formation théorique et préparant à l'exercice de professions à caractère technique. Les programmes d'études qu'offrent les collèges ont une durée de trois à quatre années et ils sont sanctionnés par le *Professional Bachelor's Degree* sur lequel est généralement inscrit le titre de la qualification professionnelle visée (*Specific Qualification*)³². Pour leur part, les universités offrent des programmes d'études qui conduisent à l'obtention du baccalauréat, de la maîtrise et du doctorat.

Figure 2.4 Vue synoptique des principaux éléments qui composent le système d'éducation de la Lituanie



Source : Figure conçue à partir de la figure présentée dans le document suivant : METHODOLOGICAL CENTRE FOR VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING, *Initial Vocational Education and Training in Lithuania – Detailed Thematic Report*, Vilnius, Methodological Centre for Vocational Education and Training, 2005, p. 10.

32. À ce sujet, voir la Loi sur l'enseignement supérieur de la République de Lituanie (21 mars 2000; de dernier amendement, 26 juin 2008) et le site Internet de l'Open Information, Counseling and Guidance System [www.aikos.smm.lt].

2.2.2 Les principales responsabilités du ministère de l'Éducation et de la Science en matière de formation professionnelle

En Lituanie, le ministère de l'Éducation et de la Science (MES) assume la responsabilité générale du système d'éducation, alors que les responsabilités liées à la formation professionnelle sont partagées entre deux ministères. Ainsi, la formation professionnelle offerte en milieu scolaire relève du MES, tandis que les programmes d'apprentissage en milieu de travail relèvent du ministère de la Sécurité sociale et du Travail (MSST)³³.

De manière plus précise, les responsabilités du MES en matière de formation professionnelle offerte en milieu scolaire consistent :

- à élaborer et à mettre en œuvre les programmes d'études d'État;
- à établir les normes nationales d'éducation et à vérifier leur mise en œuvre;
- à définir des critères et une méthode pour le financement de l'éducation;
- à créer des conditions adéquates d'apprentissage dans les établissements d'enseignement;
- à assurer la mise en œuvre du système national d'assurance qualité;
- à encourager la recherche en éducation et la formation du personnel enseignant, de même qu'à coordonner les stages en enseignement et à organiser l'évaluation du personnel enseignant.

Par ailleurs, certaines des responsabilités du ministère de l'Éducation et de la Science, qui sont liées au développement de la formation professionnelle, sont assumées par le *Qualifications and Vocational Education and Training Development Centre (QVETDC)*³⁴. Celui-ci est chargé d'organiser l'élaboration et la validation des *Vocational Education and Training Standards* et des programmes de formation professionnelle à partir de quels ils sont préparés, de concevoir le matériel didactique et de fournir un soutien pédagogique aux établissements d'enseignement.

2.2.3 La formation offerte à l'enseignement secondaire

La formation professionnelle offerte à l'enseignement secondaire en Lituanie est présentée en deux points. Le premier expose les principales caractéristiques de ses programmes de formation professionnelle et le second traite de l'harmonisation des programmes de formation professionnelle offerts à l'enseignement secondaire et à l'enseignement postsecondaire.

33. Au moment de la révision de la Loi sur la formation professionnelle de la République de Lituanie, en avril 2007, il a été établi que l'ensemble des responsabilités liées à la formation professionnelle offerte en milieu scolaire et en milieu de travail seraient graduellement confiées au MES.

34. Jusqu'en janvier 2010, le *Qualifications and Vocational Education and Training Development Centre* portait le nom de *Methodological Centre for Vocational Education and Training*.

Les principales caractéristiques des programmes d'études secondaires

À l'enseignement secondaire, les programmes de formation professionnelle sont offerts dans les 72 écoles de formation professionnelle réparties sur le territoire de la Lituanie³⁵. Ces programmes visent quatre échelons de formation qui diffèrent selon le contenu du programme, la durée de la formation, l'âge des élèves et la scolarité exigée pour l'admission (se reporter à la figure 2.5 pour avoir un aperçu des principales caractéristiques de ces quatre types de programmes). Les programmes de formation professionnelle offrent à la fois une formation générale et une formation liée au métier visé, cette dernière formation étant constituée d'une composante pratique et d'une composante théorique. D'une façon générale, la composante pratique représente une durée allant de 60 à 70 p. 100 du temps alloué à la formation liée au métier. En outre, les programmes de formation professionnelle comportent des ateliers de formation pratique ou des stages en milieu de travail.

Le premier échelon de formation vise les élèves qui ont au moins 14 ans et qui ont terminé les deux premières années des études secondaires inférieures, c'est-à-dire qui ont accumulé six années de scolarité. Le premier échelon comprend deux types de programmes d'études professionnelles qui, au total, regroupent 81 programmes d'études différents³⁶. Le premier, d'une durée de deux années, a pour but de rendre les élèves capables « *to carry out simple, routine work operations*³⁷ »; autrement dit, il cherche à permettre aux élèves d'acquérir les compétences utiles à l'exercice d'un métier semi-spécialisé. Les élèves qui le terminent avec succès obtiennent le *Qualification Certificate* uniquement et, ce faisant, ont accès au marché du travail. Le deuxième, d'une durée de trois années, permet aux élèves d'acquérir les compétences utiles à l'exercice d'un métier semi-spécialisé, tout en terminant les études secondaires inférieures. Aussi permet-il aux élèves d'obtenir à la fois le *Qualification Certificate* et le *Basic-School-Leaving Certificate*, ce dernier sanctionnant la réussite des études secondaires inférieures. Après avoir obtenu ces deux diplômes, les élèves peuvent accéder au marché du travail ou, encore, pour suivre les études au secondaire supérieur dans un programme de formation générale ou dans un programme de formation professionnelle de s échelons 2 et 3.

Les 74 programmes de formation professionnelle du deuxième échelon³⁸ s'adressent aux élèves qui ont terminé les études secondaires inférieures et qui, par conséquent, ont accumulé dix années de scolarité. D'une durée de deux années, les programmes de formation de l'échelon 2 ont pour but de rendre les élèves capables « *to perform specialized work not requiring important autonomous decisions*³⁹ », c'est-à-dire d'acquérir les compétences utiles à l'exercice d'un métier spécialisé. Ils sont sanctionnés par le diplôme d'ouvrier qualifié (*Qualified Worker's Diploma*) et les élèves qui l'obtiennent peuvent accéder au marché du travail.

De même, les 134 programmes de formation professionnelle du troisième échelon⁴⁰ visent les élèves qui ont terminé les études secondaires inférieures et qui ont donc accumulé dix années de scolarité.

35. METHODOLOGICAL CENTRE FOR VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING, *Overview of VET System in Lithuania – Thematic Overview*, Vilnius, Methodological Centre for Vocational Education and Training, 2007, p. 12. En plus des 72 écoles de formation professionnelle d'État, il y a 2 écoles de formation professionnelle privées. Or, pour les besoins de la présente étude, seules les écoles de formation professionnelle d'État sont prises en considération.

36. METHODOLOGICAL CENTRE FOR VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING, *Overview of VET System in Lithuania – Thematic Overview*, Vilnius, Methodological Centre for Vocational Education and Training, 2006, p. 11.

37. *Ibid.*, p. 7.

38. *Ibid.*, p. 13.

39. *Ibid.*, p. 7.

40. *Ibid.*, p. 13.

D'une durée de trois années, les programmes de formation de l'échelon 3 ont pour but de rendre les élèves capables « *to perform complicated work in areas requiring fairly responsible and independent decisions [and] to coordinate group activity*⁴¹ ». Ils mènent à l'obtention du *Qualified Worker's Diploma* et du *Maturity Certificate*, puisqu'ils permettent aux élèves d'acquérir les compétences utiles à l'exercice d'un métier spécialisé, tout en terminant les études secondaires supérieures. Après avoir obtenu ces deux diplômes, les élèves peuvent accéder au marché du travail ou, encore, poursuivre les études à l'enseignement postsecondaire ou à l'enseignement universitaire.

Enfin, les 102 programmes de formation professionnelle du quatrième échelon⁴² visent les élèves qui ont obtenu le *Maturity Certificate*, c'est-à-dire les élèves qui ont terminé les études secondaires supérieures et qui ont accumulé douze années de scolarité⁴³. D'une durée variant d'une année, à une année et demie et de deux années, ces programmes ont pour but de rendre les élèves capables « *to perform complicated work in areas requiring responsibility, independence, deep knowledge and specific skills [and] to organize and administrate group activity*⁴⁴ ». C'est donc dire que les programmes de formation de l'échelon 4 permettent aux élèves d'acquérir les compétences utiles à l'exercice d'un métier spécialisé et d'obtenir le *Qualified Worker's Diploma*. Au terme des études liées à ces programmes, les élèves ont accès au marché du travail.

Figure 2.5 Principales caractéristiques des programmes de formation professionnelle offerts à l'enseignement secondaire en Lituanie

Programmes d'études professionnelles de l'échelon 1	
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> Permettre à l'élève d'acquérir les compétences utiles à l'exercice d'un métier semi-spécialisé, tout en terminant les études secondaires inférieures
Durée	<ul style="list-style-type: none"> 2 ou 3 années
Âge des élèves	<ul style="list-style-type: none"> 14 ans ou plus
Exigence générale d'admission	<ul style="list-style-type: none"> Avoir terminé les deux premières années du secondaire inférieur
Établissements d'enseignement qui l'offrent	<ul style="list-style-type: none"> Écoles de formation professionnelle
Diplôme	<ul style="list-style-type: none"> <i>Basic-School-Leaving Certificate</i> et certificat de qualification professionnelle (<i>Qualification Certificate</i>), dans le cas des programmes qui durent 3 années, et <i>Qualification Certificate</i> uniquement, dans le cas des programmes qui durent 2 années
Voie de sortie	<ul style="list-style-type: none"> Accès au marché du travail et, pour les élèves qui obtiennent le <i>Basic-School-Leaving Certificate</i>, accès à la formation générale du secondaire supérieur et à la formation professionnelle des échelons 2 et 3 offerte au secondaire
Programmes d'études professionnelles de l'échelon 2	
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> Permettre à l'élève d'acquérir les compétences utiles à l'exercice d'un métier spécialisé
Durée	<ul style="list-style-type: none"> 2 années
Âge des élèves	<ul style="list-style-type: none"> 16 ans ou plus
Exigence générale d'admission	<ul style="list-style-type: none"> Être titulaire du <i>Basic-School-Leaving Certificate</i>

41. *Ibid.*, p. 7.

42. *Ibid.*, p. 20.

43. Bien qu'ils soient présentés ici avec les programmes offerts à l'enseignement secondaire par les écoles de formation professionnelle, les programmes de formation professionnelle de l'échelon 4 font partie du système d'enseignement postsecondaire de la Lituanie.

44. *Ibid.*, p. 7.

Établissements d'enseignement qui l'offrent	• Écoles de formation professionnelle
Diplôme	• Diplôme d'ouvrier qualifié (<i>Qualified Worker's Diploma</i>)
Voie de sortie	• Accès au marché du travail

Programmes d'études professionnelles de l'échelon 3

Objectif	• Permettre à l'élève d'acquérir les compétences utiles à l'exercice d'un métier spécialisé, tout en terminant les études secondaires supérieures
Durée	• 3 années
Âge des élèves	• 16 ans ou plus
Exigence générale d'admission	• Être titulaire du <i>Basic-School-Leaving Certificate</i>
Établissements d'enseignement qui l'offrent	• Écoles de formation professionnelle
Diplôme	• <i>Maturity Certificate</i> et <i>Qualified Worker's Diploma</i>
Voie de sortie	• Accès au marché du travail, à la formation professionnelle offerte dans les collèges ou, encore, au premier cycle des études universitaires

Programmes d'études professionnelles de l'échelon 4

Objectif	• Permettre à l'élève d'acquérir des connaissances générales utiles à l'exercice d'un métier spécialisé
Durée	• 1 année, 1 année et demie ou 2 années
Âge des élèves	• 18 ans ou plus
Exigence générale d'admission	• Être titulaire du <i>Maturity Certificate</i>
Établissements d'enseignement qui l'offrent	• Écoles de formation professionnelle
Diplôme	• <i>Qualified Worker's Diploma</i>
Voie de sortie	• Accès au marché du travail

Source : Figure tirée du document suivant : MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *Le partage des responsabilités entre les autorités touchées par la question de la formation préparatoire à l'exercice d'un métier ou d'une profession offerte en milieu scolaire dans divers États*, Québec, gouvernement du Québec, 2006, p. 21-22. La figure a été mise à jour en novembre 2008.

L'harmonisation des programmes d'études professionnelles offerts à l'enseignement secondaire et à l'enseignement postsecondaire

Le *White Paper on Vocational Education and Training in the Republic of Lithuania* déposé en 1999 propose des mesures ayant pour but de favoriser l'établissement de passerelles entre les différents ordres d'enseignement. Les mesures proposées à l'intérieur du *White Paper* visent, entre autres, la conception des programmes d'études de façon à garantir la continuité dans les filières de formation. À cet égard, le *White Paper* recommande l'harmonisation entre les programmes de formation professionnelle du troisième ou du quatrième échelon offerts au secondaire et les programmes de formation professionnelle postsecondaire qui offrent les collèges. Ainsi, les élèves qui désirent poursuivre leur formation après avoir terminé un programme de formation professionnelle du troisième ou du quatrième échelon pourraient obtenir une reconnaissance de certaines unités, ce qui leur éviterait un chevauchement d'apprentissages. Les élèves auraient donc la possibilité de devenir titulaires d'un deuxième diplôme, tout en réduisant la durée de leur formation.

Pour donner des suites concrètes aux pistes d'action proposées dans le *White Paper*, les programmes d'études devraient être réorganisés en blocs de formation, ce qui favoriserait l'harmonisation des programmes d'études professionnelles offerts à l'enseignement secondaire et à l'enseignement postsecondaire et, de ce fait, faciliterait la continuité dans les filières de formation. Ainsi, les cours

propres aux programmes offerts par les écoles de formation professionnelle et ceux propres aux programmes offerts par les collèges seraient coordonnés pour permettre la reconnaissance de ses unités. En conséquence, les élèves qui s'inscrivent dans un programme d'études offert par un collège après avoir terminé un programme de formation professionnelle de séchelons 3 ou 4 pourraient obtenir une reconnaissance de certaines unités et, ainsi, voir réduite la durée des études.

Au cours de ses dernières années, des projets pilotes issus d'ententes conclues entre des écoles de formation professionnelle et des collèges ont été menés en vue d'expérimenter la création de parcours de continuité entre certains programmes de formation professionnelle offerts à l'enseignement secondaire et à l'enseignement postsecondaire. Par ailleurs, les programmes d'études n'ont pas encore été réorganisés en blocs de formation et la création de passerelles entre les différents ordres d'enseignement est toujours en cours d'expérimentation⁴⁵.

2.2.4 La formation offerte à l'enseignement postsecondaire

À l'enseignement postsecondaire, les programmes de formation professionnelle sont offerts dans les 28 collèges répartis sur le territoire lituanien⁴⁶. Voyons donc, dans les lignes qui suivent, en quoi consistent les principales caractéristiques de ces programmes ainsi que ce que recouvre l'harmonisation des programmes de formation professionnelle offerts dans les collèges et des programmes d'études universitaires.

Les principales caractéristiques des programmes d'études postsecondaires

Près de 270 programmes de formation professionnelle postsecondaire différents⁴⁷ sont offerts dans les collèges de la Lituanie (se reporter à la figure 2.6 pour avoir un aperçu de ses principales caractéristiques de ces programmes). Ils sont destinés aux élèves qui ont obtenu le *Maturity Certificate*, c'est-à-dire les élèves qui ont terminé les études secondaires supérieures et qui ont accumulé douze années de scolarité. D'une durée de trois à quatre années, ils ont pour but de rendre les élèves capables « *to perform creative work requiring responsibility independently in concrete areas of activity [and] to plan and assess the work, to perform managerial functions*⁴⁸ ». Dit autrement, ces programmes permettent aux élèves d'acquérir les compétences nécessaires pour exercer une profession à caractère technique dans une discipline ou un groupe de disciplines apparentées. Ils offrent à la fois une formation générale et une formation liée à la profession. Les élèves qui ont terminé un programme d'études offert dans les collèges obtiennent le *Professional Bachelor's Degree* sur lequel est habituellement inscrit le titre de la qualification professionnelle visée (*Specific Qualification*). À titre d'exemple, les élèves qui terminent, avec succès, le programme d'études intitulé *Pre-school Education* offert par le *Vilnius College of Higher Education* obtiennent le *Professional Bachelor of Educology* sur lequel est inscrit le titre *Educator*. Autre

45. Le ministère de l'Éducation et de la Science prévoit réorganiser certains programmes de formation professionnelle offerts à l'enseignement secondaire en blocs de formation reconnus à l'échelle nationale, et ce, au cours de l'année 2009. Cela serait propre à favoriser l'harmonisation des programmes d'études des quatre échelons associés à un même domaine de formation ou à des domaines apparentés, lesquels sont offerts dans les différentes écoles de formation professionnelle réparties sur le territoire de la Lituanie.

46. METHODOLOGICAL CENTRE FOR VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING, *Overview of VET System in Lithuania*, op. cit., 2007, p. 12.

47. METHODOLOGICAL CENTRE FOR VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING, *Initial Vocational Education and Training in Lithuania – Detailed Thematic Report*, Vilnius, Methodological Centre for Vocational Education and Training, 2005, p. 23.

48. *Ibid.*, p. 7.

exemple, au terme de ses études dans le programme intitulé *Costume Design* offert par le même collège, les élèves obtiennent le *Professional Bachelor of Fine Arts* et le titre de qualification professionnelle *Designer*⁴⁹. Les élèves peuvent alors accéder au marché du travail ou, encore, poursuivre leurs études à l'université.

Figure 2.6 Principales caractéristiques des programmes de formation professionnelle offerts à l'enseignement postsecondaire en Lituanie

Programmes d'études professionnelles offerts dans les collèges

Objectif	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre à l'élève d'acquérir les compétences utiles à l'exercice d'une profession à caractère technique
Durée	<ul style="list-style-type: none"> • 3 ou 4 années
Âge des élèves	<ul style="list-style-type: none"> • 18 ans ou plus
Exigence générale d'admission	<ul style="list-style-type: none"> • Être titulaire du <i>Maturity Certificate</i>
Établissements d'enseignement qui l'offrent	<ul style="list-style-type: none"> • Collèges
Diplôme	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Professional Bachelor's Degree</i> et titre de qualification professionnelle (<i>Specific Qualification</i>)
Voie de sortie	<ul style="list-style-type: none"> • Accès au marché du travail ou, encore, au premier cycle des études universitaires

Source : Figure tirée du document suivant : MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *Le partage des responsabilités entre les autorités touchées par la question de la formation préparatoire à l'exercice d'un métier ou d'une profession offerte en milieu scolaire dans divers États*, Québec, gouvernement du Québec, 2006, p. 22. La figure a été mise à jour en novembre 2008.

L'harmonisation des programmes d'études professionnelles offerts à l'enseignement postsecondaire et des programmes d'études universitaires

Les dispositions de la Loi sur l'enseignement supérieur de la République de Lituanie précisent que l'harmonisation de ses programmes d'études offerts à l'enseignement postsecondaire et de ses programmes d'études offerts à l'enseignement universitaire devrait se concrétiser par la conclusion d'ententes entre les collèges et les universités. De telles ententes seraient propres à permettre la reconnaissance des unités acquises à l'intérieur des programmes d'études dans une même spécialité de manière à éviter le chevauchement des apprentissages et à réduire la durée des études. Toutefois, pour les élèves diplômés des programmes d'études offerts dans les collèges, il n'y avait encore en 2006 aucune possibilité de poursuivre des études universitaires en continuité de formation : « *There is no agreed possibility to transfer credits and progress to university*⁵⁰ ».

49. Se reporter au site Internet de l'Open Information, Counseling and Guidance System [www.aikos.smm.lt] et à celui du Vilnius College of Higher Education [www.viko.lt/en].

50. METHODOLOGICAL CENTRE FOR VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING, *Overview of VET System in Lithuania*, op. cit., 2006, p. 16.

2.3 La comparaison entre la situation observée au Québec et celle observée en Lituanie au sujet de leur système d'éducation respectif

La comparaison entre la situation observée au Québec et celle observée en Lituanie au sujet de leur système d'éducation respectif permet d'établir quelques constatations. Cependant, avant d'exposer ce en quoi elles consistent, il est intéressant d'examiner la figure 2.7 qui, en un coup d'œil, illustre les principaux éléments du système d'éducation en vigueur au Québec et de celui en vigueur en Lituanie. Plus précisément, la figure présentée ci-après met l'accent sur trois ordres d'enseignement, soit l'enseignement primaire, l'enseignement secondaire et l'enseignement postsecondaire — l'enseignement collégial, au Québec — et sur les principaux programmes de formation professionnelle et technique offerts dans les différents établissements d'enseignement du Québec et de la Lituanie. Elle permet aussi de voir le nombre d'années qui sont associées aux divers ordres d'enseignement dans le système d'éducation respectif du Québec et de la Lituanie.

Ainsi, une constatation peut être tirée de la comparaison entre les principales caractéristiques de la formation professionnelle offerte à l'enseignement secondaire au Québec et celles de quatre échelons vus par les programmes de formation professionnelle offerts en Lituanie. Comme le premier échelon de formation comprend des programmes d'études qui s'adressent aux personnes âgées de 14 ans ou plus n'ayant pas terminé les études secondaires inférieures et souhaitant acquérir une qualification professionnelle de base, il s'apparente au parcours de formation axée sur l'emploi qui mène à l'obtention du certificat de formation à un métier semi-spécialisé (CFMSS), ces derniers programmes s'adressant aux personnes qui désirent entrer rapidement dans le marché du travail et acquérir, dès la troisième année du secondaire, les compétences utiles à l'exercice d'un métier semi-spécialisé.

Quant au deuxième échelon de formation, il regroupe des programmes destinés aux personnes ayant terminé les études secondaires inférieures et voulant obtenir le diplôme d'ouvrier qualifié (*Qualified Worker's Diploma*). En ce sens, les programmes du deuxième échelon sont apparentés aux programmes d'études qui conduisent à l'obtention du diplôme d'études professionnelles (DEP), lesquels programmes sont accessibles dès la troisième ou la quatrième année du secondaire et s'adressent aux personnes qui souhaitent se préparer à l'exercice d'un métier spécialisé, sans nécessairement obtenir le diplôme d'études secondaires (DES).

Le troisième échelon de formation regroupe des programmes qui visent les personnes ayant terminé les études secondaires inférieures et voulant obtenir le *Qualified Worker's Diploma* en même temps que le diplôme d'études secondaires (*Maturity Certificate*). Ces programmes du troisième échelon s'apparentent aux programmes d'études menant à l'obtention du DEP et du DES en concomitance, lesquels programmes sont accessibles dès la troisième ou la quatrième année du secondaire et s'adressent aux personnes qui souhaitent acquérir à la fois les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier spécialisé et des connaissances générales de base.

Le quatrième échelon de formation comprend des programmes d'études destinés aux personnes qui, après avoir obtenu le *Maturity Certificate*, désirent obtenir le *Qualified Worker's Diploma*. Ces programmes sont donc apparentés aux programmes destinés aux personnes qui, après avoir obtenu le DES, veulent se préparer à l'exercice d'un métier spécialisé et obtenir le DEP.

Enfin, une constatation peut être tirée de la comparaison entre les principales caractéristiques des programmes d'études techniques offerts à l'enseignement collégial au Québec et celles de programmes de formation professionnelle offerts à l'enseignement postsecondaire en Lituanie. De fait, ces deux types de programmes visent les élèves qui ont terminé les études secondaires et qui souhaitent acquies les compétences utiles à l'exercice d'une profession à caractère technique. Toutefois, les élèves qui s'inscrivent dans les programmes d'études techniques offerts à l'enseignement collégial au Québec ont généralement accumulé 11 années de scolarité et, au terme de ces programmes dont la durée est de 3 années, ils ont à leur actif 14 années de scolarité. En revanche, les élèves qui s'inscrivent dans les programmes de formation professionnelle offerts à l'enseignement postsecondaire en Lituanie ont habituellement accumulé 12 années de scolarité et, au terme de ces programmes dont la durée est de 3 ou 4 années, ils ont à leur actif 15 ou 16 années de scolarité.

Figure 2.7 Vue synoptique des principaux éléments des systèmes d'éducation du Québec et de la Lituanie

		Année de scolarité																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
Québec	Enseignement primaire (écoles du primaire)							Enseignement secondaire (écoles du secondaire et centres de formation professionnelle)					Enseignement collégial (cégeps)						
								CFMSS		DEP			DEC général		DEC technique				
								ASP											
Lituanie	Enseignement primaire (écoles du primaire)							Enseignement secondaire					Enseignement postsecondaire						
								Secondaire inférieur (<i>Basic Schools</i>)					Secondaire supérieur (écoles du secondaire)		Échelon 4 (écoles de formation professionnelle)				
								Échelon 1 (écoles de formation professionnelle)		Échelon 2 (écoles de formation professionnelle)		Échelon 3 (écoles de formation professionnelle)		<i>Professional Bachelor's Degree</i> (collèges)					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		

Source : Figure conçue à partir de la figure présentée dans le document suivant : MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *Le partage des responsabilités entre les autorités touchées par la question de la formation préparatoire à l'exercice d'un métier ou d'une profession offerte en milieu scolaire dans divers États*, Québec, gouvernement du Québec, 2006, p. 23.

3 Les responsabilités de la direction des établissements d'enseignement qui offrent de la formation professionnelle et technique

Le présent chapitre est consacré à la description des responsabilités de la direction des établissements d'enseignement qui offrent de la formation professionnelle et technique. Il s'articule autour des deux points qui suivent :

- les responsabilités de la direction des établissements d'enseignement secondaire et collégial qui offrent de la formation professionnelle et technique au Québec¹;
- les responsabilités de la direction des établissements d'enseignement secondaire et postsecondaire qui offrent de la formation professionnelle en Lituanie.

3.1 Les responsabilités de la direction des établissements d'enseignement secondaire et collégial qui offrent de la formation professionnelle et technique au Québec

Les responsabilités de la direction des établissements d'enseignement secondaire et collégial qui offrent de la formation professionnelle et technique sont exposées selon qu'il s'agit de la direction des centres de formation professionnelle (CFP), d'une part, et de la direction des collèges d'enseignement général et professionnel (cégeps), d'autre part. Cependant, avant d'aborder plus en détail la question des responsabilités de la direction de ces deux types d'établissements d'enseignement, il importe de faire état de faits suivants, lesquels se rapportent à la fois à la formation professionnelle et à la formation technique.

Au Québec, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) est « responsable de la formation professionnelle et technique. Il veille à orienter et à soutenir son développement et il assure presque tout son financement² », il coordonne la planification de l'offre de formation, et il élabore les programmes d'études professionnelles et techniques offerts en formation initiale. Le MELS joue donc un rôle prépondérant dans la gestion « du système de formation professionnelle et technique, qui est cependant décentralisé en ce qui concerne la mise en œuvre de la formation comme telle³ ». En effet, ce sont les centres de formation professionnelle — et les commissions scolaires dont ils relèvent — de même que les cégeps qui sont chargés de mettre en œuvre les programmes d'études professionnelles et techniques.

1. Rappelons que, pour les besoins de la présente étude, le terme de formation professionnelle est utilisé pour désigner la formation préparatoire à l'exercice d'un métier ou d'une profession offerte à l'enseignement secondaire et postsecondaire en Lituanie et pour désigner la formation préparatoire à l'exercice d'un métier offerte à l'enseignement secondaire uniquement au Québec. Rappelons aussi que le terme de formation technique est utilisé pour désigner la formation préparatoire à l'exercice d'une profession offerte à l'enseignement collégial au Québec. À ce propos, se reporter à la section 1.3 du rapport.

2. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC, *La formation professionnelle et technique au Québec. Un système intégrant l'ingénierie de gestion et l'ingénierie de formation*, Québec, gouvernement du Québec, 2002, p. 1.

3. *Ibid.*

Ainsi, pour mettre en œuvre les programmes de formation professionnelle et les programmes de formation technique dans le respect de ses grands encadrements ministériels, les CFP et les cégeps suivent une démarche locale de gestion qui comporte quatre étapes, à savoir : « la planification de l'implantation; l'organisation des ressources; l'exécution des activités de formation; l'évaluation des apprentissages et de la formation⁴ ». À cet égard, précisons que la démarche de mise en œuvre des programmes varie d'un établissement d'enseignement à l'autre. Néanmoins, il est possible de dire que cette démarche comprend, généralement, l'accomplissement « d'activités diverses, dont :

- la création de partenariats;
- la planification de la mise en œuvre des programmes;
- le recrutement du personnel, le perfectionnement et le soutien pédagogique;
- l'achat et la gestion des ressources matérielles;
- l'organisation physique de la formation;
- la gestion des flux d'effectifs en formation;
- la planification des cours et la production du matériel pédagogique;
- la reconnaissance des acquis [et des compétences];
- la prestation des services auprès des entreprises et des personnes;
- l'évaluation des apprentissages et de la formation⁵ ».

Dans un autre ordre d'idées, mentionnons qu'une des caractéristiques importantes du système québécois de formation professionnelle et technique réside dans l'intégration de ses services de formation initiale et de formation continue auxquels ont accès les jeunes comme les adultes. Cette intégration « vise des objectifs de cohérence, d'efficacité et d'efficience du système. Les réseaux publics de formation professionnelle et technique mettent leurs ressources humaines et matérielles au service du milieu pour l'ensemble des besoins de formation professionnelle et technique, et ce, autant pour les personnes que pour les entreprises ou les organismes chargés du financement de la formation de la main-d'œuvre comme Emploi-Québec. Les commissions scolaires et les cégeps doivent donc étudier les besoins, établir les priorités d'action, concevoir des programmes d'études ou de formations sur mesure, coordonner la prestation de la formation et déterminer le type d'attestation correspondant⁶ ».

Cela étant dit, voyons maintenant en quoi consiste le partage de responsabilités au sein de la direction des centres de formation professionnelle et des commissions scolaires dont ils relèvent.

4. *Ibid.*, p. 64.

5. *Ibid.*, p. 64-65.

6. *Ibid.*, p. 71. Précisons qu'Emploi-Québec est une agence du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Cette agence a pour mission de contribuer à développer l'emploi et la main-d'œuvre ainsi qu'à lutter contre le chômage, l'exclusion sociale et la pauvreté dans une perspective de développement économique et social. Ajoutons qu'Emploi-Québec et la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) ont pour responsabilité d'élaborer et de mettre en œuvre les Programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT), lesquels visent la formation de la main-d'œuvre en emploi.

3.1.1 Le partage des responsabilités au sein de la direction des centres de formation professionnelle

Le partage de s r esponsabilités au sein de chacune de s di rections de s 175 centres de f ormation professionnelle répartis sur le territoire du Québec et des 70 commissions scolaires dont ils relèvent est présenté selon les points suivants :

- le cadre législatif définissant les responsabilités des commissions scolaires et des centres de formation professionnelle;
- la mission des centres de formation professionnelle et des commissions scolaires;
- la structure organisationnelle des centres de formation professionnelle et des commissions scolaires;
- le partage des responsabilités à la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin;
- le partage des responsabilités à la Commission scolaire de la Capitale;
- le partage des responsabilités à la Commission scolaire de Saint-Hyacinthe.

Le cadre législatif définissant les responsabilités des commissions scolaires et des centres de formation professionnelle

Les a ctivités de s com missions s colaires et de s cent res de f ormation professionnelle s ont r égies, principalement, par l a Loi sur l 'instruction publ ique, l e R égime pé dagogique de l a f ormation professionnelle, l e doc ument publ ié, c haque année, par l e MELS sous l e t itre *Instruction de la formation professionnelle* et l es *Règles budgétaires des commissions scolaires* préparées par l e MELS pour chaque année scolaire. À ce propos, signalons que, pour l'essentiel :

- la Loi sur l'instruction publique établit les responsabilités respectives du gouvernement du Québec, du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, des commissions scolaires et des établissements d'enseignement qui en relèvent, en matière d'enseignement primaire et secondaire de même qu'en matière de formation professionnelle et d'éducation des adultes⁷. À cet égard, il faut dire qu'un projet de loi sanctionné le 29 octobre 2008 modifie la Loi sur l'instruction publique afin, principalement, d'instaurer diverses mesures relatives à l a gouvernance de s c ommissions s colaires, d ont de nouv elles r ègles e n m atière de reddition de comptes⁸;
- le R égime pé dagogique de l a f ormation professionnelle es t l e r èglement qui enc adre l a formation professionnelle et qui précise les règles d'organisation de la formation. Il touche, entre autres obj ets, l a n ature des s ervices éducatifs, l 'administration de s pr ogrammes ou l'organisation de s s ervices de f ormation, l 'admission de s c andidates e t de s c andidats, l'évaluation des apprentissages, l a s anction des ét udes ai nsi que l es diplômes et l es attestations délivrés par le MELS⁹;
- l'*Instruction de la formation professionnelle* est un document pr éparé par l e MELS et approuvé par le sous-ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport. Son but est d'informer les commissions scolaires des décisions qu' il a prises à propos des différents programmes

7. Loi sur l'instruction publique, L.R.Q., chapitre I-13.3 (à jour au 1^{er} novembre 2009).

8. Projet de loi n° 88, Loi modifiant la Loi sur l'instruction publique et d'autres dispositions législatives, projet présenté le 13 mai 2008, adopté le 28 octobre 2008 et sanctionné le 29 octobre 2008.

9. Régime pédagogique de la formation professionnelle, c. I-13.3, r.10 (à jour au 1^{er} novembre 2009).

de formation professionnelle en vertu de la Loi sur l'instruction publique et du Régime pédagogique de la formation professionnelle. Il traite, notamment, de la répartition de programmes d'études, des conditions d'admission, des profils de formation, du droit à la gratuité de services éducatifs, de l'évaluation des apprentissages, de même que de la reconnaissance des acquis et des compétences¹⁰;

- les *Règles budgétaires des commissions scolaires* sont préparées par le MELS en vertu de l'article 472 de la Loi sur l'instruction publique, qui précise que, chaque année, le MELS doit déterminer la somme des dépenses de fonctionnement, d'investissement et du service de la dette admissible aux subventions allouées aux commissions scolaires et la faire approuver par le Conseil du trésor. Les *Règles budgétaires des commissions scolaires* constituent le cadre financier à l'intérieur duquel les activités des commissions scolaires et des centres de formation professionnelle se déroulent¹¹.

La mission des centres de formation professionnelle et des commissions scolaires

Selon la Loi sur l'instruction publique, les centres de formation professionnelle sont des « établissements d'enseignement secondaire offrant une formation à des personnes inscrites à des programmes d'études conçus en prévision de l'insertion dans le marché du travail¹² ». Ces programmes conduisent, rappelons-le, à l'obtention du diplôme d'études professionnelles (DEP) ou de l'attestation de spécialisation professionnelle (ASP). Les centres de formation professionnelle ont donc « pour mission première de faire acquies aux personnes en formation les compétences requises pour exercer un métier¹³ », de favoriser le développement personnel et professionnel des élèves et d'assurer leur polyvalence. Ils ont également pour mission de contribuer au développement socioéconomique de la région qu'ils desservent en offrant aux personnes et aux entreprises des activités de formation répondant à leurs besoins particuliers.

Dans l'exercice de leur mission, les CFP disposent d'une autonomie certaine, laquelle s'exerce principalement dans « la mise en œuvre de la formation à l'échelle locale¹⁴ ». De fait, le rôle d'un centre de formation professionnelle consiste à « dispenser les services éducatifs aux élèves, dans le respect du principe de l'égalité des chances [et à] collaborer au développement social et culturel de la communauté¹⁵ ». Par ailleurs, les CFP relèvent des commissions scolaires et chacun d'eux est géré par un organisme désigné à l'aide de l'appellation de conseil d'établissement. À cet égard, il importe de préciser qu'en vertu de l'article 468 de la Loi sur l'instruction publique, le ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport peut établir « une école, un centre de formation professionnelle ou un centre d'éducation des adultes à vocation régionale ou nationale sous la compétence d'une ou de plusieurs commissions scolaires, à près entente avec chaque commission scolaire concernée¹⁶ ». Cette entente détermine, notamment, le mode d'administration et de fonctionnement de

10. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *La formation professionnelle – Instruction 2007-2008*, Québec, gouvernement du Québec, 2007, 9 p. et annexes.

11. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *Règles budgétaires pour l'année scolaire 2008-2009 – Commissions scolaires*, Québec, gouvernement du Québec, 2008, 145 p.

12. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC, *La formation professionnelle et technique au Québec. Un système intégrant l'ingénierie de gestion et l'ingénierie de formation*, op. cit., p. 81.

13. *Ibid.*, p. 64.

14. *Ibid.*, p. 36.

15. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *Le conseil d'établissement – Formation de base*, Québec, gouvernement du Québec, 2003, présentation PowerPoint de 71 diapositives, disponible dans le site Internet du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport [www.mels.gouv.qc.ca].

16. Loi sur l'instruction publique, L.R.Q., chapitre I-13.3 (à jour au 1^{er} novembre 2009).

l'établissement d'enseignement en cause, ci-après nommé école à vocation nationale. En outre, l'entente « peut confier la gestion de tout ou partie des services dispensés par l'établissement à un comité ou à un organisme qu'elle institue et déterminer la répartition des fonctions et des pouvoirs entre l'établissement, la commission scolaire et le comité ou l'organisme¹⁷ ». Ainsi, chaque école à vocation nationale a une mission sectorielle, c'est-à-dire qu'elle offre un ensemble de programmes de formation professionnelle qui sont tous rattachés à un secteur d'activité économique particulier, tel que, par exemple, le secteur de la construction ou le secteur de l'aérospatiale¹⁸. Les écoles à vocation nationale relèvent des commissions scolaires et chacune d'elles est gérée par un comité de gestion, lequel est composé, principalement, de représentantes et de représentants du secteur d'activité économique visé, à savoir de personnes qui représentent les associations patronales, les associations syndicales, les associations professionnelles, les organismes du secteur et les entreprises.

Toujours selon la Loi sur l'instruction publique, les commissions scolaires sont dotées de pouvoirs obtenus par délégation et attribution, en vertu desquels elles « sont responsables de la prestation des services éducatifs sur leur territoire et de ses ajustements nécessaires pour adapter les orientations ministérielles aux caractéristiques de la population¹⁹ ». Ce faisant, elles ont « pour mandat l'administration d'un ensemble d'écoles sur un territoire²⁰ ». Chaque commission scolaire a donc « pour mission de promouvoir l'éducation sur son territoire, de veiller à la qualité de ses services éducatifs en vue de l'atteinte d'un plus haut niveau de scolarisation et de qualification de la population et de contribuer, dans la mesure prévue par la loi, au développement social, culturel et économique de sa région²¹ ». Chacune d'entre elles a aussi pour rôle de « répartir équitablement les ressources entre ses établissements scolaires [et à] rendre compte à la population de la qualité des services offerts²² ».

À propos de la composition des commissions scolaires, il est intéressant de se reporter à la figure 3.1 présentée ci-après, qui propose un exemple d'organigramme de commission scolaire. Comme l'illustre cette figure, chaque commission scolaire est dirigée par un conseil d'administration appelé conseil des commissaires, les commissaires étant des citoyennes et des citoyens, qui sont élus ou nommés après avoir été choisis parmi la population du territoire desservi par la commission scolaire, et des représentantes et des représentants de parents, qui sont nommés²³. De plus, elle est gérée par divers comités, par exemple les suivants : le comité exécutif, le comité de parents, le comité

17. *Ibid.*

18. Il existe au Québec une dizaine d'écoles à vocation nationale qui offrent des programmes de formation professionnelle. Parmi celles-ci, citons les suivantes : le Centre de formation des métiers de l'acier, qui relève de la Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île; le Centre de formation en transport de Charlesbourg, qui relève de la Commission scolaire des Premières Seigneuries; le Centre de formation Le Chantier, qui relève de la Commission scolaire de Laval; le Centre national de conduite d'engins de chantier, qui relève de la Commission scolaire des Navigateurs et de la Commission scolaire des Trois-Lacs; l'École de foresterie et de technologie du bois de Duchesnay et l'École des métiers et occupations de l'industrie de la construction de Québec, qui relèvent de la Commission scolaire de la Capitale; ainsi que l'École des métiers de l'aérospatiale de Montréal et l'École des métiers de la construction de Montréal, qui relèvent de la Commission scolaire de Montréal.

19. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC, *La formation professionnelle et technique au Québec. Un système intégrant l'ingénierie de gestion et l'ingénierie de formation, op. cit.*, p. 36.

20. Renald LEGENDRE, *Dictionnaire actuel de l'éducation*, troisième édition, Montréal, Guérin Éditeur, 2005, p. 233.

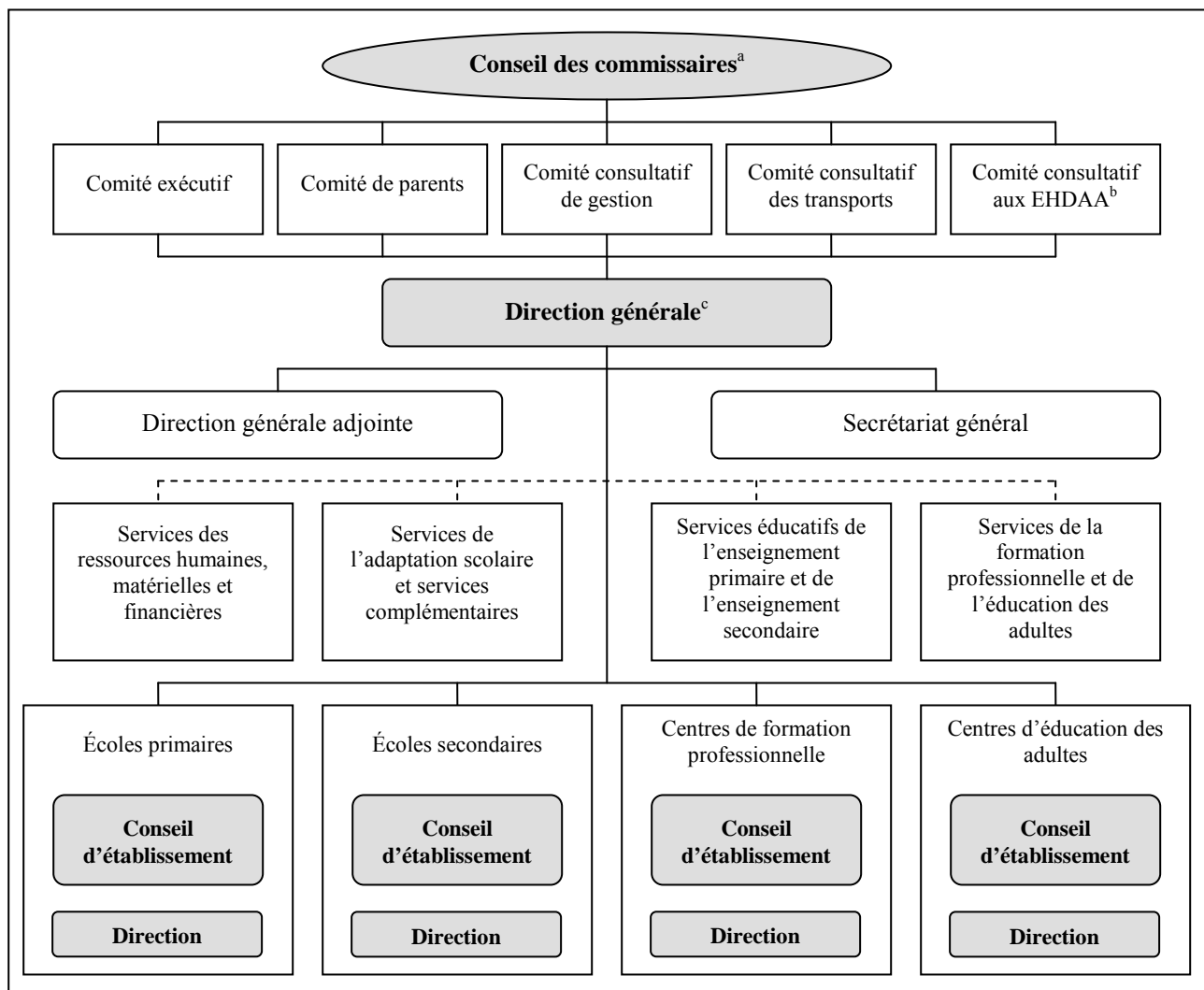
21. Projet de loi n° 88, Loi modifiant la Loi sur l'instruction publique et d'autres dispositions législatives, projet présenté le 13 mai 2008, adopté le 28 octobre 2008 et sanctionné le 29 octobre 2008.

22. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *Le conseil d'établissement, op. cit.*

23. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC, *La formation professionnelle et technique au Québec. Un système intégrant l'ingénierie de gestion et l'ingénierie de formation, op. cit.*, p. 83. À ce sujet, se reporter à la Loi sur les élections scolaires, L.R.Q., chapitre E-2.3 (à jour au 1^{er} novembre 2009) et au projet de loi n° 88, Loi modifiant la Loi sur l'instruction publique et d'autres dispositions législatives, projet présenté le 13 mai 2008, adopté le 28 octobre 2008 et sanctionné le 29 octobre 2008.

consultatif de gestion, le comité consultatif des transports et le comité consultatif des services aux élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDAA). En outre, elle a une structure de gestion qui comprend, en plus de la direction générale, de la direction générale adjointe et du secrétariat général, différents services voués à la gestion d'éléments particuliers de l'offre de formation. Parmi ces éléments, citons ceux qui suivent : la gestion de ressources humaines, matérielles et financières; l'adaptation scolaire et les services complémentaires; les services éducatifs de l'enseignement primaire et de l'enseignement secondaire; ainsi que les services de la formation professionnelle et de l'éducation des adultes. Enfin, conformément à son mandat, la commission scolaire administre les écoles du primaire, les écoles du secondaire, les centres de formation professionnelle et les centres d'éducation des adultes répartis sur le territoire qu'elle dessert, et ce, de concert avec la direction et le conseil d'établissement propres à chacune de ces écoles et à chacun de ces centres.

Figure 3.1 Exemple d'un organigramme de commission scolaire



- Les commissaires sont des citoyennes et des citoyens, qui sont élus ou nommés, et des représentantes et des représentants de parents, qui sont nommés.
- L'acronyme EHDAA renvoie aux élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage.
- La directrice générale ou le directeur général de la commission scolaire est nommé.

La structure organisationnelle des centres de formation professionnelle

En vertu de la Loi sur l'instruction publique, la gestion des centres de formation professionnelle est assumée à la fois par le conseil d'établissement et par la direction du centre. De fait, la loi précise les responsabilités respectives du conseil d'établissement et de la direction en ce qui concerne non seulement l'offre de formation professionnelle initiale et continue, mais aussi le fonctionnement du CFP. Toutefois, avant d'exposer ce en quoi consiste les responsabilités de ces deux instances de gestion, il est utile de se reporter à la figure 3.2 qui propose un exemple d'organigramme de centre de formation professionnelle. Ainsi, l'examen de cette figure permet de constater que le conseil d'établissement et la direction sont responsables de la gestion du CFP. Il permet de constater également qu'ils partagent cette tâche avec les directions adjointes de même qu'avec le personnel du CFP, soit le personnel professionnel, le personnel enseignant et le personnel de soutien²⁴.

Par ailleurs, le conseil d'établissement peut être défini comme un « organisme décisionnel qui, par l'instauration d'une dynamique de gestion entre l'établissement et la commission scolaire, donne à l'école ou aux centres de formation professionnelle et d'éducation des adultes les leviers nécessaires pour répondre aux besoins éducatifs de tous les élèves²⁵ ». Le conseil d'établissement d'un CFP comprend au plus 20 membres, qui ont un mandat d'une durée de deux années, et il est composé des personnes suivantes :

- des élèves qui fréquentent le CFP et qui sont élus par leurs pairs;
- au moins quatre membres du personnel du CFP, dont au moins deux membres du personnel enseignant, qui sont élus par leurs pairs;
- au moins deux personnes nommées par la commission scolaire et choisies à la suite de la consultation de groupes socioéconomiques et des groupes sociocommunautaires de la région desservie par le CFP;
- au moins deux parents d'élèves fréquentant le CFP élus par leurs pairs;
- au moins deux personnes nommées par la commission scolaire et choisies au sein des entreprises de la région qui exercent des activités dans des secteurs correspondant à des spécialités professionnelles enseignées par le CFP²⁶.

La composition particulière du conseil d'établissement « vise à favoriser la prise de décision en collégialité, dans le respect de ses compétences et de ses droits de tous les acteurs concernés²⁷ »; autrement dit, le conseil d'établissement exerce les responsabilités qui lui sont dévolues en partenariat. Cependant, la personne qui occupe le poste de directrice ou de directeur du CFP participe aux séances du conseil d'établissement, mais elle n'a pas droit de vote.

24. La description de la structure organisationnelle des centres de formation professionnelle — en particulier, la description du rôle dévolu à la direction des CFP — prend appui non seulement sur les enseignements contenus dans la Loi sur l'instruction publique et les documents ministériels, mais aussi sur des documents de gestion interne qui ont été mis à la disposition de l'équipe de recherche par M. Normand Lessard, directeur du Service de la formation professionnelle et de l'éducation des adultes de la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin, et par M. Gaston Vachon, directeur de l'École professionnelle de Saint-Hyacinthe, laquelle relève de la Commission scolaire de Saint-Hyacinthe.

25. Renald LEGENDRE, *op. cit.*, p. 283.

26. Loi sur l'instruction publique, L.R.Q., chapitre I-13.3 (à jour au 1^{er} novembre 2009).

27. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *Le conseil d'établissement*, *op. cit.*

Telles que les définit la Loi sur l’instruction publique, les fonctions du conseil d’établissement d’un centre de formation professionnelle s’en rapportent, notamment, à ce qui suit : « le conseil d’établissement analyse la situation du centre, principalement les besoins des élèves, les enjeux liés à la réussite des élèves ainsi que les caractéristiques et les attentes du milieu qu’il dessert. Sur la base de cette analyse et du plan stratégique de la commission scolaire, il détermine les orientations propres au centre et les objectifs pour améliorer la réussite des élèves, voit à leur réalisation et procède à leur évaluation périodique. Le conseil d’établissement peut également déterminer des actions pour valoriser ces orientations et les intégrer dans la vie du centre²⁸ ».

Quant à la personne qui occupe le poste de directrice ou de directeur du centre de formation professionnelle, elle est nommée par la commission scolaire selon les critères qu’elle établit en collaboration avec le conseil d’établissement. Sous l’autorité de la directrice générale ou du directeur général de la commission scolaire, cette personne s’assure de la qualité de ses services dispensés par le CFP en même temps qu’elle assume la direction pédagogique et administrative du CFP²⁹. Entre autres activités, elle exécute les suivantes :

- coordonner l’analyse de la situation du CFP ainsi que l’élaboration, la réalisation et l’évaluation périodique des orientations et des objectifs du CFP;
- coordonner l’élaboration, la révision et l’actualisation du plan de réussite du CFP³⁰;
- coordonner la mise en œuvre des programmes d’études établis par le MELS;
- approuver les critères proposés par le personnel du CFP au sujet de l’instauration de nouvelles méthodes pédagogiques;
- approuver, dans le cadre du budget du CFP, le choix des manuels scolaires et du matériel didactique proposé par le personnel du CFP pour l’enseignement des programmes d’études;
- approuver les normes et les modalités d’évaluation des apprentissages proposées par le personnel du CFP, en tenant compte de ce qui est prévu dans le régime pédagogique et sous réserve des épreuves que peut imposer le MELS ou la commission scolaire;
- gérer les ressources humaines du CFP, ce qui suppose de déterminer les tâches et les responsabilités des membres du personnel, de les superviser, de les évaluer et de voir à l’organisation d’activités de perfectionnement professionnel;
- gérer les ressources matérielles du CFP;
- préparer et gérer le budget annuel du CFP;
- contribuer à la promotion du CFP et des programmes de formation offerts en participant à des tables de concertation et à des comités de même qu’à diverses activités au sein de la communauté desservie par le CFP.

28. Loi sur l’instruction publique, L.R.Q., chapitre I-13.3 (à jour au 1^{er} novembre 2009).

29. *Ibid.*

30. Un plan de réussite constitue une planification particulière en vue de favoriser, de soutenir et d’améliorer la réussite des élèves.

Enfin, pour avoir une vue d'ensemble de la manière dont s'articule le partage des responsabilités entre la commission scolaire, le conseil d'établissement et la directrice ou le directeur d'un centre de formation professionnelle, il est utile de se reporter à la figure 3.3 présentée ci-après. De fait, cette figure expose le rôle respectif de ces trois instances de gestion pour ce qui touche différentes activités de travail, comme l'élaboration des règles de fonctionnement du CFP, l'élaboration du plan de réussite et la mise en œuvre des programmes d'études.

Figure 3.2 Exemple d'un organigramme de centre de formation professionnelle

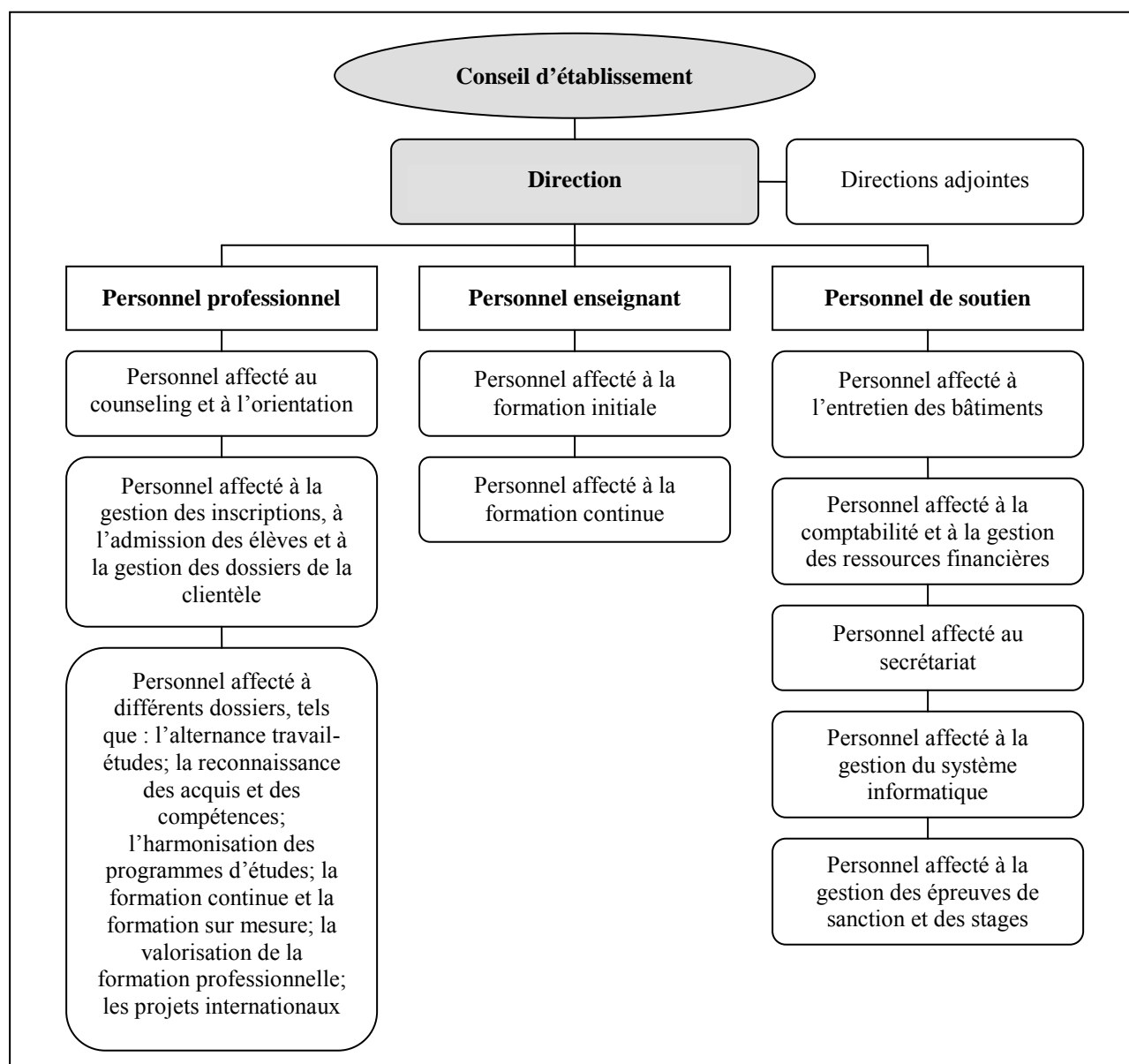


Figure 3.3 Vue d'ensemble du partage de certaines responsabilités entre la commission scolaire, le conseil d'établissement et la directrice ou le directeur du centre de formation professionnelle

Responsabilités	La commission scolaire...	Le conseil d'établissement...	La directrice ou le directeur du CFP...
Détermination des critères de sélection de la directrice ou du directeur du CFP	<ul style="list-style-type: none"> – consulte le conseil d'établissement au sujet des critères de sélection de la directrice ou du directeur du CFP; – nomme la directrice ou le directeur du CFP. 	<ul style="list-style-type: none"> – donne son avis à la commission scolaire à propos des critères de sélection de la directrice ou du directeur du CFP. 	
Élaboration des règles de fonctionnement du CFP		<ul style="list-style-type: none"> – approuve les règles de fonctionnement du CFP. 	<ul style="list-style-type: none"> – s'assure de l'élaboration des règles de fonctionnement du CFP et les propose au conseil d'établissement, en collaboration avec le personnel du CFP^a.
Définition d'orientations visant l'amélioration de la réussite des élèves	<ul style="list-style-type: none"> – s'assure que chaque CFP a défini des orientations à mettre en œuvre dans un plan de réussite; – favorise la mise en œuvre des orientations présentées dans le plan de réussite. 	<ul style="list-style-type: none"> – analyse la situation du CFP; – détermine des orientations et voit à leur concrétisation et à leur évaluation périodique; – peut déterminer des actions pour valoriser les orientations et les intégrer dans la vie du CFP; – rend publiques les orientations. 	<ul style="list-style-type: none"> – coordonne l'analyse de la situation du CFP, l'élaboration, la concrétisation et l'évaluation périodique des orientations visant l'amélioration de la réussite des élèves, en collaboration avec le personnel du CFP.
Élaboration du plan de réussite		<ul style="list-style-type: none"> – approuve le plan de réussite ainsi que son actualisation; – rend public le plan de réussite. 	<ul style="list-style-type: none"> – coordonne l'élaboration, la révision et l'actualisation du plan de réussite, en collaboration avec le personnel du CFP; – propose le plan de réussite au conseil d'établissement.
Élaboration des modalités d'application du régime pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> – s'assure de l'application du régime pédagogique. 	<ul style="list-style-type: none"> – approuve les modalités d'application du régime pédagogique. 	<ul style="list-style-type: none"> – s'assure de l'élaboration des modalités d'application du régime pédagogique, en collaboration avec le personnel du CFP; – propose au conseil d'établissement les modalités d'application du régime pédagogique.

Responsabilités	La commission scolaire...	Le conseil d'établissement...	La directrice ou le directeur du CFP...
Mise en œuvre des programmes d'études établis par le MELS	– s'assure de l'application des programmes d'études établis par le MELS.	– approuve la mise en œuvre des programmes d'études établis par le MELS.	– s'assure de l'élaboration d'une proposition liée à la mise en œuvre des programmes d'études, en collaboration avec le personnel du CFP; – propose au conseil d'établissement la mise en œuvre des programmes d'études.
Mise en œuvre des programmes de services complémentaires et d'éducation populaire	– établit les programmes de services complémentaires et d'éducation populaire.	– approuve la mise en œuvre des programmes de services complémentaires et d'éducation populaire.	– s'assure de l'élaboration d'une proposition liée à la mise en œuvre des programmes, en collaboration avec le personnel du CFP; – propose au conseil d'établissement la mise en œuvre des programmes.
Choix des manuels scolaires et du matériel didactique		– en est informé.	– approuve les manuels scolaires et le matériel didactique proposés par le personnel du CFP.
Détermination des critères relatifs à l'instauration de nouvelles méthodes pédagogiques		– en est informé.	– approuve les critères relatifs à l'instauration de nouvelles méthodes pédagogiques proposés par le personnel du CFP.
Détermination des normes et des modalités d'évaluation des apprentissages	– s'assure que le CFP évalue les apprentissages et applique les épreuves imposées par le MELS; – peut imposer des épreuves internes.	– en est informé.	– approuve les normes et les modalités d'évaluation proposées par le personnel du CFP (épreuves imposées par le MELS et épreuves internes).
Promotion des services offerts par le CFP		– informe annuellement le milieu que dessert le CFP et lui rend compte de la qualité des services offerts.	
Détermination des besoins du CFP relatifs aux biens et services et aux locaux ou immeubles		– donne son avis à la directrice ou au directeur du CFP à propos des besoins du CFP.	– consulte le conseil d'établissement et fait part à la commission scolaire des besoins du CFP.
Détermination d'un plan d'utilisation des locaux ou des immeubles	– autorise l'utilisation des locaux ou des immeubles si la durée de l'entente excède une année.	– approuve le plan d'utilisation des locaux ou des immeubles.	– propose au conseil d'établissement le plan d'utilisation des locaux ou des immeubles.

Responsabilités	La commission scolaire...	Le conseil d'établissement...	La directrice ou le directeur du CFP...
Préparation du budget annuel du CFP	<ul style="list-style-type: none"> – répartit les ressources entre les CFP; – approuve le budget annuel de chaque CFP. 	<ul style="list-style-type: none"> – adopte le budget annuel du CFP. 	<ul style="list-style-type: none"> – prépare le budget annuel du CFP et le soumet au conseil d'établissement; – gère le budget annuel du CFP et en rend compte au conseil d'établissement.
Gestion des dons et des contributions	<ul style="list-style-type: none"> – crée un fonds à destination spéciale et tient des livres et des comptes séparés. 	<ul style="list-style-type: none"> – peut solliciter ou recevoir un don ou une contribution; – surveille l'administration du fonds à destination spéciale. 	
Offre de services à des fins sociales, culturelles ou sportives		<ul style="list-style-type: none"> – peut organiser des services à des fins sociales, culturelles ou sportives et conclure un contrat pour la fourniture de biens et services. 	

Source : Figure conçue à partir des renseignements contenus dans la Loi sur l'instruction publique et du tableau présenté dans le document suivant : MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *Le conseil d'établissement – Formation de base*, Québec, gouvernement du Québec, 2003, présentation *PowerPoint* de 71 diapositives, disponible dans le site Internet du MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT [www.mels.gouv.qc.ca].

a. Précisons que le personnel du CFP inclut le personnel enseignant, le personnel professionnel et le personnel de soutien.

Le partage des responsabilités à la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin

Située dans la région de la Chaudière-Appalaches, la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin administre 45 écoles du préscolaire et du primaire, 10 écoles du secondaire, 3 centres de formation professionnelle et 3 centres d'éducation des adultes³¹. Les trois centres de formation professionnelle répartis sur le territoire desservi par la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin sont le Centre de formation professionnelle P ozer, le C entre i ntégré de m écanique i ndustrielle de la C haudière (CIMIC) et le Centre de formation des Bâisseurs, ce dernier regroupant trois pavillons.

De façon générale, la structure de gestion des trois établissements d'enseignement qui offrent de la formation professionnelle dans la région de sservie pa r la C ommission s colaire d e la B eauce-Etchemin prend appui sur les prescriptions de la Loi sur l'instruction publique³². Cependant, il faut dire que la di rection des cent res de f ormation professionnelle ent retient de s liens ét roits ave c le Service de la formation professionnelle et de l'éducation des adultes de la Commission scolaire, que ces liens sont fondés sur la concertation, le travail d'équipe et le partage d'expertise, et qu'ils visent l'élaboration d'une o ffre de s ervices de f ormation c ohérente e t a ppropriée a ux be soins de la population de la région.

31. Pour de plus amples renseignements au sujet de la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin et des centres de formation professionnelle qui en relèvent, se reporter à l'annexe I du présent rapport de même qu'au site Internet de la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin [www.csbe.qc.ca].

32. Les données exposées dans la présente section ont été recueillies au moment d'une entrevue menée en juin 2008 auprès de M. Normand Lessard, directeur du Service de la formation professionnelle et de l'éducation des adultes de la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin. Elle s p roviennent é galement de doc uments de g estion i nterne que M. Lessard a mis à la disposition de l'équipe de recherche.

Ainsi, la manière dont s'articule le partage des responsabilités entre les différentes instances de gestion de ces centres de formation professionnelle peut être résumée comme suit. La direction de chacun d'entre eux s'assure de la qualité des services dispensés par le CFP, propose des mesures et des moyens propres à les améliorer et assure la direction pédagogique et administrative du CFP. Pour sa part, le conseil d'établissement de chacun des centres approuve et adopte les propositions formulées par la direction du CFP. Quant au Service de la formation professionnelle et de l'éducation des adultes de la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin, il soutient la direction de chacun des trois centres de formation professionnelle, il agit à titre de porte-parole des CFP auprès du conseil des commissaires et assume la reddition de comptes auprès de ce dernier.

À cet égard, il convient de préciser que le Centre intégré de mécanique industrielle de la Chaudière possède une structure de gestion particulière, laquelle découle des faits qui suivent. La création du CIMIC s'inscrit dans la foulée d'une réorganisation de l'offre des services d'enseignement dans la région de la Chaudière-Appalaches. En effet, à la fin des années 1980, le résultat d'une étude menée au sujet des besoins de formation de la population de la région révélait que celle-ci était relativement peu scolarisée. Cette constatation a donc engendré la volonté d'améliorer l'accessibilité à la formation postsecondaire dans la région, et ce, en vue de répondre aux besoins de la population et à ceux des entreprises en matière de formation. Pour ce faire, différentes mesures ont été mises en œuvre :

- en 1990, le Séminaire Saint-Georges est devenu un établissement public d'enseignement collégial, soit le Cégep Beauce-Appalaches;
- en 1991, le Centre universitaire des Appalaches a été fondé par l'Université Laval, l'Université du Québec à Trois-Rivières et la Corporation des services universitaires en Chaudière-Appalaches;
- en 1993, la répartition de l'offre de formation professionnelle a été révisée;
- en 1994, le CIMIC a été créé.

Ainsi, de puis sa création, le CIMIC offre des programmes de formation initiale qui relèvent de l'enseignement secondaire, de l'enseignement collégial et de l'enseignement universitaire, à savoir des programmes qui conduisent à l'obtention du diplôme d'études professionnelles (DEP), de l'attestation de spécialisation professionnelle (ASP), du diplôme d'études collégiales (DEC) et du baccalauréat. De plus, les représentants et les représentantes des trois ordres d'enseignement qui se réunissent concertent pour offrir de services de perfectionnement professionnel et de formation continue intégrés — environ 15 p. 100 de la population étudiante qui fréquente le CIMIC est inscrite dans des programmes de formation continue. Enfin, il est affilié au Service d'innovation et de transfert technologiques pour l'entreprise (SITTE), qui est un centre collégial de transfert de technologie (CCTT)³³, dont la mission consiste à soutenir les entreprises de la région de la Chaudière-Appalaches sur le plan de l'automatisation, de l'optimisation et de la standardisation des

33. Organismes reconnus et financés par le MELS et par le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE), les CCTT sont sous la responsabilité des cégeps. Ils ont pour mandat d'exercer, dans un domaine particulier, des activités de recherche appliquée, d'aide technique à l'entreprise et d'information, et ce, en vue de contribuer à l'élaboration et à la réalisation de projets d'innovation technologique, à la mise en place de nouvelles technologies et à leur diffusion. À ce propos, voir le site Internet du MELS [www.mels.gouv.qc.ca], celui du MDEIE [www.mdeie.gouv.qc.ca] et celui du Réseau Trans-tech [www.reseaustranstech.qc.ca]. Voir aussi le document suivant : MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION et MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *Rapport d'évaluation de la performance du dispositif des centres collégiaux de transfert de technologie (CCTT)*, Québec, gouvernement du Québec, 2008, 42 p.

équipements mécaniques de production industrielle, en offrant, entre autres, des services de recherche et développement, d'intégration technologique, d'aide technique et d'information³⁴.

Le CIMIC, qui relève du Service de la formation professionnelle et de l'éducation des adultes de la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin, est donc administré par les instances suivantes : la direction du CIMIC; le conseil d'établissement; le comité de gestion interordre, qui regroupe des personnes représentant la Commission scolaire, le Cégep Beauce-Appalaches et le Centre universitaire des Appalaches; le comité école-entreprises, qui a un rôle consultatif; le conseil d'administration du SITTE; et une personne qui représente le Conseil national de recherche du Canada (CNRC), dont le mandat consiste à soutenir le SITTE, le CIMIC et les entreprises dans la conduite de recherches scientifiques et industrielles.

Par ailleurs, une des particularités de la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin réside dans le fait qu'elle a instauré une dynamique de gestion intégrée de l'ensemble de la formation professionnelle initiale et continue offerte sur le territoire qu'elle dessert. Cette dynamique de gestion, qui est, en grande partie, centralisée mais qui suppose une participation active de toutes les instances en cause, vise l'élaboration et l'instauration d'une offre de formation harmonisée et offerte de manière équitable par les trois CFP de la région desservie par la Commission scolaire. Elle s'exprime, notamment, à travers le fait que la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin assume, en collaboration avec la direction de chacun des trois CFP, la gestion des ressources financières et matérielles, la mise en œuvre de programmes de formation professionnelle, l'élaboration de stratégies pédagogiques, l'orientation et le counselling de ses élèves, le soutien aux élèves qui recherchent des stages et le placement des finissantes et des finissants. Elle s'exprime également à travers le fait que la Commission scolaire gère, de manière centralisée, le Service aux entreprises (SAE)³⁵. Partant, elle est chargée d'analyser les besoins en matière de formation continue et de perfectionnement, et d'élaborer des programmes et des activités de formation continue, qui sont ensuite offerts par le Centre de formation professionnelle Poyer, le Centre intégré de mécanique industrielle de la Chaudière ou, encore, le Centre de formation des Bâisseurs.

En terminant, il est intéressant de mentionner que, dans son *Plan stratégique 2007-2012*, la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin a fait de la diversification des voies de qualification un objectif à atteindre en vue de contribuer au développement de la région. Pour y parvenir, elle voit à valoriser la formation professionnelle offerte dans les trois CFP, à proposer des activités de formation professionnelle et d'éducation des adultes qui répondent aux besoins des élèves et du marché du travail en matière de main-d'œuvre qualifiée, et à collaborer avec tous les acteurs touchés par la question dans le but de soutenir le développement socioéconomique de la région de la Chaudière-Appalaches.

34. Se reporter au site Internet du Service d'innovation et de transfert technologiques pour l'entreprise [www.sitte.qc.ca].

35. La gestion du Service aux entreprises et de la formation continue offerte à la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin est détaillée à la section 4.1.2 du présent rapport.

Le partage des responsabilités à la Commission scolaire de la Capitale

Située dans la région de Québec, la Commission scolaire de la Capitale administre 48 écoles du primaire, 11 écoles du secondaire, 1 école du primaire et secondaire avec suivi en pédopsychiatrie, 7 centres de formation professionnelle et 3 centres d'éducation des adultes³⁶.

Parmi les sept centres de formation professionnelle répartis sur le territoire desservi par la Commission scolaire de la Capitale, deux ont le statut d'école à vocation nationale : l'École de foresterie et de technologie du bois de Duchesnay, qui offre des programmes de formation dédiés aux secteurs de l'aménagement forestier, de la transformation du bois et de la protection de la faune; et l'École des métiers et occupations de l'industrie de la construction de Québec (ÉMOICQ), qui offre des programmes de formation visant essentiellement le secteur de la construction³⁷.

Au sujet de la création des écoles à vocation nationale, il importe de dire qu'elles prennent leur origine dans la réforme du système de formation professionnelle amorcée au milieu des années 1980. De fait, une des mesures promues par le ministère de l'Éducation au moment de la réforme consistait à inviter les personnes qui représentaient le marché du travail à participer à la révision et à l'élaboration des programmes d'études rattachés au secteur d'activité économique les touchant. Or, ayant participé au développement des programmes d'études, les partenaires du marché du travail ont voulu s'engager davantage dans l'offre de formation liée à leur secteur d'activité, notamment en collaborant à l'instauration et à la promotion des programmes de formation professionnelle, et en étant associés à la gestion des établissements d'enseignement qui les offrent.

La Commission de la construction du Québec (CCQ) a été l'un des premiers partenaires à exprimer sa volonté de prendre part à la gestion de la formation professionnelle conduisant à l'exercice des métiers de la construction³⁸. À cet égard, signalons que, conformément à son mandat qui consiste, entre autres, à s'assurer de l'application de la Loi sur les relations de travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction, la CCQ doit mettre en place et gérer un régime d'apprentissage et de formation permettant à l'industrie de la construction de disposer d'une main-d'œuvre compétente pour répondre à ses besoins sur le plan qualitatif comme sur le plan quantitatif. Elle doit également, en vertu du règlement nommé Règlements relatifs à la main-d'œuvre de l'industrie de la construction, s'assurer que les personnes qui s'intègrent dans l'industrie de la construction à titre d'apprentis sont titulaires du DEP pour l'un ou l'autre des 26 métiers de la construction. Cette exigence a motivé la création des écoles à vocation nationale dans le secteur de la construction.

Au début des années 1990, les premières ententes ont été conclues entre le ministère de l'Éducation, les commissions scolaires et les partenaires de l'industrie de la construction, représentés par la CCQ; elles ont donné lieu à la création de trois écoles à vocation nationale dans le secteur de la construction, dont l'ÉMOICQ. Par l'intermédiaire de ces ententes, les partenaires de l'industrie de la construction souhaitent s'assurer que les établissements d'enseignement offrent des programmes

36. Pour de plus amples renseignements au sujet de la Commission scolaire de la Capitale et des centres de formation professionnelle qui en relèvent, se reporter à l'annexe II du présent rapport de même qu'au site Internet de la Commission scolaire de la Capitale [www.cscapitale.qc.ca].

37. Les données exposées dans la présente section ont été recueillies au moment d'une entrevue menée en juin 2008 auprès de M. Denis Lemieux, directeur des Services de la formation professionnelle et de l'éducation des adultes de la Commission scolaire de la Capitale. Elles proviennent également de documents portant sur la gestion des écoles à vocation nationale, que M. Lemieux a mis à la disposition de l'équipe de recherche.

38. Se reporter au site Internet de la Commission de la construction du Québec [www.ccq.org].

d'études qui répondent, de manière adéquate, aux besoins de l'industrie en matière de main-d'œuvre qualifiée, notamment en ayant à leur disposition des locaux, de l'équipement et de l'outillage à la fine pointe de la technologie. Cependant, ces premières ententes, qui définissaient les responsabilités des différents partenaires, confiaient un rôle essentiellement consultatif aux personnes qui représentent le marché du travail.

Au cours de s années qui ont suivi, les partenaires de l'industrie de la construction ont voulu accroître leur pouvoir sur le plan de la gestion des écoles à vocation nationale; ils voulaient se voir confier un rôle décisionnel. La révision de la Loi sur l'instruction publique en 1998 a été l'occasion de donner une assise légale à la création de ce type de centre de formation et, ce faisant, de permettre aux partenaires du marché du travail de prendre part plus activement à leur gestion. En effet, rappelons qu'en vertu de l'article 468 de la loi, le ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport peut établir « une école, un centre de formation professionnelle ou un centre d'éducation des adultes à vocation régionale ou nationale sous la compétence d'une ou de plusieurs commissions scolaires, après entente avec chaque commission scolaire concernée³⁹ ». Rappelons également que cette entente précise, notamment, le mode d'administration et de fonctionnement de l'établissement d'enseignement en cause et qu'elle « peut confier la gestion de tout ou partie des services dispensés par l'établissement à un comité ou à un organisme qu'elle institue et déterminer la répartition des fonctions et des pouvoirs entre l'établissement, la commission scolaire et le comité ou l'organisme⁴⁰ ».

Ainsi, selon la Loi sur l'instruction publique, les écoles à vocation nationale relèvent de commissions scolaires et chacune d'elles est gérée à la fois par un comité de gestion et par une directrice ou un directeur. Les responsabilités assumées par un comité de gestion sont semblables à celles assumées par un conseil d'établissement, mais la structure organisationnelle de ces deux types d'instance de gestion est différente, puisque le comité de gestion des écoles à vocation nationale est composé, principalement, de personnes qui représentent le monde de l'éducation et le monde du travail.

À titre d'exemple, le comité de gestion de l'École des métiers et occupations de l'industrie de la construction de Québec est composé de personnes qui représentent, respectivement, les associations patronales, les associations syndicales, la Commission de la construction du Québec (CCQ), la Commission scolaire de la Capitale, l'École des métiers et occupations de l'industrie de la construction de Québec (ÉMOICQ), dont deux membres du personnel enseignant et le directeur de l'École, qui n'a pas de droit de vote, et, finalement, d'une personne représentant le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), qui n'a pas de droit de vote. En outre, les principales responsabilités du comité de gestion de l'ÉMOICQ se définissent ainsi :

- donner des avis à la Commission scolaire au sujet du processus de recrutement et de sélection du personnel de direction et du personnel enseignant de l'ÉMOICQ;
- adopter les orientations, le plan d'action et les prévisions budgétaires de l'ÉMOICQ;
- procéder, chaque année, à l'élection de la présidente ou du président du comité de gestion en les choisissant parmi les personnes qui représentent l'industrie de la construction;

39. Loi sur l'instruction publique, L.R.Q., chapitre I-13.3 (à jour au 1^{er} novembre 2009).

40. *Ibid.*

- donner des avis à la Commission scolaire à propos de l'utilisation des surplus budgétaires de l'ÉMOICQ;
- constituer, selon les besoins, des comités de travail, nommer les personnes qui les composent et en déterminer le mandat;
- déterminer les orientations des services à offrir en matière de reconnaissance des acquis et des compétences;
- donner des avis sur les propositions de la direction de l'ÉMOICQ quant à l'organisation physique, matérielle et pédagogique des programmes de formation offerts;
- soumettre aux partenaires de l'industrie de la construction des propositions visant l'amélioration de la gestion et du fonctionnement de l'École.

Pour sa part, le directeur de l'ÉMOICQ est nommé par la Commission scolaire de la Capitale à la suite de la recommandation du comité de sélection, lequel est composé de quatre personnes représentant la Commission scolaire et de quatre personnes représentant l'industrie de la construction, nommées par la CCQ. À cet égard, il importe de mentionner que la directrice ou le directeur d'une école à vocation nationale n'a pas l'obligation d'être titulaire d'un permis d'enseignement; par ailleurs, ce poste exige que la personne qui l'occupe ait à son actif cinq années d'expérience jugée pertinente par le comité de sélection. Les responsabilités qui sont confiées au directeur de l'ÉMOICQ consistent, tout particulièrement, à s'assurer de la qualité des programmes de formation offerts, et ce, en fonction des orientations, du plan d'action et des décisions prises par le comité de gestion; à soutenir la Commission scolaire dans ses relations avec la CCQ, le MELS, les entreprises et les associations patronales et syndicales de l'industrie de la construction; et à gérer le budget annuel de l'ÉMOICQ.

Enfin, comme les centres de formation professionnelle, les écoles à vocation nationale ont pour mission de contribuer au développement socioéconomique du Québec en offrant des services de qualité en ce qui a trait à la formation professionnelle initiale et continue, lesquels services sont propres à répondre aux besoins des personnes et des entreprises en matière de formation. Toutefois, leur mission est particularisée par le fait que chacune d'entre elles poursuit un objectif sectoriel, en ce sens qu'elle offre des programmes d'études rattachés à un secteur d'activité économique donné. Ainsi, la mission de l'ÉMOICQ consiste à offrir des programmes de formation initiale et continue qui répondent aux besoins précis de l'industrie de la construction en matière de main-d'œuvre qualifiée.

Le partage des responsabilités à la Commission scolaire de Saint-Hyacinthe

La Commission scolaire de Saint-Hyacinthe est située dans la région de la Montérégie. Elle administre 32 écoles du préscolaire et du primaire, 4 écoles du secondaire, 1 centre de formation professionnelle, 1 centre d'éducation de adultes et 1 école spécialisée qui offre des services particuliers aux élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDA)⁴¹. Le centre de formation professionnelle, qui porte le nom d'École professionnelle de Saint-Hyacinthe,

41. Pour de plus amples renseignements au sujet de la Commission scolaire de Saint-Hyacinthe et, en particulier, de l'École professionnelle de Saint-Hyacinthe, se reporter à l'annexe I II du présent rapport ainsi qu'aux sites Internet suivants : Commission scolaire de Saint-Hyacinthe [www.webcorp.cssh.qc.ca] et École professionnelle de Saint-Hyacinthe [www.epsh.cssh.qc.ca].

regroupe un bâtiment central et quatre pavillons répartis sur le territoire desservi par la Commission scolaire⁴².

L'École professionnelle de Saint-Hyacinthe, qui offre actuellement 29 programmes de formation professionnelle initiale, est en pleine croissance; au cours de l'année scolaire 2008-2009, elle prévoyait offrir plus de 35 programmes conduisant soit à l'obtention du DEP, soit à l'obtention de l'ASP. Ainsi, la croissance de l'École professionnelle est étroitement liée à la mission de celle-ci, laquelle mission s'articule autour de s objectifs suivants : valoriser la formation professionnelle, contrer le décrochage scolaire, favoriser la réussite de s jeunes en continuité de formation, et contribuer au développement socioéconomique de la région en formant de la main-d'œuvre qualifiée.

Or, bien que la structure de gestion de l'École professionnelle et de la Commission scolaire de Saint-Hyacinthe soit fondée sur les prescriptions de la Loi sur l'instruction publique, certains éléments liés au fonctionnement de l'École professionnelle caractérisent sa dynamique de gestion et lui donnent une couleur particulière. Ainsi, l'École professionnelle est le seul centre de formation professionnelle qui relève de la Commission scolaire de Saint-Hyacinthe. Cette situation suppose que l'École professionnelle offre l'ensemble des services de formation professionnelle initiale et continue nécessaires pour répondre aux besoins de la région, en particulier à ceux des élèves et des entreprises, en matière de formation et de main-d'œuvre qualifiée. Elle suppose aussi que l'École professionnelle soit très active sur le plan du réseautage, c'est-à-dire qu'elle se constitue et entretienne un réseau efficace de personnes, d'entreprises et d'organismes partenaires, dans le but d'animer et d'utiliser ce réseau de relations pour organiser et partager des services.

De plus, la dynamique de gestion de l'École professionnelle de Saint-Hyacinthe est caractérisée par le partage des responsabilités entre le directeur et les six directrices adjointes et directeurs adjoints, pour ce qui est de la gestion de la formation comme de la gestion des ressources financières et matérielles. Pour l'essentiel, le directeur de l'École professionnelle s'assure de la qualité des services dispensés, prépare et gère le budget annuel de l'École professionnelle, et détermine les tâches et les responsabilités de s membres du personnel. Ce faisant, il délègue de nombreuses responsabilités aux directrices adjointes et directeurs adjoints, surtout pour ce qui touche la gestion des différents programmes d'études offerts. Chaque directrice adjointe, comme chaque directeur adjoint, se voit donc confier la responsabilité d'un certain nombre de programmes en plus de la gestion de dossiers particuliers, tels que les projets internationaux, la valorisation de la formation professionnelle et le placement des finissantes et des finissants. En vue d'appuyer la délégation de responsabilités aux directrices adjointes et directeurs adjoints, le directeur de l'École professionnelle leur octroie une part du budget de l'École, en fonction des programmes sous leur responsabilité. Les directrices adjointes et les directeurs adjoints doivent utiliser ces fonds pour l'achat d'équipement, d'appareillage et d'outillage nécessaires à l'enseignement des programmes en cause. Advenant le cas où les fonds n'ont pas tous été dépensés à la fin d'une année, ils sont réinvestis dans le programme visé l'année suivante.

42. Les données exposées dans la présente section ont été recueillies au moment d'une entrevue menée en juin 2008 auprès de M. Gaston Vachon, directeur de l'École professionnelle de Saint-Hyacinthe. Elles proviennent également de documents de gestion interne que M. Vachon a mis à la disposition de l'équipe de recherche.

À la lumière de ce qui précède, force est de constater que la dynamique de gestion instaurée à l'École professionnelle de Saint-Hyacinthe — gestion qui peut être qualifiée de décentralisée ou, encore, de participative — vise la mobilisation des membres du personnel affectés à chacun des programmes de formation offerts. Elle vise également la gestion efficiente de l'offre globale de formation, et ce, dans le respect de la mission de l'École professionnelle qui consiste, notamment, à favoriser la réussite scolaire et à contribuer au développement socioéconomique de la région.

3.1.2 Le partage des responsabilités au sein de la direction des collèges d'enseignement général et professionnel

Le partage de responsabilités au sein de la direction des 48 collèges d'enseignement général et professionnel (cégeps) répartis sur le territoire québécois est présenté selon les points suivants :

- le cadre législatif définissant les responsabilités des cégeps;
- la mission des cégeps;
- la structure organisationnelle des cégeps;
- le partage des responsabilités au Cégep de Saint-Félicien;
- le partage des responsabilités au Cégep de Limoilou.

Le cadre législatif définissant les responsabilités des cégeps

Les activités des cégeps sont régies, principalement, par la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel, par le Règlement sur le régime de études collégiales et par le *Régime budgétaire et financier des cégeps*. À ce sujet, mentionnons que, pour l'essentiel :

- la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel définit les fonctions et les pouvoirs du gouvernement du Québec et du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport en plus de préciser les fonctions et les pouvoirs de ses établissements d'enseignement collégial de même que la composition et les responsabilités respectives de ses différentes instances de gestion qu'ils regroupent⁴³. À cet égard, il faut dire qu'un projet de loi, présenté le 30 octobre 2008 à l'Assemblée nationale du Québec, propose d'importantes modifications à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel⁴⁴. Étant donné que ce projet de loi fait actuellement l'objet de consultations et de débats et qu'il n'est pas encore sanctionné, les orientations qu'il promeut, notamment pour ce qui est de la composition, du fonctionnement et des responsabilités du conseil d'administration de ses cégeps, ne seront que brièvement énoncées dans les sections subséquentes du présent rapport;
- le Règlement sur le régime de études collégiales découle de la loi précitée. Il encadre l'organisation de l'enseignement collégial et, ce faisant, il porte sur l'admission et l'inscription de ses élèves, les caractéristiques des programmes d'études techniques et

43. Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel, L.R.Q., chapitre C-29 (à jour au 1^{er} novembre 2009).

44. Projet de loi n^o 110, Loi modifiant la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel en matière de gouvernance. Ce projet a été présenté à l'Assemblée nationale le 30 octobre 2008 et a fait l'objet, en septembre et octobre 2009, de consultations en commission parlementaire.

préparatoires à l'université, l'organisation pédagogique et la gestion des programmes d'études, l'évaluation des apprentissages et la sanction des études⁴⁵;

- le *Régime budgétaire et financier des cégeps* est produit, chaque année, par le MELS en vertu de ses articles 25 et 26 de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. Approuvé par le Conseil du trésor, le *Régime budgétaire et financier des cégeps* contient l'ensemble des règles budgétaires et des directives qui encadrent l'action du MELS et des cégeps dans la gestion des ressources matérielles et financières. De plus, il expose les étapes et les principes prévalant au calcul des allocations accordées, la comptabilisation, l'usage de ses fonds et l'ensemble de ses opérations qui conduisent à l'établissement de la subvention accordée aux cégeps par le MELS⁴⁶.

La mission des cégeps

Premier échelon de l'enseignement supérieur au Québec, l'enseignement collégial comprend deux types de programmes d'études dont la réussite est sanctionnée par le même diplôme, soit le diplôme d'études collégiales (DEC). De fait, le premier type renvoie aux programmes d'études techniques et le second type, aux programmes d'études préparatoires à l'université. Les cégeps, qui offrent ces programmes, ont donc pour mission de permettre aux élèves qui s'inscrivent dans un programme d'études techniques d'acquérir les compétences nécessaires à l'exercice d'une profession, et à ceux qui s'inscrivent dans un programme d'études préparatoires à l'université d'acquérir les compétences utiles à la poursuite des études à l'enseignement universitaire. En outre, les cégeps ont pour mission de permettre aux élèves, inscrits dans l'un ou l'autre de ces deux types de programmes d'études, d'acquérir un fonds culturel commun, de développer des habiletés génériques et de s'approprier des attitudes souhaitables. Les cégeps ont également pour mission de contribuer au développement socioéconomique de la région qu'ils desservent en offrant aux personnes et aux entreprises des activités de formation répondant à leurs besoins⁴⁷.

En vue d'accomplir cette mission, la direction de chaque établissement d'enseignement collégial doit s'assurer que toutes les ressources et tous les dispositifs nécessaires seront mis en place de façon à offrir une formation de qualité, ce qui inclut la conception de ses activités d'apprentissage propres à permettre l'acquisition des compétences visées par les programmes d'études. De fait, les cégeps ont non seulement la responsabilité de la mise en œuvre de ses programmes d'études, mais encore « la responsabilité de concevoir les activités d'apprentissage nécessaires à la maîtrise des compétences visées, sur la base de ses objectifs et standards établis par le [MELS]. Ils en fixent le nombre et la durée et ils choisissent le mode le plus approprié (cours théorique ou pratique, stage en milieu de travail, travail dans le contexte d'un projet, etc.)⁴⁸ ».

45. Règlement sur le régime des études collégiales, c. C-29, r.4 (à jour au 1^{er} novembre 2009).

46. Site Internet du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport [www.mels.gouv.qc.ca].

47. Il est intéressant de préciser qu'il existe cinq écoles nationales qui offrent des programmes de formation professionnelle et technique au Québec. Chacune de ces écoles est affiliée à un cégep et offre des programmes exclusifs rattachés à un domaine particulier. Ces écoles nationales sont les suivantes : le Centre québécois de formation aéronautique, l'École des pêches et de l'aquaculture du Québec, l'École nationale d'aérotechnique, l'École nationale de menuiserie et de l'ébénisterie, et l'Institut maritime du Québec. Pour de plus amples renseignements à ce sujet, se reporter au site Internet des Écoles nationales du Québec [www.ecolesnationales.qc.ca], de même qu'au site Internet de chacune d'entre elles.

48. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC, *La formation professionnelle et technique au Québec. Un système intégrant l'ingénierie de gestion et l'ingénierie de formation, op. cit.*, p. 61.

La structure organisationnelle des cégeps

Selon la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel, un cégep est une personne morale; à ce titre, il peut accomplir les activités suivantes :

- mettre en œuvre les programmes d'études pour lesquels il a reçu une autorisation du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport;
- conclure, avec tout établissement d'enseignement ou tout autre organisme, des conventions relatives à l'enseignement qu'il a pour responsabilité de donner;
- contribuer, par des activités de formation de la main-d'œuvre, de recherche appliquée, d'aide technique à l'entreprise et d'information, à l'élaboration et à la réalisation de projets d'innovation technologique, à la mise en œuvre de technologies nouvelles et à leur diffusion, ainsi qu'au développement régional;
- fournir des services ou permettre l'utilisation de ses installations et équipements à des fins culturelles, sociales, sportives ou scientifiques;
- participer à l'élaboration et à la mise sur pied de programmes de coopération dans le domaine de l'enseignement collégial, et ce, avec d'autres provinces canadiennes ou d'autres pays;
- solliciter et recevoir tout don, legs ou autre libéralité;
- émettre des obligations ou autres titres;
- placer ses fonds, de manière appropriée, soit en son nom, soit au nom de fiduciaires;
- acquérir, posséder, louer, administrer et aliéner des biens⁴⁹.

Par ailleurs, comme l'illustrent la figure 3.4, qui propose un exemple d'organigramme de cégep, et la figure 3.5, qui donne une vue d'ensemble de la manière dont s'articule le partage de responsabilités entre les principales instances de gestion d'un cégep, les établissements d'enseignement collégial sont gérés par un conseil d'administration dont la composition a pour but de refléter les différentes composantes de la collectivité desservie par chacun d'entre eux. Dans cette perspective, ce conseil doit être représentatif des différents acteurs du monde de l'éducation, du monde des affaires, du marché du travail, du milieu corporatif ainsi que des parents⁵⁰. De manière plus précise, le conseil d'administration d'un cégep est composé, en plus de la directrice générale ou du directeur général et de la directrice ou du directeur des études, des personnes suivantes :

- cinq personnes nommées par le ministre et choisies comme suit : deux après consultation des groupes socioéconomiques du territoire desservi par le cégep, une parmi celles proposées par les établissements d'enseignement universitaire, une parmi celles proposées par les commissions scolaires de ce territoire et une parmi celles proposées par le conseil régional des partenaires du marché du travail de la région où est situé le cégep;
- deux personnes nommées par le ministre et choisies au sein des entreprises de la région qui exercent des activités dans les secteurs correspondant aux programmes d'études techniques offerts par le cégep;

49. Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel, L.R.Q., chapitre C-29 (à jour au 1^{er} novembre 2009).

50. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC, *La formation professionnelle et technique au Québec. Un système intégrant l'ingénierie de gestion et l'ingénierie de formation, op. cit.*, p. 37.

- deux personnes titulaires du diplôme d'études collégiales, l'une dans un programme d'études préparatoires à l'université et l'autre dans un programme d'études techniques, nommées par les membres du conseil en fonction;
- deux parents d'élèves fréquentant le cégep, élus par leurs pairs;
- deux élèves du cégep, l'un inscrit dans un programme d'études préparatoires à l'université et l'autre, dans un programme d'études techniques, élus par leurs pairs;
- deux membres du personnel enseignant, un membre du personnel professionnel et un membre du personnel de soutien, respectivement élus par leurs pairs⁵¹.

Ainsi, une des principales responsabilités du conseil d'administration d'un établissement d'enseignement collégial consiste à établir un plan stratégique s'échelonnant sur une période de plusieurs années, et ce, en tenant compte de la situation particulière de l'établissement. Révisé chaque année, ce plan comporte l'ensemble des objectifs et des moyens que le conseil entend mettre en œuvre pour concrétiser la mission du cégep. En outre, il inclut un plan de réussite, qui constitue une planification visant l'amélioration de la réussite des élèves qui fréquentent le cégep⁵².

L'administration courante d'un établissement d'enseignement collégial relève d'un comité exécutif⁵³. Composé de membres du conseil d'administration, qui sont élus par celui-ci, le comité exécutif est présidé par la directrice générale ou le directeur général du cégep. De plus, la gestion de toute question touchant à la fois les programmes d'études offerts par le cégep et l'évaluation des apprentissages relève de la commission des études. Cette commission est instituée par le conseil d'administration et elle doit comprendre, au moins, les personnes suivantes :

- la directrice ou le directeur des études, qui préside la commission;
- des membres du personnel du cégep responsables de programmes d'études, qui sont nommés par le conseil d'administration;
- des membres du personnel enseignant et du personnel professionnel non enseignant, qui sont respectivement élus par leurs pairs;
- des élèves qui fréquentent le cégep⁵⁴.

Responsable des questions d'ordre pédagogique, la commission des études doit donner son avis au conseil d'administration, notamment à propos de ce qui suit :

- les projets de politiques institutionnelles d'évaluation des apprentissages, y compris les procédures de sanction des études;

51. Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel, L.R.Q., chapitre C-29 (à jour au 1^{er} novembre 2009). Dans le projet de loi n° 110, Loi modifiant la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel en matière de gouvernance, la composition du conseil d'administration des collèges est considérablement modifiée. De fait, selon les orientations du projet, ce conseil devrait être composé, en plus de la directrice générale ou du directeur général du cégep, de 16 personnes réparties comme suit : 11 membres indépendants, 2 élèves du cégep, 2 enseignantes ou enseignants et 1 membre du personnel non enseignant du cégep.

52. Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel, L.R.Q., chapitre C-29 (à jour au 1^{er} novembre 2009). Selon les orientations proposées dans le projet de loi n° 110, le conseil d'administration aurait davantage de responsabilités.

53. Selon le projet de loi n° 110, l'administration des affaires d'un cégep ne serait pas nécessairement confiée à un comité exécutif. En outre, trois nouveaux comités constitués par le conseil d'administration assureraient la gestion d'un cégep, soit le comité de gouvernance et d'éthique, le comité de vérification et le comité des ressources humaines.

54. Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel, L.R.Q., chapitre C-29 (à jour au 1^{er} novembre 2009).

- les projets de politiques institutionnelles d'évaluation des programmes d'études;
- le choix de ses activités d'apprentissage propres à permettre l'acquisition des compétences visées par les programmes d'études offerts par le cégep;
- les projets de politiques relatives aux règles, procédures et critères régissant l'admission et l'inscription des élèves;
- le plan stratégique du cégep⁵⁵.

De surcroît, le conseil d'administration, après avoir consulté la commission des études, nomme la directrice générale ou le directeur général du cégep de même que la directrice ou le directeur des études, et ce, pour une période allant de trois à cinq années. Pour l'essentiel, la personne qui occupe le poste de directeur général du cégep est chargée de veiller à l'exécution des décisions du conseil d'administration et du comité exécutif, tandis que celle qui occupe le poste de directeur des études est chargée de la gestion des programmes d'études préparatoires à l'université et techniques, et d'assumer les responsabilités de la directrice générale ou du directeur général en cas d'absence ou d'empêchement de sa part⁵⁶.

Précisément, la personne qui occupe le poste de directeur général du cégep assume des responsabilités qui touchent la gestion générale du cégep, la mise en valeur et le développement du cégep et la gestion des différentes directions. Entre autres activités, elle exerce les suivantes :

- planifier et coordonner l'élaboration de ses politiques particulières du cégep ainsi que les divers documents d'orientation comme le projet éducatif du cégep, le plan de développement du cégep, le plan d'action et les plans de travail des différentes directions, et voir à leur mise en œuvre;
- planifier et coordonner la démarche d'évaluation des activités du cégep;
- s'assurer de la préparation du budget annuel du cégep;
- gérer les revenus du cégep et proposer aux instances appropriées de nouveaux services en fonction de critères tels que les besoins de la population étudiante, la rentabilité et l'autofinancement;
- établir des partenariats avec différents organismes du milieu, dont les commissions scolaires, les cégeps, les universités, les entreprises et les organismes publics et parapublics en vue de favoriser le développement du cégep et de la région que ce dernier dessert, et d'offrir des programmes d'études et de formation initiale et de formation continue qui répondent adéquatement aux besoins de la population étudiante;
- s'assurer de la promotion et de la diffusion des services offerts par le cégep.

55. *Ibid.*

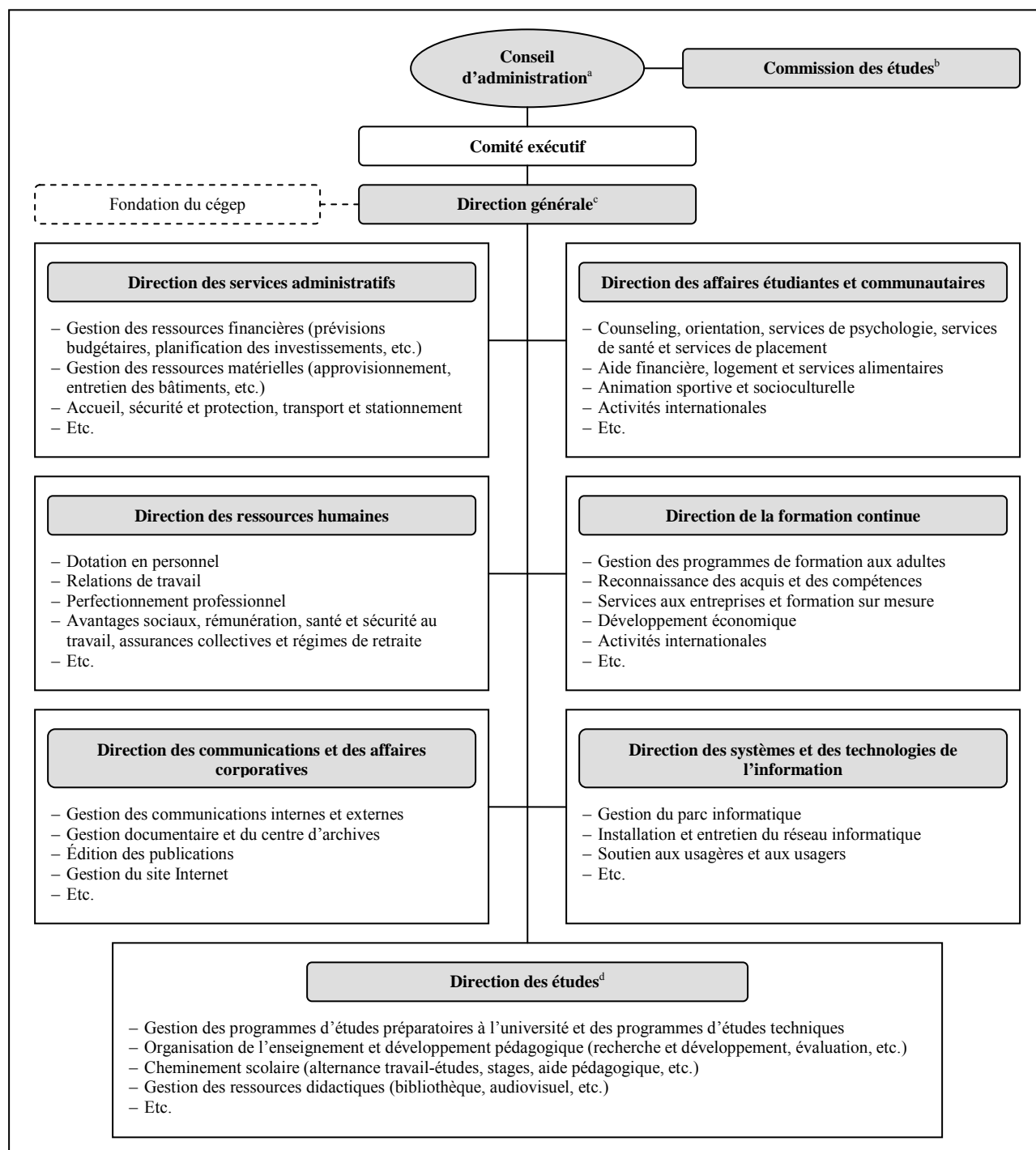
56. La description de la structure organisationnelle des établissements d'enseignement collégial — en particulier, la description du rôle dévolu, respectivement, à la direction générale et à la direction des études des cégeps — prend appui non seulement sur les renseignements contenus dans la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et les documents ministériels, mais encore sur des documents de gestion interne qui ont été mis à la disposition de l'équipe de recherche par M. Louis Lefebvre, directeur général du Cégep de Saint-Félicien, et par M^{me} Anne Fillion, directrice des études du Cégep de Limoilou.

Pour sa part, la directrice ou le directeur des études, généralement en collaboration avec des directions adjointes, accomplit un ensemble d'activités liées à l'administration des programmes d'études offerts par le cégep. Parmi ces activités, citons les suivantes :

- planifier la mise en œuvre des programmes d'études, en collaboration avec le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport;
- planifier et coordonner la démarche d'évaluation de l'enseignement et des programmes d'études offerts;
- superviser l'instauration de nouvelles méthodes pédagogiques et la mise en œuvre de activités d'apprentissage;
- voir à l'organisation de l'enseignement;
- tenir à jour les dossiers scolaires des élèves.

Enfin, comme l'illustre la figure 3.4, plusieurs autres directions, en plus de la direction générale et de la direction des études, participent à la gestion des établissements d'enseignement collégial. À titre indicatif, mentionnons la direction des ressources humaines, la direction des affaires étudiantes et communautaires, la direction de la formation continue et la direction des communications et des affaires corporatives, qui jouent toutes un rôle particulier.

Figure 3.4 Exemple d'un organigramme de cégep



- a. Les membres du conseil d'administration sont nommés ou élus, selon le cas.
- b. La commission des études est présidée par la directrice ou le directeur des études.
- c. La directrice générale ou le directeur général du cégep obtient le poste par nomination.
- d. La direction des études comporte souvent une ou plusieurs directions adjointes.

Figure 3.5 Vue d'ensemble du partage de certaines responsabilités entre le conseil d'administration, la commission des études et la directrice générale ou le directeur général du cégep

Responsabilités	Le conseil d'administration^a...	La commission des études...	La directrice générale ou le directeur général...
Sélection de la directrice générale ou du directeur général du cégep	<ul style="list-style-type: none"> – consulte la commission des études au sujet du choix de la directrice générale ou du directeur général; – nomme la directrice générale ou le directeur général du cégep. 	<ul style="list-style-type: none"> – donne son avis au conseil d'administration à propos du choix de la directrice générale ou du directeur général du cégep. 	
Sélection de la directrice ou du directeur des études	<ul style="list-style-type: none"> – consulte la commission des études au sujet du choix de la directrice ou du directeur des études; – nomme la directrice ou le directeur des études. 	<ul style="list-style-type: none"> – donne son avis au conseil d'administration à propos du choix de la directrice ou du directeur des études. 	
Élaboration du plan stratégique du cégep	<ul style="list-style-type: none"> – consulte la commission des études au sujet des objectifs à formuler dans le plan stratégique; – établit le plan stratégique. 	<ul style="list-style-type: none"> – donne son avis au conseil d'administration à propos du plan stratégique. 	
Élaboration du plan de réussite	<ul style="list-style-type: none"> – consulte la commission des études au sujet des objectifs à formuler dans le plan de réussite pour améliorer la réussite des élèves; – établit le plan de réussite. 	<ul style="list-style-type: none"> – donne son avis au conseil d'administration à propos du plan de réussite. 	
Élaboration des politiques relatives à l'admission et à l'inscription des élèves	<ul style="list-style-type: none"> – consulte la commission des études au sujet de l'admission et de l'inscription des élèves; – établit les politiques relatives à l'admission et à l'inscription des élèves. 	<ul style="list-style-type: none"> – donne son avis au conseil d'administration à propos des politiques relatives à l'admission et à l'inscription des élèves. 	
Choix des activités d'apprentissage propres à permettre la maîtrise des compétences visées par les programmes d'études offerts par le cégep	<ul style="list-style-type: none"> – approuve les activités d'apprentissage proposées. 	<ul style="list-style-type: none"> – propose des activités d'apprentissage propres à permettre la maîtrise des compétences visées par les programmes d'études offerts par le cégep. 	

Responsabilités	Le conseil d'administration^a...	La commission des études...	La directrice générale ou le directeur général...
Élaboration des politiques d'évaluation des apprentissages, y compris les procédures de sanction des études	<ul style="list-style-type: none"> – consulte la commission des études au sujet de l'évaluation des apprentissages; – adopte les politiques d'évaluation des apprentissages. 	<ul style="list-style-type: none"> – donne son avis au conseil d'administration à propos des politiques d'évaluation des apprentissages et des procédures de sanction des études. 	<ul style="list-style-type: none"> – planifie et coordonne l'élaboration des politiques d'évaluation des apprentissages, et voit à leur mise en œuvre.
Élaboration des politiques d'évaluation des programmes d'études offerts par le cégep	<ul style="list-style-type: none"> – consulte la commission des études au sujet de l'évaluation des programmes d'études; – adopte les politiques d'évaluation des programmes d'études. 	<ul style="list-style-type: none"> – donne son avis au conseil d'administration à propos des politiques d'évaluation des programmes d'études. 	<ul style="list-style-type: none"> – planifie et coordonne l'élaboration des politiques d'évaluation des programmes d'études, et voit à leur mise en œuvre.
Élaboration des documents d'orientation du cégep	<ul style="list-style-type: none"> – adopte les documents d'orientation du cégep. 		<ul style="list-style-type: none"> – planifie et coordonne l'élaboration des divers documents d'orientation comme le projet éducatif du cégep, le plan de développement du cégep, le plan d'action et les plans de travail des différentes directions.
Élaboration de la démarche d'évaluation des activités du cégep	<ul style="list-style-type: none"> – adopte la démarche d'évaluation des activités du cégep. 		<ul style="list-style-type: none"> – planifie et coordonne la démarche d'évaluation des activités du cégep.
Préparation du budget annuel du cégep	<ul style="list-style-type: none"> – adopte le budget annuel du cégep. 		<ul style="list-style-type: none"> – prépare le budget annuel du cégep et le soumet au conseil d'administration; – gère le budget annuel du cégep et en rend compte au conseil d'administration.
Gestion des revenus du cégep et proposition de nouveaux services générateurs de revenus	<ul style="list-style-type: none"> – approuve le développement de nouveaux services qui permettent de générer des revenus. 		<ul style="list-style-type: none"> – gère les revenus du cégep; – propose le développement de nouveaux services générateurs de revenus en fonction de critères tels que les besoins de la population étudiante, la rentabilité et l'autofinancement.
Promotion des services offerts par le cégep			<ul style="list-style-type: none"> – s'assure de la promotion des services offerts par le cégep.

Responsabilités	Le conseil d'administration ^a ...	La commission des études...	La directrice générale ou le directeur général...
Établissement de partenariats avec différents organismes du milieu			– établit des partenariats avec différents organismes du milieu en vue, notamment, de favoriser le développement du cégep et de la région qu'il dessert.

Source : Figure conçue à partir des renseignements contenus dans la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et dans le Règlement sur le régime des études collégiales.

a. Dans le contexte de la présente figure, les responsabilités assumées par le conseil d'administration incluent celles qui sont confiées au comité exécutif. À cet égard, rappelons que le comité exécutif est composé de membres du conseil d'administration, qui sont élus par celui-ci, et que sa principale tâche consiste en l'administration des affaires courantes du cégep. Cependant, rappelons que, selon les orientations proposées dans le projet de loi n° 110, Loi modifiant la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel en matière de gouvernance, les responsabilités de ces différentes instances de gestion, en particulier celles du conseil d'administration, sont modifiées.

Le partage des responsabilités au Cégep de Saint-Félicien

Le Cégep de Saint-Félicien est situé dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean; il réunit deux sites de formation, soit le Cégep de Saint-Félicien proprement dit qui, chaque année, accueille environ 950 élèves et le Centre d'études collégiales de Chibougamau, qui en accueille environ 115. Le Cégep de Saint-Félicien offre 11 programmes d'études qui conduisent à l'obtention du diplôme d'études collégiales (DEC), soit 4 programmes d'études préparatoires à l'université et 7 programmes d'études techniques, dont le programme *Techniques du milieu naturel*, qu'il offre en exclusivité⁵⁷. Le Cégep offre également de s programmes de formation continue qui mènent à l'obtention de l'attestation d'études collégiales (AEC).

Par ailleurs, signalons que deux éléments caractérisent la mission du Cégep de Saint-Félicien et particularisent les orientations de son projet éducatif⁵⁸. Il s'agit, d'une part, de la décroissance démographique des régions du Nord-du-Québec et du Saguenay–Lac-Saint-Jean et, en conséquence, de la diminution du nombre d'inscriptions dans les programmes d'études préparatoires à l'université et techniques offerts par le Cégep; et, d'autre part, de sa situation géographique et de son environnement, qui lui ont permis d'acquérir une expertise particulière dans les domaines de la gestion intégrée des ressources forestières, du tourisme et du développement local, et ce, dans le respect des principes du développement durable.

Le *Plan stratégique 2004-2009* du Cégep de Saint-Félicien et le processus annuel de gestion qui est mis en place en vue d'atteindre les objectifs qu'il contient sont articulés autour de la volonté de parer aux effets de la baisse de l'effectif scolaire et de consolider l'offre de formation dans les créneaux d'expertise du Cégep. À cet égard, il est intéressant de citer quelques-unes des grandes orientations que s'est données le Cégep de Saint-Félicien pour concrétiser sa mission qui comporte trois volets étroitement liés, lesquels consistent à rendre accessible aux collectivités et aux

57. Pour de plus amples renseignements au sujet du Cégep de Saint-Félicien, se reporter à l'annexe IV du présent rapport de même qu'au site Internet du Cégep de Saint-Félicien [www.cstfelicien.qc.ca].

58. Les données exposées dans la présente section ont été recueillies au moment d'une entrevue menée en juin 2008 auprès de M. Louis Lefebvre, directeur général du Cégep de Saint-Félicien. Elles proviennent aussi de documents de gestion interne que M. Lefebvre a mis à la disposition de l'équipe de recherche.

entreprises de la région une formation collégiale de qualité, à participer activement au développement social, économique et culturel des régions du Nord-du-Québec et du Saguenay–Lac-Saint-Jean, et à garantir aux élèves un accueil et une aide personnalisés. Les grandes orientations du Cégep se rapportent donc, entre autres, aux suivantes : s’assurer que le financement est adéquat dans une perspective de maintien de l’accessibilité des études postsecondaires en région, et contrer, à l’aide de différents moyens, les effets néfastes de tendances démographiques et socioéconomiques.

Ainsi, le processus annuel de gestion qui a été instauré par le directeur général du Cégep de Saint-Félicien et la manière dont s’articule le partage de responsabilités entre lui-ci, les différentes directions du Cégep, le comité exécutif et le conseil d’administration peuvent être résumés comme suit :

- en janvier, les membres du comité de régie administrative du Cégep, soit le directeur général, le directeur des études, le directeur des ressources humaines et du service aux entreprises et aux collectivités, le directeur des services administratifs et le directeur du Centre d’études collégiales de Chibougamau, se réunissent pour effectuer la planification du personnel enseignant, du personnel de soutien, du personnel technique et du personnel professionnel pour l’année scolaire qui débute en septembre;
- en mars, la planification du personnel effectuée par le comité de régie, ce qui inclut la détermination de besoins en matière de personnel et l’évaluation du coût associé aux ressources humaines, est présentée au comité exécutif pour approbation;
- en avril, le comité de régie administrative du Cégep établit les objectifs à atteindre au cours de l’année pour mettre en œuvre le plan stratégique — ces objectifs servant de repères pour l’élaboration des plans de travail annuels des différentes directions;
- en juin, le budget est présenté au directeur général, puis au conseil d’administration pour adoption;
- en août, le comité de régie administrative fait le bilan des réalisations de l’année précédente et présente, aux membres du personnel, les objectifs à atteindre au cours de l’année scolaire qui débute;
- en septembre, le conseil d’administration se réunit pour la première fois et adopte les objectifs fixés pour l’année.

Il convient d’ajouter que le processus annuel de gestion est mis en œuvre dans une perspective de collaboration soutenue entre les différentes instances de gestion du Cégep de Saint-Félicien — collaboration qui suppose la participation active de chaque personne et la mise à profit de ses compétences propres à chacune d’entre elles dans l’atteinte des objectifs fixés. En outre, l’ensemble du personnel du Cégep de Saint-Félicien est invité à s’engager dans la promotion des services offerts par le Cégep; d’autant plus que le contexte actuel de décroissance démographique nécessite la mobilisation de toutes les ressources, en vue de mettre en œuvre des stratégies de développement local et durable qui favorisent le développement socioéconomique des régions du Nord-du-Québec et du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

Le partage des responsabilités au Cégep de Limoilou

Le Cégep de Limoilou est situé dans la région de la Capitale-Nationale et possède trois campus : le Campus de Québec, le Campus de Charlesbourg et le Pavillon des métiers d'art⁵⁹. Chaque année, il accueille environ 5 500 élèves. Le Cégep offre 24 programmes d'études conduisant à l'obtention du DEC, soit 5 programmes d'études préparatoires à l'université et 19 programmes d'études techniques; ces derniers sont étroitement liés aux principaux secteurs d'activité économique qui caractérisent la région de Québec, à savoir : les arts, la santé et les sciences, la gestion, le tourisme, l'hôtellerie et la restauration ainsi que la haute technologie et les techniques physiques⁶⁰. Le Cégep de Limoilou offre également de nombreux programmes de formation continue qui mènent à l'obtention de l'AEC.

Par ailleurs, en ce qui concerne le partage des responsabilités au sein de la direction du Cégep de Limoilou, mentionnons qu'il prend appui sur les prescriptions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel. La structure de gestion du Cégep correspond donc, globalement, à ce qui suit : dans la gestion administrative et pédagogique du Cégep, le conseil d'administration joue un rôle de gouvernance, le comité exécutif joue un rôle décisionnel et la commission de études joue un rôle consultatif. Cependant, la gestion des affaires courantes du Cégep de Limoilou est assumée par un comité de direction qui, sous l'autorité du directeur général du Cégep, se réunit une fois par semaine. Le conseil de direction est composé, en plus du directeur général, des personnes suivantes : la directrice de études, le directeur des affaires étudiantes et communautaires, la directrice de la formation continue, la directrice de ressources humaines, le directeur des systèmes et des technologies de l'information, le directeur des services administratifs, et le directeur des communications et des affaires internationales. Ce conseil est chargé, entre autres, de formuler des avis au directeur général, de voir à la mise en œuvre du plan stratégique adopté par le conseil d'administration et de s'assurer que chaque direction prépare un plan de travail annuel visant l'atteinte des objectifs poursuivis dans le plan stratégique.

Dans un autre ordre d'idées, il est intéressant de signaler qu'au début des années 2000, le Cégep de Limoilou a procédé à la mise à jour de son offre de formation, et ce, de manière à répondre adéquatement aux besoins des jeunes, de la communauté immédiate du Cégep et de la société en général. De fait, la mise à jour de l'offre de formation au Cégep, en formation initiale comme en formation continue, visait, entre autres choses, une adaptation de l'offre de formation à l'évolution des besoins et à l'émergence de nouvelles réalités, un rapprochement accru entre le Cégep et son milieu de même que le renforcement de sa contribution au rehaussement de la scolarisation de la population. À cet égard, il s'agit d'une illustration du rôle qu'exercent les cégeps dans leur milieu respectif et de l'autonomie dont ils disposent pour accomplir leur mission.

Ainsi, à la faveur de la mise en œuvre du nouveau pédagogique au collégial, le Cégep a pu, notamment, concevoir de nouveaux profils de formation préparatoire à l'université, dont un profil Théâtre dans le programme *Arts et Lettres* et un profil Éducation dans le programme *Sciences humaines*. Notons que le profil Éducation prépare, de façon particulière, les élèves à la poursuite des

59. Pour de plus amples renseignements au sujet du Cégep de Limoilou, se reporter à l'annexe V du présent rapport de même qu'au site Internet du Cégep de Limoilou [www.climoilou.qc.ca].

60. Les données exposées dans la présente section ont été recueillies au moment d'une entrevue menée en juin 2008 auprès de M^{me} Anne Filion, directrice des études du Cégep de Limoilou et de M^{me} Nicole Rousseau, directrice de la formation continue du Cégep de Limoilou. Elles proviennent aussi de documents de gestion interne mis à la disposition de l'équipe de recherche par M^{me} Anne Filion.

études universitaires dans les programmes qui conduisent à l'obtention du baccalauréat en éducation préscolaire et enseignement primaire et du baccalauréat en enseignement secondaire, profil Univers social et français langue d'enseignement⁶¹. Le but poursuivi par le Cégep dans la proposition de ces profils consiste à augmenter, aux yeux des élèves, l'attrait de la formation préparatoire à l'université offerte au collégial, en lui conférant un caractère plus concret, plus significatif et mieux adapté à leurs perspectives professionnelles.

Toujours en vue de répondre au mieux aux besoins des élèves et à ceux du marché du travail, le Cégep de Limoilou a ajouté de nouveaux programmes de formation, dont deux programmes d'études préparatoires à l'université, soit *Arts plastiques* et *Sciences informatiques et mathématiques*, et un programme d'études techniques, soit *Techniques d'animation 3D et de synthèse d'images*. L'offre de ce dernier programme a amené le Cégep à renforcer les liens avec ses partenaires socioéconomiques, en particulier avec les entreprises touchées par la question, telle Ubisoft, et ce, pour s'assurer d'offrir un programme à la fine pointe de la technologie.

De plus, le Cégep de Limoilou offre, depuis plusieurs années, le programme *Techniques de métiers d'art*, qui comprend les six voies de spécialisation suivantes : céramique; construction textile; ébénisterie artisanale; joaillerie; lutherie, profil violon et profil guitare; et sculpture. Il donne le programme en exclusivité pour ce qui est de l'est du Québec — le Cégep du Vieux-Montréal offrant le même programme pour l'ouest du Québec. La formation générale commune aux six voies de spécialisation de ce programme est donnée au Cégep par le personnel enseignant, alors que la formation pratique particulière à chacune des six voies l'est dans des écoles-ateliers par des artisans et des artistes qui exercent les métiers visés et sont reconnus comme étant des experts dans le domaine de leur spécialité. L'avantage d'une telle organisation de la formation réside dans le fait d'assurer que la formation est à jour au regard de l'évolution des métiers en cause, sans compter l'intérêt que peut représenter, pour les élèves, la possibilité de s'instruire aux côtés de personnes qui maîtrisent leur art et qui peuvent leur transmettre, jour après jour, les trucs du métier.

Dans le même esprit, le Cégep de Limoilou préconise une formation en alternance travail-études (ATE) pour plusieurs des programmes d'études techniques qu'il offre. La formation en ATE est offerte aux élèves selon le modèle de l'enseignement coopératif; chaque année, environ 400 élèves bénéficient de l'ATE. Cela leur permet de faire deux stages rémunérés en entreprise d'une durée de trois mois chacun, et ce, en alternance avec les sessions d'études. Cela leur permet aussi de faire des apprentissages en situation réelle de travail ainsi que d'expérimenter ce qu'est un processus de sélection et de recherche d'emploi. En outre, ce mode de formation suppose que le Cégep puisse établir des liens étroits de collaboration avec les nombreuses entreprises qui accueillent ces élèves; de plus, il prend appui sur une communication soutenue entre le Cégep et ces entreprises, lesquelles lui font part de leurs observations au sujet de la qualité de la formation au regard de leurs besoins en matière de main-d'œuvre qualifiée.

Par ailleurs, dans le but de s'assurer que les programmes qu'il offre sont toujours conformes à sa mission, respectent les valeurs institutionnelles et donnent lieu à une formation de qualité, le Cégep s'est donné une Politique de gestion des programmes qui conduisent à l'obtention du DEC ou de l'AEC. La Politique en vigueur au Cégep vise à la fois l'élaboration des programmes ainsi que la

61. Il importe de dire que le Cégep de Limoilou a conclu une entente exclusive avec la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université Laval, notamment en ce qui a trait à la préparation des élèves au test de français lié à l'entrée dans les programmes en cause.

mise en œuvre, l'évaluation et la révision de ceux-ci. Au sujet de l'évaluation des programmes, il importe de noter que la politique prévoit que tous les programmes offerts au Cégep sont évalués de façon continue, sur une base annuelle, et ce, à l'aide d'indicateurs qui permettent d'ajuster les éléments qui méritent de l'être dans chacun des programmes ou, encore, de repérer le besoin de procéder à une évaluation plus approfondie de l'un ou l'autre des programmes.

Enfin, le Cégep de Limoilou a récemment adopté son *Plan stratégique 2008-2013*, lequel témoigne de sa volonté d'être bien ancré dans son milieu et d'offrir une formation en tout point qualifiante. En effet, les six orientations stratégiques promues par le Cégep se présentent comme suit : mettre en œuvre des programmes d'études de qualité, à l'enseignement habituel et à la formation continue; améliorer la réussite scolaire des élèves; assurer à la population étudiante un environnement éducatif propice au développement intégral de la personne; participer à la dynamique économique et sociale de la région; faire reconnaître le Cégep de Limoilou à sa juste valeur; et assurer à la communauté collégiale un milieu de vie stimulant et convivial, où il fait bon étudier et travailler.

3.2 Les responsabilités de la direction des établissements d'enseignement secondaire et postsecondaire qui offrent de la formation professionnelle en Lituanie

Les responsabilités de la direction des établissements d'enseignement secondaire et postsecondaire qui offrent de la formation professionnelle sont décrites en deux temps. Tout d'abord, les responsabilités de la direction des écoles de formation professionnelle (*Vocational Schools*) sont présentées et, ensuite, celles de la direction des collèges sont exposées. Cependant, avant d'entreprendre cette description, il convient d'énoncer les faits suivants, qui se rapportent au fonctionnement général du système d'éducation de la Lituanie⁶².

D'emblée, rappelons qu'en Lituanie, le ministère de l'Éducation et de la Science (MES) assume la responsabilité générale du système d'éducation, de l'enseignement préscolaire à l'enseignement universitaire, et que les responsabilités liées à la formation professionnelle sont partagées entre deux ministères : la formation professionnelle initiale offerte en milieu scolaire relève du MES, d'une part; et la formation professionnelle continue offerte en milieu de travail relève du ministère de la Sécurité sociale et du Travail (MSST) et de la *Lithuanian Labour Market Training Authority* qui lui est rattachée, d'autre part. Or, depuis 2008, l'intégration de la formation professionnelle initiale et de la formation professionnelle continue est en cours, tant sur le plan de la gestion que sur le plan de la mise en œuvre des activités d'enseignement dans les établissements. Cette intégration a pour but d'offrir de services de formation professionnelle initiale et continue plus cohérents et plus efficaces.

Ainsi, en ce qui concerne la formation professionnelle offerte à l'enseignement secondaire et à l'enseignement postsecondaire, les principales responsabilités du MES ont pour but essentiel d'établir les référentiels de formation, et ce, à partir des référentiels d'activité professionnelle

62. En Lituanie, le terme *éducation* renvoie à toutes les activités d'enseignement et d'apprentissage, de l'enseignement préscolaire à l'enseignement universitaire, y compris la formation continue.

appropriés⁶³, d'organiser et de superviser l'offre de formation ainsi que d'assurer la mise en œuvre et l'évaluation de la formation. Certaines des responsabilités du MES, qui sont liées au développement de la formation professionnelle, sont assumées par le *Qualifications and Vocational Education and Training Development Centre* (QVETDC). Entre autres choses, celui-ci est chargé d'organiser l'élaboration et la validation des *Vocational Education and Training Standards*, qui consistent en des normes nationales à propos des compétences nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une profession, et de ses programmes de formation professionnelle à partir de quels ils sont préparés. À cet égard, signalons que chaque *Vocational Education and Training Standard* regroupe le référentiel d'activité professionnelle, le référentiel de formation et le référentiel d'évaluation. Le *Vocational Education and Training Standard* est élaboré et validé conjointement par le QVETDC et par les *Industrial Lead Bodies*, des organismes consultatifs tripartites composés de personnes représentant les employeurs, les syndicats et le milieu de l'éducation. Les *Industrial Lead Bodies* ont la responsabilité d'établir les priorités en matière d'élaboration et d'évaluation des *Vocational Education and Training Standards*.

À la lumière de ce qui précède, force est de constater qu'en plus du MES, plusieurs autres organismes prennent part à la gestion du système d'éducation de la Lituanie, dont le MSST, la *Lithuanian Labour Market Training Authority*, le QVETDC et les *Industrial Lead Bodies*. De plus, en vertu de la Loi sur l'éducation, les instances suivantes participent à la gestion du système d'éducation et, en particulier, à la gestion des établissements d'enseignement :

- le parlement (*Seimas*);
- le gouvernement, certains ministères et agences gouvernementales;
- les gouverneures et les gouverneurs de *county* (*apskritis*);
- les institutions municipales;
- le fondateur de chaque établissement d'enseignement;
- la directrice ou le directeur de chaque établissement d'enseignement⁶⁴.

Au sujet de ces instances de gestion et, principalement, du fondateur des établissements d'enseignement, mentionnons ce qui suit. Le fondateur d'un établissement d'enseignement est la personne, physique ou morale, ou l'organisme qui prend l'initiative de créer un nouvel établissement d'enseignement. De façon générale, le fondateur des établissements d'enseignement de la Lituanie peut être soit le MES, soit le Parlement ou soit le gouvernement, quoique certains établissements peuvent également être fondés par des agences gouvernementales, d'autres ministères, des gouverneures et des gouverneurs de *county*, des institutions municipales et différentes personnes physiques ou morales. Précisément, selon la Loi sur l'éducation, le Parlement peut fonder, sur proposition du gouvernement, des universités d'État; le gouvernement peut fonder, sur proposition du MES, des collèges d'État; le MES peut fonder, entre autres, des écoles de formation professionnelle et des centres d'éducation des adultes; les agences gouvernementales, les autres

63. Le référentiel d'activité professionnelle décrit les tâches et les responsabilités rattachées à un métier ou une profession à partir de la liste officielle des métiers et des professions présentés à l'intérieur de la *Lithuanian Classification of Occupations*. C'est le document à partir duquel le référentiel de formation et le référentiel d'évaluation sont produits. Le référentiel d'activité professionnelle est élaboré et approuvé par le MES et le MSST, en collaboration avec les partenaires sociaux touchés par la question, parmi lesquels les employeurs et les syndicats. Pour de plus amples renseignements à ce propos, se reporter au chapitre 4 du présent rapport.

64. Loi sur l'éducation de la République de Lituanie (25 juin 1991; nouvelle version, 28 juin 2003; dernier amendement, 4 juillet 2007).

ministères et les gouverneures et les gouverneurs de *county* peuvent fonder des écoles de formation professionnelle et des centres d'éducation des adultes, notamment; et les institutions municipales peuvent fonder divers types d'établissement d'enseignement, dont des écoles qui offrent de l'enseignement préscolaire, des écoles du primaire, des *Basic Schools*, des écoles du secondaire et des écoles de formation professionnelle⁶⁵.

Le rôle dévolu au fondateur des établissements d'enseignement et aux autres instances de gestion est précisé dans différentes lois de même que dans différents règlements et dans les statuts de chaque établissement d'enseignement. Par conséquent, bien que le MES joue un rôle prépondérant dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique nationale en matière d'éducation, le système d'éducation de la Lituanie est décentralisé sur le plan de la gestion de ses divers éléments qui le composent⁶⁶.

Cela étant dit, voyons maintenant en quoi consiste le partage de responsabilités au sein de la direction des établissements d'enseignement secondaire qui offrent de la formation professionnelle en Lituanie, soit les écoles de formation professionnelle.

3.2.1 Le partage des responsabilités au sein de la direction des écoles de formation professionnelle

Le partage des responsabilités au sein de la direction des 72 écoles de formation professionnelle d'État réparties sur le territoire de la Lituanie est présenté selon les points suivants :

- le cadre législatif définissant les responsabilités des écoles de formation professionnelle;
- le partage des responsabilités en matière de formation professionnelle;
- la mission des écoles de formation professionnelle;
- la structure organisationnelle des écoles de formation professionnelle;
- le partage des responsabilités au *Vilnius Builder's Training Centre*;
- le partage des responsabilités à l'*Alanta School of Technology and Business*;
- le partage des responsabilités au *Alytus Vocational Education and Training Centre*.

Le cadre législatif définissant les responsabilités des écoles de formation professionnelle

Les activités des écoles de formation professionnelle sont principalement régies par la Loi sur la formation professionnelle et par la Loi sur l'éducation. Elles sont aussi régies par la *State Education Monitoring Procedure*, les *Requirements for State and Municipal Schools Regulations* ainsi que par

65. *Ibid.*

66. Il est utile de signaler que, par l'intermédiaire du document intitulé *Provisions of the National Education Strategy 2003-2012*, le Parlement a mis en avant un ensemble de mesures propres à permettre une meilleure gestion du système d'éducation de la Lituanie. Ce document précise que l'amélioration de la gestion du système passe par l'atteinte des objectifs suivants : « *to develop an efficient and consistent education system which is based on the responsible management, targeted funding and rational use of resources; to develop an accessible system of continuing education that guarantees life-long learning and social justice in education; to ensure a quality of education which is in line with the needs of an individual living in an open civil society under market economy conditions, and with the universal needs of society in the modern world* ». PARLIAMENT OF THE REPUBLIC OF LITHUANIA, *Provisions of the National Education Strategy 2003-2012*, resolution n° IX-1700, Vilnius, Parliament of Lithuania, 2003, p. 5.

différentes ordonnances rendues par le gouvernement et divers arrêtés pris par le ministère de l'Éducation et de la Science ou par le ministère de la Sécurité sociale et du Travail. À cet égard, mentionnons ce qui suit :

- la Loi sur l'éducation encadre l'ensemble du système d'éducation, ce qui inclut la formation professionnelle offerte à l'enseignement secondaire. Entre autres choses, elle établit les objectifs visés par la politique nationale en matière d'éducation et elle précise la structure générale du système d'éducation de même que la mission et les caractéristiques des différents ordres d'enseignement qui le composent⁶⁷;
- la Loi sur la formation professionnelle comporte un ensemble de dispositions qui précisent les objectifs du système de formation professionnelle de même que le rôle des principales autorités touchées par la question de la gestion de la formation professionnelle offerte à l'enseignement secondaire, dont le *Vocational Education and Training Council of Lithuania*, le MES, les gouverneures et les gouverneurs de *county*, les institutions municipales et les partenaires sociaux. À cet égard, la Loi stipule que la gestion de la formation professionnelle offerte à l'enseignement secondaire est fondée « *upon cooperation of the state government institutions and social partners*⁶⁸ ». La Loi fait aussi état des principes de gouvernance de écoles de formation professionnelle et elle dicte les éléments essentiels de la formation professionnelle initiale offerte à l'enseignement secondaire, comme les conditions d'admission dans les programmes d'études des différents échelons, les composantes de formation théorique et pratique des programmes d'études, les stages en milieu de travail et la sanction des études;
- la *State Education Monitoring Procedure* est une procédure approuvée par le MES qui décrit la séquence des étapes de travail à mettre en œuvre et des moyens à prendre pour assurer le suivi et l'évaluation permanente du système de formation professionnelle de la Lituanie⁶⁹. Accompagnée de ses *Indicators of the State Education Monitoring*⁷⁰, cette procédure a pour but de permettre aux différentes autorités engagées dans la gestion de la formation professionnelle offerte à l'enseignement secondaire de porter un regard critique sur la qualité de la formation ainsi que sur son efficacité et, au besoin, d'y apporter les modifications qui s'imposent;
- les *Requirements for State and Municipal Schools Regulations* sont des règles approuvées par le MES qui exposent la structure et le contenu de ses statuts que doivent préparer les écoles de formation professionnelle de même que les actes juridiques auxquels les statuts doivent renvoyer⁷¹;
- les ordonnances rendues par le gouvernement et les arrêtés pris par le MES ou par le MSST portent sur un ensemble d'objets rattachés à la gestion de la formation professionnelle. À titre d'exemple, des ordonnances et des arrêtés définissent le processus d'élaboration et de validation de ses *Vocational Education and Training Standards* et de ses programmes de formation professionnelle à partir desquels ils sont préparés, les critères et les méthodes de financement de la formation professionnelle de même que le processus d'évaluation de ses apprentissages faits par les élèves.

67. Loi sur l'éducation de la République de Lituanie (25 juin 1991; nouvelle version, 28 juin 2003; dernier amendement, 4 juillet 2007).

68. Loi sur la formation professionnelle de la République de Lituanie (14 octobre 1997; nouvelle version, 3 avril 2007).

69. *State Education Monitoring Procedure* [www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/2005-11-10-ISAK-2240(2).doc].

70. *Indicators of the State Education Monitoring* [www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/05-12-30-ISAK-2692.htm].

71. *Requirements for State and Municipal Schools Regulations* [www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/2004-07-16-ISAK-1162(2).doc].

Le partage des responsabilités en matière de formation professionnelle

Sur le plan administratif, la Lituanie est divisée en 10 *counties* et 60 municipalités. Le *county* regroupe plusieurs municipalités; chacune d'entre elles est dirigée par des institutions regroupant des autorités locales élues par la communauté. Or, la Loi sur la formation professionnelle établit que la gestion de la formation professionnelle offerte à l'enseignement secondaire « *shall be implemented on a state, county and local authority level*⁷² ». Autrement dit, la gestion de la formation professionnelle est assurée à la fois à l'échelon national par le MES et le MSST, à l'échelon régional par les gouverneures et les gouverneurs de *county*, et à l'échelon local par les institutions municipales. La figure 3.6 donne une vue d'ensemble du partage de certaines responsabilités, liées à la formation professionnelle offerte à l'enseignement secondaire, entre le MES, le MSST, les gouverneures et les gouverneurs de *county*, et les institutions municipales.

Figure 3.6 Vue d'ensemble du partage de certaines responsabilités entre différents organismes, selon l'échelon

Échelon	Organisme responsable	Responsabilités
National	Ministère de l'Éducation et de la Science Ministère de la Sécurité sociale et du Travail	<ul style="list-style-type: none"> – Coordonner l'élaboration et la validation des <i>Vocational Education and Training Standards</i> et des programmes de formation professionnelle à partir desquels ils sont préparés. – Approuver les programmes de formation, les conditions d'admission dans les programmes de formation professionnelle initiale et les critères généraux d'admission dans les écoles de formation professionnelle d'État. – Définir les principes généraux et les modalités du processus d'évaluation des apprentissages faits par les élèves inscrits dans les programmes de formation professionnelle, et préciser les responsabilités des différents partenaires engagés dans ce processus. – Définir les principes de délivrance des titres de qualification professionnelle. – Coordonner la fondation des écoles de formation professionnelle d'État. – Assurer le financement des programmes de formation professionnelle à partir du budget de l'État.
Régional	Gouverneure ou gouverneur de <i>county</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Superviser les écoles de formation professionnelle, en conformité avec le processus établi par le MES en la matière. – Formuler des propositions au sujet de l'admission des élèves dans les programmes de formation professionnelle initiale à l'échelle régionale. – Déterminer des actions pour favoriser la formation professionnelle des élèves qui ont des besoins particuliers.
Local	Institutions municipales	<ul style="list-style-type: none"> – Participer à la planification de l'admission des élèves dans les programmes de formation professionnelle initiale. – S'assurer de la satisfaction des besoins de la population locale au moment de la création du réseau des écoles de formation professionnelle.

Source : Figure conçue à partir des enseignements contenus dans la Loi sur l'éducation, dans la Loi sur la formation professionnelle et dans le document suivant : METHODOLOGICAL CENTRE FOR VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING, *Overview of VET System in Lithuania in 2007 – Thematic Overview*, Vilnius, Methodological Centre for Vocational Education and Training, European Centre for the Development of Vocational Training, 2008, 50 p.

72. Loi sur la formation professionnelle de la République de Lituanie (14 octobre 1997; nouvelle version, 3 avril 2007).

La mission des écoles de formation professionnelle

Parmi les 74 écoles de formation professionnelle réparties sur le territoire de la Lituanie, 2 sont des écoles privées et 72 sont des écoles d'État. Les écoles de formation professionnelle d'État peuvent avoir l'un ou l'autre des deux statuts juridiques suivants : celui d'établissement subventionné ou, encore, celui d'établissement public autonome. Ainsi, les 59 écoles de formation professionnelle qui ont le statut d'établissement subventionné sont soumises à la Loi sur les établissements subventionnés, tandis que les 13 écoles de formation professionnelle qui ont, depuis 2003, le statut d'établissement public autonome sont soumises à la Loi sur les établissements publics⁷³.

Peu importe le statut des écoles de formation professionnelle, leur mission première consiste à offrir des programmes d'études professionnelles ayant pour but de permettre aux élèves d'acquérir les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier et, ainsi, de s'intégrer dans le marché du travail. Les programmes offerts par les écoles de formation professionnelle visent quatre échelons et peuvent comprendre, en plus de la formation liée au métier visé, de la formation générale du secondaire inférieur ou du secondaire supérieur. La formation liée au métier est constituée d'une composante théorique et d'une composante pratique; cette dernière composante représente une durée variant de 60 à 70 p. 100 du temps alloué à la formation liée au métier.

En outre, les écoles de formation professionnelle ont pour mission de contribuer au développement socioéconomique de la région qu'ils desservent, notamment en offrant des programmes de formation initiale et continue qui répondent aux besoins de personnes et de entreprises en matière de qualification professionnelle. Pour accomplir cette mission, les écoles de formation professionnelle collaborent avec les gouverneurs et les gouverneurs de *county* de même qu'avec les institutions municipales et les entreprises de la région, de manière à cerner, le plus justement possible, la réalité de la communauté locale⁷⁴.

Par ailleurs, les écoles de formation professionnelle qui ont le statut d'établissement public autonome ont également pour mission de générer des profits par l'offre de services moyennant une somme d'argent, comme la location de locaux et de matériel ou, encore, par la vente de produits fabriqués à l'école, entre autres par les élèves à l'occasion des ateliers de formation pratique. De fait, chacune de ces écoles est gérée par des actionnaires, c'est-à-dire par des personnes physiques ou morales qui, conformément à la procédure prescrite dans la Loi sur les établissements publics et conformément aux statuts particuliers de l'école de formation professionnelle, ont versé une contribution financière à l'école. Ainsi, les profits générés par l'école sont utilisés pour financer les activités de l'école. Enfin, au sujet de ces écoles de formation professionnelle qui ont le statut d'établissement public autonome, il est intéressant de mentionner ce qui suit : « *Since 2003, 13 vocational schools have been granted self-governing status which increases budgetary autonomy. It also allows them to have a variety of stakeholders in the management (enterprises, regional and municipal government representatives, etc.). This change has helped to improve the relationship with employers and has strengthened the standing of vocational education and training*⁷⁵ ».

73. Loi sur les établissements subventionnés de la République de Lituanie (5 décembre 1995) et Loi sur les établissements publics de la République de Lituanie (27 janvier 2004).

74. Loi sur la formation professionnelle de la République de Lituanie (14 octobre 1997; nouvelle version, 3 avril 2007).

75. METHODOLOGICAL CENTRE FOR VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING, *Overview of VET System in Lithuania in 2007 – Thematic Overview*, Vilnius, Methodological Centre for Vocational Education and Training, European Centre for the Development of Vocational Training, 2008, p. 14.

La structure organisationnelle des écoles de formation professionnelle

Comme l'illustre la figure 3.7 présentée ci-après, les responsabilités liées à la gestion d'une école de formation professionnelle sont partagées entre différentes personnes et divers organismes. En effet, l'examen de la figure permet de constater que, de façon générale, les instances suivantes assument la gestion d'une école de formation professionnelle :

- le fondateur, dans le cas d'une école subventionnée, ou l'assemblée des actionnaires, dans le cas d'une école publique autonome;
- la directrice ou le directeur de l'école, et les directrices adjointes et les directeurs adjoints;
- les organismes autonomes, soit le conseil d'établissement, le conseil des enseignantes et des enseignants, et le comité des élèves.

Les responsabilités du fondateur des écoles de formation professionnelle et celles de la directrice ou du directeur de ces écoles sont établies dans la Loi sur l'éducation et dans la Loi sur la formation professionnelle. Pour leur part, les responsabilités des organismes autonomes de gestion sont définies dans les statuts de chaque école, lesquels sont rédigés conformément aux *Requirements for State and Municipal Schools Regulations*⁷⁶.

Ainsi, la Loi sur l'éducation expose, de la manière suivante, les principales responsabilités du fondateur de chaque école de formation professionnelle :

- voir à la mise en œuvre de la politique nationale en matière d'éducation et à sa traduction tant dans les statuts de l'école de formation professionnelle que dans les autres documents de gestion interne de l'école;
- élaborer les statuts et les règles de fonctionnement de l'école;
- examiner et approuver les modifications apportées aux statuts de l'école de même qu'à ses règles de fonctionnement;
- examiner et approuver la stratégie éducationnelle de l'école, le plan stratégique et les plans d'action annuels;
- réaménager, au besoin, la structure organisationnelle de l'école et élaborer les descriptions d'emploi du personnel de l'école, en particulier de la directrice ou du directeur de l'école et des membres du personnel enseignant;
- nommer la directrice ou le directeur de l'école;
- s'assurer que l'école est gérée de manière démocratique;
- évaluer les besoins de scolarités de services par l'école en matière de formation professionnelle et prendre les décisions appropriées au regard de l'offre de programmes d'études;
- établir les conditions d'admission dans les programmes d'études professionnelles offerts par l'école, et ce, en respectant les critères établis à cet égard par le ministère de l'Éducation et de la Science;

76. *Requirements for State and Municipal Schools Regulations, op. cit.*

- organiser les services destinés aux membres du personnel de l'école, parmi lesquels les services de perfectionnement professionnel;
- organiser les services destinés aux élèves, tels que l'orientation scolaire et professionnelle, l'aide pédagogique, et les services de psychologie, de psychoéducation et d'orthopédagogie;
- organiser les services de restauration et d'hébergement destinés aux élèves, ainsi que le transport des personnes manifestant des besoins spéciaux;
- publiciser l'information au sujet des activités exercées par l'école⁷⁷.

De même, la Loi sur l'éducation et la Loi sur la formation professionnelle décrivent, comme suit, les principales responsabilités de la directrice ou du directeur de chaque école de formation professionnelle :

- diriger l'élaboration de la stratégie éducationnelle de l'école de formation professionnelle, du plan stratégique et des plans d'action annuels de même que leur mise en œuvre;
- diriger la révision ou l'élaboration de programmes d'études professionnelles offerts par l'école ainsi que leur mise en œuvre;
- examiner et approuver les descriptions d'emploi du personnel de l'école;
- embaucher les membres du personnel enseignant, du personnel professionnel, du personnel de soutien et du personnel affecté à la formation pratique;
- gérer, de manière démocratique, l'ensemble des activités exercées par l'école, notamment en entretenant des relations fondées sur la collaboration, l'observation des normes éthiques et la transparence dans la prise de décision;
- contrôler la manière adoptée pour utiliser les ressources matérielles et financières affectées aux activités et à la gestion de l'école;
- publiciser l'information au sujet de programmes d'études offerts par l'école et de perspectives d'emploi associées à ces programmes;
- prendre les décisions qui s'imposent dans le cas où aucune loi, aucun règlement ni règle de fonctionnement ne détermine la procédure à suivre en ce qui a trait à un objet donné;
- assumer toute autre responsabilité confiée par le fondateur de l'école ou décrite dans les statuts de l'école⁷⁸.

En ce qui concerne le rôle des organismes autonomes de gestion, tels que le conseil d'établissement, le conseil du personnel enseignant, et le comité des élèves, rappelons qu'il est décrit dans les statuts qui sont propres à chaque école de formation professionnelle⁷⁹. De manière générale, les statuts précisent qu'au moins deux organismes autonomes de gestion doivent être mis sur pied dans chaque école, à savoir : le conseil d'établissement et le conseil du personnel enseignant. Le conseil d'établissement est l'organisme autonome de gestion le plus important d'une école de formation

77. Loi sur l'éducation de la République de Lituanie (25 juin 1991; nouvelle version, 28 juin 2003; dernier amendement, 4 juillet 2007).

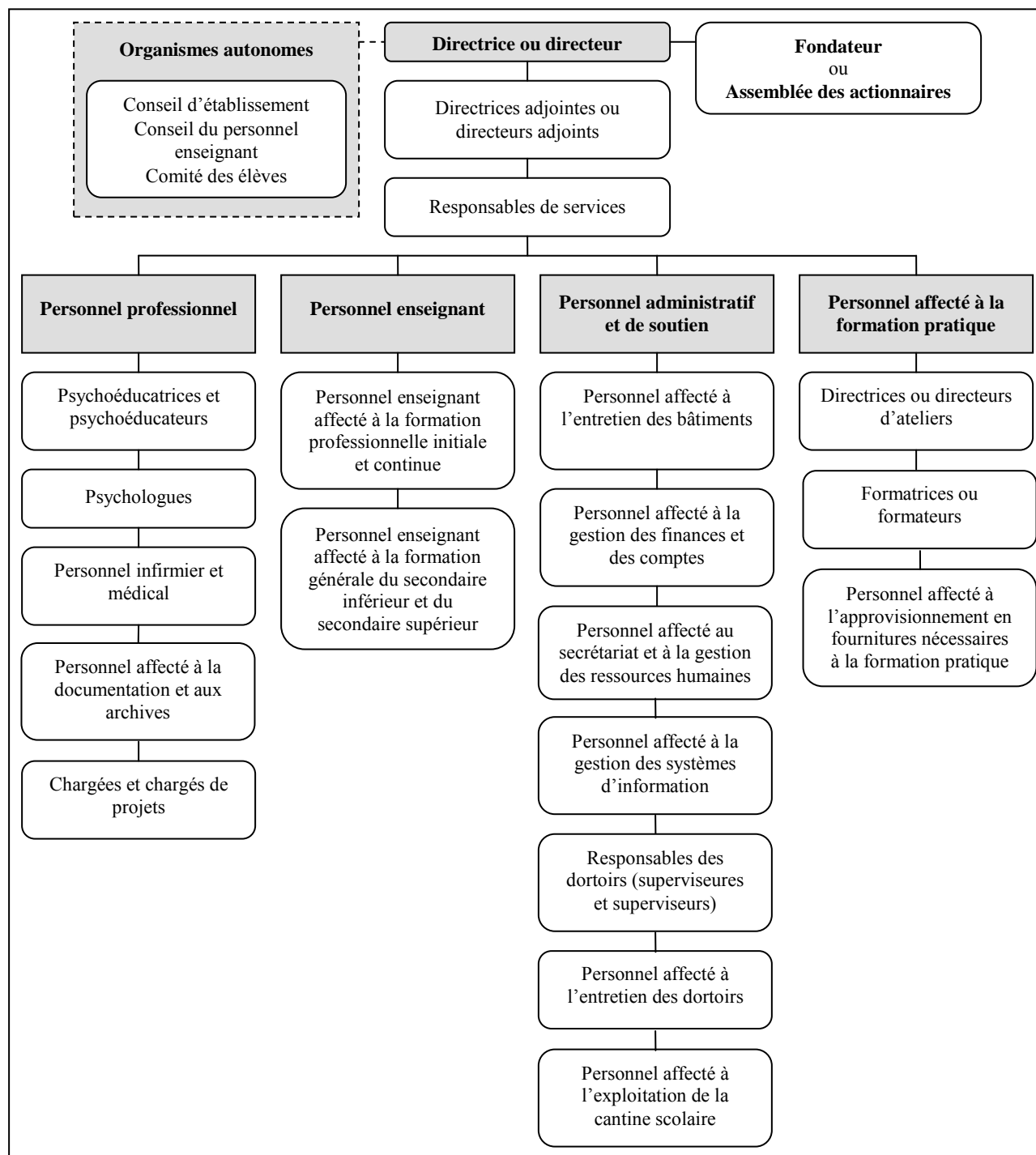
78. *Ibid.*

79. *Ibid.*

professionnelle. Il est composé de personnes représentant les élèves, le personnel enseignant, les parents et la communauté locale. Quant au conseil du personnel enseignant, il est l'organisme autonome permanent chargé de toutes les questions qui touchent ce personnel, notamment sur les plans de la mise en œuvre des programmes d'études et de la pédagogie. Il est composé de membres du personnel administratif de l'école, de même que du personnel enseignant, ainsi que de personnes qui participent directement au processus éducatif. Par ailleurs, puisque la nature des responsabilités dévolues aux organismes autonomes est déterminée par chaque école, elle n'est pas exposée dans la présente section, mais plutôt dans les exemples qui illustrent le partage de responsabilités au *Vilnius Builder's Training Centre*, à l'*Alanta School of Technology and Business* et au *Alytus Vocational Education and Training Centre*.

Enfin, comme l'illustre la figure 3.7, plusieurs autres instances de gestion, en plus du fondateur, de la directrice ou du directeur et des organismes autonomes, participent à la gestion d'une école de formation professionnelle. De fait, les responsables des services, le personnel professionnel, le personnel enseignant, le personnel administratif et de soutien ainsi que le personnel affecté à la formation pratique prennent part à la gestion de l'école et contribuent au bon déroulement de ses différentes activités.

Figure 3.7 Exemple d'un organigramme d'école de formation professionnelle



Le partage des responsabilités au Vilnius Builder's Training Centre

Situé à Vilnius, le *Vilnius Builder's Training Centre* est une école de formation professionnelle à vocation sectorielle, c'est-à-dire qu'elle offre des programmes de formation initiale et continue dans le domaine de la construction et de la transformation du bois, seulement⁸⁰. Le *Vilnius Builder's Training Centre* définit sa mission de la façon suivante : faire en sorte, d'une part, que les jeunes sans qualification professionnelle puissent acquérir à la fois une formation générale et une formation professionnelle dans le domaine de la construction ou de la transformation du bois et, d'autre part, que les adultes puissent mettre à jour leurs compétences ou en acquérir de nouvelles.

Au sujet de la formation initiale, précisons que le *Vilnius Builder's Training Centre* offre des programmes d'études professionnelles des échelons 1, 2, 3 et 4. Ce faisant, il accueille des élèves qui ont terminé les deux premières années du secondaire inférieur, des élèves qui ont terminé le secondaire inférieur et qui ont obtenu le *Basic-School-Leaving Certificate*, et des élèves qui ont terminé le secondaire supérieur et qui ont obtenu le *Maturity Certificate*. Au cours de l'année 2008, environ 1 100 élèves étaient inscrits dans un programme de formation professionnelle initiale offert par le *Vilnius Builder's Training Centre*. Pour ce qui est de la formation continue, indiquons simplement que le *Vilnius Builder's Training Centre* offre des programmes de formation d'une durée variant de 7 à 37 semaines et qu'au cours de l'année 2007, 406 personnes ont obtenu un certificat rattaché à ces programmes.

Par ailleurs, le *Vilnius Builder's Training Centre*, dont le statut est celui d'établissement public autonome, administre deux campus de dimension semblable : le Campus Viršuliškės et le Campus Fabijoniškės. Jusqu'à l'année 2000, ces deux campus constituaient des écoles de formation professionnelle distinctes; celles-ci ont fusionné pour former le *Vilnius Builder's Training Centre*. Chacun des deux campus de l'école dispose de classes pour les cours théoriques, d'ateliers pour la formation pratique, d'une bibliothèque, d'une cantine, de salles et de terrains de sport et d'une infirmerie.

En majorité, les membres du personnel du *Vilnius Builder's Training Centre* occupent un poste dans un campus, uniquement. Néanmoins, certains membres du personnel enseignant et du personnel professionnel et de soutien occupent un poste dans les deux campus à la fois; par exemple, le personnel affecté à la gestion des systèmes d'information. Au total, 177 personnes sont au service du *Vilnius Builder's Training Centre*, lesquelles personnes sont réparties comme suit : 7 personnes sont affectées à l'administration; 46 personnes sont affectées à l'enseignement de la formation générale du secondaire; 44 personnes sont affectées à l'enseignement de la formation professionnelle; et 80 personnes sont affectées à d'autres services, dont les ressources humaines, la comptabilité, l'orientation scolaire et professionnelle, la bibliothèque, les dortoirs, la cantine scolaire et l'entretien.

En vertu de ses statuts de l'école, le *Vilnius Builder's Training Centre* est géré par le directeur et l'assemblée des actionnaires ainsi que par trois organismes autonomes de gestion, soit le conseil d'établissement, le conseil du personnel enseignant, et le comité des élèves⁸¹. Le directeur assume les responsabilités qui lui sont confiées conformément à la Loi sur l'éducation et à la Loi sur la

80. Pour de plus amples renseignements au sujet du *Vilnius Builder's Training Centre*, voir l'annexe VI du présent rapport ainsi que le site Internet de l'établissement [www.vsrc.lt].

81. *By-laws of the Self-governing Institution Vilnius Builder's Training Centre*, document approuvé le 25 juin 2004, décret n° ISAK-1027 du ministère de l'Éducation et de la Science de la République de Lituanie.

formation professionnelle, lesquelles ont été exposées précédemment. Quant à l'assemblée des actionnaires, elle est la principale instance de gestion de l'école de formation professionnelle. Actuellement, l'école a deux actionnaires : le ministère de l'Éducation et de la Science et l'entreprise de construction Andova UAB. En outre, l'assemblée des actionnaires, dont les fonctions sont comparables à celles du fondateur d'établissement, telles que les définit la Loi sur l'éducation, a les responsabilités suivantes :

- décider de la cession ou de la location par prêt à usage ou par hypothèque de l'actif appartenant à l'école;
- approuver les dons, autres que les dons en argent, reçus par l'école;
- traiter les questions relatives à l'apport, en capital, des actionnaires.

Pour sa part, le conseil d'établissement est l'organisme autonome le plus important du *Vilnius Builder's Training Centre*. Composé de deux personnes choisies parmi le personnel enseignant qui sont affectées à la formation professionnelle, de deux personnes choisies parmi le personnel enseignant qui sont affectées à la formation générale, de deux membres du personnel administratif, de deux élèves, de deux parents et du directeur, le conseil d'établissement a un mandat de trois années. Selon les statuts du *Vilnius Builder's Training Centre*, les responsabilités du conseil d'établissement visent, notamment, les suivantes :

- approuver les statuts et les règles de fonctionnement de l'école ainsi que leur révision;
- définir le processus d'assurance de la qualité de la formation offerte à l'école et gérer la qualité de la formation;
- examiner et approuver le plan stratégique de l'école et les plans d'action annuels;
- examiner et approuver la stratégie éducationnelle mise en œuvre à l'école;
- examiner et approuver la méthode d'attribution de bourses aux élèves et de toute autre forme de soutien financier destiné aux élèves;
- examiner et approuver la méthode de location des dortoirs et la tarification;
- examiner et approuver les programmes de récompense et d'encouragement à l'intention des membres du personnel de l'école, comme les primes de rendement et les gratifications;
- formuler des propositions au sujet de l'amélioration des ressources matérielles utiles à la formation professionnelle, principalement l'équipement, l'appareillage et l'outillage;
- formuler des propositions au sujet du réaménagement de la structure organisationnelle de l'école, des descriptions d'emploi et des postes en vigueur;
- gérer les activités d'apprentissage en milieu de travail que les élèves doivent accomplir, notamment la recherche de lieux de stages, les stages proprement dit et la rémunération des élèves, les activités de formation données en entreprise et les visites d'entreprises;
- résoudre les problèmes et gérer les incidents d'ordre social ou culturel qui touchent les membres du personnel de l'école ou les élèves;
- susciter la collaboration entre l'école et les partenaires des milieux socioéconomiques en cause.

Au terme de cette vue d'ensemble de la structure de gestion du *Vilnius Builder's Training Centre*, il est intéressant de donner deux exemples de la façon dont se traduit le partage des responsabilités entre les différentes instances de gestion de l'école. Le premier exemple vise la planification des activités du *Vilnius Builder's Training Centre*, alors que le second porte sur la sélection et le recrutement du personnel.

Ainsi, pour ce qui est du premier exemple, notons que le plan stratégique du *Vilnius Builder's Training Centre* est élaboré par un groupe de travail constitué de personnes représentant les différents services de l'école et les organismes autonomes de gestion. Le groupe de travail prépare une version provisoire du plan stratégique de l'école et la soumet, pour commentaires, aux trois organismes autonomes de gestion de même qu'à l'assemblée des actionnaires. Le groupe de travail apporte ensuite les modifications au plan stratégique et en prépare la version définitive qu'il soumet au conseil d'établissement pour approbation. Une fois approuvé par le conseil d'établissement, le plan stratégique est présenté par le directeur à l'assemblée des actionnaires. Si l'assemblée donne son aval au plan stratégique, celui-ci est officiellement adopté par le directeur du *Vilnius Builder's Training Centre*.

À partir du plan stratégique, la version provisoire d'un plan d'action annuel est élaborée par le directeur du *Vilnius Builder's Training Centre* en collaboration avec les directrices adjointes et les directeurs adjoints et, selon les besoins, avec d'autres membres du personnel de l'école. La version provisoire du plan est présentée aux différents services de l'école et aux organismes autonomes de gestion. Puis, elle est examinée par le conseil d'établissement. Au terme de ce processus de consultation, la version définitive du plan d'action annuel est préparée et soumise à l'assemblée des actionnaires pour approbation; si elle est approuvée, cette version est adoptée officiellement par le directeur et le plan d'action est mis en œuvre.

En ce qui a trait au second exemple qui touche le recrutement du personnel, signalons que le *Vilnius Builder's Training Centre* dispose d'une procédure pour la sélection du personnel enseignant et du personnel affecté aux différents services de l'école. Selon cette procédure, le directeur du *Vilnius Builder's Training Centre*, les directrices adjointes et les directeurs adjoints, les actionnaires, le conseil d'établissement, le conseil du personnel enseignant, et le comité des élèves peuvent suggérer le recrutement de nouveaux membres du personnel ou, encore, la création de nouveaux postes. Par exemple, le conseil du personnel enseignant a récemment proposé l'embauche d'une ou d'un psychologue et le conseil d'établissement, l'embauche de personnes supplémentaires pour effectuer l'entretien des locaux de l'école.

Les propositions de recrutement de nouveaux membres du personnel ou de création de nouveaux postes sont examinées par le conseil d'établissement, qui les soumet ensuite au directeur du *Vilnius Builder's Training Centre*. Celui-ci en discute avec les directrices adjointes et les directeurs adjoints avant de prendre une décision à ce sujet. Lorsque le directeur décide de recruter un nouveau membre du personnel ou de créer un nouveau poste, il confie à la personne responsable des ressources humaines la responsabilité d'en faire l'annonce dans les sites Internet pertinents. Puis, un comité de sélection est mis sur pied; il regroupe, habituellement, le directeur du *Vilnius Builder's Training Centre*, la personne responsable des ressources humaines et la personne responsable du service au sein duquel un poste sera pourvu ou créé. Le comité procède à une entrevue de sélection auprès des personnes qui proposent leur candidature. Là où les personnes retenues sont alors embauchées et elles doivent signer un contrat de travail préparé par le directeur de l'école.

Le partage des responsabilités à l'Alanta School of Technology and Business

Située en région rurale dans le *county* d'Utena, l'*Alanta School of Technology and Business* est une école de formation professionnelle qui a été créée dans les années 1940. À cette époque, l'école offrait des programmes de formation de base dans le domaine de l'agriculture et de la production animale. Au fil du temps, l'école a changé plusieurs fois de vocation et, en septembre 2003, elle est devenue l'*Alanta School of Technology and Business* et a acquis le statut d'établissement public autonome.

L'*Alanta School of Technology and Business* offre huit programmes de formation professionnelle initiale des échelons 1, 2, 3 et 4, qui sont rattachés à différents secteurs d'activité économique, dont l'agriculture, la construction et l'hôtellerie⁸². Elle offre également des programmes de formation continue dans les mêmes secteurs. À titre indicatif, notons qu'en 2008, 350 élèves étaient inscrits dans un programme de formation professionnelle initiale et que 1 132 personnes étaient inscrites dans un programme de formation professionnelle continue.

L'apprentissage tout au long de la vie est la pierre angulaire de la stratégie éducative de l'*Alanta School of Technology and Business*. La mission de l'école consiste donc à offrir aux jeunes une formation initiale leur permettant de s'intégrer facilement dans le marché du travail et de s'adapter aux changements qui y ont cours, et à offrir aux adultes une formation continue leur permettant d'acquérir les compétences nécessaires à l'insertion ou au maintien en emploi.

Au total, l'*Alanta School of Technology and Business* compte à son emploi 97 personnes. Ces personnes sont réparties de la manière suivante dans les différents services de l'école : 16 personnes sont affectées à l'enseignement de la formation générale du secondaire; 29 personnes sont affectées à l'enseignement de la formation professionnelle; 25 personnes sont affectées à l'administration, aux ressources humaines et à la comptabilité; et 27 personnes sont affectées aux services techniques et aux services de soutien.

Selon les statuts de l'école, l'*Alanta School of Technology and Business* est gérée par le directeur et l'assemblée des actionnaires ainsi que par trois organismes autonomes de gestion, à savoir : le conseil d'établissement, le conseil du personnel enseignant, et le comité des élèves. Le directeur, l'assemblée des actionnaires et le conseil d'établissement sont les principales instances de gestion de l'école.

Pour l'essentiel, les responsabilités qui incombent au directeur de l'*Alanta School of Technology and Business* sont celles qui sont établies dans la Loi sur l'éducation et dans la Loi sur la formation professionnelle. De même, les responsabilités de l'assemblée des actionnaires, qui regroupe le ministère de l'Éducation et de la Science, la *Panevėžys Chamber of Commerce, Industry and Crafts*, la municipalité de Molėtai et l'entreprise agroalimentaire *Alantos Agroservisas UAB*, sont semblables à celles du fondateur d'établissement, lesquelles sont définies dans la Loi sur l'éducation.

82. Pour de plus amples renseignements au sujet de l'*Alanta School of Technology and Business*, se reporter à l'annexe VII du présent rapport et au site Internet de l'établissement [www.alantostvm.lt].

Par ailleurs, le conseil d'établissement est l'organisme autonome le plus important de l'*Alanta School of Technology and Business*. Il est composé de représentantes et de représentants du personnel enseignant, des élèves, des parents et de la communauté locale ainsi que du directeur de l'école. Dans l'exercice de son mandat, dont la durée est de trois années, le conseil d'établissement est appelé à exercer un ensemble de responsabilités, notamment les suivantes⁸³ :

- approuver les statuts et les règles de fonctionnement de l'école ainsi que leur révision;
- examiner et approuver le plan stratégique de l'école et les plans d'action annuels;
- examiner et approuver les programmes de formation initiale et continue mis en œuvre à l'école;
- définir le processus d'assurance de la qualité de la formation offerte à l'école;
- formuler des propositions au sujet de l'efficacité des activités de l'école et de l'utilisation des ressources;
- formuler des propositions au sujet des relations publiques de l'école;
- formuler des propositions au sujet du réaménagement de la structure organisationnelle de l'école, des descriptions d'emploi et des postes en vigueur;
- gérer les activités d'apprentissage en milieu de travail que les élèves doivent accomplir, notamment la recherche de lieux de stages, les stages proprement dit et la rémunération des élèves, les activités de formation données en entreprise et les visites d'entreprises.

Voilà qui termine cet aperçu de la structure de gestion de l'*Alanta School of Technology and Business*. Voyons maintenant, à l'aide de deux exemples, la manière dont se traduit le partage des responsabilités entre les différentes instances de gestion de l'école. Le premier exemple porte sur la collaboration établie entre l'*Alanta School of Technology and Business* et le *Utena College* en matière d'harmonisation de ses programmes d'études professionnelles offerts à l'enseignement secondaire et postsecondaire. Le second exemple traite de l'évaluation des apprentissages faits par les élèves inscrits dans un programme de formation professionnelle initiale.

Ainsi, pour mener à bien l'harmonisation de ses programmes d'études professionnelles offerts à l'enseignement secondaire et à l'enseignement postsecondaire, le directeur de l'*Alanta School of Technology and Business* met sur pied un groupe de travail chargé d'examiner la pertinence d'harmoniser un programme d'études offert par l'*Alanta School of Technology and Business* avec un programme d'études offert au *Utena College*. Pour ce faire, le groupe de travail analyse le point de vue des employeurs, des personnes diplômées des deux programmes d'études visés et des élèves des établissements d'enseignement secondaire au sujet de l'intérêt de mettre en place un parcours de continuité composé des programmes de formation professionnelle en cause. Si le résultat de cette analyse démontre la pertinence de l'harmonisation des programmes, le groupe de travail demande au ministère de l'Éducation et de la Science l'autorisation d'élaborer un parcours de continuité constitué des deux programmes d'études visés de l'*Alanta School of Technology and Business* et du *Utena College*.

83. *By-laws of the Self-governing Institution Alanta School of Technology and Business*, document inscrit le 27 octobre 2006 dans le *Register of Legal Entities*.

À la suite de l'autorisation du MES, le directeur de l'*Alanta School of Technology and Business* confie à un groupe de l'école, nommé groupe méthodologique, le rôle de concevoir le parcours de continuité⁸⁴. Composé de personnes représentant le personnel enseignant de l'*Alanta School of Technology and Business* et les employeurs de la région, le groupe méthodologique collabore avec le personnel de la Faculté d'affaires et de technologie du *Utena College* pour établir des similitudes entre les compétences visées par les deux programmes de formation professionnelle et pour élaborer le parcours de continuité, lequel se traduit par le développement d'un nouveau programme d'études offert par l'*Alanta School of Technology and Business*. La version provisoire du nouveau programme d'études est examinée par un conseil de l'école, nommé conseil méthodologique⁸⁵, par le conseil d'établissement et par l'assemblée de sact ionnaires de l'école. Puis, le nouveau programme est soumis, pour approbation, aux regroupements d'employeurs touchés par le sujet, soit les *Chambers of Commerce, Industry and Crafts* ou la *Chamber of Agriculture*. Ensuite, le *Qualifications and Vocational Education and Training Development Centre* entreprend la validation du nouveau programme, c'est-à-dire qu'il vérifie si celui-ci respecte les *Vocational Education and Training Standards*, si le plan de formation et le cheminement scolaire proposés permettent d'acquérir les compétences visées et si la qualification professionnelle du personnel enseignant, le matériel scolaire et les services mis à la disposition des élèves sont appropriés. Au terme de cette validation, le QVETDC transmet le programme à un groupe d'expertes et d'experts chargés de l'analyser. Enfin, ce groupe formule une recommandation au MES; lorsque la recommandation est positive, le programme est approuvé et inscrit, par le MES, dans le *Register of Study and Training Programmes*, et il est mis en œuvre par l'*Alanta School of Technology and Business*. Ainsi, les élèves qui, après avoir terminé le nouveau programme offert par l'*Alanta School of Technology and Business*, s'inscriront dans le programme d'études approuvées offert au *Utena College* pourront obtenir une reconnaissance de certaines unités et, ainsi, voir réduite la durée de leurs études. Dit autrement, les élèves auront la possibilité de devenir titulaires d'un deuxième diplôme, tout en réduisant la durée de leur formation.

Le second exemple touche l'évaluation des apprentissages faits par les élèves inscrits dans un programme de formation professionnelle initiale. Or, le processus d'évaluation des apprentissages est exposé dans la description de chaque programme; il comprend les évaluations en cours d'apprentissage et l'évaluation finale des compétences. En effet, au moment de produire le plan de mise en œuvre des programmes d'études professionnelles, les membres du personnel enseignant, en collaboration avec le conseil méthodologique de l'*Alanta School of Technology and Business*, déterminent les moments auxquels se tiendront les évaluations, les compétences qui feront l'objet des évaluations et la manière dont elles seront évaluées. Les différentes évaluations en cours d'apprentissage sont assumées par le personnel enseignant, sous l'égide du conseil méthodologique. Elles prennent généralement la forme d'épreuves orales ou écrites. Les résultats obtenus par les élèves aux différentes épreuves sont examinés par le conseil du personnel enseignant de même que par le directeur de l'école, qui établissent le degré de maîtrise des compétences atteint par les élèves. Quant à l'évaluation finale des compétences, elle est effectuée au terme du programme d'études et conduit à l'octroi d'un titre de qualification professionnelle⁸⁶. Sous la responsabilité des *Chambers*

84. Les responsabilités de groupes méthodologiques sont détaillées dans le chapitre 4 du présent rapport. La démarche d'élaboration d'un nouveau programme d'études est exposée dans le chapitre 4 également.

85. Au sein de l'*Alanta School of Technology and Business*, le conseil méthodologique est responsable de questions d'ordre pédagogique. Précisément, il s'occupe de la gestion de toute question touchant les programmes d'études offerts par l'école de formation professionnelle et l'évaluation des apprentissages.

86. Se reporter au chapitre 4 du présent rapport pour de plus amples enseignements au sujet du processus d'évaluation des apprentissages faits par les élèves inscrits dans un programme d'études professionnelles offert à l'enseignement secondaire.

of Commerce, Industry and Crafts et de la Chamber of Agriculture, l'évaluation finale comporte des examens pratiques et théoriques.

Le partage des responsabilités au Alytus Vocational Education and Training Centre

Situé à Alytus, le *Alytus Vocational Education and Training Centre* est une école de formation professionnelle dont le statut est celui d'établissement subventionné⁸⁷. Fondée en 2004 par le ministère de l'Éducation et de la Science, cette école est le fruit de la fusion des écoles de formation professionnelle de l'industrie et du commerce, de confection de vêtements et de construction situées à Alytus.

Le *Alytus Vocational Education and Training Centre* offre des programmes de formation professionnelle initiale des échelons 1, 2, 3 et 4 de même que de la formation générale du secondaire inférieur et du secondaire supérieur. Il est en mesure d'accueillir des élèves qui ont terminé les deux premières années du secondaire inférieur, des élèves qui ont terminé le secondaire inférieur et qui ont obtenu le *Basic-School-Leaving Certificate*, et des élèves qui ont terminé le secondaire supérieur et qui ont obtenu le *Maturity Certificate*. À cet égard, indiquons qu'en 2008, plus de 1 500 élèves étaient inscrits dans les divers programmes de formation professionnelle initiale offerts au *Alytus Vocational Education and Training Centre* et que 513 élèves ont obtenu un diplôme rattaché à l'un ou l'autre de ces programmes.

En outre, le *Alytus Vocational Education and Training Centre* offre des programmes de formation professionnelle continue et de services aux élèves qui ont des besoins particuliers, comme les élèves ayant une déficience ou des difficultés d'adaptation. À ce sujet, il y a lieu de signaler qu'en 2007, 188 personnes ont terminé avec succès un programme de formation continue, dont la durée varie de 5 à 32 semaines.

Les programmes de formation professionnelle initiale, qui peuvent inclure la formation générale du secondaire, et les programmes de formation continue offerts au *Alytus Vocational Education and Training Centre* sont articulés autour de trois champs d'activités⁸⁸, à savoir : le champ d'activités commerce et industrie⁸⁹; le champ d'activités services et affaires; et le champ d'activités technologie et affaires de la construction. Chacun de ces trois champs d'activités regroupe des programmes d'études qui lui sont propres. Précisément, les programmes du champ d'activités commerce et industrie touchent les domaines suivants : métiers du génie et métiers techniques; affaires et administration; et services personnels. Les programmes du champ d'activités services et affaires visent les domaines suivants : services personnels; et fabrication et transformation. Quant aux programmes du champ d'activités technologie et affaires de la construction, ils visent les domaines suivants : architecture et bâtiments; et services de transport.

Chacun des trois champs d'activités réunit du personnel affecté à la mise en œuvre de programmes particuliers. Cependant, le personnel de ces trois champs d'activités travaille en collaboration au moment de la mise en œuvre de la stratégie éducationnelle du *Alytus Vocational Education and*

87. Au sujet du *Alytus Vocational Education and Training Centre*, se reporter à l'annexe VIII du présent rapport ainsi qu'au site Internet de l'établissement [www.aprc.lt].

88. Dans le contexte de l'éducation, la notion de section renvoie à « chacune des spécialités dans un établissement d'enseignement ». Site Internet du *Grand dictionnaire terminologique*, Office québécois de la langue française [www.granddictionnaire.com].

89. Les programmes de formation professionnelle rattachés à la section commerce et industrie sont offerts au pénitencier d'Alytus.

Training Centre, de son plan stratégique et de ses plans d'action annuels, et il utilise de façon cohérente les ressources humaines et matérielles de l'école. Au total, 240 personnes sont au service du *Alytus Vocational Education and Training Centre*. Elles sont réparties comme suit dans les différents services de l'école : 70 personnes sont affectées à la formation professionnelle; 40 personnes sont affectées à la formation générale; 40 personnes sont affectées aux services administratifs; et 90 personnes sont affectées à d'autres services, parmi lesquels les ressources humaines, la comptabilité, l'orientation scolaire et professionnelle, la bibliothèque, les dortoirs, le gymnase et l'entretien.

En vertu des statuts de l'école, le *Alytus Vocational Education and Training Centre* est géré par le directeur et le fondateur — le ministère de l'Éducation et de la Science — de même que par trois organismes autonomes de gestion, soit le conseil d'établissement, le conseil du personnel enseignant, et le comité des élèves⁹⁰. Le directeur assume les responsabilités qui lui sont dévolues dans la Loi sur l'éducation et dans la Loi sur la formation professionnelle. De même, le fondateur assume les responsabilités qui lui sont confiées dans la Loi sur l'éducation.

Quant au conseil d'établissement, il est l'organisme autonome de gestion le plus important au *Alytus Vocational Education and Training Centre*. Composé de six personnes choisies parmi le personnel enseignant et rattachées aux trois champs d'activités de l'école, de deux membres du personnel administratif, de deux élèves, de deux parents, de trois personnes représentant les partenaires sociaux, d'une personne représentant les institutions municipales et du directeur, le conseil d'établissement a un mandat de deux années. Les modalités de son fonctionnement sont précisées dans les statuts du *Alytus Vocational Education and Training Centre* et ses responsabilités sont établies par des règles approuvées par le directeur de l'école. Les responsabilités en cause touchent, entre autres choses, ce qui suit :

- approuver les statuts et les règles de fonctionnement de l'école ainsi que leur révision;
- examiner et approuver le plan stratégique de l'école et les plans d'action annuels;
- examiner et approuver la stratégie d'évaluation des apprentissages faits par les élèves;
- examiner et approuver les propositions d'acquisition de nouveau matériel scolaire;
- formuler des propositions au sujet de l'amélioration des ressources matérielles utiles à la formation professionnelle, principalement l'équipement, l'appareillage et l'outillage;
- formuler des propositions au sujet du réaménagement de la structure organisationnelle de l'école, des descriptions d'emploi et des postes en vigueur;
- formuler des propositions relatives à l'évaluation du rendement des membres du personnel;
- gérer les activités d'apprentissage en milieu de travail que les élèves doivent accomplir, notamment la recherche de lieux de stages, les stages proprement dit et la rémunération des élèves, les activités de formation données en entreprise et les visites d'entreprises;
- contrôler les finances de même que les activités économiques menées par l'école;
- favoriser la collaboration entre l'école et les partenaires de son milieu socioéconomiques touchés par la question.

90. *By-laws of the Alytus Vocational Education and Training Centre*, document approuvé le 8 février 2006, décret n° ISAK-217 du ministère de l'Éducation et de la Science de la République de Lituanie.

Au terme de cet exposé sur la structure de gestion propre à l'*Alytus Vocational Education and Training Centre*, il est utile de donner de ux exemples de la façon dont se traduit le partage de s responsabilités entre les différentes instances de gestion de l'école. Le premier exemple porte sur l'élaboration du plan stratégique du *Alytus Vocational Education and Training Centre*, et le second, sur le perfectionnement professionnel du personnel enseignant de l'école.

Ainsi, le plan stratégique du *Alytus Vocational Education and Training Centre* est élaboré par un groupe de travail constitué de personnes représentant les trois sections de l'école, les différents services et les organismes autonomes de gestion. Tout d'abord, en s'attardant sur ce qu'il y aurait lieu de faire pour améliorer les services de formation, le groupe de travail analyse la situation qui a cours au sein de s trois sections de l'école. Ensuite, il prépare une version provisoire du plan stratégique, qui comporte des objectifs, des résultats attendus et des indicateurs, et la soumet, pour commentaires, au conseil du personnel enseignant, puis au conseil d'établissement. Le groupe de travail apporte ensuite les modifications au plan stratégique et en prépare la version définitive qu'il soumet, pour approbation, au conseil d'établissement. Une fois approuvé par le conseil d'établissement, le plan stratégique est présenté au ministre de l'Éducation et de la Science; si celui-ci donne son aval au plan stratégique, celui-ci est officiellement adopté par le directeur du *Alytus Vocational Education and Training Centre* et il est mis en œuvre.

En ce qui a trait au plan de perfectionnement professionnel du personnel enseignant du *Alytus Vocational Education and Training Centre*, il est élaboré par le directeur de l'école et par ses adjointes et adjoints, en collaboration avec les trois organismes autonomes de gestion. Il est préparé à partir des recommandations formulées dans la politique nationale en matière d'éducation de la République de Lituanie, des caractéristiques particulières à chacun des programmes d'études professionnelles offerts et de s demandes formulées par les membres du personnel enseignant au moment de s réunions tenues au cours de l'année scolaire. La version provisoire du plan de perfectionnement professionnel est soumise, pour approbation, au conseil du personnel enseignant. Puis, la version définitive du plan est produite en vue de son adoption officielle par le directeur. Enfin, les fonds nécessaires à la mise en œuvre des activités de perfectionnement prévues dans le plan sont attribués au moment où le conseil d'établissement établit, pour l'exercice financier suivant, le budget nécessaire au *Alytus Vocational Education and Training Centre*.

3.2.2 Le partage des responsabilités au sein de la direction des collèges

L'exposé du partage des responsabilités au sein de la direction des collèges répartis sur le territoire de la Lituanie est articulé autour des points suivants :

- le cadre législatif définissant les responsabilités des collèges;
 - la mission des collèges;
 - la structure organisationnelle des collèges;
 - le partage des responsabilités au *Vilnius College of Technologies and Design*.
-

Le cadre législatif définissant les responsabilités des collèges

La création du réseau des collèges de la Lituanie, tel qu'il se présente aujourd'hui, commence en mars 2000 avec l'adoption de la Loi sur l'enseignement supérieur. De fait, cette loi prévoyait la création d'un système d'enseignement postsecondaire binaire comprenant de deux types d'établissement : les universités qui offrent les programmes d'études universitaires et les collèges qui offrent les programmes de formation professionnelle postsecondaire. En 2009, le nombre de collèges en Lituanie s'élevait à 28; parmi ceux-ci, 12 étaient des établissements privés et 16, des établissements d'État⁹¹.

Les activités des collèges sont régies, principalement, par la Loi sur l'enseignement supérieur. Elles sont également régies, quoique dans une moindre mesure, par la Loi sur l'éducation et par les *Guidelines for a Subject Area*. À cet égard, signalons ce qui suit :

- la Loi sur l'éducation, rappelons-le, encadre l'ensemble du système d'éducation, ce qui inclut l'enseignement postsecondaire offert dans les collèges. À ce propos, la loi stipule que les activités des collèges sont précisées à l'intérieur de statuts de chacun d'entre eux, lesquels statuts doivent être produits conformément aux exigences de la Loi sur l'enseignement supérieur et approuvés par le gouvernement⁹²;
- la Loi sur l'enseignement supérieur établit les responsabilités respectives du gouvernement, du ministère de l'Éducation et de la Science, et des collèges en matière de gestion et de financement de la formation professionnelle offerte à l'enseignement postsecondaire. Elle définit, notamment, les règles de production et d'approbation des statuts de chaque collège, les fondements légaux liés à la création, à la réorganisation et à l'abolition d'un collège, les principes liés à l'élaboration et à l'approbation des programmes d'études, les principes de mise en œuvre et d'évaluation des programmes d'études, les règles de délivrance des diplômes, les conditions générales d'admission dans les collèges de même que les droits et les responsabilités du personnel enseignant;
- les *Guidelines for a Subject Area* sont préparées par le *Centre for Quality Assessment in Higher Education* et approuvées par le MES, et ce, en vertu de la Loi sur l'enseignement supérieur. Les *Guidelines for a Subject Area* sont des lignes directrices qui précisent, pour chaque programme d'études, les orientations en ce qui a trait aux exigences d'admission, à la durée de ses études, au nombre d'heures consacrées à la composante de la formation générale par rapport à celle de la formation particulière, ainsi qu'une liste de disciplines communes obligatoires⁹³. Les programmes d'études élaborés par les collèges doivent respecter ces lignes directrices.

91. Pour les besoins de la présente étude, seuls les collèges d'État sont pris en considération, et ce, en vue de faciliter la compréhension des différents aspects de leur gestion.

92. Loi sur l'éducation de la République de Lituanie (25 juin 1991; nouvelle version, 28 juin 2003; dernière modification, 4 juillet 2007).

93. Loi sur l'enseignement supérieur de la République de Lituanie (21 mars 2000; dernier amendement, 26 juin 2008) et *Guidelines for a Subject Area*, document approuvé le 31 juillet 2008, décret n° ISAK-2294 du ministère de l'Éducation et de la Science de la République de Lituanie.

La mission des collèges

Les collèges de la Lituanie ont pour mission d'offrir des programmes de formation professionnelle postsecondaire qui sont axés sur la formation pratique et la recherche appliquée⁹⁴. Les programmes d'études offerts par les collèges mènent à l'obtention du *Professional Bachelor's Degree*, sur lequel est généralement inscrit un titre de qualification professionnelle, et ils ont pour but de préparer les personnes à l'exercice d'une profession à caractère technique. Ainsi, la mission des collèges est de répondre aux besoins du marché du travail et des élèves en matière de qualification professionnelle, de soutenir le développement économique et social de la région qu'ils desservent, et d'assurer la diffusion des connaissances dans la société. Précisément, selon la Loi sur l'enseignement supérieur, la mission des collèges est articulée autour des responsabilités qui suivent :

- créer les conditions qui permettent à toute personne souhaitant poursuivre des études professionnelles à l'enseignement postsecondaire de le faire et, partant, d'acquérir les compétences nécessaires pour exercer une profession à caractère technique et s'intégrer aisément dans le marché du travail;
- favoriser l'apprentissage tout au long de la vie, notamment en offrant des activités de formation continue permettant aux personnes en emploi d'acquérir de nouvelles compétences et de s'adapter aux besoins changeants du marché du travail, et en soutenant les entreprises dans l'organisation d'activités de perfectionnement professionnel destinées aux membres de leur personnel;
- offrir des programmes d'études professionnelles de haut niveau qui répondent de manière appropriée aux besoins de l'économie lituanienne et, en particulier, de l'économie de chacune des régions où sont situés les collèges;
- mener des projets de recherche appliquée, entre autres afin de contribuer au développement socioéconomique de la région qu'ils desservent;
- consulter les autorités régionales et municipales, de même que les associations patronales et syndicales au moment de mettre sur pied différentes activités⁹⁵.

Par ailleurs, la Loi sur l'enseignement supérieur accorde aux collèges une autonomie considérable sur le plan de l'organisation pédagogique de la formation, comme sur le plan de la gestion administrative et économique de leurs activités. Cette autonomie est précisée à l'intérieur des statuts de chacun des collèges. Néanmoins, la Loi précise que certaines dimensions de la gestion des collèges et de l'organisation pédagogique de la formation relèvent de l'État, précisément du MES, du *Higher Education Council* et du *Centre for Quality Assessment in Higher Education*. La réglementation par l'État des activités des collèges a pour but principal d'assurer l'adéquation entre le contenu des programmes d'études professionnelles offerts à l'enseignement postsecondaire et les titres de qualification professionnelle délivrés aux élèves qui terminent avec succès ces programmes. Pour l'essentiel, le *Higher Education Council* veille à ce que le système d'enseignement postsecondaire soit suffisamment souple pour s'adapter aux changements rapides qui ont cours dans le monde du travail. Pour sa part, le *Centre for Quality Assessment in Higher Education* valide les nouveaux programmes d'études élaborés par les collèges en même temps qu'il évalue la capacité des collèges à offrir les programmes qu'ils proposent.

94. Loi sur l'enseignement supérieur de la République de Lituanie (21 mars 2000; dernier amendement, 26 juin 2008).

95. *Ibid.*

Enfin, deux organismes indépendants contrôlent les activités des collèges à l'échelle nationale. Il s'agit de la Conférence des directrices et des directeurs des collèges de la Lituanie et du Syndicat national des comités d'élèves de la Lituanie.

La structure organisationnelle des collèges

En vertu de la Loi sur l'éducation, la structure de gestion de chaque collège est précisée à l'intérieur de ses statuts. À ce propos, rappelons que les statuts des collèges doivent être établis conformément aux exigences de la Loi sur l'enseignement supérieur et approuvés par le gouvernement. Selon la Loi sur l'enseignement supérieur, les statuts des collèges « *must comprise the following* » :

- *higher education establishment name, founders, seat;*
- *goals, tasks and areas of activities;*
- *structure and procedure of its changing;*
- *procedure of the formation of self-governance institutions and organisation of the activities thereof as well as their rights, duties and functions;*
- *purpose of the units and their competence;*
- *procedure for election or appointment of the heads of a higher education establishment and its units, their duties and rights;*
- *rights, duties and responsibility of the academic staff and research workers;*
- *rights of students and measures for the implementation thereof;*
- *duties of students, the procedure of disciplinary penalties imposed on them;*
- *procedure for the formation of commissions intended for the settlement of disputes arising between the administration and other employees as well as students, the procedure for the settlement of disputes and the implementation of decisions;*
- *sources of assets, procedure for use of property and assets;*
- *procedure for adopting and amending the statute⁹⁶ ».*

En établissant ses statuts, chaque collège se donne une structure de gestion qui lui est propre. Par conséquent, les 28 collèges de la Lituanie n'ont pas une structure organisationnelle identique, bien que quelques caractéristiques soient communes à tous les collèges. À cet égard, la figure 3.8 présentée ci-après donne un exemple de la structure organisationnelle des collèges, qui comprend toujours le *College Council*, le *Academic Council*, la direction du collège et le comité des élèves.

La Loi sur l'enseignement supérieur définit certaines règles pour gouverner les collèges. Ces règles précisent, notamment, que les collèges doivent être dirigés par un organisme de surveillance qui représente le public, soit le *College Council*. En vertu de la Loi, le *College Council* doit être composé de 9 personnes au minimum, le maximum étant de 21 personnes⁹⁷. Le tiers des membres du *College Council* est nommé par le *Academic Council*; la directrice ou le directeur du collège et un élève, au moins, doivent en faire partie. Un autre tiers des membres du *College Council* est formé de personnes représentant les domaines de la science, de la culture, des arts, de l'économie, de

96. *Ibid.*

97. *Ibid.*

même que les institutions publiques locales. Ces personnes sont nommées par le ministre de l'Éducation et de la Science. Enfin, c'est la directrice ou le directeur du collège qui nomme les derniers de ses membres. Le ministre précité annonce, par décret, la composition du *College Council* et il nomme la personne qui en assumera la présidence, en tenant compte de la recommandation formulée à cet égard par la directrice ou le directeur du collège.

En sa qualité d'organisme de surveillance, le *College Council* rend des décisions qui ont force obligatoire. Les principales responsabilités du *College Council* consistent en ce qui suit :

- élire la directrice ou le directeur du collège;
- prendre connaissance des prévisions budgétaires et du rapport annuel, qui inclut les états financiers, que prépare la directrice ou le directeur du collège et lui soumettre de ses recommandations;
- approuver le plan stratégique de développement du collège préparé par le *Academic Council*;
- évaluer les besoins liés au développement économique, social et culturel de la région et, pour les satisfaire, proposer la révision et l'adaptation des programmes d'études offerts par le collège ou, encore, l'élaboration de nouveaux programmes;
- formuler des recommandations au sujet des programmes de recherche appliquée et de leur amélioration ou, encore, au sujet de l'élaboration et de la mise en œuvre de nouveaux programmes de recherche;
- contrôler la manière dont les ressources matérielles et financières du collège sont utilisées et, le cas échéant, proposer au MES d'entreprendre une démarche d'audit pour vérifier la situation financière du collège;
- évaluer les différentes activités accomplies par le collège, notamment sous l'angle de la contribution du collège au développement socioéconomique de la région;
- publiciser le résultat de l'évaluation des activités accomplies par le collège.

Toujours selon la Loi sur l'enseignement supérieur, les collèges doivent être dirigés par un conseil d'administration autonome, à savoir le *Academic Council*⁹⁸. La composition du *Academic Council* est précisée à l'intérieur des statuts du collège. Toutefois, la Loi établit que 10 p. 100, au minimum, des membres du conseil doivent être des élèves élus par leurs pairs, que 10 p. 100, au minimum, des membres du conseil doivent être des personnes représentant d'autres collèges et universités, élues selon les modalités prévues dans les statuts du collège, et la directrice ou le directeur du collège doit en faire partie. De plus, chaque secteur de formation pour lequel le collège offre un ou plusieurs programmes d'études doit être représenté au sein du conseil par, au moins, une personne. La durée du mandat du *Academic Council* est de cinq années.

98. *Ibid.*

En vertu de la Loi sur l'enseignement supérieur, le *Academic Council* a le rôle de gérer les affaires du collège. À cette fin, il assume les responsabilités suivantes :

- adopter les statuts du collège et les présenter au gouvernement en vue de leur approbation;
- approuver les règles de fonctionnement interne du collège ainsi que les documents qui régissent l'administration des affaires collégiales;
- nommer une partie des membres du *College Council*;
- élaborer le plan stratégique de développement du collège et, après approbation de la part du *College Council*, le soumettre au MES;
- approuver les prévisions budgétaires et le rapport annuel que prépare la directrice ou le directeur du collège, en tenant compte des recommandations du *College Council* en la matière;
- approuver la nomination des personnes responsables des différents services du collège — service des finances et de la comptabilité, service de la qualité des études, service de relations internationales, par exemple — ou, alors, les élire conformément aux statuts;
- établir un processus d'évaluation du rendement des membres du personnel;
- établir l'offre de formation, c'est-à-dire les programmes d'études professionnelles offerts par le collège, puis la présenter au MES pour approbation;
- mettre en place le système d'assurance de la qualité des programmes d'études professionnelles offerts par le collège;
- voir au développement de la recherche appliquée effectuée au collège;
- fixer les droits de scolarité à percevoir auprès de séjours qui s'inscrivent dans un programme d'études offert par le collège;
- organiser des séances de travail réunissant les différents membres du personnel du collège pour discuter des activités exercées par le collège⁹⁹.

Élue par le *College Council* pour une période de cinq années, la personne qui occupe le poste de directrice ou de directeur du collège ne peut effectuer plus de deux mandats successifs. Dans l'exécution des tâches qui lui sont confiées, cette personne collabore, généralement, avec une directrice adjointe ou un directeur adjoint, qui est responsable des activités scolaires et de la qualité des études. Selon la disposition du collège, elle peut aussi collaborer avec deux ou trois autres adjointes ou adjoints.

La directrice ou le directeur assume des responsabilités qui touchent la gestion générale du collège et, plus particulièrement, la gestion des ressources humaines, matérielles et financières. En vertu des pouvoirs qui lui sont dévolus par la Loi sur l'enseignement supérieur, cette personne exécute, entre autres, les activités suivantes :

- voir à ce que les activités du collège soient menées dans le respect des exigences précisées dans les lois de la Lituanie, dans les statuts du collège et dans toute autre règle de gestion interne;

99. *Ibid.*

- organiser le recrutement et l'embauche de membres du personnel du collège, dont le personnel enseignant, par l'intermédiaire de concours ou autrement, et prévoir les mécanismes de congédiement et de licenciement;
- mettre en place des programmes de récompense et d'encouragement à l'intention des membres du personnel du collège et à l'intention des élèves également;
- prendre des sanctions disciplinaires envers les membres du personnel du collège — réprimande ou congédiement, par exemple — et envers les élèves — avertissement ou renvoi, par exemple —, le cas échéant;
- mettre sur pied une commission responsable de la sélection des élèves, de leur admission et de leur renvoi temporaire ou définitif;
- veiller à la qualité des programmes d'études offerts par le collège et à la qualité de l'enseignement et de la recherche;
- s'assurer que les ressources matérielles et financières du collège seront utilisées à bon escient, de manière efficace et efficiente;
- préparer le rapport annuel sur les activités du collège, les états financiers et les prévisions budgétaires, et les présenter au *Academic Council* pour approbation, puis au MES¹⁰⁰.

À propos du recrutement et de l'embauche des membres du personnel enseignant, il importe de mentionner que la directrice ou le directeur du collège doit respecter les exigences établies à ce sujet dans la Loi sur l'enseignement supérieur et dans les *Guidelines for a Subject Area*. Ainsi, la Loi stipule que plus de la moitié des membres du personnel enseignant doivent avoir trois années ou plus d'expérience de travail dans le domaine auquel est rattachée la discipline qu'ils enseignent. Pour leur part, les *Guidelines for a Subject Area* précisent les disciplines qui doivent être enseignées par les personnes titulaires d'un diplôme en sciences plutôt que par les personnes qui ont de l'expérience de travail¹⁰¹. De surcroît, la directrice ou le directeur du collège doit respecter les exigences de qualification établies pour chacun des quatre types de poste d'enseignement au moment d'embaucher du personnel enseignant. Les types de poste en cause sont les suivants : le poste de professeure ou de professeur, le poste de professeure agrégée ou de professeur agrégé, le poste de chargée ou de chargé de cours et le poste de chargée de cours adjointe ou de chargé de cours adjoint.

Par ailleurs, le comité des élèves est un organisme autonome de gestion dont la mission consiste à représenter les élèves qui fréquentent le collège et à défendre leurs intérêts. Les activités du comité des élèves sont encadrées par la Loi sur l'enseignement supérieur, par les statuts du collège et par les règles de fonctionnement dudit comité. À cet égard, la Loi mentionne ce qui suit :

- le collège a l'obligation de soutenir, sur le plan financier, les activités du comité des élèves;
- la procédure de nomination des membres du comité des élèves doit être décrite dans les règles de fonctionnement du comité;
- le comité des élèves a le droit de participer à la gestion du collège, en collaboration avec les autres organismes autonomes du collège, et il peut obtenir voix prépondérante;

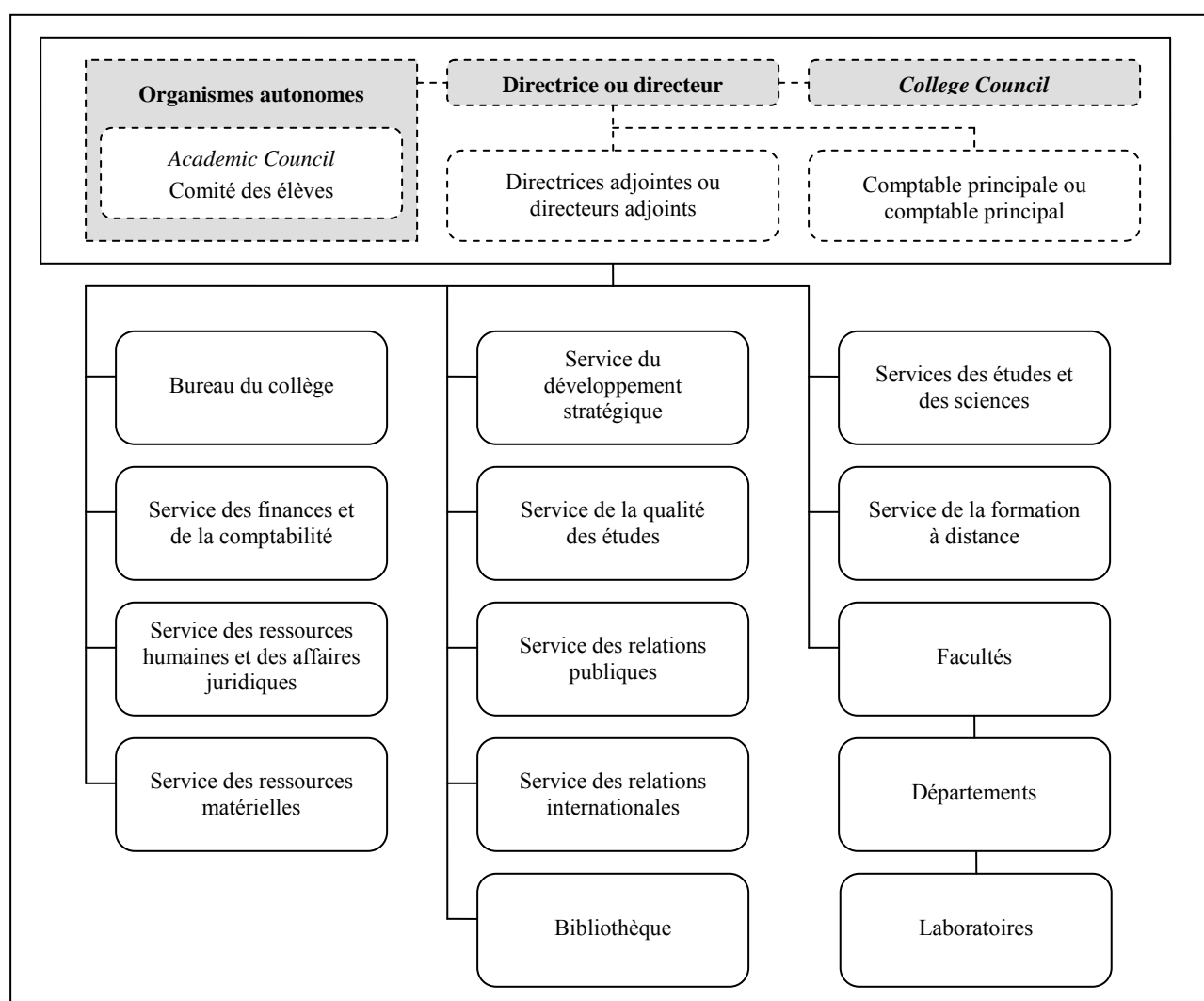
100. *Ibid.*

101. *Guidelines for a Subject Area, op. cit.*

- le comité des élèves a le droit d'exprimer ses points de vue au sujet de toutes les questions qui touchent les élèves et de demander un nouvel examen de toute décision prise par les autres instances de gestion du collège¹⁰².

Pour conclure, signalons qu'en plus du *College Council*, du *Academic Council*, de la direction du collège et du comité des élèves, d'autres instances participent à la gestion du collège. C'est le cas, entre autres, des facultés, qui sont les unités d'enseignement et de recherche les plus importantes du collège. Dirigée par une doyenne ou par un doyen en collaboration avec les personnes responsables des départements et des laboratoires, chacune des facultés du collège possède une autonomie considérable sur le plan de l'organisation de ses activités. Les facultés peuvent, d'ailleurs, créer des organismes autonomes de gestion, les *Faculty Councils*. Les facultés et les départements sont au cœur de la mise en œuvre des programmes d'études et des programmes de recherche appliquée.

Figure 3.8 Exemple d'un organigramme de collège



102. Loi sur l'enseignement supérieur de la République de Lituanie (21 mars 2000; dernier amendement, 26 juin 2008).

Le partage des responsabilités au Vilnius College of Technologies and Design

Le *Vilnius College of Technologies and Design* est un collège d'État. Il offre 22 programmes de formation professionnelle initiale conduisant à l'obtention du *Professional Bachelor's Degree*. Ces programmes sont regroupés à l'intérieur de quatre facultés, à savoir la faculté de construction, la faculté de design, la faculté de transport ferroviaire Petras Vileišis et la faculté de sciences techniques¹⁰³. Au total chaque année, environ 4 000 élèves s'inscrivent dans les programmes de formation initiale. Le collège offre également des programmes de formation continue.

La finalité de ses programmes d'études professionnelles offerts par le collège est de deux ordres : certains programmes ont pour but de répondre aux besoins de la région de Vilnius en matière de main-d'œuvre qualifiée, alors que d'autres cherchent à répondre aux besoins du marché du travail de la Lituanie dans son ensemble. Ces derniers programmes, qui sont offerts au *Vilnius College of Technologies and Design* uniquement, sont les suivants : *Building services*, *Engineering of mechanical technologies*, *Heating energetic*, *Interactive design*, *Maintenance and repair of railway rolling stock*, *Photographic technology*, *Postal activity*, *Railway automatic systems* et *Railway maintenance*.

Par ailleurs, les règles de fonctionnement du *Vilnius College of Technologies and Design* sont précisées dans un ensemble de documents de gestion interne qui comprend, en plus des statuts du collège, les décrets pris par le directeur du collège à propos de différents objets, les règles de gestion de chacun des services, la réglementation du travail qui établit, notamment, les normes relatives aux salaires, aux horaires et à la résolution des conflits de travail, les descriptions d'emploi et le code de déontologie des 237 enseignantes et enseignants du collège. Ces règles de fonctionnement déterminent les modalités de la gestion du *Vilnius College of Technologies and Design*, laquelle relève, comme l'illustre la figure 3.9 présentée ci-après, du *College Council*, du *Academic Council*, de la direction générale, de la direction adjointe aux infrastructures et de la direction adjointe aux activités collégiales. Dans les paragraphes qui suivent, nous verrons brièvement en quoi consistent les principales responsabilités de ces différentes instances de gestion.

Le *College Council* est un organisme de gestion autonome qui représente le public. Il est composé des neuf membres suivants : quatre personnes viennent d'entreprises et de regroupements d'employeurs; deux personnes font partie du personnel du collège; une personne est issue du comité des élèves; une personne est chargée de cours à l'université; et une personne représente le ministère de l'Éducation et de la Science. Nommés pour un mandat de quatre années, les membres du *College Council* sont chargés, entre autres choses, d'élire la directrice ou le directeur du collège, d'approuver le plan stratégique de développement du collège préparé par le *Strategic Development Centre*, de veiller à l'utilisation appropriée des ressources matérielles et financières du collège, et de s'assurer que les programmes d'études offerts répondent, de manière adéquate, aux besoins de sélections et du marché du travail en matière de qualification professionnelle.

Le conseil d'administration autonome du *Vilnius College of Technologies and Design*, soit le *Academic Council*, compte actuellement 21 membres. De fait, il est composé de sept personnes suivantes : le directeur du collège; trois membres du personnel enseignants associés à chacune des quatre facultés; un élève de chacune des quatre facultés, délégué par le comité des élèves; et quatre

103. Pour de plus amples renseignements au sujet du *Vilnius College of Technologies and Design*, voir l'annexe IX du présent rapport ainsi que le site Internet de l'établissement [www.vtdko.lt].

personnes représentant d'autres collèges et universités. Le mandat du *Academic Council* a une durée de cinq années et sa mission consiste principalement à gérer les affaires du collège, ce qui suppose, notamment, l'adoption des statuts du collège et des autres documents de gestion interne.

Pour l'essentiel, le directeur du *Vilnius College of Technologies and Design* assume la gestion générale du collège, c'est-à-dire la gestion des ressources humaines, matérielles et financières ainsi que la gestion des activités scolaires. Ce faisant, il travaille en étroite collaboration avec le *Strategic Development Centre*, ainsi qu'avec le *International Relations Centre*, le *Public Communication Centre* et le *Career Planning Centre* qui en relèvent. Créé en 2008 en vue d'améliorer la planification, la direction et le contrôle des affaires du collège, le *Strategic Development Centre* est chargé, entre autres, d'établir les secteurs de développement prioritaires du collège, de favoriser les relations internationales par l'octroi de bourses d'études, par l'échange d'élèves et par la réalisation de recherches collectives, et d'organiser les services d'orientation scolaire et professionnelle destinés aux élèves.

En outre, le directeur du collège collabore avec le directeur adjoint aux activités collégiales et avec le directeur adjoint aux infrastructures. Ainsi, le directeur adjoint aux activités collégiales est responsable de l'ensemble des activités scolaires, notamment de la révision et de la mise à jour des programmes d'études professionnelles offerts ou, encore, de l'élaboration de nouveaux programmes, de la recherche appliquée ainsi que de l'enseignement et des activités de formation pratique comme les laboratoires et les ateliers. Dans l'exercice de son rôle, le directeur adjoint aux activités collégiales est soutenu par le bureau des études, par la doyenne ou le doyen de chacune des quatre facultés du collège, et par les départements qui en relèvent, de même que par les *Faculty Councils*. Pour sa part, le directeur adjoint aux infrastructures s'occupe des ressources matérielles, qui renvoient principalement au matériel à remplacer fréquemment et à la matière première servant aux activités pédagogiques, et des dépenses en immobilisations, qui se rapportent aux investissements nécessaires à l'achat d'équipement durable ainsi qu'à la construction et à l'aménagement de locaux, et au remplacement d'outillage usé ou désuet. Deux services soutiennent le directeur adjoint aux infrastructures dans l'accomplissement de ses tâches, soit le service des ressources matérielles et le service de l'acquisition publique.

Voilà qui termine ce survol de la structure de gestion du *Vilnius College of Technologies and Design*. Voyons maintenant, par l'exposé de deux exemples précis, la manière dont se traduit le partage des responsabilités entre les différentes instances de gestion du collège. Le premier exemple porte sur la préparation du plan stratégique du collège et le second, sur l'élaboration des nouveaux programmes d'études professionnelles.

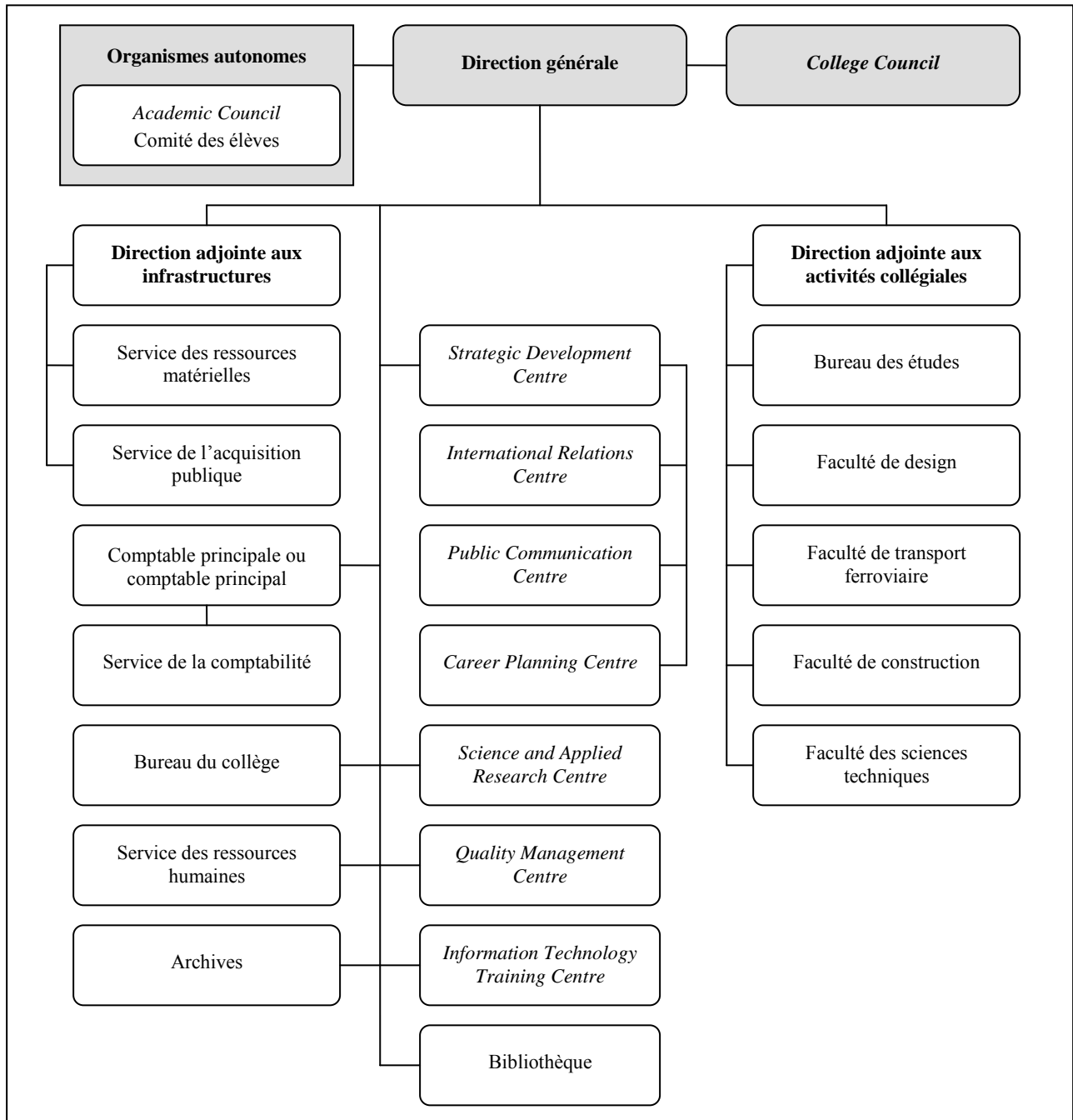
En ce qui concerne le premier exemple, mentionnons que le plan stratégique du *Vilnius College of Technologies and Design* est élaboré par le *Strategic Development Centre* qui, pour ce faire, accomplit les étapes de travail suivantes. Il coordonne tout d'abord les travaux de différents services du collège qui, chaque année, doivent faire l'évaluation de leurs activités et déterminer s'ils ont atteint leurs objectifs. Il analyse le résultat de l'évaluation menée par les services du collège de même que le résultat d'enquêtes menées auprès des élèves en vue d'établir les orientations, les objectifs, les axes d'intervention à privilégier pour favoriser le développement du collège. Il prépare ensuite une version provisoire du plan stratégique et la soumet, pour commentaires, aux différentes instances de gestion du collège. Puis, le *Strategic Development Centre* apporte les modifications au plan stratégique et en prépare la version définitive qu'il soumet au *College Council* pour approbation. Une fois approuvé par le *College Council*, le plan stratégique est présenté au directeur

et à ses adjoints, aux membres des organismes de gestion et aux responsables de services qui s'en inspirent pour préparer les plans d'action annuels. Le *Strategic Development Centre* supervise l'élaboration de plans d'action, et ce, en collaboration avec le *Quality Management Centre*, les facultés et les départements. Enfin, les plans d'action annuels sont soumis, pour approbation, au *College Council*, au *Academic Council* et au comité des élèves.

Pour ce qui est du second exemple, signalons d'emblée que le *Vilnius College of Technologies and Design* accorde une importance particulière à l'offre de programmes d'études à la fine pointe de la technologie et, partant, qu'il est toujours à l'affût des changements qui ont cours dans le marché du travail et des besoins des entreprises en matière de main-d'œuvre qualifiée. Le collège entreprend donc régulièrement des démarches de mise à jour des programmes d'études qu'il offre, voire des démarches en vue d'élaborer de nouveaux programmes. En fait, ce sont les départements qui sont responsables de la révision ou de l'élaboration des programmes d'études. Pour déterminer s'il y a lieu de réviser les programmes offerts ou, encore, d'en élaborer de nouveaux, les départements accomplissent différentes activités. Parmi celles-ci, citons les suivantes : analyser le résultat de enquêtes menées auprès des finissantes et des finissants des programmes offerts par le collège au sujet de leur recherche d'emploi et de leur insertion dans le marché du travail; examiner le résultat de l'évaluation annuelle des programmes d'études offerts et de la qualité de l'enseignement donné à l'intérieur de ceux-ci; et prendre connaissance des nouvelles versions, le cas échéant, des *Vocational Education and Training Standards* et des *Guidelines for a Subject Area*. À la suite de ces activités, les départements proposent aux *Faculty Councils* la mise à jour ou l'élaboration d'un ou de plusieurs programmes d'études; s'ils sont en accord avec ces propositions, les *Faculty Councils* les dirigent vers le bureau de s'études. Le bureau de s'études prépare alors le plan annuel de révision et d'élaboration des programmes d'études et le soumet au *Academic Council* pour approbation. Le *Academic Council* confie ensuite à différents groupes méthodologiques la révision ou l'élaboration d'un programme d'études particulier¹⁰⁴. Chacun des groupes est composé de membres du personnel enseignant du collège, de personnes représentant les employeurs et, parfois, de personnes représentant les universités. Leur tâche consiste à préparer une version provisoire des programmes d'études et à la présenter, pour commentaires, au département auquel est rattaché le programme, au *Faculty Council* et au *Academic Council*. À l'issue de cette consultation, les groupes méthodologiques préparent une version définitive des programmes, laquelle est ensuite transmise au *Centre for Quality Assessment in Higher Education*, qui en évalue la qualité et la pertinence. Si le résultat de cette évaluation est positif, le *Academic Council* soumet les programmes au MES en vue de leur approbation.

104. La démarche d'élaboration de nouveaux programmes d'études professionnelles et le rôle des groupes méthodologiques dans la mise en œuvre de cette démarche sont décrits dans le chapitre 4 du présent rapport.

Figure 3.9 Structure organisationnelle du *Vilnius College of Technologies and Design*



4 Le partenariat établi entre le monde du travail et le monde de l'éducation dans le financement et la gestion des établissements d'enseignement qui offrent de la formation professionnelle et technique

Le quatrième chapitre du présent rapport fait état du partenariat établi entre le monde du travail et le monde de l'éducation dans le financement et la gestion des établissements d'enseignement qui offrent de la formation professionnelle et technique. Il est divisé en trois points :

- les modes du partenariat établi pour le financement et la gestion de la formation professionnelle et technique au Québec¹;
- les modes du partenariat établi pour le financement et la gestion de la formation professionnelle en Lituanie.

4.1 Les modes du partenariat établi pour le financement et la gestion de la formation professionnelle et technique au Québec

La présentation des modes du partenariat établi pour le financement et la gestion de la formation professionnelle et technique est articulée autour de trois points. Le premier point consiste en une vue d'ensemble de la gestion et du financement du système de formation professionnelle et technique du Québec. Pour sa part, le deuxième point aborde la question des organismes partenaires et de leur participation au financement et à la gestion de la formation professionnelle offerte dans les centres de formation professionnelle (CFP). Quant au troisième point, il aborde la question des organismes partenaires et de leur participation au financement et à la gestion de la formation technique offerte dans les collèges d'enseignement général et professionnel (cégeps).

4.1.1 La vue d'ensemble de la gestion et du financement du système de formation professionnelle et technique du Québec

La présente sous-section décrit ce qui caractérise le partenariat établi entre le monde du travail et le monde de l'éducation en matière de gestion et de financement du système de formation professionnelle et technique du Québec. Elle expose des éléments qui se rapportent à la fois à la formation professionnelle et à la formation technique, lesquels sont regroupés en trois thèmes, soit :

- la gestion du système de formation professionnelle et technique;
- le financement de la formation professionnelle et technique;

1. Rappelons que, pour les besoins de la présente étude, le terme de formation professionnelle est utilisé pour désigner la formation préparatoire à l'exercice d'un métier ou d'une profession offerte à l'enseignement secondaire et postsecondaire en Lituanie et pour désigner la formation préparatoire à l'exercice d'un métier offerte à l'enseignement secondaire au Québec uniquement. Rappelons aussi que le terme de formation technique est utilisé pour désigner la formation préparatoire à l'exercice d'une profession offerte à l'enseignement collégial au Québec. À ce propos, se reporter à la section 1.3 du présent rapport.

- le plan de rapprochement en matière de formation professionnelle et technique.

Avant d'aborder chacun de ces thèmes, il est intéressant de faire état de sorientations gouvernementales qui marquent le contexte actuel dans lequel s'inscrit le partenariat établi entre le monde du travail et le monde de l'éducation. Ainsi, au cours de l'année 2008, trois grands plans d'action ont été lancés par le gouvernement du Québec. Articulés autour d'un but commun, soit favoriser la prospérité économique dans un contexte de déclin démographique, ces plans d'action sont les suivants :

- *Le nouvel espace économique du Québec*, qui est sous la responsabilité de plusieurs ministères, dont le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS), le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, le ministère de Relations internationales, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, et le ministère du Travail;
- *Le pacte pour l'emploi*, qui est sous la responsabilité conjointe du MELS et du MESS;
- le *Plan d'action – Éducation, emploi et productivité*, qui est sous la responsabilité du MELS².

Ces trois plans d'action proposent un ensemble de mesures ayant pour but d'aider les entreprises à faire face à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée qui commence à se faire ressentir dans plusieurs secteurs d'activité économique et à soutenir les personnes dans leurs démarches pour s'intégrer dans le marché du travail. Parmi les mesures proposées, citons, notamment, l'augmentation de fonds consacrés à la formation des personnes qui travaillent en entreprise, la participation accrue des Services aux entreprises (SAE) des CFP et des cégeps au perfectionnement de la main-d'œuvre et à la préparation à l'intégration au marché du travail des personnes sans emploi, le soutien financier accordé aux projets qui favorisent la concertation régionale en matière de formation qualifiante, et la mise au point d'outils qui facilitent la reconnaissance des acquis et des compétences (RAC)³. En somme, les trois plans d'action font la promotion d'un partenariat étroit entre les milieux de l'éducation, de l'emploi et des affaires en vue d'offrir à la population québécoise des services de formation initiale, de formation continue et de perfectionnement professionnel propres à permettre aux différents secteurs d'activité économique de toutes les régions du Québec d'avoir accès à de la main-d'œuvre qualifiée.

La gestion du système de formation professionnelle et technique

D'emblée, rappelons que le MELS a la responsabilité générale du système de formation professionnelle et technique du Québec et qu'il en assume la gestion centralisée. De ce fait, il met en place un cadre politique et administratif qui détermine les grandes orientations du système de formation, il élabore, en collaboration avec des équipes de spécialistes, les programmes d'études

-
2. Pour de plus amples renseignements au sujet de ces plans d'action, se reporter aux documents suivants : GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Le nouvel espace économique du Québec*, Québec, gouvernement du Québec, 2008, 27 p.; MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *Plan d'action – Éducation, emploi et productivité*, Québec, gouvernement du Québec, 2008, 18 p.; MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT ET MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE, *Le pacte pour l'emploi – Le Québec de toutes ses forces*, Québec, gouvernement du Québec, 2008, 31 p.
 3. Notons que la *Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue*, qui est actuellement en cours d'élaboration au MELS pour la période s'échelonnant de 2009 à 2012, vise des objectifs comparables à ceux proposés dans les trois grands plans d'action lancés par le gouvernement du Québec en 2008. Ces objectifs sont : assurer l'alphabetisation et la formation de base du plus grand nombre d'adultes possible; améliorer l'accessibilité à la formation continue pour les adultes en emploi ou non; faciliter, par la francisation, l'insertion des personnes immigrantes dans la société québécoise et dans l'emploi; reconnaître les acquis et les compétences des adultes et répondre à leurs besoins en matière de qualification.
-

offerts en formation initiale selon l'approche par compétences et il se tient responsable de presque tout le financement du système de formation professionnelle et technique initiale⁴. Habituellement toutefois, l'élaboration des activités de formation continue offertes dans les centres de formation professionnelle et dans les cégeps ne relève pas du MELS; ce sont les établissements d'enseignement offrant de telles activités qui sont chargés de leur élaboration et de la plus grande part de leur financement, et ce, de concert avec les entreprises, les organismes, dont Emploi-Québec⁵, et les personnes qui y participent. Par ailleurs, il faut dire que le MELS contribue financièrement aux activités de formation continue et de perfectionnement de la main-d'œuvre; celles-ci conduisent à l'obtention d'unités, offertes dans les centres de formation professionnelle et dans les cégeps, principalement par l'intermédiaire des Services aux entreprises.

Le système de formation professionnelle et technique du Québec est défini par le MELS en collaboration avec le marché du travail, notamment pour ce qui est de la précision des compétences nécessaires à l'exercice de métiers et de professions visés par les programmes d'études. À cet égard, signalons que les partenaires socioéconomiques participent activement aux premières étapes qui conduisent à l'élaboration des programmes d'études professionnelles et techniques, soit à la production des études de planification que sont les études sectorielles, les études préliminaires et les analyses de profession⁶. Ainsi, les études sectorielles ont pour but de mettre au jour les principales caractéristiques d'un secteur d'activité économique donné, ce qui inclut, notamment, la description des industries et des entreprises, la description de l'organisation du travail, de métiers, de professions et des caractéristiques de la main-d'œuvre, et la détermination des besoins de formation qualitatifs et quantitatifs pour l'ensemble du secteur en cause. Elles peuvent être menées en partenariat, c'est-à-dire que le MELS peut collaborer avec Emploi-Québec et les comités sectoriels de main-d'œuvre⁷ de même qu'avec les ministères sectoriels pour la production et le financement de telles études. Par ailleurs, lorsqu'elles sont menées de façon indépendante par le MELS, celui-ci recueille des données au moyen d'enquêtes et d'entrevues auprès des partenaires socioéconomiques pour produire des études qui rendent compte de la réalité du marché du travail. De même, le MELS consulte les partenaires socioéconomiques au moment de produire les études préliminaires, lesquelles ont pour but de mesurer, avec précision, l'écart entre les besoins de formation actuels et prévisibles pour une profession ou pour un métier donné ou un groupe de professions ou de métiers apparentés et l'offre de formation existante. Il consulte également les partenaires socioéconomiques, en particulier des expertes et des experts d'un métier ou d'une profession, pour produire les analyses de profession, dont le but est de broser un tableau complet de la pratique d'une profession ou d'un métier donné et de déterminer les compétences inhérentes à son exercice.

-
4. L'approche par compétences, rappelons-le, est une démarche de conception de programmes d'études qui repose sur l'analyse des tâches accomplies dans l'exercice d'un métier ou d'une profession et sur leur traduction en compétences ensuite définies en objectifs d'apprentissage.
 5. Rappelons qu'Emploi-Québec est une agence du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Cette agence a pour mission de contribuer à développer l'emploi et la main-d'œuvre ainsi qu'à lutter contre le chômage, l'exclusion sociale et la pauvreté dans une perspective de développement économique et social.
 6. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC, *La formation professionnelle et technique au Québec. Un système intégrant l'ingénierie de gestion et l'ingénierie de formation*, Québec, gouvernement du Québec, 2002, p. 56.
 7. La Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) soutient 30 comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO) composés de personnes représentant les associations patronales, d'entreprises, de syndicats et d'associations de travailleuses et de travailleurs venant des différents secteurs d'activité économique du Québec. Les CSMO comptent aussi des représentantes et des représentants de ministères et d'organismes qui sont associés aux secteurs visés. Les principaux mandats des CSMO sont de définir les besoins propres à leur secteur, de proposer des mesures pour stabiliser l'emploi et réduire le chômage, et de développer la formation continue. Pour sa part, la CPMT définit, avec le ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale, les orientations stratégiques des services publics d'emploi offerts par Emploi-Québec. Elle participe aussi à la prise de décision relative à la gestion d'Emploi-Québec, notamment quant à la programmation, aux plans d'action et aux opérations qui s'y rattachent, en adoptant le plan d'action d'Emploi-Québec et les plans d'action régionaux d'Emploi-Québec.
-

De plus, « la mise en place et la gestion du système sont effectuées en étroite partenariat avec tous les acteurs concernés, en particulier les représentantes et les représentants du marché du travail⁸ ». À titre d'exemple, la Commission de la construction du Québec (CCQ) — organisme qui assure la concertation entre les associations patronales et syndicales de l'industrie de la construction et qui a pour mission, entre autres, de voir au développement et au maintien de la qualification de la main-d'œuvre, et de favoriser l'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre — est un partenaire important du MELIS en ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre des programmes de formation qui préparent à l'exercice des métiers de la construction. Autrement dit, la CCQ joue « un rôle majeur dans le développement de la formation professionnelle et technique en raison de son mandat qui consiste à coordonner la mise en œuvre d'un régime de formation correspondant aux besoins et à la réalité de l'industrie de la construction⁹ ».

De surcroît, la détermination de l'offre de formation, qui consiste à répartir les autorisations permettant d'offrir, à une échelle régionale, un programme d'études professionnelles ou techniques donné, doit être faite de manière à « respecter les besoins de formation de la population de toutes les régions du Québec, tout en tenant compte de l'équilibre à maintenir entre l'offre de formation et les besoins de main-d'œuvre¹⁰ ». Qui plus est, la répartition de l'offre de formation constitue l'assise du plan d'action pour la formation professionnelle et technique établi dans chaque région sur la base de la concertation régionale. Ce plan d'action réunit des données sur les modes d'organisation de la formation, la création de partenariats et l'établissement de priorités régionales. À ce sujet, précisons qu'il n'y a pas de modèle unique de concertation régionale et qu'il appartient à chaque région de choisir ses modalités de concertation au regard de la mise en œuvre du plan d'action pour la formation professionnelle et technique. À titre indicatif, notons que les organismes pouvaient être invités à jouer un rôle dans la concertation, pour chacune des régions du Québec, se rapportent, notamment, aux suivants :

- les établissements d'enseignement secondaire et collégial qui offrent respectivement de la formation professionnelle et de la formation technique;
- les établissements d'enseignement universitaire;
- les représentantes et les représentants régionaux d'Emploi-Québec;
- les centres locaux d'emploi (CLE), les centres locaux de développement (CLD)¹¹;
- les carrefours jeunesse-emploi (CJE)¹²;

8. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC, *La formation professionnelle et technique au Québec. Un système intégrant l'ingénierie de gestion et l'ingénierie de formation*, op. cit., p. 30.

9. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *La formation professionnelle et technique au Québec : un aperçu*, Québec, gouvernement du Québec, 2008, p. 5.

10. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC, *La formation professionnelle et technique au Québec. Un système intégrant l'ingénierie de gestion et l'ingénierie de formation*, op. cit., p. 45.

11. Les centres locaux d'emploi ont pour mission d'offrir des services aux personnes qui ont besoin d'une aide à l'emploi ou d'une aide de dernier recours. Ils soutiennent les employeurs dans la gestion de ressources humaines et le développement de compétences de la main-d'œuvre. Pour leur part, les centres locaux de développement ont pour mission de mobiliser l'ensemble des acteurs locaux dans une démarche commune ayant pour but de favoriser le développement de l'économie et la création d'emplois sur son territoire.

12. Les carrefours jeunesse-emploi ont pour mission de mettre au point et de promouvoir des orientations adaptées aux besoins issus des communautés locales, et ce, en vue de favoriser l'autonomie personnelle, sociale, économique et professionnelle des jeunes adultes. Les services offerts par les carrefours jeunesse-emploi s'articulent autour de trois axes, soit l'intégration à l'emploi, le retour aux études et la création d'emploi.

- le ministère des Affaires municipales et des Régions;
- la Conférence régionale des élus¹³.

Toujours en ce qui concerne la gestion du système de formation professionnelle et technique, signalons que la mise en place de partenariats est un élément essentiel de l'approche par compétences utilisée par le MELS pour élaborer les programmes d'études, et par les établissements d'enseignement pour les mettre en œuvre. En effet, au « moment de l'implantation d'un nouveau programme, l'établissement d'enseignement crée ou actualise, dans la mesure du possible, des partenariats avec le marché du travail. Plusieurs établissements d'enseignement font preuve d'initiative et de dynamisme en ce sens, certains mettant sur pied un réseau d'affaires, créant des comités école-entreprise ou concluant des ententes de services avec des employeurs¹⁴ ». De même, dans le contexte du partenariat, plusieurs établissements d'enseignement jouent un rôle actif dans la vie économique et sociale de la région qu'ils desservent en participant, par exemple, à des tables de concertation.

Le financement de la formation professionnelle et technique

Le financement de la formation professionnelle et de la formation technique renvoie à deux types de dépenses, à savoir : les frais de fonctionnement et le coût d'immobilisation. Les frais de fonctionnement se rapportent, entre autres choses, aux frais associés aux ressources humaines, en majeure partie le personnel enseignant; aux frais associés aux ressources matérielles, principalement le matériel à remplacer fréquemment et la matière première servant aux activités pédagogiques; et aux frais associés aux services de soutien pédagogique, à la gestion des établissements d'enseignement et aux services techniques. Récurrents d'année en année, les frais de fonctionnement sont assumés par le MELS¹⁵. Quant au coût d'immobilisation, il se rapporte aux investissements nécessaires à l'achat d'équipement durable ainsi qu'à la construction et à l'aménagement de locaux, et au remplacement d'équipement, d'appareillage et d'outillage usés ou défectueux. Une partie du coût d'immobilisation est assumée par le MELS et l'autre, par les commissions scolaires et les cégeps, selon le cas¹⁶.

À propos de l'analyse des frais de fonctionnement et du coût d'immobilisation, signalons que la situation qui a cours en formation professionnelle diffère de celle qui a cours en formation technique. En effet, alors que le MELS a la responsabilité de déterminer, chaque année, le coût total des activités de formation offertes dans les centres de formation professionnelle et d'accorder à ces établissements une subvention correspondante, les cégeps, qui disposent d'une plus grande autonomie, participent activement à l'analyse de leurs besoins en matière de financement¹⁷.

Ainsi, pour ce qui est du financement de la formation initiale, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport précise que « les investissements nécessaires au système de formation professionnelle et technique se chiffrent à plus de un milliard de dollars canadiens par année, dont plus de 100 millions sont destinés essentiellement à l'équipement et aux immobilisations. Pour l'année 2006-2007, on

13. De manière générale, la Conférence régionale des élus a comme mandat de faciliter la concertation entre les partenaires de la région, et ce, en vue de favoriser le développement de celle-ci.

14. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC, *La formation professionnelle et technique au Québec. Un système intégrant l'ingénierie de gestion et l'ingénierie de formation*, op. cit., p. 65.

15. *Ibid.*, p. 47.

16. *Ibid.*

17. *Ibid.*, p. 47-48.

évalue à 1,5 milliard de dollars la somme investie. Près de 60 p. 100 de cette somme (864,6 millions) est destinée à la formation technique. Le gouvernement québécois assume pratiquement la totalité du financement du système de formation, le milieu de travail n'y contribuant que de façon marginale¹⁸ ».

En fait, il arrive que « des partenaires socioéconomiques soient appelés à contribuer à l'organisation et au financement des ressources, ce qui peut permettre à l'État de réduire les coûts d'implantation et à ces partenaires d'en retirer eux-mêmes des avantages¹⁹ ». En conséquence, pour faire face aux frais liés à la formation, en particulier à ceux qui se rapportent aux immobilisations, les établissements d'enseignement doivent faire preuve d'imagination et innover sur le plan pédagogique. À cet égard, différentes initiatives sont prises par les centres de formation professionnelle et les cégeps, comme :

- les contributions financières appuyées par des mesures législatives ou fiscales;
- le partenariat avec des entreprises pour la mise sur pied de programmes d'alternance travail-études²⁰;
- le partenariat avec des entreprises pour le prêt d'équipement et le don de matériel;
- la location d'équipement, d'appareillage et d'outillage;
- le partage de locaux;
- le partage des ressources entre divers établissements d'enseignement;
- la récupération ou le recyclage des matériaux;
- la commercialisation partielle des produits fabriqués durant la formation.

Il faut voir que les partenaires socioéconomiques, en particulier les entreprises, « retirent de nombreux avantages de leur collaboration avec les établissements d'enseignement : information sur les techniques et les procédés, possibilité d'influer sur les programmes d'études, services de conseils et recrutement de personnel compétent²¹ ».

De surcroît, l'évolution rapide des « technologies nécessite de s'investissements importants pour maintenir le niveau de qualification des futures travailleuses et futurs travailleurs et soutenir la compétitivité des entreprises. L'accès à ces technologies passe de plus en plus par le partenariat entre les écoles et les entreprises, et ce, tant dans le domaine de la formation professionnelle et technique initiale que dans celui de la formation continue²² ». En outre, l'augmentation des besoins et des frais liés à la formation professionnelle et technique commande l'établissement de différents types de partenariat, les plus fréquents étant des stages en entreprise et des visites d'entreprises. Par ailleurs, les « partenaires socioéconomiques peuvent aussi être mis à contribution pour ce qui est de la mise à jour de compétences du personnel enseignant. Des entreprises peuvent, par exemple,

18. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *La formation professionnelle et technique au Québec : un aperçu*, op. cit., p. 8.

19. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC, *La formation professionnelle et technique au Québec. Un système intégrant l'ingénierie de gestion et l'ingénierie de formation*, op. cit., p. 48.

20. Rappelons que l'alternance travail-études est un mode d'apprentissage ayant pour but de donner aux élèves inscrits dans un programme d'études professionnelles ou techniques l'occasion de faire deux stages ou plus en milieu de travail au cours de leur formation et, ce faisant, de leur permettre de se préparer à l'insertion dans le marché du travail.

21. *Ibid.*, p. 66.

22. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *La formation professionnelle et technique au Québec : un aperçu*, op. cit., p. 27.

prêter de l'équipement à la fine pointe de la technologie ou y donner accès. Elles peuvent détacher des spécialistes pour présenter les innovations technologiques, expliquer les nouveaux procédés de fabrication ou décrire les nouvelles compétences attendues sur le marché du travail. Elles peuvent aussi accueillir en stage des enseignantes et enseignants en quête de perfectionnement²³ ».

Le plan de rapprochement en matière de formation professionnelle et technique

Nous en avons fait état dans le chapitre précédent du présent rapport, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport a lancé, en juin 2006, le *Plan de rapprochement en matière de formation professionnelle et technique*. Le but visé par ce plan consiste à assurer l'accessibilité et la qualité de la formation professionnelle et technique offerte dans les différentes régions du Québec, et ce, dans un contexte marqué par la décroissance démographique et la baisse de l'effectif scolaire dans plusieurs régions, d'une part, et par les besoins importants pour une main-d'œuvre qualifiée, d'autre part²⁴.

En vue d'atteindre ce but, le plan propose « la mise en place d'une stratégie partenariale ouvrant trois chantiers de travail dans des champs d'action complémentaires : 1) le rapprochement entre les établissements de la formation professionnelle et de la formation technique et la concertation régionale; 2) le rapprochement des programmes de la formation professionnelle et de la formation technique, l'organisation de la formation et l'organisation des services; 3) le rapprochement avec le milieu de travail²⁵ ». Par l'intermédiaire de ce plan et des trois grands chantiers qu'il promeut, le MELS souhaite non seulement favoriser la concertation régionale, la mise en commun des services et l'harmonisation de programmes d'études professionnelles et des programmes d'études techniques, mais encore renforcer le partenariat entre les établissements d'enseignement et le monde du travail et « développer les services de formation offerts aux entreprises de même que la formation en entreprise, et ce, avec la collaboration du milieu du travail²⁶ ».

À propos de la formation offerte aux entreprises, il est intéressant de signaler que les Services aux entreprises (SAE) des commissions scolaires et des cégeps participent activement à la croissance socioéconomique de la région qu'ils desservent, et ce, par la création de partenariats entre les établissements d'enseignement, les entreprises et les organismes publics et parapublics de la région en cause. De fait, les SAE ont pour mission de soutenir le développement socioéconomique en offrant des activités de formation continue et de perfectionnement professionnel aux petites, moyennes et grandes entreprises, aux regroupements d'entreprises, aux organismes et aux personnes. Ils proposent des services de formation « sur mesure », adaptés aux besoins de la clientèle, qui se rapportent, entre autres choses, à ce qui suit :

- analyser les besoins en matière de formation continue et de perfectionnement;

23. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC, *La formation professionnelle et technique au Québec. Un système intégrant l'ingénierie de gestion et l'ingénierie de formation*, op. cit., p. 48.

24. Au sujet du plan de rapprochement, se reporter aux documents suivants : MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *Plan de rapprochement en matière de formation professionnelle et technique – Pour relever le défi de l'accessibilité et de la qualification dans toutes les régions du Québec*, Québec, gouvernement du Québec, 2006, 11 p.; MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *Plan de rapprochement en matière de formation professionnelle et technique – État de situation de la mise en œuvre*, Québec, gouvernement du Québec, 2007, 6 p. (document de travail); MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *Recension des activités et des projets de rapprochement entre les commissions scolaires et les collèges*, Québec, gouvernement du Québec, 2008, 24 p.

25. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *Plan de rapprochement en matière de formation professionnelle et technique – Pour relever le défi de l'accessibilité et de la qualification dans toutes les régions du Québec*, op. cit., p. 5.

26. *Ibid.*, p. 11.

- élaborer des programmes de formation continue et de perfectionnement;
- offrir un soutien pédagogique;
- concevoir du matériel didactique²⁷.

Fait à noter, Emploi-Québec est un partenaire financier important des Services aux entreprises des commissions scolaires et des cégeps. Il contribue à l'offre d'activités de formation continue et de perfectionnement professionnel principalement de six manières suivantes : tout d'abord, Emploi-Québec offre une allocation d'aide à l'emploi et rembourse les frais de formation des personnes que l'agence dirige vers des activités de formation, en particulier les prestataires de l'assurance-emploi ou d'une aide financière de dernier recours; ensuite, Emploi-Québec accorde une aide financière aux entreprises, qui peut représenter jusqu'à 50 p. 100 des frais engagés, en vue de les soutenir dans la définition de leurs besoins de formation et dans la concrétisation de leur projet de formation de leur personnel; enfin, Emploi-Québec peut acheter, à une commission scolaire ou un cégep, un programme de formation pour une cohorte de personnes qui souhaitent acquérir les compétences liées à l'exercice d'une profession ou d'un métier donné et, ainsi, s'intégrer dans le marché du travail ou maintenir leur employabilité²⁸.

Voilà qui termine la présentation de ce qui caractérise le partenariat établi entre le monde du travail et le monde de l'éducation en matière de gestion et de financement de la formation professionnelle et technique offerte au Québec. Voyons maintenant, à l'aide d'exemples précis, en quoi consiste la participation des partenaires au financement et à la gestion de la formation professionnelle, offerte dans les centres de formation professionnelle, et de la formation technique, offerte dans les cégeps.

4.1.2 Les organismes partenaires et leur participation respective au financement et à la gestion de la formation professionnelle offerte dans les centres de formation professionnelle

La participation des organismes partenaires au financement et à la gestion de la formation professionnelle offerte dans les centres de formation professionnelle (CFP) est exposée en quatre points :

- le cadre législatif qui précise les modalités du partenariat pouvant être établi dans les centres de formation professionnelle;
- le partenariat établi à la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin;
- le partenariat établi à la Commission scolaire de la Capitale;
- le partenariat établi à la Commission scolaire de Saint-Hyacinthe.

27. Se reporter à la rubrique intitulée Services aux entreprises du site Internet de l'Inforoute FPT [inforoutefpt.org]. Notons que le réseau public des Services aux entreprises comprend plus de 110 points de services répartis sur le territoire du Québec.

28. Se reporter au site Internet d'Emploi-Québec [www.emploi-quebec.net]. Signalons qu'Emploi-Québec peut accorder une aide financière aux personnes et aux entreprises qui, dans une perspective de formation continue, s'inscrivent à l'ensemble ou à une partie de cours qui composent les programmes conduisant à l'obtention du diplôme d'études professionnelles (DEP) et de l'attestation d'études professionnelles (AEP), lesquels sont offerts dans les CFP, ou, encore, à l'ensemble ou à une partie des cours qui composent les programmes menant à l'obtention du diplôme d'études collégiales (DEC) et de l'attestation d'études collégiales (AEC), lesquels sont offerts dans les cégeps.

Le cadre législatif qui précise les modalités du partenariat pouvant être établi dans les centres de formation professionnelle

La Loi sur l'instruction publique définit le rôle respectif des commissions scolaires, des centres de formation professionnelle et des conseils d'établissement en matière de formation professionnelle. Ce faisant, elle donne quelques précisions au sujet de leurs responsabilités en ce qui a trait à la participation de partenaires du monde du travail au financement et à la gestion de la formation offerte dans les centres de formation professionnelle²⁹.

Ainsi, pour ce qui est de la sollicitation de dons, de subventions ou d'autres contributions visant le financement de la formation offerte dans les centres de formation professionnelle, la Loi sur l'instruction publique stipule ce qui suit :

- le conseil d'établissement peut, au nom de la commission scolaire, solliciter et recevoir toute somme d'argent par dons, subventions ou autres types de contributions de toute personne ou de tout organisme public ou privé désirant soutenir financièrement les activités du CFP;
- le conseil d'établissement ne peut solliciter ou recevoir de dons, de subventions ou d'autres types de contributions auxquelles sont rattachées des conditions qui sont incompatibles avec la mission du CFP, notamment des conditions relatives à toute forme de sollicitation de nature commerciale;
- les dons, les subventions et les autres types de contributions reçues sont versés dans un fonds à destination spéciale créé à cette fin pour le CFP par la commission scolaire; les sommes constituant le fonds et les intérêts que ces sommes produisent doivent être affectés au CFP³⁰.

De même, en ce qui concerne la gestion des ressources matérielles des centres de formation professionnelle, la Loi sur l'instruction publique précise que le « conseil d'établissement peut, au nom de la commission scolaire et dans le cadre du budget du centre, conclure un contrat pour la fourniture de biens ou de services avec une personne ou un organisme³¹ ». La loi précise également que la commission scolaire exerce les responsabilités suivantes sur le plan de la gestion des ressources matérielles :

- acquérir ou prendre en location les biens requis pour l'exercice de ses activités et de celles de ses établissements d'enseignement, y compris accepter gratuitement des biens;
- construire, réparer ou entretenir ses biens;
- déterminer l'utilisation de ses biens et les administrer, sous réserve du droit de ses établissements d'enseignement à l'utilisation des biens mis à leur disposition;
- favoriser l'utilisation de ses immeubles par les organismes publics ou communautaires de son territoire ou donner en location ses meubles et ses immeubles, sous réserve du droit de

29. Rappelons qu'un projet de loi sanctionné le 29 octobre 2008 modifie la Loi sur l'instruction publique afin, principalement, d'instaurer diverses mesures portant sur la gouvernance des commissions scolaires, dont de nouvelles règles en matière de reddition de comptes. Projet de loi n° 88, Loi modifiant la Loi sur l'instruction publique et d'autres dispositions législatives, projet présenté le 13 mai 2008, adopté le 28 octobre 2008 et sanctionné le 29 octobre 2008.

30. Loi sur l'instruction publique, L.R.Q., chapitre I-13.3 (à jour au 1^{er} novembre 2009).

31. *Ibid.*

ses établissements d'enseignement à l'utilisation des locaux ou immeubles mis à leur disposition³².

Enfin, la Loi sur l'instruction publique ne fait pas précisément état de la participation des partenaires du monde du travail à la gestion de la formation offerte dans les centres de formation professionnelle. Toutefois, la loi mentionne, rappelons-le, que le conseil d'établissement du CFP doit réunir, parmi ses membres, des personnes représentant les partenaires socioéconomiques du territoire où est situé le CFP. De fait, le conseil d'établissement, qui comprend au plus vingt membres, est composé, entre autres, d'au moins de six personnes nommées par la commission scolaire et choisies à la suite de la consultation de six groupes socioéconomiques et de six groupes sociocommunautaires de la région desservie par le CFP, et d'au moins deux personnes nommées par la commission scolaire et choisies au sein des entreprises de la région qui exercent des activités dans des secteurs correspondant à des spécialités professionnelles offertes par le CFP³³. C'est donc dire que le partenariat entre le monde du travail et le monde de l'éducation est inscrit à l'intérieur même de la structure de gestion des centres de formation professionnelle.

En terminant, rappelons que l'article 468 de la Loi sur l'instruction publique permet au ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport d'établir des écoles à vocation nationale qui ont une mission sectorielle, c'est-à-dire que chacune d'elles offre des programmes de formation professionnelle qui sont tous rattachés à un secteur d'activité économique particulier. Les écoles à vocation nationale, qui relèvent des commissions scolaires, sont gérées par un comité de gestion. Ce comité est composé, principalement, de représentantes et de représentants du secteur d'activité économique visé, soit de personnes qui représentent les associations patronales, les associations syndicales, les associations professionnelles, les organismes du secteur et les entreprises. Le comité de gestion n'exerce pas un rôle consultatif, mais bien un rôle décisionnel. Aussi le partenariat entre le monde du travail et le monde de l'éducation constitue-t-il la pierre angulaire de la structure de gestion des écoles à vocation nationale, en ce sens que les partenaires socioéconomiques contribuent non seulement à l'élaboration, à la mise en œuvre, à l'évaluation, à la révision et à la mise à jour des programmes de formation professionnelle qui visent les secteurs au sein desquels ils exercent des activités, mais également au financement et à la promotion de ceux-ci comme à la gestion quotidienne des activités de l'école qui les offre.

Le partenariat établi à la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin

D'emblée, mentionnons que les principaux partenaires de la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin et des trois CFP qui en relèvent, soit le Centre de formation professionnelle Poyer, le Centre intégré de mécanique industrielle de la Chaudière (CIMIC) et le Centre de formation des Bâtisseurs³⁴, sont les suivants :

- le Cégep Beauce-Appalaches;
- le Centre universitaire des Appalaches;
- la Conférence régionale des élus de la Chaudière-Appalaches;

32. *Ibid.*

33. *Ibid.*

34. Pour de plus amples renseignements au sujet de la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin et des centres de formation professionnelle qui en relèvent, se reporter à l'annexe I du présent rapport de même qu'au site Internet de la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin [www.csbe.qc.ca].

- Emploi-Québec, en particulier la direction régionale d'Emploi-Québec et les centres locaux d'emploi (CLE);
- les centres locaux de développement (CLD) de la région;
- le Conseil économique de Beauce (CEB);
- les Centres jeunesse Chaudière-Appalaches;
- les Chambres de commerce de la région;
- les entreprises de la région³⁵.

Mentionnons aussi que, généralement, ces partenaires font appel directement à la Commission scolaire, plutôt qu'aux centres de formation professionnelle, pour tout ce qui touche, entre autres, leurs besoins en matière de formation continue et de perfectionnement professionnel, leurs besoins en matière de recrutement de finissantes et de finissants, leur volonté de contribuer à la formation offerte dans les CFP, de même que pour ce qui concerne la reconnaissance des acquis et des compétences (RAC) et l'accueil et l'intégration des stagiaires. À cet égard, rappelons que le Service de la formation professionnelle et de l'éducation des adultes de la Commission scolaire de la Beauce-Étchemin a instauré une dynamique de gestion intégrée de l'ensemble de la formation professionnelle initiale et continue offerte sur le territoire que la commission scolaire dessert et que, ce faisant, celle-ci obtient une vue d'ensemble des différentes façons de répondre aux besoins de ses partenaires et des formes que peut prendre le partenariat à établir.

Par ailleurs, avant de décrire la situation qui a cours au sujet du partenariat établi à la Commission scolaire de la Beauce-Étchemin, il convient de signaler ce qui suit au sujet du CIMIC, puisque ce centre constitue un exemple particulier de partenariat³⁶. En effet, le partenariat est inscrit au cœur même du CIMIC; partenariat non seulement entre les ordres d'enseignement secondaire, collégial et universitaire, mais également entre les entreprises et les organismes de la région. Ainsi, au moment de la création du CIMIC en 1994, les partenaires socioéconomiques de la région de la Chaudière-Appalaches, en particulier les entreprises, ont contribué à la mise en œuvre de programmes d'études professionnelles, techniques et universitaires de même qu'à la mise en place d'un dispositif de formation à la fine pointe de la technologie. Les partenaires socioéconomiques réunis au sein du comité école-entreprises — le comité regroupaient 17 personnes représentant les entreprises, 3 personnes représentant chacun des ordres d'enseignement, 1 personne représentant le milieu syndical, 1 personne membre du personnel enseignant du CIMIC et le directeur du CIMIC — ont donné de l'équipement et fourni une partie du financement nécessaire à l'achat d'équipement, d'appareillage et d'outillage ainsi qu'à la construction et à l'aménagement des locaux, en vue de permettre au CIMIC d'offrir, dès son inauguration, un ensemble de programmes de formation initiale et continue dans le domaine de la mécanique industrielle. Aujourd'hui, grâce au rapprochement entre les trois ordres d'enseignement, qui partagent des locaux, de l'équipement et de l'expertise, et qui gèrent conjointement le coût des activités courantes, les élèves qui fréquentent le CIMIC ont accès à une formation initiale et continue qui évolue au rythme de changements technologiques et des besoins du marché du travail. Quant aux entreprises, elles bénéficient d'une

35. Les données énoncées dans la présente section ont été recueillies au moment d'une entrevue menée en juin 2008 auprès de M. Normand Lessard, directeur du Service de la formation professionnelle et de l'éducation des adultes de la Commission scolaire de la Beauce-Étchemin. Elles proviennent aussi de documents de gestion interne que M. Lessard a mis à la disposition de l'équipe de recherche.

36. Les principales caractéristiques du Centre intégré de mécanique industrielle de la Chaudière sont exposées à la section 3.1.1 du présent rapport.

main-d'œuvre qualifiée et peuvent recruter, parmi les finissantes et les finissants du CIMIC, des personnes qui peuvent pourvoir de postes d'ouvrières spécialisées ou d'ouvriers spécialisés, de technicienne ou de technicien, et de professionnelle ou de professionnel. En outre, les entreprises bénéficient de services de perfectionnement professionnel et de formation continue intégrés de même que du soutien du Service d'innovation et de transfert technologiques pour l'entreprise (SITTE), qui offre des services de recherche et développement, d'intégration technologique, d'aide technique et d'information visant l'automatisation, l'optimisation et la standardisation des équipements mécaniques de production industrielle. C'est donc dire que le CIMIC, par la création de différents types de partenariat, joue un rôle actif dans la vie sociale et économique de la région de la Chaudière-Appalaches.

Dans un autre ordre d'idées, signalons qu'Emploi-Québec est le principal partenaire financier de la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin pour ce qui est de l'offre de formation continue³⁷. Par l'intermédiaire du Service aux entreprises (SAE), la Commission scolaire a créé des liens privilégiés avec ce partenaire, en ce sens qu'au fil des années, des pratiques de collaboration prenant appui sur une compréhension mutuelle de leur mission respective et sur une volonté partagée de contribuer au développement socioéconomique de la région ont été établies, notamment en faisant la promotion d'une culture de la formation continue auprès de la population, en général, et des entreprises, en particulier. Ainsi, un représentant régional d'Emploi-Québec accompagne toujours le représentant de la Commission scolaire aux rencontres tenues avec les entreprises, les organismes et les personnes qui font une demande pour obtenir des services de formation continue, que ce soit pour l'élaboration et la mise en œuvre d'activités de formation « sur mesure », pour des programmes offerts par les centres de formation professionnelle et conduisant à l'obtention du diplôme d'études professionnelles (DEP) ou de l'attestation d'études professionnelles (AEP) ou, encore, pour des programmes de formation de base et d'éducation populaire.

À propos de la collaboration entre la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin, Emploi-Québec et les entreprises de la région, signalons qu'au moment d'élaborer et de mettre en œuvre un projet de formation, ces trois partenaires travaillent de concert pour déterminer les besoins de formation, définir le contenu des activités de formation, déterminer les critères d'admissibilité aux activités, recruter les participantes et les participants, et établir l'organisation pédagogique de la formation. À ce sujet, il est intéressant de préciser que les gestionnaires de l'entreprise, les personnes représentant les syndicats, et le personnel sont habituellement invités à collaborer au projet et à y adhérer, ce qui est un gage de succès du projet de formation.

Toujours à propos de la collaboration entre la Commission scolaire, Emploi-Québec et les entreprises de la région, signalons aussi que la reconnaissance des acquis et des compétences (RAC)³⁸ ouvre la voie à la création de nombreux partenariats. De fait, les personnes, à l'emploi d'une entreprise ou non, qui entreprennent un démarrage ayant pour but de faire évaluer et

37. Rappelons qu'Emploi-Québec contribue à l'offre d'activités de formation continue et de perfectionnement professionnel des manières suivantes principalement : tout d'abord, Emploi-Québec offre une allocation d'aide à l'emploi et rembourse les frais de formation des personnes qui s'inscrivent à des activités de formation continue, en particulier les prestataires de l'assurance-emploi ou d'une aide financière de dernier recours; ensuite, Emploi-Québec accorde une aide financière aux entreprises, qui peut représenter jusqu'à 50 p. 100 des frais engagés, en vue de les soutenir dans la définition de leurs besoins de formation et dans la concrétisation de leur projet de formation de leur personnel; enfin, Emploi-Québec peut acheter un programme de formation à une commission scolaire ou un cégep pour une cohorte de personnes qui souhaitent acquérir les compétences liées à l'exercice d'une profession ou d'un métier donné et, ainsi, s'intégrer dans le marché du travail ou maintenir leur employabilité.

38. Se reporter à la rubrique intitulée Reconnaissance des acquis et des compétences du site Internet du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport [www.mels.gouv.qc.ca].

reconnaître les compétences acquises au moyen des expériences de vie et de travail par rapport à un programme d'études professionnelles, peuvent vouloir acquérir les compétences manquantes pour obtenir le diplôme rattaché au programme en cause. Pour ce faire, elles peuvent s'inscrire dans un CFP ou suivre une formation en entreprise. Dans ce cas, Emploi-Québec peut accorder aux personnes et aux entreprises une aide financière pour les soutenir pendant la durée de la formation.

Enfin, en ce qui a trait au partenariat établi entre les trois centres de formation professionnelle et les entreprises de la région, mentionnons ce qui suit. Les entreprises prêtent de l'équipement et, parfois, font des dons de matériel aux CFP. Toutefois, la forme la plus courante de partenariat réside dans l'accueil de stagiaires. En effet, de nombreux programmes de formation professionnelle sont offerts selon le mode de l'alternance travail-études et plusieurs organismes et entreprises de la région accueillent des élèves en stage. Aussi est-ce l'occasion pour ces entreprises et organismes de formuler des commentaires à la Commission scolaire au sujet de la pertinence de la formation au regard de leurs besoins en matière de main-d'œuvre qualifiée, et ce, sur le plan, notamment, des changements technologiques et organisationnels et des compétences attendues de la part de s finissants et des finissantes. L'accueil de stagiaires est également l'occasion, pour les entreprises et les organismes en cause, de participer à l'évaluation du savoir-être des élèves.

En somme, le partenariat est un aspect important de la gestion et du financement de la formation professionnelle initiale et continue offerte dans les CFP qui relèvent de la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin. D'ailleurs, dans le *Plan stratégique 2007-2012* de la Commission scolaire, le partenariat avec les groupes culturels, économiques, sociaux, sportifs et scientifiques qui contribuent à la promotion de l'éducation est considéré comme un moyen à privilégier pour favoriser la croissance socioéconomique de la région de la Chaudière-Appalaches.

Le partenariat établi à la Commission scolaire de la Capitale

Le partenariat entre le monde du travail et le monde de l'éducation fait partie intégrante des écoles à vocation nationale³⁹. Plus encore, les écoles à vocation nationale sont nées d'une volonté de rapprochement entre le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), les commissions scolaires, les centres de formation professionnelle et les partenaires socioéconomiques⁴⁰. Ainsi, en vue d'exposer la situation qui a cours au sujet du partenariat établi au sein des écoles à vocation nationale, prenons l'exemple de l'École des métiers et occupations de l'industrie de la construction de Québec (ÉMOICQ), qui est issue d'une entente conclue entre le MELS, la Commission scolaire de la Capitale⁴¹ et les partenaires de l'industrie de la construction, représentés par la Commission de la construction du Québec (CCQ).

En ce qui concerne le financement de la formation professionnelle initiale offerte par l'ÉMOICQ, signalons ce qui suit. Le statut d'école à vocation nationale n'est pas associé à des règles budgétaires particulières, de sorte que les écoles à vocation nationale sont soumises aux mêmes règles de financement que celles auxquelles sont soumis les centres de formation professionnelle. Aussi est-ce

39. Les données exposées dans la présente section ont été recueillies au moment d'une entrevue menée en juin 2008 auprès de M. Denis Lemieux, directeur des Services de la formation professionnelle et de l'éducation des adultes de la Commission scolaire de la Capitale. Elles proviennent aussi de documents portant sur la gestion des écoles à vocation nationale que M. Lemieux a mis à la disposition de l'équipe de recherche.

40. Un bref historique de la création des écoles à vocation nationale est exposé à la section 3.1.1 du présent rapport.

41. Pour de plus amples renseignements à propos de la Commission scolaire de la Capitale et des centres de formation professionnelle qui en relèvent, se reporter à l'annexe II du présent rapport ainsi qu'au site Internet de la Commission scolaire de la Capitale [www.cscapitale.qc.ca].

le MELS qui a fourni les fonds nécessaires à la création de l'ÉMOICQ, ce qui suppose la construction et l'aménagement de locaux ainsi que l'achat d'équipement, d'appareillage et d'outillage. C'est le MELS également qui assume les frais de fonctionnement annuels, lesquels se rapportent, notamment, aux frais associés aux ressources humaines et aux ressources matérielles, et aux frais associés aux services de soutien pédagogique, à la gestion de l'École et aux services techniques. À cet égard, il faut dire que les partenaires de l'industrie de la construction soutiennent la Commission scolaire de la Capitale lorsqu'il s'agit d'obtenir, de la part du MELS, le financement utile au développement de l'ÉMOICQ.

En revanche, les partenaires de l'industrie de la construction, en particulier la CCQ, financent la quasi-totalité des activités de formation continue et de perfectionnement professionnel offertes par l'ÉMOICQ. Pour ce faire, la CCQ s'est munie de deux fonds de formation, l'un pour le secteur résidentiel et l'autre pour le secteur industriel; ils sont alimentés par les contributions de ses employeurs de l'industrie⁴². Ces fonds permettent d'accorder une allocation et de rembourser les frais de formation des personnes qui s'inscrivent à des activités de formation continue et de perfectionnement professionnel. L'aide financière de la CCQ est un incitatif important au perfectionnement de la main-d'œuvre de l'industrie de la construction; à titre indicatif, notons qu'en 2007-2008, plus de 19 000 personnes ont participé, au Québec, à des activités de formation continue.

De plus, la CCQ collabore avec l'ÉMOICQ pour élaborer des activités de formation continue « sur mesure ». La CCQ analyse les besoins en matière de perfectionnement de la main-d'œuvre, puis elle prépare un projet d'activités de formation qu'elle soumet à l'ÉMOICQ. Lorsque la formation vise des objets en développement, comme de nouveaux procédés, de nouveaux matériaux ou de nouvelles technologies, la CCQ fournit à l'ÉMOICQ des formatrices et des formateurs, de l'équipement et du matériel ainsi que le financement nécessaire à la conception de nouveaux contenus de formation. En outre, la CCQ recrute des participantes et des participants et elle établit l'organisation des activités de formation, c'est-à-dire qu'elle détermine la durée de la formation, décide du moment de la formation (le jour ou le soir) et précise le nombre d'heures à y consacrer chaque semaine.

Pour terminer, il convient de dire que les partenaires de l'industrie de la construction participent activement à la gestion quotidienne de l'École de métiers et occupations de l'industrie de la construction de Québec. Entre autres choses, ils prennent part à certains cours à titre de conférenciers, ils participent aux activités organisées par l'ÉMOICQ, ils viennent rencontrer les élèves, et ils versent des fonds à l'ÉMOICQ qui servent à créer des prix à remettre aux élèves au moment de la tenue de concours ou de galas méritas, par exemple.

Le partenariat établi à la Commission scolaire de Saint-Hyacinthe

D'entrée de jeu, mentionnons que les principaux partenaires de l'École professionnelle de Saint-Hyacinthe, laquelle est le seul centre de formation professionnelle qui relève de la Commission scolaire de Saint-Hyacinthe⁴³, sont les suivants :

42. Au sujet des fonds de formation, se reporter au site Internet de la Commission de la construction du Québec [www.ccq.org].

43. Pour de plus amples renseignements au sujet de la Commission scolaire de Saint-Hyacinthe et, en particulier, de l'École professionnelle de Saint-Hyacinthe, se reporter à l'annexe I II du présent rapport ainsi qu'aux sites Internet suivants : Commission scolaire de Saint-Hyacinthe [www.webcorp.cssh.qc.ca] et École professionnelle de Saint-Hyacinthe [www.epsh.cssh.qc.ca].

- l'Institut de technologie agroalimentaire (ITA);
- l'Union des producteurs agricoles (UPA);
- la Commission de la construction du Québec (CCQ);
- les organismes du réseau de la santé, dont Héma-Québec et le Centre de santé et de services sociaux (CSSS) Richelieu-Yamaska;
- Emploi-Québec, en particulier la direction régionale d'Emploi-Québec et les centres locaux d'emploi (CLE);
- les centres locaux de développement (CLD) de la région;
- les carrefours jeunesse-emploi (CJE) de la région;
- la Ville de Saint-Hyacinthe;
- la Conférence régionale des élus de la Montérégie Est;
- les Chambres de commerce de la région;
- les entreprises de la région, dont plusieurs entreprises agricoles et John Deere⁴⁴.

De manière générale, les partenaires de l'École professionnelle de Saint-Hyacinthe ne participent pas à la gestion de la formation initiale qu'elle offre. Toutefois, il convient de dire que de nombreux programmes de formation professionnelle comportent des stages ou, encore, sont offerts selon le mode de l'alternance travail-études et que les partenaires, en particulier les entreprises de la région, accueillent des stagiaires. Ainsi, l'École professionnelle a tissé des liens privilégiés avec 1 000 milieux de stage environ, dont de nombreuses entreprises agricoles qui jouent le rôle de fermes-écoles. Pour les entreprises, l'accueil de stagiaires est l'occasion d'exprimer leur point de vue à l'École professionnelle au sujet de la pertinence de la formation offerte au regard de leurs besoins en matière de main-d'œuvre qualifiée, ce qui permet à l'École de tenir à jour ses programmes d'études.

De plus, les entreprises de la région sollicitent l'aide de l'École professionnelle de Saint-Hyacinthe pour recruter de la main-d'œuvre qualifiée. À cet égard, certaines d'entre elles concluent des ententes dont le but est, d'une part, d'accueillir des élèves en vue de leur stage et, d'autre part, si elles considèrent que leur formation correspond à leurs besoins, de les embaucher à titre de personnel régulier au terme de leur formation. Cette pratique comporte des avantages pour l'École professionnelle comme pour les entreprises : elle permet à l'École professionnelle d'attirer des élèves dans les différents programmes d'études qu'elle offre, puisqu'elle met l'accent sur le placement de s finissantes et de s finissants au sein des entreprises de la région; et elle facilite le processus de recherche de candidatures pour les entreprises qui ont des postes à pourvoir.

En outre, bien que les partenaires socioéconomiques ne fournissent que rarement du financement à l'École professionnelle de Saint-Hyacinthe, plusieurs d'entre eux donnent de l'équipement et du matériel à l'École professionnelle ou, encore, lui fournissent, à tarif réduit, des services, du matériel et des matières premières. Les partenaires versent également des fonds à l'École professionnelle qui servent à créer des prix à remettre aux élèves au moment de la tenue de concours ou de galas méritas, par exemple.

44. Les données exposées dans la présente section ont été recueillies au moment d'une entrevue menée en juin 2008 auprès de M. Gaston Vachon, directeur de l'École professionnelle de Saint-Hyacinthe. Elles proviennent, en outre, de documents de gestion interne que M. Vachon a mis à la disposition de l'équipe de recherche.

Par ailleurs, mentionnons que l'École professionnelle de Saint-Hyacinthe, qui offre quatre programmes d'études professionnelles conduisant à l'exercice de métiers spécialisés dans l'industrie de la construction, trouve dans la Commission de la construction du Québec un partenaire important. En effet, la CCQ a fait du DEP une obligation pour exercer de tels métiers au seuil d'entrée dans le marché du travail et, en conséquence, elle fournit à l'École professionnelle une part de son effectif étudiant⁴⁵.

Dans un autre ordre d'idées, notons que l'École professionnelle n'est pas responsable de la gestion de la formation continue. De fait, cette responsabilité incombe à la Commission scolaire de Saint-Hyacinthe qui gère le Service aux entreprises et, ce faisant, tout ce qui touche la formation continue et le perfectionnement professionnel. Cependant, l'École professionnelle offre un soutien à la Commission scolaire en la matière et accueille des personnes qui s'inscrivent à des activités de formation et qui bénéficient d'une aide financière d'Emploi-Québec. À cet égard, signalons que l'École professionnelle de Saint-Hyacinthe et Emploi-Québec déterminent ensemble, sur une base annuelle, les modalités de l'organisation de ses services offerts aux personnes auxquelles Emploi-Québec accorde une allocation. Signalons également qu'une ressource professionnelle, dont le salaire est versé par Emploi-Québec, est affectée au suivi des personnes qui sont inscrites à l'École professionnelle et qui, pour poursuivre leur formation, bénéficient d'un soutien financier de la part d'Emploi-Québec.

Enfin, il faut voir que le territoire desservi par l'École professionnelle de Saint-Hyacinthe est relativement peu étendu, ce qui facilite le partenariat. Autrement dit, la collaboration, la concertation et le partage de l'expertise entre l'École professionnelle, la Commission scolaire, le Cégep de Saint-Hyacinthe, les organismes publics et parapublics et les entreprises de la région sont favorisés par le fait que tous les partenaires fréquentent les mêmes milieux socioéconomiques et sont animés par la volonté de contribuer à la croissance sociale et économique de la communauté.

4.1.3 Les organismes partenaires et leur participation respective au financement et à la gestion de la formation technique offerte dans les collèges d'enseignement général et professionnel

La participation des organismes partenaires au financement et à la gestion de la formation technique offerte dans les collèges d'enseignement général et professionnel (cégeps) est décrite selon les trois points suivants :

- le cadre législatif qui précise les modalités du partenariat pouvant être établi dans les cégeps;
- le partenariat établi au Cégep de Saint-Félicien;
- le partenariat établi au Cégep de Limoilou.

45. Signalons que, lorsque la CCQ détermine qu'il y a une pénurie de main-d'œuvre, les employeurs peuvent embaucher des personnes qui ne sont pas titulaires du DEP ou qui n'ont pas de certificat de compétence, et ce, pour un minimum de 150 heures de travail, échelonnées sur une période d'au plus trois mois consécutifs. Si ces personnes souhaitent continuer à travailler dans un chantier de construction, elles doivent s'inscrire dans un programme d'études professionnelles conduisant à l'exercice de métiers spécialisés dans l'industrie de la construction, puis, après avoir obtenu le DEP, faire l'apprentissage en milieu de travail nécessaire à l'obtention du certificat de compétence. Voir le site Internet de la Commission de la construction du Québec [www.ccq.org].

Le cadre législatif qui précise les modalités du partenariat pouvant être établi dans les cégeps

La Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel définit les fonctions et les pouvoirs des établissements d'enseignement collégial de même que la composition et les responsabilités respectives de ses différentes instances de gestion qu'ils regroupent⁴⁶. Or, elle ne fait pas état, de manière explicite, de la participation des partenaires du monde du travail au financement et à la gestion de la formation offerte dans les cégeps. Toutefois, la loi précise, rappelons-le, que le cégep est une personne morale et qu'il peut, notamment :

- conclure, avec tout établissement d'enseignement ou tout autre organisme, des ententes relatives à l'enseignement qu'il a pour responsabilité de donner;
- contribuer, par des activités de formation de la main-d'œuvre, de recherche appliquée, d'aide technique à l'entreprise et d'information, à l'élaboration et à la réalisation de projets d'innovation technologique, à la mise en œuvre de technologies nouvelles et à leur diffusion, ainsi qu'au développement régional;
- solliciter et recevoir tout don, legs ou autre libéralité;
- émettre des obligations ou autres titres;
- placer ses fonds, de manière appropriée, soit en son nom, soit au nom de fiduciaires;
- acquérir, posséder, louer, administrer et aliéner des biens⁴⁷.

La Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel précise également que le cégep est géré par un conseil d'administration qui, parmi ses membres, réunit des personnes qui représentent les partenaires socioéconomiques de la région desservie par le cégep. En effet, rappelons que le conseil d'administration est composé, entre autres, des personnes suivantes, nommées par le ministre : deux personnes choisies après consultation des groupes socioéconomiques du territoire où est situé le cégep, une personne choisie parmi celles proposées par le conseil régional des partenaires du marché du travail de la région où est situé le cégep, et deux personnes choisies au sein des entreprises de la région qui exercent des activités dans les secteurs correspondant aux programmes d'études techniques offerts par le cégep⁴⁸. Le partenariat entre le monde du travail et le monde de l'éducation est donc inscrit à l'intérieur même de la structure de gestion des établissements d'enseignement collégial.

Le partenariat établi au Cégep de Saint-Félicien

Tout d'abord, rappelons que la mission du Cégep de Saint-Félicien est articulée autour des domaines de la gestion intégrée des ressources forestières, du tourisme et du développement local⁴⁹. Ensuite, rappelons que les relations qu'entretient le Cégep de Saint-Félicien avec les partenaires

46. Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel, L.R.Q., chapitre C-29 (à jour au 1^{er} novembre 2009). Rappelons qu'un projet de loi, présenté le 30 octobre 2008 à l'Assemblée nationale du Québec, propose d'importantes modifications à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel, notamment pour ce qui est de la composition, du fonctionnement et des responsabilités du conseil d'administration de ces cégeps. Projet de loi n^o 110, Loi modifiant la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel en matière de gouvernance, projet présenté le 30 octobre 2008.

47. *Ibid.*

48. *Ibid.*

49. Pour de plus amples renseignements au sujet du Cégep de Saint-Félicien, se reporter à l'annexe IV du présent rapport de même qu'au site Internet du Cégep de Saint-Félicien [www.cstfelicien.qc.ca].

socioéconomiques de la région qu'il dessert sont étroitement liées aux domaines d'expertise du Cégep⁵⁰. Ainsi, les principaux partenaires du Cégep sont les suivants :

- l'Université du Québec à Chicoutimi;
- la Commission scolaire du Pays-des-Bleuets;
- la Fédération des cégeps;
- Emploi-Québec, en particulier la direction régionale d'Emploi-Québec et les centres locaux d'emploi (CLE);
- les centres locaux de développement (CLD) de la région;
- le Carrefour jeunesse-emploi (CJE) du comté Roberval;
- les centres de santé et de services sociaux (CSSS);
- la Société des établissements de plein air du Québec (SÉPAQ);
- le Centre d'innovation et de développement économique du Lac-Saint-Jean-Nord (CIDEL);
- l'Association touristique régionale (ATR) du Saguenay–Lac-Saint-Jean;
- le Zoo sauvage de Saint-Félicien et le Centre de conservation de la biodiversité boréale;
- la Conférence régionale des élus du Saguenay–Lac-Saint-Jean;
- les municipalités régionales de comté (MRC) Domaine-du-Roy et Maria-Chapdeleine;
- les chambres de commerce de la région;
- les entreprises de la région, en particulier les entreprises d'exploitation forestière.

Le Cégep de Saint-Félicien a donc établi des partenariats en fonction des différents programmes d'études techniques qu'il offre. Il a conclu une entente avec l'Association touristique régionale du Saguenay–Lac-Saint-Jean dans le but de favoriser la concertation et la mise en œuvre d'actions communes visant la mise en valeur du potentiel touristique de la région. Il a aussi conclu une entente avec le Zoo sauvage de Saint-Félicien, qui vise principalement l'accueil d'élèves en stage, le placement de s'finissantes et de s'finissants et la promotion de la formation offerte au Cégep de Saint-Félicien.

Par ailleurs, le principal lieu où s'exprime le partenariat entre le Cégep de Saint-Félicien et le milieu socioéconomique régional réside dans le secteur de l'exploitation forestière. En effet, l'économie des régions desservies par le Cégep repose, surtout, sur l'exploitation forestière et la transformation des produits du bois. Précisément, l'économie des MRC Domaine-du-Roy et Maria-Chapdeleine dépend, à 70 p. 100 environ, de la filière forestière. Le Cégep de Saint-Félicien est donc un partenaire important du Centre d'innovation et de développement économique du Lac-Saint-Jean-Nord, qui réunit également la Commission scolaire du Pays-des-Bleuets, l'Université du Québec à Chicoutimi, les MRC Domaine-du-Roy et Maria-Chapdeleine, et deux CLD. La raison d'être de CIDEL consiste à contribuer au développement socioéconomique de la région en soutenant des projets rassembleurs, qui sont axés sur la mise en valeur des ressources naturelles et, en particulier, de la ressource forestière. Au fil des ans, CIDEL a mené de nombreuses actions et a ainsi acquis une réputation enviable auprès des entreprises d'exploitation forestière et des partenaires socioéconomiques de la région.

50. Les données énoncées dans la présente section ont été recueillies au moment d'une entrevue menée, en juin 2008, auprès de M. Louis Lefebvre, directeur général du Cégep de Saint-Félicien. Elles proviennent également de documents de gestion interne que M. Lefebvre a mis à la disposition de l'équipe de recherche.

Toujours en ce qui concerne le secteur de l'exploitation forestière, le Cégep de Saint-Félicien a tissé des liens avec plus d'une trentaine d'entreprises exerçant des activités dans le domaine de la transformation du bois, qui ont toutes signé la Charte d'engagement de l'industrie de produits forestiers au sujet du programme d'études *Technologie de la transformation des produits forestiers*. La signature de cette entente est l'aboutissement du plan de relance de ce programme qui n'attirait plus un nombre suffisant d'élèves et dont la pertinence était mise en cause, compte tenu des difficultés éprouvées au cours des dernières années par le secteur forestier.

Ainsi, le Cégep de Saint-Félicien a mandaté une firme de sondage pour mener une enquête auprès des finissantes et des finissants au sujet de leur satisfaction par rapport au programme ainsi qu'auprès des entreprises de transformation des produits forestiers des régions du Nord-du-Québec, de la Côte-Nord, de la Mauricie et du Saguenay-Lac-Saint-Jean à propos de leurs besoins prévisibles en matière de main-d'œuvre et des différentes manières par lesquelles elles pourraient soutenir le programme *Technologie de la transformation des produits forestiers*. Pour l'essentiel, le résultat de cette enquête a révélé que ce programme était toujours pertinent et qu'il répondait adéquatement aux besoins de ses entreprises. Il a révélé aussi que les 32 entreprises consultées évaluaient à 207 le nombre total de finissantes et de finissants de ce programme dont elles auraient besoin d'ici cinq ans pour pourvoir des postes de personnel technique. Il a révélé enfin que, chaque année, ces 32 entreprises pouvaient accueillir en stage 72 élèves et verser un salaire à 60 d'entre eux, et que les entreprises, en majorité, étaient disposées à prêter de l'équipement au Cégep de Saint-Félicien pour lui permettre d'offrir une formation à la fine pointe de la technologie.

Fort du résultat de cette enquête, le Cégep a donc invité les entreprises exerçant des activités dans le domaine de la transformation du bois à signer la Charte d'engagement au sujet du programme d'études *Technologie de la transformation des produits forestiers*⁵¹. Il a ensuite relancé le programme auquel se sont inscrits neuf élèves en septembre 2007. Ces neuf élèves sont des travailleurs à l'emploi d'une entreprise forestière qui ont été libérés par celle-ci pendant la durée de la formation, soit durant trois années. Cette cohorte de neuf élèves est financée par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, par Emploi-Québec et par l'entreprise qui les embauche. Les élèves suivent, au Cégep de Saint-Félicien, l'ensemble des cours théoriques propres au programme, y compris les cours de la formation générale, et font des apprentissages pratiques dans les nombreuses scieries de la région.

En ce qui concerne l'harmonisation des programmes d'études, mentionnons que le Cégep de Saint-Félicien a établi un partenariat avec la Commission scolaire du Pays-des-Bleuets, en vue de favoriser la continuité dans les filières de la formation professionnelle et technique et, en particulier, de créer des passerelles entre les programmes qui conduisent à l'obtention du DEP et du DEC dans les domaines suivants : l'exploitation forestière; l'informatique, l'administration et le commerce; le tourisme; l'environnement et le développement durable. En outre, le partenariat établi entre le Cégep et la Commission scolaire du Pays-des-Bleuets se traduit par le partage des locaux, de l'équipement et de l'expertise, notamment pour ce qui est de la mise en œuvre de programmes liés à l'exploitation forestière. De même, le Cégep de Saint-Félicien a établi des ententes avec différents partenaires universitaires pour favoriser l'arrimage de programmes d'études techniques menant à

51. Par l'intermédiaire de la Charte, les entreprises s'engagent à faire la promotion du programme offert par le Cégep de Saint-Félicien, à accueillir en stage des élèves, à prêter de l'équipement et du matériel, et à embaucher des finissantes et des finissants du programme.

l'obtention du DEC et des programmes d'études universitaires menant à l'obtention du baccalauréat, principalement dans les domaines de la comptabilité et de la gestion, du tourisme, et de l'informatique.

En ce qui a trait à la formation continue, indiquons que le Service aux entreprises et aux collectivités, qui exerce des activités dans les deux sites de formation — le Cégep de Saint-Félicien et le Centre d'études collégiales de Chibougamau — offre des programmes d'études qui conduisent à l'obtention de l'attestation d'études collégiales (AEC), de même que de services d'accompagnement dans différents secteurs, tels que le développement local, les produits du terroir, la gestion et la transformation de produits forestiers, l'interprétation du patrimoine naturel, le tourisme, les soins à l'enfance et à la famille autochtone, et la burautique. Le Service aux entreprises et aux collectivités du Cégep de Saint-Félicien est l'un des Services aux entreprises qui a le plus gros volume d'affaires au Québec. Cette situation s'explique, principalement, par le fait qu'il a établi un partenariat privilégié avec plusieurs communautés autochtones du Saguenay–Lac-Saint-Jean, de la Mauricie, du Nord-du-Québec, du Nunavik et du Nunavut.

Dans un autre ordre d'idées, il importe de dire qu'en vue de promouvoir la mission du Cégep de Saint-Félicien et de favoriser son rayonnement, la Fondation du Cégep de Saint-Félicien a mis sur pied un projet composé de quatre volets complémentaires, ayant pour but d'attribuer annuellement aux élèves près de 200 bourses d'une valeur totale de 45 000 dollars. Pour ce faire, la Fondation a sollicité la contribution financière de nombreux partenaires de la région et a ainsi recueilli plus de deux millions de dollars. La moitié des fonds recueillis a servi à la mise en œuvre du premier volet du projet de la Fondation. Ce volet a consisté en la construction d'une résidence étudiante en bois et en aluminium — deux ressources importantes de l'économie du Saguenay–Lac-Saint-Jean —, qui peut accueillir 24 locataires, et en l'attribution de bourses à ceux-ci. Le deuxième volet vise l'attribution de bourses pour aider les élèves à se loger en milieu privé et le troisième volet, l'attribution de bourses aux élèves qui utilisent le transport scolaire organisé par le Cégep ou, en vue de les encourager à pratiquer le covoiturage, aux élèves qui ne sont pas desservis par le transport scolaire. Le quatrième volet du projet de la Fondation consiste à fournir de l'aide aux élèves qui éprouvent des difficultés sur le plan financier et à soutenir financièrement des projets ponctuels.

Enfin, le Cégep de Saint-Félicien a établi d'autres types de partenariat, et ce, principalement dans le but de faire face à la baisse de l'effectif scolaire. Le Cégep a donc élargi son bassin de recrutement en concluant des ententes avec des établissements d'enseignement de pays de la francophonie comme la France, la Nouvelle-Calédonie et La Réunion. Il a également conclu des ententes avec le Maroc et l'Algérie de même qu'avec les communautés autochtones des régions qu'il dessert, dont les Cris et les Innus, pour offrir des services de formation continue. Ces ententes de partenariat permettent au Cégep de continuer à offrir de services éducatifs de qualité et de maintenir le personnel en place, et ce, malgré la diminution du nombre d'inscriptions dans les programmes qu'il offre.

En somme, le Cégep de Saint-Félicien a établi de nombreux types de partenariat, qui sont indissociables de sa mission particulière et de ses domaines d'expertise comme de sa volonté de faire face aux problèmes de décroissance démographique avec lesquels il est aux prises. D'ailleurs, les membres du personnel de direction du Cégep de Saint-Félicien sont convaincus que le Cégep a un rôle de première importance à jouer dans le développement des communautés qu'il dessert et que leur engagement au sein de différents organismes régionaux y contribue. Ainsi, le directeur général est, notamment, président du conseil d'administration du CIDEL, coprésident de la stratégie globale

de développement de la filière bois et membre du conseil interordre du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Le directeur des études est, entre autres, président de la Table de la formation professionnelle et technique régionale, administrateur au conseil d'administration du Centre écologique du Lac-Saint-Jean et membre du conseil interordre du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Quant au directeur des services administratifs, il est administrateur au conseil d'administration du CLD de la MRC Maria-Chapdelaine et président de la Table de formation et de développement de la main-d'œuvre qu'il gère. Pour sa part, le directeur des ressources humaines et du service aux ent reprises et aux collectivités est, notamment, président du CJE du comté Roberval, membre du conseil interordre du Nord-du-Québec et président du conseil d'administration du Centre de conservation de la biodiversité boréale. Enfin, le directeur du Centre d'études collégiales de Chibougamau est président du Centre d'entrepreneurship Nord-du-Québec, membre du conseil régional des partenaires du marché du travail et président du Comité aviseur pour le Nord-du-Québec, notamment.

Le partenariat établi au Cégep de Limoilou

L'alternance travail-études, la formation continue, les services aux ent reprises, les affaires internationales et les activités de la Fondation du Cégep constituent les lieux privilégiés de l'exercice du partenariat au Cégep de Limoilou⁵². Ainsi, le Cégep a tissé des liens de collaboration avec de nombreux partenaires⁵³. Parmi ceux-ci, on trouve plusieurs entreprises de la région de Québec qui accueillent les élèves inscrits dans les programmes offerts selon le mode de l'alternance travail-études. On trouve également différents organismes et grandes entreprises avec qui le Cégep établit des ententes visant des activités de formation ou de consultation, en raison de son expertise particulière dans des domaines de pointe comme la géomatique, les technologies de l'information, les télécommunications, le câblage structuré et la fibre optique, la gestion de la production et de la qualité, les médias et le divertissement. Ces organismes et grandes ent reprises sont, notamment : GéoQuébec, Géomatique Canada, ESRI Canada, le Parc technologique du Québec métropolitain, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE), Nortel, Ubisoft, Microsoft, Festo et Belden. À cet égard, notons que le Cégep possède le statut de Centre de formation agréé délivré par des ent reprises comme Autodesk, l'Académie Cisco, Belden, Nortel, Microsoft et Festo.

Le Cégep de Limoilou compte aussi parmi ses partenaires différentes associations professionnelles dont les activités se rapportent aux programmes d'études que le Cégep offre, comme l'*American Society for Heating, Refrigerating and Air Conditioning Engineers* (ASHRAE) et l'Association béton Québec (ABQ)⁵⁴. Comme partenaires, il compte, en outre, d'autres cégeps et des établissements d'enseignement universitaire, dont l'Université Laval et l'École de technologie supérieure, l'Association des collèges communautaires canadiens (ACCI), l'Agence canadienne de développement international (ACDI), le Centre local de développement (CLD) de Québec, la Conférence régionale des élus de la Capitale-Nationale et Emploi-Québec.

52. Pour de plus amples renseignements au sujet du Cégep de Limoilou, se reporter à l'annexe V du présent rapport de même qu'au site Internet du Cégep de Limoilou [www.climoilou.qc.ca].

53. Les données exposées dans la présente section ont été recueillies au moment d'une entrevue menée en juin 2008 auprès de M^{me} Anne Filion, directrice des études du Cégep de Limoilou et de M^{me} Nicole Rousseau, directrice de la formation continue du Cégep de Limoilou. Elles proviennent, en outre, de documents de gestion interne que M^{me} Anne Filion a mis à la disposition de l'équipe de recherche.

54. Signalons que des membres du personnel enseignant du Cégep de Limoilou sont membres de l'ASHRAE et que d'autres sont agréés par l'ABQ.

Le Cégep de Limoilou offre de nombreux programmes de formation continue conduisant à l'obtention de l'AEC, et ce, en concertation avec les entreprises touchées par la question, dont les entreprises précitées, et Emploi-Québec, qui peut financer l'offre de formation. De plus, par l'intermédiaire de son action en affaires internationales, le Cégep met à contribution l'expertise de son personnel et fait appel à celle de ses partenaires pour soutenir, sur divers plans, les pays en voie de développement ou en émergence, notamment dans le domaine de la géomatique, qui constitue un des créneaux d'excellence du Cégep. Entre autres, il agit auprès de ces pays à titre de ressource-conseil en matière d'élaboration et d'évaluation de programmes de formation de finis par compétences, de formation d'enseignantes et d'enseignants ou de formatrices et de formateurs, de développement de matériel pédagogique, de soutien à la gestion pédagogique des établissements et d'aide à l'élaboration des services aux entreprises.

Par l'intermédiaire de son Service aux entreprises, le Cégep de Limoilou agit, entre autres, à titre de fournisseur officiel de services de formation et de consultation dans l'application d'une mesure d'appui à la productivité des entreprises manufacturières en vigueur au ministère du Développement économique, de l'innovation et de l'Exportation (MDEIE). Dans l'exercice de son mandat en la matière, il s'est adjoint de nombreux partenaires, tels que les entreprises Raymond Chabot Grant Thornton, Epsilon Technologies de l'information (ETI) inc. et le Centre collégial de transfert des technologies (CCTT) sur les bioproduits à La Pocatière.

De surcroît, la présence de la directrice de la formation continue au conseil d'administration de différents organismes, dont le Conseil régional des partenaires du marché du travail (CRPMT), la toute nouvelle École nationale en divertissement interactif⁵⁵ et le Service d'orientation et d'intégration des immigrants au travail (SOIT), et sa participation à divers comités de travail, dont ceux du CLD de Québec, permettent au Cégep de diversifier et renforcer les liens avec ses partenaires. De même, les activités de la Fondation du Cégep contribuent à élargir son réseau de partenaires. En effet, à l'occasion de sa première importante campagne de financement tenue récemment, la Fondation a établi des ententes de partenariat avec plusieurs entreprises, dont CGI et Industrielle Alliance, et elle a renouvelé une entente de partenariat avec la Caisse populaire Desjardins de Limoilou, entente qui suppose une contribution financière importante, de la part de cet organisme, à la Fondation du Cégep. Puis, elle a réussi à réunir une somme de plus de deux millions de dollars auprès d'entreprises, d'organismes et de personnes, laquelle sert précisément à soutenir les projets des élèves, comme ceux liés à la coopération internationale ou à l'immersion linguistique, à offrir différentes bourses aux élèves, et à améliorer le dispositif d'enseignement du Cégep, comme la rénovation de la bibliothèque, des laboratoires, des gymnases et de la salle de spectacle.

Pour terminer, il y a lieu de signaler que, parmi les partenaires du Cégep de Limoilou, seul Emploi-Québec contribue directement au financement de la formation. De même, alors qu'aucune entreprise ne participe à la gestion de la formation offerte par le Cégep de Limoilou, l'agence Emploi-Québec peut contribuer à la mise en œuvre de ses activités de formation continue et de perfectionnement professionnel offertes par le Cégep, en ce sens qu'elle peut, notamment, formuler des commentaires à propos du contenu de la formation et exiger un nombre minimal d'heures de formation par semaine.

55. Cette École de formation supérieure, qui a ouvert ses portes au cours de l'automne 2008, est un bel exemple de partenariat entre le monde de l'éducation et le monde du travail et, plus précisément, entre le Cégep de Limoilou et d'autres cégeps, dont le Cégep de Sainte-Foy et le Cégep François-Xavier-Garneau, deux universités, dont l'Université Laval et l'Université du Québec, et des entreprises d'un secteur d'activité en pleine expansion, dont Ubisoft. Voir le site Internet de l'École nationale en divertissement interactif [www.endi.qc.ca].

4.2 Les modes du partenariat établi pour le financement et la gestion de la formation professionnelle en Lituanie

La présentation des modes du partenariat établi pour le financement et la gestion de la formation professionnelle en Lituanie est faite en trois points, à savoir : la vue d'ensemble de la gestion du système de formation professionnelle de la Lituanie; les organismes partenaires et leur participation respective au financement et à la gestion de la formation professionnelle offerte dans les écoles de formation professionnelle (*Vocational Schools*); et les organismes partenaires et leur participation respective au financement et à la gestion de la formation professionnelle offerte dans les collèges.

4.2.1 La vue d'ensemble de la gestion du système de formation professionnelle de la Lituanie

La présente sous-section décrit ce qui caractérise le partenariat établi entre le monde du travail et le monde de l'éducation en matière de gestion de la formation professionnelle offerte à l'enseignement secondaire et à l'enseignement postsecondaire en Lituanie. Elle traite des objets suivants :

- le partenariat dans le développement et la gestion du système de formation professionnelle;
- le partenariat dans l'élaboration de programmes de formation professionnelle offerts à l'enseignement secondaire et postsecondaire;
- le partenariat dans l'évaluation finale des apprentissages faits par les élèves inscrits dans les programmes de formation professionnelle;
- le partenariat dans le financement du système de formation professionnelle.

Le partenariat dans le développement et la gestion du système de formation professionnelle

Le développement et la gestion du système de formation professionnelle en vigueur en Lituanie prennent appui sur la mise en place d'un partenariat étroit entre le monde de l'éducation et le monde du travail. De fait, comme l'illustre la figure 4.1 présentée ci-après, le ministère de l'Éducation et de la Science (MES) collabore avec le *Vocational Education and Training Council of Lithuania*, le *Qualifications and Vocational Education and Training Development Centre (QVETDC)*, les *Industrial Lead Bodies* et la *Central Commission for Industrial Lead Bodies* dans la gestion générale du système de formation professionnelle de la Lituanie et, en particulier, dans l'élaboration de *Vocational Education and Training Standards*, qui consistent, rappelons-le, en des normes nationales à propos des compétences nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une profession.

À cet égard, il importe de faire état de ce qui suit. En Lituanie, le modèle de qualification professionnelle est fondé sur l'utilisation d'un référentiel d'activité professionnelle unique pour chaque métier et profession. Cela suppose l'utilisation d'une même référence pour définir des voies de formation dans le monde de l'éducation et dans le monde du travail. Les autorités responsables de l'offre de formation en milieu scolaire et celles qui sont responsables de l'offre de formation en milieu de travail utilisent donc le même référentiel d'activité professionnelle pour élaborer le

propres référentiels de formation et, ensuite, pour préciser un référentiel d'évaluation commun⁵⁶. Le référentiel d'activité professionnelle décrit les tâches et les responsabilités rattachées à un métier ou une profession à partir de la liste officielle des métiers et des professions de la *Lithuanian Classification of Occupations*. C'est le document à partir duquel sont produits le référentiel de formation et le référentiel d'évaluation. Le référentiel d'activité professionnelle est élaboré et approuvé par le MES et par le ministère de la Sécurité sociale et du Travail (MSST), en collaboration avec les partenaires sociaux touchés par la question, parmi lesquels les employeurs et les syndicats.

Ainsi, les programmes d'études offerts en milieu scolaire sont élaborés à partir du référentiel de formation, qui définit les exigences minimales de la formation liée à l'exercice d'un métier ou d'une profession. Le référentiel de formation présente le métier ou la profession comme un résultat — ce qui doit être accompli par la personne qualifiée — décomposé en blocs de formation qui correspondent à autant d'ensembles de compétences à maîtriser pour exercer, de manière efficace, le métier ou la profession en cause. Le *Vocational Education and Training Standard* est le document à partir duquel sont élaborés les programmes de formation professionnelle. Le *Vocational Education and Training Standard* regroupe le référentiel d'activité professionnelle, le référentiel de formation et le référentiel d'évaluation.

À propos des partenaires qui assument la gestion générale du système de formation professionnelle, signalons le *Vocational Education and Training Council of Lithuania*, un organisme créé par le MES dont la mission est encadrée par la réglementation en vigueur dans le domaine de l'éducation. Composé, en nombre égal, de personnes représentant les écoles de formation professionnelle, les collèges, les regroupements d'employeurs et les associations syndicales, le *Vocational Education and Training Council of Lithuania* a la responsabilité de conseiller le MES et de formuler des recommandations sur toute question relative à la formation professionnelle offerte à l'enseignement secondaire et à l'enseignement postsecondaire.

Le *Qualifications and Vocational Education and Training Development Centre* est également un organisme créé par le MES. Sa mission consiste à s'assurer que l'offre de formation professionnelle permettra de satisfaire aux besoins du marché du travail en matière de main-d'œuvre qualifiée⁵⁷. En outre, les responsabilités du QVETDC consistent à valoriser la formation professionnelle, à s'assurer de la qualité de l'offre de formation professionnelle et à favoriser la collaboration entre les différentes instances de gestion de la formation professionnelle. Entre autres activités, le QVETDC exerce les suivantes : organiser l'élaboration et la validation des *Vocational Education and Training Standards* et de programmes de formation professionnelle à partir desquels ils sont préparés; analyser le marché du travail en vue d'établir les besoins quantitatifs et qualitatifs en matière de formation de la main-d'œuvre pour un métier ou une profession ou, encore, pour un secteur d'activité économique donné; mener à bien le processus d'évaluation de la pertinence de s

56. Au sujet de modèles de qualification professionnelle, se reporter, notamment, aux documents suivants : MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC, *Analyse comparative des modèles de formation professionnelle et technique au Québec et dans d'autres États*, Québec, gouvernement du Québec, 2002, 163 p. et annexes, MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *Le partage des responsabilités entre les autorités touchées par la question de la formation préparatoire à l'exercice d'un métier ou d'une profession offerte en milieu scolaire dans divers États*, Québec, gouvernement du Québec, 2006, 159 p. et ORGANISATION INTERNATIONALE DE LA FRANCOPHONIE, *Les guides méthodologiques d'appui à la mise en œuvre de l'approche par compétences en formation professionnelle*, Québec, OIF et ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, s. d., pag. mult.

57. Pour de plus amples renseignements à propos du *Qualifications and Vocational Education and Training Development Centre*, se reporter au site Internet de l'organisme [www.kpmc.lt].

programmes d'études professionnelles offerts par les écoles de formation professionnelle; assurer le suivi et l'évaluation des programmes d'études professionnelles offerts par les écoles de formation professionnelle; et concevoir le matériel pédagogique utile à la formation professionnelle.

L'évaluation des besoins quantitatifs et qualitatifs en matière de formation de la main-d'œuvre est accomplie par le Q VETDC en collaboration avec les *Industrial Lead Bodies*. L'évaluation de besoins de formation est faite au moyen d'analyses sectorielles, lesquelles ont pour but d'assurer une meilleure adéquation des programmes de formation aux besoins du marché du travail. Le résultat des analyses sectorielles donne lieu à l'élaboration des *Vocational Education and Training Standards*. En plus de préciser les compétences à acquérir, les *Vocational Education and Training Standards* fournissent des orientations quant aux objectifs d'apprentissage, à la stratégie d'évaluation de chaque compétence visée par le programme, aux caractéristiques de l'examen final et aux conditions de sanction des élèves.

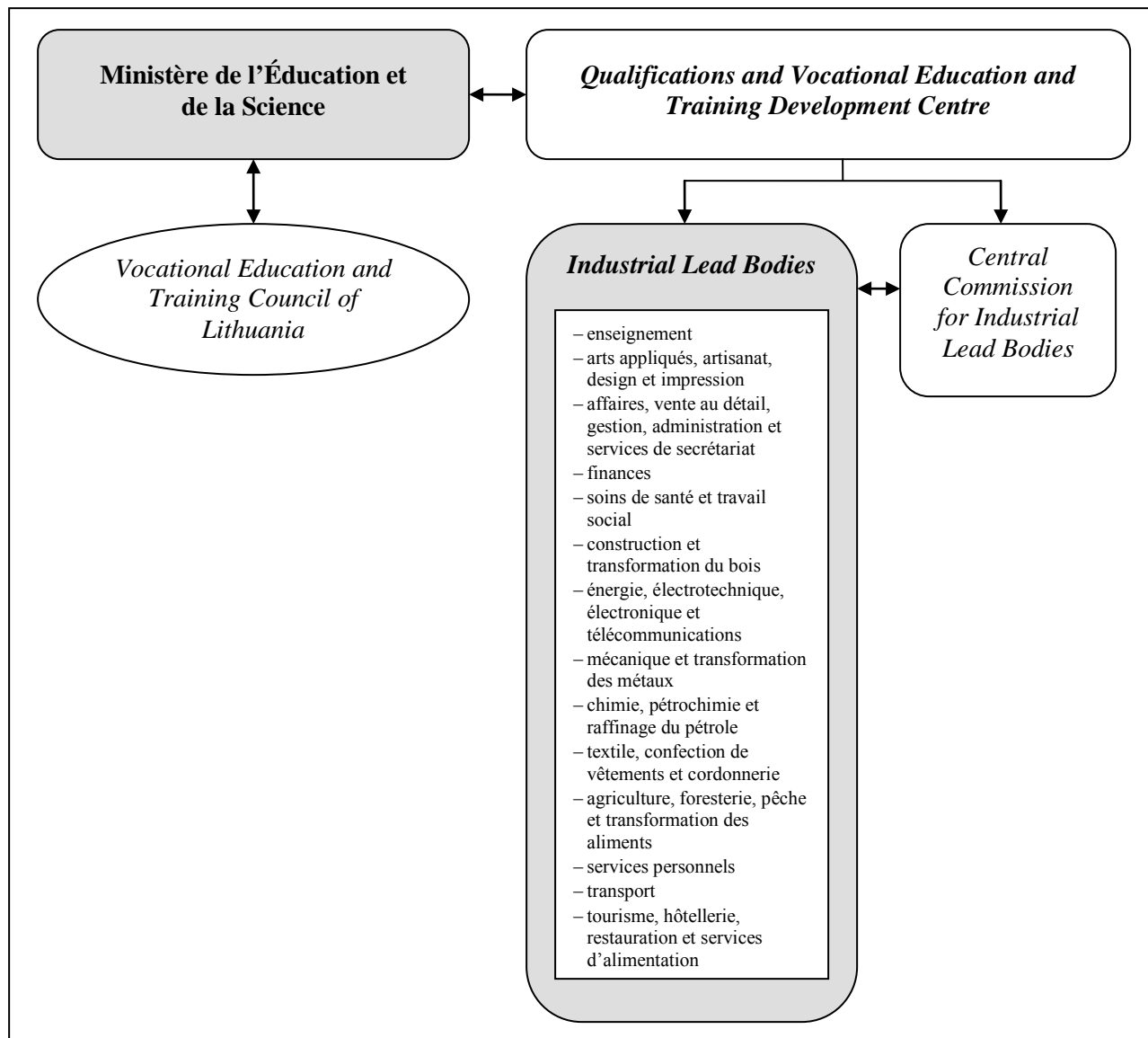
Pour leur part, les *Industrial Lead Bodies* sont des organismes consultatifs regroupant des personnes qui représentent le monde de l'éducation et le monde du travail. Plus précisément, chaque *Industrial Lead Body* est composé de neuf personnes; une personne représente les écoles de formation professionnelle, une personne représente les collèges, une personne représente les centres d'éducation des adultes, trois personnes représentent les employeurs et trois personnes représentent les associations syndicales. La composition de chaque *Industrial Lead Body* est approuvée par le *Vocational Education and Training Council of Lithuania*, le MES et le MSST. Il existe 14 *Industrial Lead Bodies* représentant différents secteurs d'activité économique, à savoir :

- l'enseignement;
 - les arts appliqués, l'artisanat, le design et l'impression;
 - les affaires, la vente au détail, la gestion, l'administration et les services de secrétariat;
 - les finances, dont les activités bancaires, les services comptables et les assurances;
 - les soins de santé et le travail social;
 - la construction et la transformation du bois;
 - l'énergie, l'électrotechnique, l'électronique et les télécommunications;
 - la mécanique et la transformation des métaux;
 - la chimie, la pétrochimie et le raffinage du pétrole;
 - le textile, la confection de vêtements et la cordonnerie;
 - l'agriculture, la foresterie, la pêche et la transformation des aliments;
 - les services personnels;
 - le transport;
 - le tourisme, l'hôtellerie, la restauration et les services d'alimentation.
-

La mission des *Industrial Lead Bodies* consiste, notamment, à assurer l'adéquation de l'offre de formation aux besoins du marché du travail, et ce, de concert avec le QVETDC. Ce faisant, ces organismes ont la responsabilité d'établir les priorités en matière d'élaboration et d'évaluation des *Vocational Education and Training Standards*. En effet, les mandats pour l'élaboration ou la révision d'un *Vocational Education and Training Standard* sont formulés par les différents *Industrial Lead Bodies*. Elles sont acheminées vers le QVETDC, qui étudie les mandats en collaboration avec la *Central Commission for Industrial Lead Bodies*. Par la suite, le QVETDC définit un plan d'élaboration qu'il soumet à l'approbation du MES. Lorsque le plan d'élaboration est approuvé, le QVETDC, avec l'accord de l'*Industrial Lead Body* qui a formulé la demande, met sur pied un groupe de trois, quatre ou cinq personnes expertes pour élaborer le *Vocational Education and Training Standard*. Lorsque la rédaction de la version provisoire du *Vocational Education and Training Standard* est terminée, le groupe la soumet, aux fins de validation, à des personnes représentant les écoles de formation professionnelle et les collèges, les employeurs et les syndicats. Le groupe apporte ensuite au *Vocational Education and Training Standard* les modifications proposées, puis le soumet à l'approbation du *Industrial Lead Body* visé. Le *Vocational Education and Training Standard* est finalement approuvé par le MES.

Enfin, la *Central Commission for Industrial Lead Bodies* regroupe les personnes qui exercent la présidence des 14 *Industrial Lead Bodies*. Elle est chargée d'examiner les questions qui revêtent une importance pour l'ensemble des *Industrial Lead Bodies* et d'émettre des avis à propos de l'adéquation de l'offre de formation professionnelle aux besoins du marché du travail. À titre d'exemple, la commission peut déterminer les secteurs d'activité économique à privilégier au moment de l'élaboration ou de la révision des *Vocational Education and Training Standards*, advenant le cas où il serait impossible de satisfaire aux besoins de tous les secteurs.

Figure 4.1 Principaux partenaires qui assument la gestion générale du système de formation professionnelle de la Lituanie



Le partenariat dans l'élaboration des programmes de formation professionnelle offerts à l'enseignement secondaire et postsecondaire

L'élaboration de programmes d'études professionnelles de niveaux 1, 2, 3 et 4 suppose la collaboration des écoles de formation professionnelle, du ministère de l'Éducation et de la Science, du *Qualifications and Vocational Education and Training Development Centre* et des partenaires des milieux socioéconomiques en cause. D'une part, les écoles de formation professionnelle, en partenariat avec les regroupements d'employeurs, ont la responsabilité d'évaluer les besoins liés au développement économique, social et culturel des collectivités qu'elles desservent et de proposer au MES l'élaboration de nouveaux programmes d'études propres à les satisfaire. D'autre part, le MES et le QVETDC ont la responsabilité d'évaluer la pertinence de nouveaux programmes d'études professionnelles avant de les approuver.

Ainsi, l'élaboration et la révision des programmes d'études professionnelles relèvent des écoles de formation professionnelle. À cette fin, celles-ci mettent sur pied un groupe d'élaboration du programme, nommé groupe méthodologique; il est composé d'au moins trois personnes, dont une doit représenter les employeurs de la région, de manière à cerner les besoins locaux en matière de main-d'œuvre qualifiée⁵⁸. Le groupe méthodologique est chargé de mettre au point ledit programme en s'appuyant sur la *Procedure of Vocational Education and Training Programmes Development* et sur les *General Training Plans*, établis par le MES, ainsi que sur les *Vocational Education and Training Standards*, c'est-à-dire sur trois cadres de référence ayant pour but de garantir la comparabilité d'un même programme d'études entre toutes les écoles de formation professionnelle qui l'offrent. Le programme doit présenter intégralement certains éléments contenus dans le *Vocational Education and Training Standard*, soit le niveau de qualification, le champ d'activités, les compétences visées, les objectifs de formation et les conditions de sanction.

Les nouveaux programmes d'études professionnelles offerts à l'enseignement secondaire par les écoles de formation professionnelle doivent être, tout d'abord, approuvés par les regroupements d'employeurs — les *Chambers of Commerce, Industry and Crafts* ou la *Chamber of Agriculture*. Ensuite, le QVETDC entreprend la validation de chacun des nouveaux programmes. Pour ce faire, il vérifie si le nouveau programme respecte les exigences décrites dans la *Procedure of Vocational Education and Training Programmes Development* et les *General Training Plans*. Dans le cas où le programme satisfait aux exigences, le QVETDC confie ensuite l'évaluation du programme à deux personnes expertes qui ont été sélectionnées à partir d'une liste de personnes représentant les universités, les collèges, les écoles de formation professionnelle et les partenaires sociaux. Leur tâche consiste à vérifier si le programme respecte les *Vocational Education and Training Standards*, si le plan de formation et le cheminement scolaire proposés permettent d'acquérir les compétences visées et si la qualification professionnelle du personnel enseignant, le matériel scolaire et les services mis à la disposition des élèves sont appropriés. Le résultat de cette évaluation est déposé auprès du QVETDC qui en prend connaissance, puis le transmet à un groupe d'expertes et d'experts chargés de l'analyser. Ce groupe formule ensuite une recommandation au MES; lorsque la recommandation est positive, le programme est approuvé et inscrit, par le MES, dans le *Register of Study and Training Programmes*.

Pour ce qui est de l'élaboration de programmes de formation professionnelle offerts à l'enseignement postsecondaire, elle suppose la collaboration des collèges, du MES, du QVETDC, du *Centre for Quality Assessment in Higher Education* et de partenaires de secteurs socioéconomiques en cause. Pour l'essentiel, le MES définit les normes nationales d'élaboration des programmes menant à l'obtention d'un diplôme d'État — les *Regulations for Undergraduate, Specialised Professional and Integrated Study Programmes*⁵⁹. Quant au QVETDC, nous l'avons déjà dit, il supervise l'élaboration des *Vocational Education and Training Standards*, qui contiennent le référentiel de formation. Le *Centre for Quality Assessment in Higher Education* a la responsabilité de préparer les *Guidelines for a Subject Area*, soit des lignes directrices qui précisent, pour chaque programme, les orientations en ce qui a trait aux exigences d'admission, à la durée des études, au nombre d'heures consacrées à la composante de la formation générale par rapport à celle

58. *Description of Drafting and Enforcement Procedure of Initial VET Programmes*, document approuvé le 17 janvier 2006, décret n° ISAK-90 du ministère de l'Éducation et de la Science de la République de Lituanie.

59. *Regulations for Undergraduate, Specialised Professional and Integrated Study Programmes*, document approuvé le 22 juillet 2005, décret n° ISAK-1551 du ministère de l'Éducation et de la Science de la République de Lituanie.

de la formation particulière, ainsi qu'une liste des disciplines communes obligatoires⁶⁰. Les collèges doivent donc assumer, en collaboration avec leurs partenaires de secteurs socioéconomiques, l'élaboration, à l'échelle locale, des programmes d'études. L'élaboration d'un programme d'études pour une profession est faite à partir des blocs de formation définis dans le *Vocational Education and Training Standard* visé, auquel le collège peut ajouter des blocs de formation visant des compétences qui ne sont pas couvertes par le référentiel de formation existant, et ce, en vue de répondre aux besoins des collectivités qu'il dessert.

Les nouveaux programmes d'études professionnelles élaborés par les collèges sont validés par le *Centre for Quality Assessment in Higher Education*. Par conséquent, les demandes pour l'offre de nouveaux programmes d'études sont transmises à cet organisme qui doit évaluer la capacité du collège à offrir le programme ainsi que la nécessité de le créer, notamment en déterminant si le programme proposé diffère suffisamment des autres programmes déjà offerts dans le même domaine d'activité économique. Aussi le collège doit-il présenter au *Centre for Quality Assessment in Higher Education* un document exposant les objectifs du programme d'études proposé, le nombre d'élèves prévu et les avantages de ce programme par rapport aux programmes semblables déjà offerts en Lituanie. Le collège doit également présenter au *Centre for Quality Assessment in Higher Education* un document faisant état des renseignements suivants : le titre du programme d'études, la sanction délivrée, la durée du programme, la liste des cours obligatoires et la liste des cours à option avec, pour chacun d'eux, une brève description des objets traités et le nombre d'unités, la qualification professionnelle du personnel enseignant, la description du matériel scolaire et des services mis à la disposition des élèves. Au terme de l'analyse de ces documents, le *Centre for Quality Assessment in Higher Education* recommande au MES d'approuver ou non le nouveau programme. Enfin, les programmes d'études approuvés par le MES sont inscrits dans le *Register of Study and Training Programmes*.

Le partenariat dans l'évaluation finale des apprentissages faits par les élèves inscrits dans les programmes de formation professionnelle

D'entrée de jeu, précisons que c'est le ministère de l'Éducation et de la Science qui définit, par l'intermédiaire de la *Procedure of Initial VET Qualification Exams* et de ses *Regulations of Postsecondary Studies Results Assessment*, les principes généraux et les modalités du processus d'évaluation. C'est également lui qui précise les responsabilités des différents partenaires engagés dans ce processus, et ce, aussi bien pour la formation professionnelle offerte à l'enseignement secondaire que pour la formation professionnelle offerte à l'enseignement postsecondaire.

Ainsi, le processus d'évaluation des apprentissages faits à l'intérieur des programmes de formation professionnelle offerts par les écoles de formation professionnelle et les collèges comprend deux aspects : l'évaluation en cours d'apprentissage et l'évaluation finale des compétences. L'évaluation en cours d'apprentissage est une responsabilité assumée par le personnel enseignant des établissements d'enseignement. Son but est d'informer l'élève et le personnel enseignant du degré de maîtrise des compétences visées par le programme d'études. L'évaluation finale des compétences est effectuée au terme du programme d'études et conduit à la délivrance d'un titre de qualification professionnelle.

60. *Guidelines for a Subject Area*, document approuvé le 31 juillet 2008, décret n° ISAK-2294 du ministère de l'Éducation et de la Science de la République de Lituanie.

L'évaluation finale des apprentissages faits à l'intérieur des programmes d'études professionnelles offerts par les écoles de formation professionnelle est une responsabilité qui incombe aux *Chambers of Commerce, Industry and Crafts* de même qu'à la *Chamber of Agriculture*. À ce titre, les responsabilités de ces *Chambers* consistent, principalement, à élaborer, à l'aide du référentiel d'évaluation approuvé par le MES et inclus dans le *Vocational Education and Training Standard* en cause, le contenu des examens pratiques et théoriques, à conserver une copie du protocole d'examen final et à nommer les membres du *Examining Commission*.

Le *Examining Commission* est un comité composé de trois personnes représentant, respectivement, les employeurs, les syndicats et le personnel enseignant. La personne qui représente les employeurs en assume toujours la présidence. Les membres du comité sont des expertes et des experts du métier visé par le programme d'études et un membre est rattaché au personnel enseignant spécialisé dans le secteur de formation en cause. Le rôle du comité est d'organiser et de superviser les activités d'évaluation des apprentissages, de vérifier l'acquisition des compétences visées par le programme et d'attribuer une note aux élèves. À cet égard, précisons que les activités d'évaluation des apprentissages faits par les élèves inscrits dans un programme de formation professionnelle consistent en un examen final, préparé par les *Chambers*, qui comprend deux parties, à la fois distinctes et complémentaires. La première partie consiste en des épreuves écrites ou orales faites en classe. Leur but est de mesurer l'acquisition des connaissances théoriques visées par le programme. Quant à la seconde partie, elle consiste en des épreuves pratiques, effectuées en situation réelle ou simulée de travail. Ces épreuves supposent l'exécution, par les élèves, d'une ou de plusieurs tâches et leur but est de vérifier la maîtrise des compétences propres au métier visé par le programme.

L'évaluation finale des apprentissages faits à l'intérieur des programmes de formation professionnelle offerts à l'enseignement postsecondaire relève de la responsabilité des collèges. Cette évaluation des apprentissages prend alors la forme d'un projet de fin d'études et, dans le cas de certains programmes, d'un examen final. Pour mener à bien le processus d'évaluation, les collèges nomment les membres du *Examining Commission* et ils élaborent le contenu du projet de fin d'études et celui de l'examen. Ce comité est composé de cinq membres au moins, dont plus de la moitié représente les employeurs; une de ses personnes représentant les employeurs en assume la présidence. Le rôle du comité est d'organiser et de superviser les activités d'évaluation des apprentissages, de vérifier l'acquisition des compétences visées par le programme et d'attribuer une note aux élèves.

Le partenariat dans le financement du système de formation professionnelle

Le financement du système de formation professionnelle de la Lituanie — ce qui inclut, entre autres, l'élaboration des *Vocational Education and Training Standards* et des programmes de formation professionnelle à partir desquels ils sont préparés, la construction et l'aménagement de locaux, de même que l'achat d'équipement et d'outillage utiles à la formation pratique — provient de trois sources principales : les fonds publics, qui sont affectés à la formation professionnelle conformément au *National Investment Programme*; les fonds du fondateur de chaque établissement d'enseignement secondaire ou postsecondaire; et les fonds structurels de l'Union européenne.

Au cours de la période allant de 2007 à 2013, les fonds structurels de l'Union européenne serviront, tout particulièrement, à la mise en valeur de la formation pratique, qui est au cœur des programmes d'études professionnelles⁶¹. De fait, le ministère de l'Éducation et de la Science a prévu que ces fonds seraient affectés en priorité aux actions suivantes :

- concevoir des programmes d'études professionnelles par modules, de sorte qu'ils soient souples et qu'ils puissent être adaptés aux besoins particuliers des collectivités desservies par les écoles de formation professionnelle et les collèges qui les offrent;
- élaborer du matériel didactique et pédagogique appropriés aux différents modules de programmes d'études professionnelles;
- établir un réseau d'écoles de formation professionnelle et de collèges à vocation sectorielle et axés sur la formation pratique, c'est-à-dire des établissements d'enseignement spécialisés dans l'offre de programmes d'études professionnelles et d'activités d'apprentissage rattachés à des secteurs d'activité économique donnés;
- permettre aux membres du personnel enseignant au service des établissements d'enseignement à vocation sectorielle et axés sur la formation pratique de mettre à jour leurs compétences;
- favoriser l'élaboration, par les écoles de formation professionnelle et les collèges, de systèmes d'assurance de la qualité des programmes d'études professionnelles offerts;
- évaluer la qualité des programmes d'études professionnelles offerts, et ce, au moyen d'études auprès, notamment, d'entreprises et d'organisations qui ont à leur emploi de personnes issues de ces programmes.

Au terme de cette vue d'ensemble de la gestion et du financement du système de formation professionnelle de la Lituanie et du partenariat qui le caractérise, il est intéressant d'illustrer, à l'aide d'exemples précis, en quoi consiste la participation des partenaires sociaux au financement et à la gestion de la formation professionnelle offerte dans les écoles de formation professionnelle et dans les collèges. L'illustration de ce partenariat fait l'objet des deux sous-sections qui suivent.

4.2.2 Les organismes partenaires et leur participation respective au financement et à la gestion de la formation professionnelle offerte dans les écoles de formation professionnelle

La participation des organismes partenaires au financement et à la gestion de la formation offerte dans les écoles de formation professionnelle est exposée ainsi :

- le cadre législatif qui précise les modalités du partenariat pouvant être établi dans les écoles de formation professionnelle;
- les caractéristiques du financement de la formation offerte dans les écoles de formation professionnelle;
- le partenariat établi au *Vilnius Builder's Training Centre*;

61. *Resource Development Programme for Practical Vocational Education and Training*, document approuvé le 4 décembre 2008, décret n° ISAK-3339 du ministère de l'Éducation et de la Science de la République de Lituanie.

- le partenariat établi à l'*Alanta School of Technology and Business*;
- le partenariat établi au *Alytus Vocational Education and Training Centre*.

Le cadre législatif qui précise les modalités du partenariat pouvant être établi dans les écoles de formation professionnelle

La Loi sur la formation professionnelle, nous l'avons dit, stipule que la gestion de la formation professionnelle offerte à l'enseignement secondaire est fondée « *upon co-operation of the state government institutions and social partners*⁶² ». Ce faisant, elle donne quelques précisions au sujet du rôle, en matière de formation professionnelle, des partenaires du monde de l'éducation — principalement le ministère de l'Éducation et de la Science, le *Vocational Education and Training Council of Lithuania* et les écoles de formation professionnelle — et du monde du travail — en particulier les entreprises, les *Chambers*, les associations syndicales, les gouverneurs et les gouverneurs de *county (apskritis)* et les institutions municipales.

Ainsi, en vue d'assurer l'efficacité du système de formation professionnelle, la Loi indique que les partenaires des milieux socioéconomiques doivent prendre une part active à son développement et à sa gestion. Selon la loi, les partenaires sociaux assument, entre autres responsabilités, les suivantes⁶³ :

- collaborer à l'élaboration de nouveaux *Vocational Education and Training Standards* et des programmes de formation professionnelle à partir desquels ils sont préparés ainsi qu'à la formulation des éléments de contenu des programmes en cause;
- contribuer à l'évaluation des programmes de formation professionnelle au regard des besoins des élèves et du marché du travail en matière de qualification professionnelle;
- participer à la planification de l'admission des élèves dans les programmes de formation professionnelle initiale;
- participer à la mise en œuvre d'activités d'orientation scolaire et professionnelle destinées aux personnes qui souhaitent acquérir une qualification professionnelle, tant en formation initiale qu'en formation continue;
- coordonner l'élaboration, en conformité avec les exigences du MES, du contenu de s examens pratiques et théoriques ayant pour but d'évaluer les apprentissages faits par les élèves inscrits dans les programmes de formation professionnelle;
- participer à la mise en œuvre proprement dite du processus d'évaluation des apprentissages faits par les élèves inscrits dans les programmes de formation professionnelle en vue de la délivrance des titres de qualification professionnelle;
- participer à l'organisation des stages et de toute autre activité d'apprentissage en entreprise que doivent accomplir les élèves et en assurer la supervision⁶⁴;
- participer à l'évaluation des activités des écoles de formation professionnelle, sur le plan de la gestion et sur le plan pédagogique.

62. Loi sur la formation professionnelle de la République de Lituanie (14 octobre 1997; nouvelle version, 3 avril 2007).

63. *Ibid.*

64. Au cours de leur formation, tous les élèves inscrits dans un programme d'études professionnelles offert dans une école de formation professionnelle doivent faire un stage en entreprise d'une durée de huit à quinze semaines. Pour avoir le droit d'accueillir des élèves à titre de stagiaires, les entreprises doivent posséder une licence accordée par le ministère de l'Éducation et de la Science.

Toutefois, il faut dire que les modalités concrètes du partenariat pouvant être établi dans les écoles de formation professionnelle ne sont pas définies à l'intérieur des lois qui encadrent le système de formation professionnelle de la Lituanie; elles le sont plutôt dans les règles de gestion interne et dans les statuts de chaque école. Ainsi, les écoles de formation professionnelle peuvent innover pour créer de s liens avec différents partenaires en vue, notamment, de s'assurer que les programmes d'études qu'elles offrent sont à jour et correspondent aux besoins du marché du travail.

Les caractéristiques du financement de la formation offerte dans les écoles de formation professionnelle

En vertu de la Loi sur la formation professionnelle, le financement des écoles de formation professionnelle provient du budget de l'État et d'autres sources⁶⁵. À titre indicatif, mentionnons qu'en 2007, les 72 écoles de formation professionnelle d'État⁶⁶ ont reçu, au total, 330,8 millions de litas pour le financement de leurs activités, ce qui équivalait à 151,9 millions de dollars canadiens. De ce nombre, 289 millions de litas provenaient de fonds publics, 20,7 millions provenaient de fonds privés et 21,1 millions provenaient de fonds alloués par des organisations internationales, dont les fonds structurels de l'Union européenne. C'est donc dire qu'en 2007, 87 p. 100 du financement total des activités des écoles de formation professionnelle de la Lituanie provenait de l'État⁶⁷.

Au sujet du financement provenant de sources privées, il importe de signaler que certaines écoles de formation professionnelle, en particulier celles qui ont le statut d'établissement public autonome, exercent des activités économiques de production et d'échange de biens et de services desquelles elles tirent de s profits. Ces profits sont investis dans l'école et peuvent, par exemple, servir à financer l'achat d'équipement ou la construction de locaux. Cette situation est illustrée à l'aide des exemples présentés ci-après à propos du partenariat établi dans les écoles de formation professionnelle.

Toujours en 2007, l'ensemble du financement reçu — et des profits générés — par les écoles de formation professionnelle a été utilisé pour acquitter les frais suivants : 58,3 p. 100 des fonds ont servi à couvrir les dépenses liées à la rémunération du personnel; 22,5 p. 100 ont servi à couvrir les dépenses liées à l'acquisition de biens et de services; 8,9 p. 100 ont servi à couvrir les dépenses en immobilisations; et 7,2 p. 100 ont servi à couvrir les dépenses liées au soutien financier des élèves, comme l'attribution de bourses d'études⁶⁸. De manière plus précise, les dépenses que doivent assumer les écoles de formation professionnelle renvoient surtout aux suivantes :

- les frais liés à la formation;
- les frais liés à l'entretien des bâtiments;
- les frais liés au soutien financier des élèves;
- les frais liés à l'orientation scolaire et professionnelle.

65. Loi sur la formation professionnelle de la République de Lituanie (14 octobre 1997; nouvelle version, 3 avril 2007).

66. Rappelons qu'en plus des 72 écoles de formation professionnelle d'État, il y a 2 écoles de formation professionnelle privées. Rappelons également que, pour les besoins de la présente étude, seules les écoles de formation professionnelle d'État sont prises en considération.

67. METHODOLOGICAL CENTRE FOR VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING, *Overview of VET System in Lithuania in 2007 – Thematic Overview*, Vilnius, Methodological Centre for Vocational Education and Training, European Centre for the Development of Vocational Training, 2008, p. 40.

68. *Ibid.*

Ainsi, les frais liés à la formation se rapportent aux dépenses rattachées à la rémunération du personnel enseignant, du personnel de direction, du personnel professionnel offrant des services de psychologie et de soutien pédagogique, et de bibliothécaires. Ils se rapportent également aux dépenses associées à l'achat de livres, de périodiques et de manuels scolaires, de même qu'à l'achat d'équipement technique, ainsi qu'aux sorties de fonds liées au perfectionnement professionnel et à la formation continue du personnel enseignant. Les fonds alloués pour couvrir les dépenses rattachées à la formation proviennent généralement du budget de l'État. Ils sont calculés selon le nombre d'élèves qui fréquentent l'école de formation professionnelle et selon une méthode approuvée par le gouvernement.

Pour ce qui est des frais liés à l'entretien des bâtiments, ils renvoient aux dépenses associées à la construction, à la rénovation et à l'aménagement des locaux et des installations de même qu'à leur entretien, ce qui inclut les frais rattachés au chauffage et aux réparations courantes. La somme allouée pour couvrir les dépenses liées à l'entretien des bâtiments est à la discrétion du fondateur de l'école de formation professionnelle en cause.

Pour leur part, les frais liés au soutien financier des élèves visent l'attribution de bourses d'études aux élèves inscrits dans un programme de formation professionnelle initiale. Les élèves défavorisés sur le plan économique qui n'obtiennent pas de bourses d'études peuvent obtenir d'autres formes de soutien financier, comme une allocation alimentaire. Les fonds alloués pour l'attribution de bourses ou d'autres types d'aide financière proviennent du budget de l'État et sont calculés selon une méthode approuvée par le gouvernement.

Enfin, les frais liés à l'orientation scolaire et professionnelle se rapportent aux dépenses rattachées à la mise en place de services de counseling et d'orientation dans les établissements d'enseignement secondaire et les écoles de formation professionnelle, d'une part, et dans les centres et les bureaux de placement, d'autre part. Toute la population de la Lituanie peut avoir accès à ces services. Le financement des services de counseling et d'orientation offerts dans les établissements d'enseignement secondaire et les écoles de formation professionnelle est assuré par le ministère de l'Éducation et de la Science, et le financement de ceux offerts dans les centres et les bureaux de placement est assuré par le ministère de la Sécurité sociale et du Travail⁶⁹.

Le partenariat établi au Vilnius Builder's Training Centre

D'entrée de jeu, rappelons que le *Vilnius Builder's Training Centre* est une école de formation professionnelle spécialisée dans l'offre de programmes de formation initiale et continue dans le domaine de la construction et de la transformation du bois⁷⁰. Rappelons aussi que cette école a le statut d'établissement public autonome et qu'elle est gérée par le directeur et l'assemblée des actionnaires ainsi que par trois organismes autonomes, à savoir le conseil d'établissement, le conseil du personnel enseignant, et le comité des élèves.

Le partenariat entre le monde du travail et le monde de l'éducation est inscrit à l'intérieur même de la structure de gestion du *Vilnius Builder's Training Centre*, puisque les actionnaires de cette école sont le ministère de l'Éducation et de la Science et l'entreprise de construction Andova UAB. À cet

69. Loi sur la formation professionnelle de la République de Lituanie (14 octobre 1997; nouvelle version, 3 avril 2007).

70. Pour de plus amples renseignements au sujet du *Vilnius Builder's Training Centre*, voir l'annexe VI du présent rapport ainsi que le site Internet de l'établissement [www.vsrc.lt].

égard, il convient de rappeler que l'assemblée des actionnaires est la principale instance de gestion du *Vilnius Builder's Training Centre* et que ses responsabilités sont semblables à celles du fondateur d'établissement, lesquelles sont exposées dans la Loi sur l'éducation.

En plus d'assumer les responsabilités inhérentes aux actionnaires d'une école de formation professionnelle, l'entreprise Andova soutient le *Vilnius Builder's Training Centre* pour tout ce qui concerne les tendances de développement et les nouvelles techniques liées au secteur de la construction et de la transformation du bois de même qu'en ce qui concerne les besoins de ses entreprises de ce secteur en matière de main-d'œuvre qualifiée. Ainsi, le *Vilnius Builder's Training Centre* peut se donner des orientations qui sont appropriées à la réalité du secteur en cause, notamment au moment de l'élaboration de son plan stratégique et de ses plans d'action annuels. Le *Vilnius Builder's Training Centre* peut également encourager différents projets pour satisfaire aux besoins et aux particularités du secteur de la construction et de la transformation du bois, comme des projets d'investissement stratégique qui visent, entre autres, l'acquisition d'équipement à la fine pointe de la technologie; le projet *The Establishment of the Practical Training Centre for the Construction Sector* en est un bon exemple. En vue d'élaborer ce projet, le *Vilnius Builder's Training Centre* a tout d'abord consulté l'entreprise Andova et d'autres entreprises du secteur au sujet des nouvelles technologies et des nouveaux procédés et matériaux utilisés dans le secteur et, ce faisant, des nouvelles compétences que doit maîtriser la main-d'œuvre. Il a ensuite sollicité la participation d'entreprises qui fabriquent des matériaux et des outils innovateurs pour planifier l'acquisition de l'équipement nécessaire à la formation des élèves.

De plus, les partenaires du monde du travail prennent part, dans une certaine mesure, à la formation des élèves du *Vilnius Builder's Training Centre*. En effet, puisque les élèves inscrits dans les programmes d'études professionnelles doivent faire un stage d'une durée de quinze semaines, les entreprises du secteur de la construction et de la transformation du bois les accueillent à titre de stagiaires. Par conséquent, pour ce qui est de ces stages en milieu de travail, le *Vilnius Builder's Training Centre* se tient régulièrement en contact avec une centaine d'entreprises.

En outre, les entreprises du secteur de la construction et de la transformation du bois donnent de l'équipement et du matériel au *Vilnius Builder's Training Centre* ou, alors, elles lui en vendent à un rabais, en échange de quoi le *Vilnius Builder's Training Centre* fait la promotion des produits et des services offerts par ces entreprises, et ce, à l'occasion d'activités diverses comme des activités de formation continue. Les entreprises du secteur offrent également des services de perfectionnement professionnel au personnel enseignant du *Vilnius Builder's Training Centre*. Précisément, les entreprises organisent des séminaires à l'intention des membres du personnel enseignant en vue de leur permettre de se familiariser avec les nouvelles technologies, les nouveaux procédés et les nouveaux matériaux utilisés dans le secteur et de maintenir à jour leurs compétences.

Par ailleurs, le *Vilnius Builder's Training Centre* compte, parmi ses partenaires, deux regroupements d'employeurs, soit la *Vilnius Chamber of Commerce, Industry and Crafts* et la *Lithuanian Builders Association*. Ces deux regroupements jouent un rôle essentiel sur le plan de la gestion des activités pédagogiques de l'école. De fait, la *Vilnius Chamber of Commerce, Industry and Crafts* assume la responsabilité de l'évaluation finale des apprentissages faits par les élèves à l'intérieur de ses programmes d'études professionnelles. Pour sa part, la *Lithuanian Builders Association* a la responsabilité de mener des études auprès des entreprises pour connaître leur point de vue au sujet des compétences des personnes nouvellement embauchées qui ont terminé un programme d'études offert au *Vilnius Builder's Training Centre*. Ces études sont l'occasion, pour les entreprises, de

formuler des commentaires à propos de la pertinence de la formation offerte au regard de leurs besoins en matière de main-d'œuvre qualifiée et, pour l'école, de vérifier l'adéquation de ses programmes offerts aux besoins du marché du travail.

Le *Vilnius Builder's Training Centre* compte aussi, parmi ses partenaires, différentes organisations gouvernementales et paragouvernementales, dont le *county* de Vilnius, la municipalité de Vilnius et le *Lithuanian Labour Exchange*. Ainsi, le gouverneur du *county* de Vilnius, qui a une vue d'ensemble des besoins de la région en matière de main-d'œuvre spécialisée dans le domaine de la construction et de la transformation du bois, collabore à la précision du plan d'admission des élèves au *Vilnius Builder's Training Centre*. Quant à la municipalité de Vilnius, elle est chargée du transport scolaire, des services de soins de santé aux élèves et, par l'intermédiaire de son service de la culture et de l'éducation, elle s'occupe de la coordination de l'évaluation finale des connaissances acquises en formation générale par les élèves qui fréquentent le *Vilnius Builder's Training Centre*. Enfin, le *Lithuanian Labour Exchange* participe à la formation continue offerte aux adultes par le *Vilnius Builder's Training Centre*, et ce, dans le but de contribuer au développement socioéconomique de la région. Les deux organisations déterminent les modalités de services de formation continue offerts aux adultes qui sont dirigés vers l'école par le *Lithuanian Labour Exchange*.

De surcroît, le *Vilnius Builder's Training Centre* a tissé des liens privilégiés avec des écoles de formation professionnelle, et avec des collègues et des établissements d'enseignement secondaire de la Lituanie. Les liens établis avec d'autres écoles de formation professionnelle visent principalement le partage de l'expertise sur le plan de l'élaboration de nouveaux programmes d'études, de la production de matériel didactique, et de la mise en œuvre d'un processus d'assurance de la qualité de la formation offerte. Les liens établis avec des collègues visent surtout l'harmonisation des programmes d'études professionnelles offerts à l'enseignement secondaire et à l'enseignement postsecondaire et la continuité dans les filières de formation, ainsi que le partage de ressources nécessaires à la formation pratique. Les liens établis avec des établissements d'enseignement secondaire visent, tout particulièrement, l'amélioration de la formation générale offerte au *Vilnius Builder's Training Centre*, car, en majorité, les élèves inscrits dans un programme d'études professionnelles poursuivent la formation générale du secondaire et obtiennent, s'ils la terminent avec succès, le *Basic-School-Leaving Certificate* ou le *Maturity Certificate*.

Le *Vilnius Builder's Training Centre* a également tissé des liens avec des écoles de formation professionnelle dans 18 pays européens. Ces liens se traduisent par la mise en œuvre de différents projets de collaboration, qui visent, pour l'essentiel, l'amélioration de la formation professionnelle offerte par l'école. Ainsi, des échanges d'élèves, des jumelages de classes et de membres du personnel enseignant, des visites d'écoles de formation professionnelle, et des discussions autour des questions d'élaboration de programmes et d'assurance de la qualité de la formation sont, notamment, organisés par les écoles partenaires. À titre d'exemple, le *Vilnius Builder's Training Centre* a récemment mis sur pied le projet intitulé *Development of Internal Quality Assurance System for Practical Training in VET Institutions*, en vue d'améliorer la formation dans le secteur de la construction. Des écoles de formation professionnelle de l'Écosse, de l'Allemagne, de l'Espagne, de l'Italie, de la Suède et de la Lituanie ont participé au projet à titre de partenaires. Autre exemple, le *Vilnius Builder's Training Centre* mène actuellement un projet de transfert de contenus de formation novateurs, qui porte sur la conception de modules de formation en décoration et peinture pour les écoles de formation professionnelle de la Lituanie et d'autres pays européens. Ses partenaires dans ce projet sont des écoles de la Lituanie, de l'Écosse, de l'Espagne, de la Grèce, de

la Roumanie, de la Finlande et de l'Allemagne. Ajoutons que, de manière générale, le partenariat établi entre les écoles de formation professionnelle de systèmes européens prend appui sur le Programme Leonardo da Vinci de la Commission européenne⁷¹.

Finalement, le *Vilnius Builder's Training Centre* peut obtenir des fonds provenant de différentes sources⁷², fonds qu'il utilise principalement pour la mise en œuvre des programmes de formation professionnelle initiale. Ainsi, le financement du *Vilnius Builder's Training Centre* provient, entre autres, des sources suivantes :

- les subventions issues du budget de l'État;
- les contributions financières des actionnaires de l'école, dont l'entreprise Andova;
- les fonds octroyés par des entreprises, des organisations et des fondations lituaniennes et internationales;
- les revenus tirés de services offerts moyennant une somme d'argent, comme des activités de formation continue et de perfectionnement professionnel, ou la location de locaux et de matériel.

Le partenariat établi à l'Alanta School of Technology and Business

Rappelons que l'*Alanta School of Technology and Business* est une école de formation professionnelle située en région rurale; elle offre huit programmes de formation professionnelle initiale et continue rattachés à différents secteurs de l'activité économique⁷³. Rappelons aussi que cette école a le statut d'établissement public autonome et qu'elle est gérée par le directeur et l'assemblée des actionnaires ainsi que par trois organismes autonomes, soit le conseil d'établissement, le conseil des enseignantes et des enseignants, et le comité des élèves.

Principale instance de gestion de l'*Alanta School of Technology and Business*, l'assemblée des actionnaires regroupe les partenaires suivants : le ministère de l'Éducation et de la Science, la municipalité de Molėtai, la *Panevėžys Chamber of Commerce, Industry and Crafts* et l'entreprise agroalimentaire Alantos Agroservisas UAB. C'est donc dire que la gestion de l'*Alanta School of Technology and Business* repose sur une étroite collaboration entre les partenaires du monde de l'éducation et les partenaires des milieux socioéconomiques en cause. De surcroît, l'*Alanta School of Technology and Business* a tissé des liens avec d'autres partenaires, dont des entreprises de la région, des regroupements d'employeurs, le gouverneur du *county* d'Utena, le *Lithuanian Labour Exchange*, la *Lithuanian Association of Agricultural Schools* et des écoles de formation professionnelle de la Lituanie et d'autres pays.

71. Le Programme Leonardo da Vinci découle de la politique de la Commission européenne ayant pour but l'éducation et la formation tout au long de la vie. Il tend à améliorer la qualité des systèmes de formation professionnelle par le développement et le transfert de politiques, de méthodes, de procédures et de contenus novateurs. Il permet aux écoles de formation professionnelle « de travailler avec des partenaires européens, d'échanger de bonnes pratiques, d'accroître l'expertise de leur personnel et de répondre aux besoins de la population en matière d'enseignement et d'apprentissage. Il soutient donc les efforts destinés à rendre l'enseignement professionnel plus attractif pour les jeunes ». De plus, en aidant la population européenne à acquérir de nouvelles compétences et de nouvelles connaissances, le Programme cherche à stimuler le marché du travail européen. Site Internet de la Commission européenne – Éducation et formation [www.ec.europa.eu/education].

72. *By-laws of the Self-governing Institution Vilnius Builder's Training Centre*, document approuvé le 25 juin 2004, décret n° ISAK-1027 du ministère de l'Éducation et de la Science de la République de Lituanie.

73. Pour de plus amples renseignements au sujet de l'*Alanta School of Technology and Business*, se reporter à l'annexe VII du présent rapport et au site Internet de l'établissement [www.alantostvm.lt].

Ainsi, la municipalité de Molétai, qui a une vue d'ensemble des besoins de la population de la région en matière de qualification professionnelle et de formation générale, participe à la précision du plan d'admission des élèves à l'*Alanta School of Technology and Business*. En outre, elle voit à ce que les programmes d'études du secondaire inférieur et du secondaire supérieur soient facilement accessibles pour les jeunes comme pour les adultes de la région qui souhaitent obtenir le *Basic-School-Leaving Certificate* ou le *Maturity Certificate* sanctionnant leur réussite. Qui plus est, la municipalité soutient financièrement l'école dans l'enseignement par correspondance de ses programmes d'études du secondaire destinés aux adultes de la région. En valorisant ainsi la formation générale du secondaire à l'*Alanta School of Technology and Business*, la municipalité de Molétai contribue au fait que le personnel enseignant affecté à la formation générale du secondaire puisse avoir une charge de travail satisfaisante, ce qui n'est pas toujours possible dans une petite école de formation professionnelle. De plus, la municipalité veille à ce que les élèves qui fréquentent l'*Alanta School of Technology and Business* et qui habitent en région éloignée aient accès à des services de transport et à des soins de santé. Finalement, elle verse des fonds à l'école pour la rénovation, l'aménagement et l'entretien de ses locaux et de ses installations. En retour de ces contributions, l'*Alanta School of Technology and Business* aide la municipalité à organiser différentes activités, notamment en recommandant l'embauche de ses élèves qui font l'apprentissage des métiers de l'hôtellerie à l'occasion d'événements spéciaux comme des conférences et des réceptions. D'ailleurs, la participation, à ces événements, des élèves visés est reconnue comme un stage en milieu de travail.

La *Panevėžys Chamber of Commerce, Industry and Crafts* collabore de différentes manières aux activités de l'*Alanta School of Technology and Business*. Tout d'abord, elle donne son avis à l'école au sujet de la mise en œuvre de ses programmes de formation professionnelle initiale et de leur adaptation pour répondre, de manière appropriée, aux besoins du marché du travail et, tout particulièrement, à ceux des entreprises de la région. Elle donne également son avis à l'école à propos des orientations de son plan stratégique et de ses plans d'action annuels. Ensuite, elle organise des activités de perfectionnement professionnel et de formation continue pour les membres du personnel enseignant de l'*Alanta School of Technology and Business*. Par ailleurs, elle aide l'école à sélectionner des entreprises où les élèves peuvent faire des stages de qualité. Enfin, la *Panevėžys Chamber of Commerce, Industry and Crafts* a la responsabilité de l'évaluation finale des apprentissages faits par les élèves à l'intérieur de ses programmes d'études professionnelles — responsabilité qu'elle partage avec la *Chamber of Agriculture*.

L'*Alanta School of Technology and Business* compte, parmi ses partenaires, de nombreuses entreprises de la région qu'elle dessert, dont l'entreprise Alantos Agroservas, qui est actionnaire de l'école. Cette entreprise contribue à la formation des élèves inscrits dans un programme d'études professionnelles, en ce sens qu'elle permet au personnel enseignant et aux élèves de l'*Alanta School of Technology and Business* d'utiliser ses locaux, ses installations et son équipement pour la mise en pratique des connaissances théoriques acquises en classe. L'entreprise Alantos Agroservas retire des avantages de ce partenariat; les élèves participent au bon fonctionnement de l'entreprise et à l'entretien de son équipement, et ils en font la promotion.

En ce qui concerne le partenariat établi entre l'*Alanta School of Technology and Business* et les autres entreprises de la région, il prend les formes principales suivantes :

- les entreprises de la région accueillent des élèves à titre de stagiaires. L'*Alanta School of Technology and Business* collabore avec une soixantaine d'entreprises pour ce qui est des stages en milieu de travail que doivent faire les élèves inscrits dans un programme d'études professionnelles;
- les entreprises de la région prêtent de l'équipement et font des dons de matériel à l'école;
- les entreprises de la région invitent le personnel enseignant à participer à des activités de formation qui portent sur les innovations technologiques et le nouveau matériel, ce qui permet aux membres du personnel enseignant de maintenir à jour leurs connaissances;
- les entreprises de la région, de concert avec la *Panevėžys Chamber of Commerce, Industry and Crafts* et la *Chamber of Agriculture*, valorisent différents projets d'investissement stratégique qui sont en adéquation avec les besoins de la région, notamment sur le plan du développement du secteur agricole, comme le projet intitulé *The Creation of the Agricultural Practical Training Centre* qui vise l'acquisition d'équipement agricole à la fine pointe de la technologie.

L'*Alanta School of Technology and Business* collabore également avec le gouverneur du *county* d'Utena, avec le *Lithuanian Labour Exchange* de la région de même qu'avec la *Lithuanian Association of Agricultural Schools*. Ainsi, le gouverneur du *county* d'Utena participe à la précision du plan d'admission des élèves à l'*Alanta School of Technology and Business*, alors que le service de l'éducation du *county* est chargé de la coordination de l'évaluation finale des connaissances acquises en formation générale par les élèves qui fréquentent l'école. Pour sa part, le *Lithuanian Labour Exchange* transmet à l'*Alanta School of Technology and Business* des renseignements au sujet des prévisions d'embauche des entreprises de la région et des différents postes à pourvoir, et il informe les élèves des services qu'il offre, notamment des services d'aide à l'emploi. Quant à la *Lithuanian Association of Agricultural Schools*, elle propose des thèmes sur lesquels de vraies activités de perfectionnement professionnel du personnel enseignant et elle organise des concours pour les élèves inscrits dans les programmes rattachés au domaine de l'agriculture.

Par ailleurs, l'*Alanta School of Technology and Business* a tissé des liens avec des écoles de formation professionnelle, des établissements d'enseignement secondaire et des collèges de la Lituanie, en particulier avec le *Utena College*. Les liens établis avec d'autres écoles de formation professionnelle visent, pour l'essentiel, le partage de l'expertise sur le plan de l'élaboration de nouveaux programmes d'études et de la production de matériel didactique. Les liens établis avec des établissements d'enseignement secondaire visent principalement l'amélioration de la formation générale offerte à l'*Alanta School of Technology and Business* puisqu'en majorité, les élèves souhaitent non seulement obtenir un titre de qualification, mais encore pour suivre la formation générale du secondaire en vue d'obtenir le *Basic-School-Leaving Certificate* ou le *Maturity Certificate*. Enfin, l'*Alanta School of Technology and Business* a tissé des liens privilégiés avec le *Utena College*. À cet égard, rappelons que ces deux établissements d'enseignement collaborent pour harmoniser leurs programmes d'études et créer des parcours de continuité qui permettent une diversité d'itinéraires de formation et qui évitent le chevauchement des apprentissages. Ce faisant, l'*Alanta School of Technology and Business* et le *Utena College* ont conclu une entente qui prévoit la mise en œuvre d'activités de perfectionnement professionnel à l'intention du personnel enseignant de même que la mise en commun de locaux et d'équipement utile à la formation pratique des élèves.

En outre, l'*Alanta School of Technology and Business* compte, parmi ses partenaires, des écoles de formation professionnelle dans 11 pays européens. La collaboration établie avec ces écoles prend les formes suivantes : la mise en œuvre de différents projets; l'échange d'élèves; le jumelage de classes et de membres du personnel enseignant; les visites d'écoles de formation professionnelle; et le partage d'expertise en matière, notamment, d'élaboration de programmes et de développement d'approches pédagogiques novatrices. À titre d'exemple, chaque année, une vingtaine d'élèves de l'*Alanta School of Technology and Business* font un séjour d'études à la *Technische Schule Steinfurth*, en Allemagne; au terme de leurs études, ces élèves obtiennent de ux diplômes, l'un délivré par l'école lituanienne et l'autre, par l'école allemande. Ajoutons que le partenariat établi entre les écoles de formation professionnelle de s pays européens prend appui sur le Programme Leonardo da Vinci et le Programme Comenius de la Commission européenne⁷⁴.

Pour conclure, mentionnons que l'*Alanta School of Technology and Business* peut obtenir des fonds provenant de différentes sources⁷⁵; ces fonds sont utilisés, principalement, pour la mise en œuvre des programmes de formation professionnelle initiale et continue. Le financement de l'*Alanta School of Technology and Business* provient, entre autres, des sources suivantes :

- les subventions issues du budget de l'État;
- les contributions financières des actionnaires de l'école;
- les fonds versés par des entreprises, des organisations et des fondations lituaniennes et internationales;
- les revenus tirés de services offerts moyennant une somme d'argent, comme des activités de formation continue et de perfectionnement professionnel, ou la location de locaux et de matériel.

Le partenariat établi au Alytus Vocational Education and Training Centre

Le *Alytus Vocational Education and Training Centre*, r appelons-le, est une école de formation professionnelle qui a le statut d'établissement subventionné⁷⁶. Cette école offre une grande variété de programmes de formation professionnelle initiale et continue, qui sont regroupés en trois domaines d'activités : le domaine d'activités commerce et industrie; la section services et affaires; et la section technologie et affaires de la construction⁷⁷.

74. Rappelons que le Programme Leonardo da Vinci découle de la politique de la Commission européenne ayant pour but l'éducation et la formation tout au long de la vie. Il vise l'amélioration de la qualité des systèmes de formation professionnelle par le développement et le transfert de politiques, de méthodes, de procédures et de contenus novateurs. De même, le Programme Comenius découle de cette politique et a pour but de favoriser, chez les élèves et le personnel enseignant, « la connaissance et une meilleure compréhension de la diversité des cultures, des langues et des valeurs européennes. Il aide les jeunes à acquérir les qualifications et les compétences de base qui sont nécessaires à leur développement personnel, à leur activité professionnelle future et à une citoyenneté active ». Site Internet de la Commission européenne – Éducation et formation [www.ec.europa.eu/education].

75. *By-laws of the Self-governing Institution Alanta School of Technology and Business*, document inscrit le 27 octobre 2006 dans le *Register of Legal Entities*.

76. Au sujet du *Alytus Vocational Education and Training Centre*, se reporter à l'annexe VIII du présent rapport ainsi qu'au site Internet de l'établissement [www.aprc.lt].

77. Rappelons que, dans le contexte de l'éducation, la notion de section renvoie à « chacune des spécialités dans un établissement d'enseignement ». Site Internet du *Grand dictionnaire terminologique*, Office québécois de la langue française [www.granddictionnaire.com]. Rappelons aussi que les programmes de formation professionnelle r attachés à la section commerce et industrie sont offerts au pénitencier d'Alytus.

Sur le plan de la gestion du *Alytus Vocational Education and Training Centre*, les partenaires des milieux socioéconomiques participent aux activités du conseil d'établissement. De fait, nous l'avons dit, trois personnes représentant les partenaires sociaux et une personne représentant les institutions municipales sont membres de ce conseil. Plus précisément, les personnes suivantes sont membres du conseil d'établissement : le chef du service du personnel de l'entreprise Astra AB, qui est une entreprise du secteur de l'industrie mécanique; le chef du service de ressources humaines de l'entreprise Skirnuva UAB, qui est l'une des entreprises de construction les plus importantes de la région; le président de l'Association des gens d'affaires de la région d'Alytus; et le chef du service des affaires économiques et des propriétés de la municipalité d'Alytus.

Pour le *Alytus Vocational Education and Training Centre*, la participation des partenaires de milieux socioéconomiques aux activités du conseil d'établissement comporte des avantages certains. Les partenaires s'assurent que l'école sera au fait des tendances de développement du marché du travail et des besoins des entreprises en matière de main-d'œuvre qualifiée, notamment au moment de l'élaboration ou de la révision de programmes d'études. Ils contribuent à la précision de ses orientations à donner au plan stratégique et aux plans d'action annuels de l'école, lesquelles orientations sont ancrées dans la réalité du marché du travail. Ils formulent des suggestions au sujet de l'amélioration des ressources matérielles utiles à la formation professionnelle. Et ils favorisent la coopération entre les entreprises et les organisations de la région, les regroupements d'employeurs, la municipalité et l'école.

De plus, le *Alytus Vocational Education and Training Centre* a conclu des ententes de partenariat avec de nombreuses entreprises. En effet, puisque cette école offre un grand nombre de programmes d'études professionnelles rattachés à différents secteurs d'activité économique, elle doit solliciter la participation de plusieurs entreprises qui seront en mesure d'offrir aux élèves des milieux de stages stimulants. Dans la majorité des cas, ces ententes de partenariat se traduisent par des contrats trilatéraux ponctuels entre l'école, l'élève et l'entreprise qui accepte de l'accueillir en stage. Cependant, le *Alytus Vocational Education and Training Centre* a conclu des accords de partenariat bilatéraux avec 27 entreprises, lesquels accords supposent une collaboration à long terme. Dans ce dernier cas, en plus d'accueillir des élèves à titre de stagiaires, les entreprises prennent part à d'autres activités exercées par l'école, dont les suivantes :

- elles participent aux discussions au sujet de l'évaluation des compétences acquises par les élèves au cours des stages;
- elles sont invitées à donner leur point de vue au sujet de l'élaboration de nouveaux programmes d'études ou de la mise à jour des programmes en vigueur;
- elles collaborent aux activités de perfectionnement professionnel destinées aux membres du personnel enseignant et elles accueillent des enseignantes et des enseignants en quête de perfectionnement;
- elles font des dons de matériel et d'outillage;
- elles prêtent leurs installations, leur équipement et leur matériel pour les activités de formation pratique;
- elles participent à différents projets. Par exemple, l'entreprise Lankava UAB, de concert avec le personnel enseignant et les élèves du *Alytus Vocational Education and Training Centre*, a mis sur pied un atelier d'intégration au marché du travail pour les finissantes et les finissants.

En outre, le *Alytus Vocational Education and Training Centre* collabore avec deux regroupements d'employeurs, soit l'*Engineering Industry Association of Lithuania* et la *Vilnius Chamber of Commerce, Industry and Crafts*. Le premier regroupement exerce un rôle consultatif pour ce qui est des programmes de formation associés à l'industrie mécanique, tandis que le second assume la responsabilité de l'évaluation finale de ses apprentissages faits par les élèves à l'intérieur de ses programmes d'études professionnelles.

Le *Alytus Vocational Education and Training Centre* a tissé des liens avec différentes organisations gouvernementales et paragonnementales, dont le *county* d'Alytus, la municipalité d'Alytus et le *Territorial Labour Exchanges* d'Alytus, Raseiniai et Lazdijai. Ainsi, le directeur du *Alytus Vocational Education and Training Centre* est membre du *County Vocational Training Council*, qui est le principal organisme consultatif du gouverneur du *county* pour tout ce qui touche les questions de formation professionnelle et de mise en valeur des compétences des travailleuses et des travailleurs de la région. De plus, le chef du service des affaires économiques et des propriétés de la municipalité d'Alytus est, comme nous l'avons dit, membre du conseil d'établissement de l'école. La municipalité collabore à la prise en compte du plan d'admission de ses élèves au *Alytus Vocational Education and Training Centre* ainsi qu'à l'organisation de la formation générale du secondaire inférieur et du secondaire supérieur qui y est offerte. De surcroît, le *Lithuanian Labour Exchange* participe à la formation continue offerte aux adultes par le *Alytus Vocational Education and Training Centre*. À cet égard, il faut dire qu'en vue de favoriser le développement économique de la région, l'école et le *Lithuanian Labour Exchange* ont mis sur pied 37 programmes de formation continue destinés aux adultes et qu'en 2007-2008, 536 personnes y ont participé. Le *Lithuanian Labour Exchange* fournit aussi des renseignements à l'école au sujet des besoins du marché du travail en matière de main-d'œuvre qualifiée et de prévisions d'embauche des entreprises de la région. Enfin, le *Alytus Vocational Education and Training Centre* collabore avec le *Alytus Labour Market Training and Counseling Service* et le *Alytus Labour Market Training Centre*.

Le *Alytus Vocational Education and Training Centre* compte, parmi ses partenaires, des écoles du début secondaire et du secondaire terminal, des écoles de formation professionnelle et des collèges de la Lituanie. En effet, il a conclu des accords de collaboration avec une vingtaine d'établissements d'enseignement primaire et secondaire du *county* d'Alytus. Ces accords visent l'organisation de différentes activités qui s'adressent aux élèves et aux membres du personnel enseignant, comme les suivantes : des séances d'information sur le marché du travail, sur les métiers d'avenir, sur les choix de carrière, et sur l'orientation scolaire et professionnelle; des activités culturelles et sportives; et des séminaires qui portent sur la méthodologie de l'enseignement et de la formation. Le *Alytus Vocational Education and Training Centre* a aussi conclu des accords de collaboration avec plusieurs écoles de formation professionnelle de la Lituanie, dont les principales sont le *Vilnius Builder's Training Centre*, le *Šiauliai Education and Training Centre*, l'*Alytus Handicrafts School*, la *Kaunas Trade and Business School*, le *Kaunas Builder's Training Centre* et la *Vilnius School of Dressmakers and Automechanics*. Ces accords visent, entre autres, la mise sur pied de projets d'échange d'élèves et de membres du personnel enseignant, le partage de savoirs et de savoir-faire, de même que l'élaboration de nouveaux programmes de formation professionnelle et la révision des programmes en vigueur. Le *Alytus Vocational Education and Training Centre* a également conclu des ententes avec le *Alytus College* et le *Vilnius Co-operative College*, principalement pour ce qui touche l'harmonisation des programmes d'études professionnelles offerts à l'enseignement secondaire et à l'enseignement postsecondaire et la création de passerelles favorisant la continuité dans les filières de formation. L'élaboration de programmes de formation offerts au *Alytus Vocational Education and Training Centre* s'effectue donc en tenant compte du fait que les élèves

peuvent pour suivre les études à l'enseignement postsecondaire dans un programme de formation apparenté et obtenir la reconnaissance de certaines unités.

Le *Alytus Vocational Education and Training Centre* compte aussi, parmi ses partenaires, des écoles de formation professionnelle rattachées à d'autres pays européens, dont la Suède, la Norvège, la Pologne, la France, l'Écosse et la Grèce. Tout particulièrement, il entretient d'étroites relations avec l'école de formation professionnelle *Brinell*, en Suède; le *Hadsel Upper Secondary School*, en Norvège; l'*Educational Institutions Service Organization* de Giżycko, en Pologne; ainsi qu'avec le Lycée professionnel et technologique Anna Rodier, en France. Le partenariat établi avec ces écoles se traduit par la mise en œuvre de différents projets, tels que l'échange d'élèves et de membres du personnel enseignant, l'organisation de stages dans des entreprises d'autres pays, et la diffusion de l'innovation, sur le plan pédagogique comme sur le plan méthodologique, par exemple.

Finalement, il convient de mentionner qu'étant donné le fait qu'il a le statut d'établissement subventionné, le *Alytus Vocational Education and Training Centre* obtient de l'État la plus grande part de son financement⁷⁸. Cependant, il peut obtenir des fonds provenant d'autres sources, comme des dons faits par des entreprises, des organisations et des fondations lituanienes et internationales, et, moyennant une somme d'argent, il peut tirer des revenus de services offerts, comme des activités de formation continue.

4.2.3 Les organismes partenaires et leur participation respective au financement et à la gestion de la formation professionnelle offerte dans les collèges

La participation des organismes partenaires au financement et à la gestion de la formation professionnelle offerte dans les collèges de la Lituanie est décrite en trois points :

- le cadre législatif qui précise les modalités du partenariat pouvant être établi dans les collèges;
- les caractéristiques du financement de la formation professionnelle offerte dans les collèges;
- le partenariat établi au *Vilnius College of Technologies and Design*.

Le cadre législatif qui précise les modalités du partenariat pouvant être établi dans les collèges

Les collèges de la Lituanie bénéficient d'une grande autonomie sur le plan de l'organisation pédagogique de la formation comme sur le plan de la gestion administrative et financière de leurs activités⁷⁹. Comme corollaire à cette autonomie, la Loi sur l'enseignement supérieur, qui régit les activités des collèges et des universités, ne fait pas explicitement mention du partenariat pouvant être établi entre le monde du travail et le monde de l'éducation en matière de gestion et de

78. *By-laws of the Alytus Vocational Education and Training Centre*, document approuvé le 8 février 2006, décret n° ISAK-217 du ministère de l'Éducation et de la Science de la République de Lituanie.

79. Rappelons qu'il y a 28 collèges en Lituanie, dont 12 sont des établissements privés et 16, des établissements d'État. Rappelons aussi que, pour les besoins de la présente étude, seuls les collèges d'État sont pris en considération.

financement de la formation professionnelle. Toutefois, elle signale que les collèges ont le droit « *to establish forms of co-operation with Lithuanian and foreign enterprises, institutions and organisations*⁸⁰ ». Les collèges peuvent donc innover pour tisser des liens avec différents partenaires sociaux.

En fait, la seule prescription de la Loi sur l'enseignement supérieur relativement au partenariat porte sur la composition du *College Council*. Organisme de surveillance qui représente le public, nous l'avons dit, le *College Council* doit être composé de 9 personnes au minimum et de 21 personnes au maximum⁸¹. Parmi ces personnes, le tiers doit représenter les domaines de la science, de la culture, des arts, de l'économie, de même que les institutions publiques locales.

De plus, quelques mesures législatives qui découlent de la Loi sur l'enseignement supérieur précisent la participation des partenaires de secteurs socioéconomiques à la gestion de certains aspects de la formation offerte dans les collèges, notamment pour ce qui est de l'évaluation des apprentissages faits par les élèves inscrits dans les programmes de formation professionnelle offerts à l'enseignement postsecondaire. À titre d'exemple, les *Guidelines for a Subject Area* précisent que, pour mener à bien le processus d'évaluation, les collèges doivent mettre sur pied un *Examining Commission*, lequel comité doit être composé d'au minimum cinq personnes; plus de la moitié d'entre elles doivent venir du monde du travail⁸².

Les caractéristiques du financement de la formation professionnelle offerte dans les collèges

En vertu de la Loi sur l'enseignement supérieur, le financement des collèges provient du budget de l'État et d'autres sources⁸³. Les subventions provenant des fonds publics sont affectées aux collèges par le ministère de l'Éducation et de la Science selon une méthode approuvée par le gouvernement. Elles sont calculées à partir des propositions faites à cet égard par le *Lithuanian Science Council*, la Conférence des directrices et des directeurs des collèges de la Lituanie et le Syndicat national des comités d'élèves de la Lituanie. Les subventions qui proviennent des fonds publics sont utilisées par les collèges pour couvrir, entre autres, les dépenses suivantes : les frais liés à la rémunération du personnel; les frais liés à l'achat de livres, de périodiques et de manuels scolaires; les frais liés à l'achat d'équipement et d'outillage durables; les frais liés à l'entretien des bâtiments et de ses installations; les frais liés au soutien financier des élèves comme le versement de bourses et de prêts, et le paiement de la totalité ou d'une partie des droits de scolarité⁸⁴; les frais liés à la mise en œuvre de différents projets, dont des projets de recherche et des projets d'échange d'élèves à l'échelle internationale.

80. Loi sur l'enseignement supérieur de la République de Lituanie (21 mars 2000; dernier amendement, 26 juin 2008).

81. *Ibid.*

82. *Guidelines for a Subject Area, op. cit.*

83. Loi sur l'enseignement supérieur de la République de Lituanie (21 mars 2000; dernier amendement, 26 juin 2008).

84. Au sujet des droits de scolarité perçus par les collèges, il importe de mentionner ce qui suit. En Lituanie, le gouvernement approuve le plan d'admission des élèves dans les différents programmes de formation professionnelle initiale offerts par les collèges. Ce plan précise le nombre d'élèves qui peuvent s'inscrire dans chaque programme pour une année donnée. L'admission des élèves s'effectue par voie de concours. Les élèves en continuité de formation qui remportent un concours doivent payer des frais de scolarité peu élevés; en 2007, ces frais étaient de 500 litas par trimestre, ce qui équivaut à 215 dollars canadiens, environ. De plus, les élèves qui obtiennent les meilleurs résultats sont exemptés du paiement des frais de scolarité. Par contre, les élèves qui ne sont pas en continuité de formation, ceux qui étudient à temps partiel et ceux qui étudient à distance, qui s'inscrivent dans un programme de formation professionnelle initiale, doivent payer des frais de scolarité plus élevés.

Par ailleurs, les autres sources de financement des collèges peuvent provenir des fonds consentis par des entreprises, des organisations et des fondations lituaniennes et internationales; des revenus tirés d'activités de recherche appliquée; de revenus tirés de services offerts moyennant une somme d'argent, comme des activités de formation continue et de perfectionnement professionnel, ou la location de locaux et de matériel; des droits de scolarité perçus auprès des élèves; et de tout autre fonds acquis légalement.

Enfin, mentionnons à titre indicatif qu'en 2007, l'ensemble du financement reçu par les 16 collèges d'État de la Lituanie a représenté une somme de 274,2 millions de litas, ce qui équivaut à 117,7 millions de dollars canadiens. De cette somme, 158,8 millions de litas provenaient des fonds publics, soit 57,9 p. 100; 84,8 millions de litas provenaient des droits de scolarité perçus auprès des élèves, soit 30,9 p. 100; 16 millions de litas provenaient de fonds versés par des entreprises, des organisations et des fondations lituaniennes, soit 5,8 p. 100; et 14,6 millions de litas provenaient d'organisations internationales, soit 5,3 p. 100. Les collèges ont utilisé ce financement de la manière suivante : 55,7 p. 100 du financement a été consacré aux salaires des membres du personnel et aux cotisations de sécurité sociale; 19,2 p. 100 l'a été à l'acquisition de biens et de services; 12,5 p. 100 l'a été aux dépenses en immobilisations; et 7,8 p. 100 l'a été au soutien financier des élèves.

Le partenariat établi au Vilnius College of Technologies and Design

D'entrée de jeu, il convient de rappeler que le *Vilnius College of Technologies and Design* est un collège d'État qui offre des programmes de formation professionnelle initiale conduisant à l'obtention du *Professional Bachelor's Degree* ainsi que des programmes de formation continue. Il convient de rappeler aussi que les programmes de formation professionnelle sont regroupés à l'intérieur de quatre facultés : la faculté de construction, la faculté de design, la faculté de transport ferroviaire Petras Vileišis et la faculté des sciences techniques⁸⁵.

Le partenariat entre le monde du travail et le monde de l'éducation est inscrit à l'intérieur même de la structure de gestion du *Vilnius College of Technologies and Design*, puisque le *College Council* — organisme autonome de gestion du collège qui représente le public — compte parmi ses membres des personnes représentant les entreprises et les regroupements d'employeurs. En effet, cinq de neuf membres du *College Council* viennent du milieu des affaires. Le président du *College Council* est le directeur général de l'entreprise Montuotojas AB et il est membre de la *Lithuanian Builders Association*, alors que les autres membres sont le directeur général de l'entreprise Lietuvos geležinkeliai AB, le vice-président de la *Lithuanian Confederation of Industrialists*, le président du conseil d'administration de l'entreprise Lithun AB et le directeur de l'entreprise Archihalė, une entreprise austro-lituanienne. Par conséquent, le *College Council* peut contribuer à l'établissement de liens privilégiés entre le *Vilnius College of Technologies and Design* et le monde des affaires. Qui plus est, le collège collabore avec diverses associations industrielles; il est membre de la *Lithuanian Builders Association*, de l'*Engineering Industries Association of Lithuania* et de la *Vilnius Chamber of Commerce, Industry and Crafts*.

85. Pour de plus amples renseignements à propos du *Vilnius College of Technologies and Design*, voir l'annexe IX du présent rapport ainsi que le site Internet de l'établissement [www.vtdko.lt].

Ainsi, le partenariat entre le collège et les entreprises se présente comme suit. Au cours de ses dernières années, le collège a conclu plus de 300 accords avec diverses entreprises de la Lituanie. Tout d'abord, ces accords ont pour but d'accueillir des élèves à titre de stagiaires dans les entreprises. Or, tous les programmes d'études professionnelles offerts par le *Vilnius College of Technologies and Design* comportent une importante composante de formation pratique. La formation pratique prend deux formes : en premier lieu, les élèves mettent en pratique les connaissances acquises dans le programme d'études à l'occasion de la tenue d'ateliers et de laboratoires; en second lieu, ils font l'apprentissage de la profession visée par le programme en situation réelle de travail, par l'intermédiaire de stages en entreprise. Les stages en entreprise se déroulent à la suite de la conclusion d'une entente entre le collège, l'entreprise et l'élève. Au terme des stages, les entreprises peuvent décider d'embaucher les élèves; les stages permettent alors aux entreprises d'accéder à un bassin de recrutement et ils permettent aux élèves de s'intégrer dans le marché du travail. De plus, les stages sont l'occasion, pour les entreprises, de formuler des commentaires au *Vilnius College of Technologies and Design* au sujet de la pertinence de la formation au regard de leurs besoins en matière de main-d'œuvre qualifiée et de compétences attendues de la part des finissantes et des finissants.

Ensuite, les entreprises jouent un rôle important dans l'élaboration de nouveaux programmes d'études et dans la mise à jour des programmes déjà offerts. En effet, elles participent aux travaux des groupes méthodologiques chargés de l'élaboration ou de la révision des programmes d'études, au cours desquels elles fournissent des conseils sur le plan, notamment, de changements technologiques et organisationnels qui ont cours dans le secteur d'activité économique visé. Les entreprises participent également aux discussions qui ont lieu à la fin de chaque année scolaire relativement à la façon d'améliorer le contenu des programmes d'études offerts, de sorte qu'ils soient le mieux adaptés possible à la réalité du marché du travail.

En outre, les entreprises prennent part à l'évaluation finale des apprentissages faits par les élèves à l'intérieur des programmes d'études offerts par le collège. De fait, pour mener à bien le processus d'évaluation du projet de fin d'études, le *Vilnius College of Technologies and Design* nomme les membres du *Examining Commission*, comité composé de cinq personnes au moins, dont plus de la moitié représente les entreprises. Le *Examining Commission* organise les activités d'évaluation des apprentissages, vérifie l'acquisition des compétences visées par le programme et attribue une note aux élèves. Une fois l'évaluation finale terminée, ce comité rédige un rapport sur les compétences maîtrisées par les élèves ainsi que sur la qualité des projets de fin d'études, rapport dont s'inspire ensuite le collège pour améliorer les programmes d'études.

De plus, les entreprises contribuent à l'organisation et au financement de ressources matérielles utiles à la formation professionnelle offerte par le *Vilnius College of Technologies and Design*. Elles versent des sommes d'argent pour l'achat d'équipement, d'appareillage et d'outillage ou, alors, elles font des dons de matériel. À titre d'exemple, mentionnons ce qui suit : l'entreprise Lietuvos geležinkeliai AB a contribué financièrement à l'aménagement des ateliers de la faculté de transport ferroviaire; l'entreprise Bombardier Transportation Polska a fourni des ateliers de la faculté de transport ferroviaire du matériel dont ils ont besoin; l'entreprise Topcon UAB a donné au collège un niveau automatique moderne pour l'enseignement de la géodésie; et l'entreprise Design Solutions UAB a accordé, à un réseau de 90 participants, un permis pour utiliser le logiciel de l'*Atlantis Studio School*.

Enfin, les entreprises contribuent au perfectionnement professionnel de ses membres du personnel enseignant du *Vilnius College of Technologies and Design*. Elles les informent au sujet des nouvelles technologies et des nouveaux appareils qui sont utilisés et, parfois, elles fournissent un soutien financier en vue du perfectionnement des compétences du personnel enseignant. Par exemple, l'entreprise *Lietuvos geležinkeliai AB* a affecté des fonds en vue de la tenue de stages en Pologne, en Suède et en Allemagne pour les membres du personnel enseignant de la faculté de transport ferroviaire. En retour, le *Vilnius College of Technologies and Design* offre des activités de formation continue au personnel de ses entreprises partenaires.

Par ailleurs, le *Vilnius College of Technologies and Design* a tissé des liens de partenariat avec des écoles de formation professionnelle, des collèges et des universités de la Lituanie. D'ailleurs, des personnes représentant les universités font partie du *Academic Council*, le conseil d'administration autonome du collège. De fait, le *Academic Council* compte, parmi ses membres, trois professeurs de la *Vilnius Gediminas Technical University* ainsi qu'un professeur de la *Vilnius Academy of Arts*. Le *Vilnius College of Technologies and Design* est également membre de la Conférence des directrices et des directeurs des collèges de la Lituanie et de la *Lithuanian Association of Adult Education*. Les liens de partenariat établis avec d'autres établissements d'enseignement prennent deux formes principales, à savoir : l'harmonisation des programmes d'études professionnelles offerts par le *Vilnius College of Technologies and Design* et des programmes d'études apparentées offerts par des écoles de formation professionnelle ou, encore, par des universités, d'une part; et le partage de l'expertise et la mise en commun des ressources humaines et matérielles nécessaires à la formation, d'autre part.

Le *Vilnius College of Technologies and Design* a donc conclu des ententes avec certaines écoles de formation professionnelle en vue de mettre en place un parcours de continuité entre des programmes d'études qu'ils offrent — les programmes *Construction, Maintenance and repair of railway rolling stock* et *Technical exploitation of automobile* en sont des exemples — et des programmes d'études professionnelles du troisième et du quatrième échelon offerts au secondaire. Ce faisant, le collège souhaite permettre aux élèves qui désirent pour suivre leur formation à l'enseignement postsecondaire, après avoir terminé un programme de formation professionnelle à l'enseignement secondaire, d'obtenir une reconnaissance de certaines universités et, ainsi, de devenir titulaires d'un deuxième diplôme, tout en réduisant la durée de leur formation. De plus, le *Vilnius College of Technologies and Design* a collaboré avec la *Vilnius Gediminas Technical University* pour faciliter l'harmonisation des programmes d'études offerts à l'enseignement postsecondaire et des programmes d'études offerts à l'enseignement universitaire. Toutefois, l'harmonisation des programmes ne s'est pas concrétisée et les élèves n'ont toujours pas la possibilité de poursuivre des études universitaires en continuité de formation.

En ce qui concerne le partage d'expertise et de ressources, notons que le *Vilnius College of Technologies and Design* invite des membres du personnel enseignant et du personnel scientifique des universités — en particulier ceux de la *Vilnius Gediminas Technical University* avec laquelle il entretient des liens privilégiés — à donner des conférences et à animer des séminaires au collège. Notons, en outre, que le *Vilnius College of Technologies and Design* met ses locaux, son équipement et son outillage à la disposition d'autres établissements d'enseignement. Par exemple, il accueille les élèves de la *Vilnius Gediminas Technical University* dans ses ateliers où ceux-ci exécutent des travaux pratiques liés à la science des matériaux ainsi qu'à l'entretien et à la réparation des trains, ce qui inclut les wagons, les voitures et les locomotives. Il accueille également dans son laboratoire de photographie les élèves du *Vilnius Vocational Training Centre for Service*

Business Specialists. À l'inverse, les élèves du *Vilnius College of Technologies and Design* ont accès au laboratoire de géodésie de la *Vilnius Gediminas Technical University* où ils peuvent mettre en pratique leurs connaissances à l'aide d'un équipement à la fine pointe de la technologie.

Finalement, le *Vilnius College of Technologies and Design* compte, parmi ses partenaires, des collèges et des universités rattachés à d'autres pays européens. De manière générale, le partenariat établi entre les établissements d'enseignement des pays européens prend appui sur le Programme Leonardo da Vinci ou sur le Programme Erasmus de la Commission européenne⁸⁶. Le *Vilnius College of Technologies and Design* a conclu des ententes avec de nombreux établissements d'enseignement postsecondaire de l'étranger. Certains d'entre eux sont maintenant des partenaires à long terme du *Vilnius College of Technologies and Design*; c'est le cas, notamment, du *Riga Construction College*, en Lettonie; de la *Tampere University of Applied Sciences*, en Finlande; du *Tartu Art College*, en Estonie; et de la *Weilburg State Technical School*, en Allemagne. Fort de ce partenariat, le *Vilnius College of Technologies and Design* met en œuvre différents projets, comme l'échange d'élèves et de membres du personnel enseignant, l'organisation de stages et la diffusion de l'innovation, sur le plan pédagogique comme sur le plan méthodologique.

Pour conclure, mentionnons que le *Vilnius College of Technologies and Design* obtient de l'État la plus grande part de son financement; en 2008, près de 69 p. 100 du budget du collège provenait des fonds publics. Il obtient également, quoique dans une moindre mesure, des fonds provenant d'autres sources, comme des dons faits par ses partenaires, et il peut tirer des revenus à partir de services offerts moyennant une somme d'argent, comme des activités de formation continue, des projets de recherche appliquée et des services de consultation.

86. Rappelons que le Programme Leonardo da Vinci découle de la politique de la Commission européenne ayant pour but l'éducation et la formation tout au long de la vie. Il vise l'amélioration de la qualité des systèmes de formation professionnelle par le développement et le transfert de politiques, de méthodes, de procédures et de contenus novateurs. De même, le Programme Erasmus découle de cette politique. Chaque année, il permet à 1 80 000 élèves « d'étudier et de faire un stage à l'étranger, tout en soutenant également des actions de coopération entre établissements d'enseignement supérieur dans toute l'Europe ». Il a comme objectif général « de créer un espace européen de l'enseignement supérieur et d'encourager l'innovation ». À ce sujet, se reporter au site Internet de la Commission européenne – Éducation et formation [www.ec.europa.eu/education].

5 Les principales constatations établies au cours de l'étude

Le cinquième et dernier chapitre du présent rapport met en évidence les pratiques les plus originales qui ont cours au Québec et en Lituanie au regard des rôles, des responsabilités et du partenariat dans la gestion et le financement de établissements d'enseignement qui offrent de la formation professionnelle et technique. Or, l'originalité des pratiques en cause n'est pas établie en elle-même; elle se révèle à travers les similitudes et — surtout — les différences, mises au jour au cours de la présente étude, entre la situation observée au Québec et celle observée en Lituanie par rapport à la manière de se partager les responsabilités entre les autorités gouvernementales, les établissements d'enseignement et les partenaires des milieux socioéconomiques en cause en matière de formation professionnelle et technique.

Les pratiques originales au Québec

Les éléments qui particularisent les façons de faire au Québec s'articulent principalement autour du fait que le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) est responsable de la gestion centralisée du système d'éducation; ce faisant, le MELS veille à orienter et à soutenir son développement et il assure presque tout son financement, il coordonne la planification de l'offre de formation, et il élabore les programmes d'études professionnelles et techniques offerts en formation initiale. Le MELS joue donc un rôle prépondérant dans la gestion du système de formation professionnelle et technique, laquelle gestion est cependant décentralisée en ce qui concerne la mise en œuvre de la formation, puisque ce sont les centres de formation professionnelle (CFP) — et les commissions scolaires dont ils relèvent — de même que les collèges d'enseignement général et professionnel (cégeps) qui sont chargés de mettre en œuvre les programmes d'études professionnelles et techniques. À cet égard, il y a lieu de mentionner ce qui suit.

- Le MELS mène des études de planification ayant pour but d'établir les besoins quantitatifs et qualitatifs du marché du travail en matière de formation de la main-d'œuvre. À la lumière du résultat qui se dégage de ces études, il élabore, en collaboration avec des équipes de spécialistes, des programmes d'études en adéquation avec les besoins du marché du travail, et ce, selon l'approche par compétences.
 - Le fait que ce soit le MELS qui élabore les programmes d'études professionnelles offerts à l'enseignement secondaire et les programmes d'études techniques offerts à l'enseignement collégial garantit la cohérence de l'offre de formation à l'échelle du Québec. Cela garantit également la comparabilité des compétences acquises par les élèves à l'intérieur d'un même programme d'études offert par différents établissements d'enseignement et, par conséquent, la valeur du diplôme délivré aux élèves qui terminent avec succès le programme en cause.
 - L'utilisation de l'approche par compétences pour élaborer les programmes d'études professionnelles et techniques facilite leur harmonisation. De fait, l'approche par compétences, qui consiste à définir les compétences inhérentes à l'exercice d'un métier ou d'une profession et à les formuler sous forme d'objectifs et de critères de performance, permet la mise au jour de compétences communes à plusieurs programmes d'ordre d'enseignement différents et l'établissement d'une continuité entre les programmes d'études du secondaire et du collégial. D'ailleurs, l'harmonisation de programmes
-

d'études professionnelles et techniques est faite par le MELS en vue d'éviter le chevauchement de offres de formation, de reconnaître les compétences acquises et de faciliter les parcours de formation.

Les pratiques originales en vigueur au Québec, qui se dégagent du résultat de l'étude, sont également liées à l'autonomie dont disposent les CFP, et les commissions scolaires dont ils relèvent, et les cégeps. À ce sujet, il y a lieu de signaler ce qui suit.

- Les commissions scolaires et les CFP de même que les cégeps offrent des services de formation initiale et de formation continue auxquels ont accès les jeunes comme les adultes. L'offre de services de formation initiale et continue au sein des mêmes établissements d'enseignement vise des objectifs de cohérence, d'efficacité et d'efficience du système de formation. Ainsi, les établissements d'enseignement qui offrent des programmes d'études professionnelles et techniques contribuent au développement socioéconomique de la région qu'ils desservent en offrant aux jeunes des programmes de formation initiale et, en collaboration avec des entreprises et Emploi-Québec, en offrant aux adultes et au personnel des entreprises des activités de formation continue qui répondent aux besoins de la région en matière de qualification professionnelle.
- Les CFP et les cégeps mettent en œuvre les programmes de formation professionnelle et les programmes de formation technique dans le respect des grands encadrements ministériels. Pour ce faire, ils suivent une démarche locale de gestion dont le but est de tenir compte des particularités de la région où ils sont situés et qui comprend, notamment, la planification des cours et la production du matériel pédagogique, l'achat et la gestion des ressources matérielles, la reconnaissance des acquis et des compétences, l'évaluation des apprentissages et de la formation ainsi que la création de partenariats.
- Les cégeps, qui offrent des programmes d'études correspondant au premier échelon de l'enseignement supérieur, ont plus d'autonomie que les CFP en matière de mise en œuvre locale de la formation. En effet, les CFP utilisent des documents de gestion préparés par le MELS — les guides d'évaluation et les guides d'organisation pédagogique et matérielle en sont des exemples — pour mettre en œuvre les programmes d'études professionnelles. En revanche, les cégeps sont chargés de définir les activités d'apprentissage permettant l'acquisition des compétences visées par les programmes d'études et d'en fixer la durée, de déterminer des stratégies d'évaluation et de produire du matériel d'apprentissage et d'évaluation pertinent.
- Pour faire face aux frais liés à la formation, en particulier ceux qui ont rapport aux immobilisations, les CFP et les cégeps doivent avoir recours à différentes initiatives. Parmi celles-ci, notons le partage des ressources entre divers établissements d'enseignement; les contributions financières appuyées par des mesures législatives ou fiscales; le partenariat avec des entreprises pour la mise sur pied de programmes d'alternance travail-études ou, encore, pour le prêt d'équipement et le don de matériel; et la commercialisation partielle des produits fabriqués par les élèves durant la formation.
- Les CFP peuvent être administrés selon deux modes en fonction de leur vocation et de leur statut légal. Ainsi, les CFP sont gérés par un conseil d'établissement, qui regroupe des membres du personnel, des élèves, des parents, et des personnes représentant les entreprises et les organisations communautaires. Quant aux écoles à vocation nationale, elles sont gérées par un comité de gestion, qui est composé de personnes représentant le secteur

d'activité économique visé, c'est-à-dire de personnes qui représentent les associations patronales, les associations syndicales, les associations professionnelles et les entreprises du secteur. La gestion des écoles à vocation nationale suppose donc la mise en place d'un partenariat plus étroit entre le monde du travail et le monde de l'éducation que ne le suppose la gestion des CFP.

Les pratiques originales en Lituanie

En Lituanie, les pratiques les plus originales prennent principalement appui sur le partenariat établi entre le monde de l'éducation et le monde du travail dans la gestion et le financement de la formation professionnelle offerte à l'enseignement secondaire et postsecondaire. Dans cette perspective, à propos de l'élaboration des programmes d'études professionnelles et de l'évaluation des apprentissages faits par les élèves à l'intérieur de ceux-ci, il y a lieu de faire état de ce qui suit.

- Le ministère de l'Éducation et de la Science (MES) collabore avec des agences gouvernementales, dont le *Qualifications and Vocational Education and Training Development Centre* (QVETDC), de même qu'avec des organismes consultatifs regroupant des personnes qui représentent le monde de l'éducation et le milieu des affaires, soit les *Industrial Lead Bodies*, pour définir les *Vocational Education and Training Standards*, qui sont les normes nationales pour décrire les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une profession à partir de quelles les programmes d'études professionnelles sont préparés.
- L'élaboration des programmes d'études professionnelles offerts à l'enseignement secondaire suppose la collaboration des écoles de formation professionnelle, du MES, du QVETDC et des partenaires de son milieu socioéconomiques visés. De fait, les écoles élaborent les programmes d'études selon l'approche par compétences en s'appuyant sur les orientations ministérielles et sur les *Vocational Education and Training Standards*. Les nouveaux programmes d'études doivent être d'abord validés par les regroupements d'employeurs — les *Chambers of Commerce, Industry and Crafts* ou la *Chamber of Agriculture* — et par le QVETDC avant d'être approuvés par le MES.
- De même, l'élaboration des programmes d'études professionnelles offerts à l'enseignement postsecondaire suppose la collaboration des collèges, du MES, du QVETDC, du *Centre for Quality Assessment in Higher Education* et des partenaires des milieux socioéconomiques visés. En effet, les collèges élaborent, en collaboration avec leurs partenaires du milieu des affaires, des programmes d'études selon l'approche par compétences en vue de répondre aux besoins de collectivités qu'ils desservent. Ce faisant, ils doivent respecter les exigences ministérielles, les *Vocational Education and Training Standards* et les lignes directrices du *Centre for Quality Assessment in Higher Education*. Les nouveaux programmes d'études sont validés par le *Centre for Quality Assessment in Higher Education*, puis approuvés par le MES.
- Le processus d'évaluation des apprentissages faits à l'intérieur des programmes de formation professionnelle offerts par les écoles de formation professionnelle et les collèges comprend deux aspects : l'évaluation en cours d'apprentissage et l'évaluation finale des compétences. L'évaluation en cours d'apprentissage est une responsabilité du personnel enseignant des établissements d'enseignement, tandis que l'évaluation des compétences

effectuée au terme des programmes d'études est une responsabilité des *Examining Commissions*, des comités composés de personnes représentant les employeurs, les syndicats et le personnel enseignant.

- L'évaluation finale des apprentissages faits à l'intérieur des programmes d'études professionnelles offerts par les écoles de formation professionnelle est une responsabilité qui incombe aux *Chambers of Commerce, Industry and Crafts* de même qu'à la *Chamber of Agriculture*. Ainsi, les *Chambers* préparent, à l'aide du référentiel d'évaluation approuvé par le MES et inclus dans le *Vocational Education and Training Standard* en cause, le contenu des examens pratiques et théoriques et nomment les membres du *Examining Commission*. Le rôle de ce comité est d'organiser et de superviser les activités d'évaluation des apprentissages, de vérifier l'acquisition des compétences visées par le programme et d'attribuer une note aux élèves.
- L'évaluation finale des apprentissages faits à l'intérieur des programmes d'études professionnelles offerts à l'enseignement postsecondaire est une responsabilité des collèges. Pour mener à bien le processus d'évaluation, les collèges nomment les membres du *Examining Commission* et ils élaborent le contenu du projet de fin d'études. Le rôle du comité est d'organiser et de superviser les activités d'évaluation des apprentissages, de vérifier l'acquisition des compétences visées par le programme et d'attribuer une note aux élèves.

Toujours en ce qui concerne les pratiques originales liées au partenariat établi entre le monde de l'éducation et le monde du travail en Lituanie, il y a lieu de noter ce qui suit au sujet de la gestion et du financement des établissements d'enseignement.

- Les modalités du partenariat pouvaient être établies au sein des écoles de formation professionnelle et des collèges ne sont pas régies par un cadre réglementaire; elles sont précisées dans les statuts et les documents de gestion interne qui sont propres à chaque établissement d'enseignement. Les écoles et les collèges peuvent donc déterminer eux-mêmes les différents types de partenariat qu'ils souhaitent établir, et ce, compte tenu des particularités des services de formation qu'ils offrent et des besoins en matière de qualification professionnelle de la région qu'ils desservent.
- Le partenariat entre le monde de l'éducation et le milieu des affaires est inscrit à l'intérieur même de la structure de gestion des écoles de formation professionnelle et des collèges. En effet, le conseil d'établissement, qui gère chaque école de formation professionnelle, ainsi que le *College Council*, qui gère chaque collège, sont composés, pour une grande part, de personnes représentant les entreprises et les regroupements d'employeurs.
- Les écoles de formation professionnelle d'État peuvent avoir l'un ou l'autre des deux statuts juridiques suivants : celui d'établissement subventionné ou, en core, celui d'établissement public autonome. Les écoles qui ont le statut d'établissement public autonome sont gérées par des actionnaires, c'est-à-dire par des personnes physiques ou morales qui ont versé une contribution financière à l'école. Les actionnaires d'une école de formation professionnelle peuvent être, notamment, le MES, des institutions municipales et des entreprises. Les écoles qui ont le statut d'établissement public autonome ont une grande autonomie sur le plan du financement.

En bref, au Québec et en Lituanie, les programmes d'études qui préparent à l'exercice d'un métier ou d'une profession offerts à l'enseignement secondaire et postsecondaire sont élaborés selon l'approche par compétences; la formulation de ces compétences qu'ils visent suppose la mise à contribution de partenaires socioéconomiques reconnus pour leur expertise dans les domaines touchés par les programmes d'études. Toutefois, la gestion et la mise en œuvre des programmes diffèrent entre le Québec et la Lituanie sur le plan du partage des responsabilités entre les autorités gouvernementales et les établissements d'enseignement de même que sur le plan de la place accordée aux partenaires du marché du travail dans l'évaluation des apprentissages et le financement de la formation. De fait, en Lituanie, les établissements d'enseignement ont, en collaboration avec leurs partenaires, la pleine responsabilité de la conception des programmes, alors qu'au Québec, cette responsabilité est partagée entre le MELS et les établissements d'enseignement. Puis, en Lituanie, le monde du travail intervient directement dans l'évaluation des apprentissages et dans le financement de la formation et des établissements d'enseignement.

Liste des documents, des lois, des règlements et des sites Internet consultés

Québec

Les documents

COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL. *Évaluation de programmes du nouveau de l'enseignement collégial – Rapport synthèse*, Québec, gouvernement du Québec, 2008, 50 p. et annexes.

FÉDÉRATION DES CÉGEPS. *Recherche sur les modèles d'enseignement supérieur. Résultat d'une analyse documentaire*, Québec, Fédération des cégeps, 2004, 291 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Le nouvel espace économique du Québec*, Québec, gouvernement du Québec, 2008, 27 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Vocabulaire de l'éducation*, de uxième édition, Québec, Les Publications du Québec, 1990, 229 p.

LEGENDRE, Renald. *Dictionnaire actuel de l'éducation*, troisième édition, Montréal, Guérin Éditeur, 2005, 1 554 p.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT. *Devis de recherche*, Québec, ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, Direction de la gestion stratégique de l'offre de formation, 2008, 2 p.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT. *La continuité des programmes d'études entre la formation professionnelle et la formation technique*, Québec, gouvernement du Québec, s. d., s. pag. (dépliant).

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT. *La formation professionnelle et technique au Québec : un aperçu*, Québec, gouvernement du Québec, 2008, 27 p. et annexe.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT. *La formation professionnelle – Instruction 2007-2008*, Québec, gouvernement du Québec, 2007, 9 p. et annexes.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT. *Le conseil d'établissement – Formation de base*, Québec, gouvernement du Québec, 2003, présentation PowerPoint de 71 diapositives.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT. *L'éducation au Québec en bref*, Québec, gouvernement du Québec, 2006, 11 p.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT. *Le partage des responsabilités entre les autorités touchées par la question de la formation préparatoire à l'exercice d'un métier ou d'une profession offerte en milieu scolaire dans divers États*, Québec, gouvernement du Québec, 2006, 159 p.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT. *Les parcours du deuxième cycle du secondaire en formation générale des jeunes – Document d'information*, Québec, gouvernement du Québec, s. d., 7 p. (document de travail).

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT. *Plan d'action – Éducation, emploi et productivité*, Québec, gouvernement du Québec, 2008, 18 p.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT. *Plan de rapprochement en matière de formation professionnelle et technique – État de situation de la mise en œuvre*, Québec, gouvernement du Québec, 2007, 6 p. (document de travail).

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT. *Plan de rapprochement en matière de formation professionnelle et technique – Pour relever le défi de l'accessibilité et de la qualification dans toutes les régions du Québec*, Québec, gouvernement du Québec, 2006, 11 p.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT. *Programme de formation de l'école québécoise – Enseignement secondaire, deuxième cycle*, Québec, gouvernement du Québec, 2006, pag. mult.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT. *Recension des activités et des projets de rapprochement entre les commissions scolaires et les collèges*, Québec, gouvernement du Québec, 2008, 24 p.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT. *Règles budgétaires pour l'année scolaire 2008-2009 – Commissions scolaires*, Québec, gouvernement du Québec, 2008, 145 p.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT et MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE. *Le pacte pour l'emploi – Le Québec de toutes ses forces*, Québec, gouvernement du Québec, 2008, 31 p.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC. *Analyse comparative des modèles de formation professionnelle et technique au Québec et dans d'autres États*, Québec, gouvernement du Québec, 2002, 163 p. et annexes.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC. *Élaboration des programmes d'études techniques. Guide de conception et de production d'un programme. Partie ministérielle de la composante de formation spécifique*, Québec, gouvernement du Québec, 2004, 41 p. et annexes.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC. *La formation professionnelle et technique au Québec. Un système intégrant l'ingénierie de gestion et l'ingénierie de formation*, Québec, gouvernement du Québec, 2002, 89 p. et annexes.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC. *Plan d'action en matière d'éducation des adultes et de formation continue*, Québec, gouvernement du Québec, 2002, 40 p.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION DU QUÉBEC. *Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue*, Québec, gouvernement du Québec, 2002, 38 p. et annexe.

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION et MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT. *Rapport d'évaluation de la performance du dispositif des centres collégiaux de transfert de technologie (CCTT)*, Québec, gouvernement du Québec, 2008, 42 p.

ORGANISATION INTERNATIONALE DE LA FRANCOPHONIE. *Les guides méthodologiques d'appui à la mise en œuvre de l'approche par compétences en formation professionnelle*, Québec, OIF et ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, s. d., pag. mult.

Guide 1 – *Conception et réalisation des études sectorielles et préliminaires*, 77 p.

Guide 2 – *Conception et réalisation d'un référentiel de métier-compétences*, 81 p.

Guide 3 – *Conception et réalisation d'un référentiel de formation*, 65 p.

Guide 4 – *Conception et réalisation d'un guide pédagogique*, 61 p.

Guide 5 – *Conception et réalisation d'un référentiel d'évaluation*, 81 p.

Guide 6 – *Conception et réalisation d'un guide d'organisation pédagogique et matérielle*, 71 p.

Les lois et règlements

Loi sur le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, L.R.Q., chapitre M-15 (à jour au 1^{er} novembre 2009).

Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel, L.R.Q., chapitre C-29 (à jour au 1^{er} novembre 2009).

Loi sur les élections scolaires, L.R.Q., chapitre E-2.3 (à jour au 1^{er} novembre 2009).

Loi sur l'instruction publique, L.R.Q., chapitre I-13.3 (à jour au 1^{er} novembre 2009).

Projet de loi n° 88, Loi modifiant la Loi sur l'instruction publique et d'autres dispositions législatives, projet présenté le 13 mai 2008, adopté le 28 octobre 2008 et sanctionné le 29 octobre 2008.

Projet de loi n° 110, Loi modifiant la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel en matière de gouvernance, projet présenté le 30 octobre 2008.

Régime pédagogique de la formation professionnelle, c. I-13.3, r.10 (à jour au 1^{er} novembre 2009).

Règlement sur le régime des études collégiales, c. C-29, r.4 (à jour au 1^{er} novembre 2009).

Les sites Internet

ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC [www.assnat.qc.ca]

ASSOCIATION DES CENTRES LOCAUX DE DÉVELOPPEMENT DU QUÉBEC [www.acldq.qc.ca]

CÉGEP DE LIMOILOU [www.climoilou.qc.ca]

CÉGEP DE SAINT-FÉLICIEN [www.cstfelicien.qc.ca]

COMMISSION DE LA CONSTRUCTION DU QUÉBEC [www.ccq.org]

COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL [www.ceec.gouv.qc.ca]

COMMISSION SCOLAIRE DE LA BEAUCE-ETCHEMIN [www.csbe.qc.ca]

COMMISSION SCOLAIRE DE LA CAPITALE [www.cscapitale.qc.ca]

COMMISSION SCOLAIRE DE SAINT-HYACINTHE [www.webcorp.cssh.qc.ca]

ÉCOLE NATIONALE EN DIVERTISSEMENT INTERACTIF [www.endi.qc.ca]

ÉCOLE PROFESSIONNELLE DE SAINT-HYACINTHE [www.epsh.cssh.qc.ca]

ÉCOLES NATIONALES DU QUÉBEC [www.ecolesnationales.qc.ca]

EMPLOI-QUÉBEC [www.emploi Quebec.net]

FÉDÉRATION DES CÉGÉPS [www.fedecegeps.qc.ca]

FÉDÉRATION DES COMMISSIONS SCOLAIRES DU QUÉBEC [www.fcsq.qc.ca]

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC [www.gouv.qc.ca]

GRAND DICTIONNAIRE TERMINOLOGIQUE DE L'OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE
[www.granddictionnaire.com]

INFOROUTE FPT [inforoutefpt.org]

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT [www.mels.gouv.qc.ca]

MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE [www.mess.gouv.qc.ca]

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION
[www.mdeie.gouv.qc.ca]

PACTE POUR L'EMPLOI [www.pacte-emploi.gouv.qc.ca]

PUBLICATIONS DU QUÉBEC [www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca]

RÉSEAU DES CARREFOURS JEUNESSE-EMPLOI DU QUÉBEC [www.cjereseau.org]

RÉSEAU TRANS-TECH [www.reseau transtech.qc.ca]

SERVICE D'INNOVATION ET DE TRANSFERT TECHNOLOGIQUES POUR L'ENTREPRISE [www.sitte.qc.ca]

Lituanie

Les documents

Description of Drafting and Enforcement Procedure of Initial VET Programmes, document approuvé le 17 janvier 2006, décret n° ISAK-90 du ministère de l'Éducation et de la Science de la République de Lituanie.

EURYDICE. *Organisation of the Education System in Lithuania 2007-2008*, s.l., Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, European Commission, 2008, 348 p.

Guidelines for a Subject Area, document approuvé le 31 juillet 2008, décret n° ISAK-2294 du ministère de l'Éducation et de la Science de la République de Lituanie.

Indicators of the State Education Monitoring [www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/05-12-30-ISAK-2692.htm].

METHODOLOGICAL CENTRE FOR VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING. *Initial Vocational Education and Training in Lithuania – Detailed Thematic Report*, Vilnius, Methodological Centre for Vocational Education and Training, 2005, 27 p.

METHODOLOGICAL CENTRE FOR VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING. *Overview of VET System in Lithuania in 2007 – Thematic Overview*, Vilnius, Methodological Centre for Vocational Education and Training, European Centre for the Development of Vocational Training, 2008, 50 p.

METHODOLOGICAL CENTRE FOR VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING. *Overview of VET System in Lithuania – Thematic Overview*, Vilnius, Methodological Centre for Vocational Education and Training, 2007, 43 p.

METHODOLOGICAL CENTRE FOR VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING. *Overview of VET System in Lithuania – Thematic Overview*, Vilnius, Methodological Centre for Vocational Education and Training, 2006, 44 p.

PARLIAMENT OF THE REPUBLIC OF LITHUANIA. *Provisions of the National Education Strategy 2003-2012*, resolution n° IX-1700, Vilnius, Parliament of Lithuania, 2003, 17 p.

Regulations for Undergraduate, Specialised Professional and Integrated Study Programmes, document approuvé le 22 juillet 2005, décret n° ISAK-1551 du ministère de l'Éducation et de la Science de la République de Lituanie.

Requirements for State and Municipal Schools Regulations [[www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/2004-07-16-ISAK-1162\(2\).doc](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/2004-07-16-ISAK-1162(2).doc)].

Resource Development Programme for Practical Vocational Education and Training, document approuvé le 4 décembre 2008, décret n° ISAK-3339 du ministère de l'Éducation et de la Science de la République de Lituanie.

State Education Monitoring Procedure [[www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/2005-11-10-ISAK-2240\(2\).doc](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/2005-11-10-ISAK-2240(2).doc)].

The Methodology for the Calculation of VET Funds per Student who is Studying Under the Formal Vocational Education and Training Programme, document approuvé le 8 décembre 2008, résolution n° 1320 du gouvernement de la République de Lituanie.

Les lois et règlements

By-laws of the Alytus Vocational Education and Training Centre, document approuvé le 8 février 2006, décret n° ISAK-217 du ministère de l'Éducation et de la Science de la République de Lituanie.

By-laws of the Self-governing Institution Alanta School of Technology and Business, document inscrit le 27 octobre 2006 dans le *Register of Legal Entities*.

By-laws of the Self-governing Institution Vilnius Builder's Training Centre, document approuvé le 25 juin 2004, décret n° ISAK-1027 du ministère de l'Éducation et de la Science de la République de Lituanie.

Lois sur la formation professionnelle de la République de Lituanie (14 octobre 1997; nouvelle version, 3 avril 2007).

Lois sur l'éducation de la République de Lituanie (25 juin 1991; nouvelle version, 28 juin 2003; dernier amendement, 4 juillet 2007).

Loi sur l'enseignement supérieur de la République de Lituanie (21 mars 2000; dernier amendement, 26 juin 2008).

Loi sur les établissements subventionnés de la République de Lituanie (5 décembre 1995).

Loi sur les établissements publics de la République de Lituanie (27 janvier 2004).

Les sites Internet

ALANTA SCHOOL OF TECHNOLOGY AND BUSINESS [www.alantostvm.lt]

ALYTUS VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING CENTRE [www.aprc.lt]

CENTRE EUROPÉEN POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
[www.cedefop.europa.eu]

CENTRE FOR QUALITY ASSESSMENT IN HIGHER EDUCATION [www.skvc.lt/en]

COMMISSION EUROPÉENNE – ÉDUCATION ET FORMATION [www.ec.europa.eu/education]

QUALIFICATIONS AND VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING DEVELOPMENT CENTRE
[www.kpmc.lt]

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF THE REPUBLIC OF LITHUANIA [www.smm.lt]

OPEN INFORMATION, COUNSELING AND GUIDANCE SYSTEM [www.aikos.smm.lt]

UTENA COLLEGE [www.utenos-kolegija.lt]

VILNIUS BUILDER'S TRAINING CENTRE [www.vsrc.lt]

VILNIUS COLLEGE OF HIGHER EDUCATION [www.viko.lt/en]

VILNIUS COLLEGE OF TECHNOLOGIES AND DESIGN [www.vtdko.lt]

Annexes

Annexe I

Les programmes de formation offerts par les centres de formation professionnelle qui relèvent de la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin

Située dans la région de la Chaudière-Appalaches, la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin administre 45 écoles du préscolaire et du primaire, 10 écoles du secondaire, 3 centres de formation professionnelle et 3 centres d'éducation des adultes¹.

Les trois centres de formation professionnelle répartis sur le territoire desservi par la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin sont les suivants : le Centre de formation professionnelle Pozer, le Centre intégré de mécanique industrielle de la Chaudière (CIMIC)² et le Centre de formation des Bâtitseurs, ce dernier regroupant trois pavillons. Au total, les 3 centres de formation professionnelle offrent 29 programmes de formation différents, soit 24 programmes qui conduisent à l'obtention du diplôme d'études professionnelles (DEP) et 5 programmes qui mènent à l'obtention de l'attestation de spécialisation professionnelle (ASP). Les programmes en cause sont les suivants.

Programmes conduisant à l'obtention du diplôme d'études professionnelles

- Assistance à la personne à domicile (5317)
- Assistance à la personne en établissement de santé (5316)
- Carrosserie (5217)*
- Charpenterie-menuiserie (1428)
- Coiffure (5245)*
- Comptabilité (5231)*
- Dessin industriel (5225)
- Ébénisterie (5030)
- Électricité (5295)
- Électromécanique de systèmes automatisés (5281)
- Esthétique (5035)
- Fabrication de structures métalliques et de métaux ouvrés (5308)*
- Imprimerie (5246)
- Mécanique automobile (5298)
- Mécanique industrielle de construction et d'entretien (5260)*
- Mise en œuvre de matériaux composites (5267)*
- Opération d'équipements de production (5310)
- Procédés infographiques (5221)
- Production textile (opérations) (5243)

1. Site Internet de la Commission scolaire de la Beauce-Etchemin [www.csbe.qc.ca], à jour au 9 juin 2008.

2. Le Centre intégré de mécanique industrielle de la Chaudière offre des programmes de formation qui relèvent de l'enseignement secondaire, de l'enseignement collégial et de l'enseignement universitaire, de même que des programmes de formation continue. Précisément, il offre des programmes d'études qui conduisent à l'obtention du diplôme d'études professionnelles (DEP), de l'attestation de spécialisation professionnelle (ASP), du diplôme d'études collégiales (DEC) et du baccalauréat, lesquels sont tous liés au domaine de la mécanique industrielle.

- Santé, assistance et soins infirmiers (5287)
- Secrétariat (5212)
- Soudage-montage (5195)*
- Techniques d'usinage (5223)*
- Vente-conseil (5196)*

Programmes conduisant à l'obtention de l'attestation de spécialisation professionnelle

- Épilation à l'électricité (5068)
 - Lancement d'une entreprise (5264)
 - Mécanique d'entretien en commandes industrielles (5006)
 - Secrétariat médical (5227)
 - Usinage sur machines-outils à commande numérique (5224)
-

* L'astérisque signifie que le programme de formation est offert selon le mode de l'alternance travail-études.

Annexe II

Les programmes de formation offerts par les centres de formation professionnelle qui relèvent de la Commission scolaire de la Capitale

Située dans la région de la Capitale-Nationale, la Commission scolaire de la Capitale administre 48 écoles du primaire, 11 écoles du secondaire, 7 centres de formation professionnelle, 3 centres d'éducation des adultes et 1 école du primaire et du secondaire avec suivi en pédopsychiatrie¹.

Parmi les sept centres de formation professionnelle répartis sur le territoire desservi par la Commission scolaire de la Capitale, deux ont le statut d'école à vocation nationale, à savoir : l'École de foresterie et de technologie du bois de Duchesnay, qui offre des programmes de formation dédiés aux secteurs de l'aménagement forestier, de la transformation du bois et de la protection de la faune; et l'École des métiers et occupations de l'industrie de la construction de Québec (ÉMOICQ), qui offre des programmes de formation visant essentiellement le secteur de la construction. Les autres centres de formation professionnelle qui relèvent de la Commission scolaire de la Capitale sont les suivants : le Centre de formation professionnelle de Limoilou; le Centre de formation professionnelle de Neufchâtel; le Centre de formation professionnelle Wilbrod-Bherer; l'École hôtelière de la Capitale; et le Pavillon technique.

Au total, les 7 centres de formation professionnelle offrent 62 programmes de formation différents, soit 53 programmes qui conduisent à l'obtention du diplôme d'études professionnelles (DEP) et 9 programmes qui mènent à l'obtention de l'attestation de spécialisation professionnelle (ASP). Les programmes en cause sont les suivants.

Programmes conduisant à l'obtention du diplôme d'études professionnelles

- Abattage manuel et débardage forestier (5280)
- Affûtage (5073)
- Aménagement de la forêt (5306)
- Arpentage et topographie (5238)
- Boucherie de détail (5268)
- Boulangerie (5270)
- Briquetage-maçonnerie (5303)
- Carrelage (5300)
- Carrosserie (5217)
- Charpenterie-menuiserie (1428)
- Classement des bois débités (5208)
- Coiffure (5245)
- Comptabilité (5231)
- Confection de vêtements et d'articles de cuir (5247)
- Confection sur mesure et retouche (5239)
- Cuisine (5159)

1. Site Internet de la Commission scolaire de la Capitale [www.cscapitale.qc.ca], à jour au 9 juin 2008.

- Dessin de bâtiment (5250)
- Dessin industriel (5225)
- Ébénisterie (5030)
- Électricité (5295)
- Électromécanique de systèmes automatisés (5281)
- Esthétique (5035)
- Fabrication de structures métalliques et de matériaux ouvrés (5308)
- Ferblanterie-tôlerie (5233)
- Finition de meubles (5142)
- Installation et entretien de systèmes de sécurité (5296)
- Intervention en sécurité incendie (5322)
- Mécanique automobile (5298)
- Mécanique d'engins de chantier (5055)
- Mécanique de machines fixes (5146)
- Mécanique de véhicules légers (5154)
- Mécanique de véhicules lourds routiers (5049)
- Opération d'équipements de production (5310)
- Pâtisserie (5297)
- Peinture de bâtiment (5116)
- Plâtrage (5286)
- Pose de revêtements de toiture (5032)
- Pose de revêtements souples (5115)
- Pose de systèmes intérieurs (5118)
- Préparation et finition de béton (5117)
- Production industrielle de vêtements (5252)
- Protection et exploitation des territoires fauniques (5179)
- Réfrigération (5315)
- Rembourrage artisanal (5080)
- Réparation d'appareils électroniques audiovisuel (5271)
- Sciage (5088)
- Secrétariat (5212)
- Service de la restauration (5293)
- Service-conseil à la clientèle en équipement motorisé (5258)
- Soudage-montage (5195)
- Techniques d'usinage (5223)
- Travail sylvicole (5289)
- Vente de voyages (5236)

Programmes conduisant à l'obtention de l'attestation de spécialisation professionnelle

- Cuisine actualisée (5159)
 - Épilation à l'électricité (5068)
 - Gestion d'une entreprise de la construction (5309)
 - Lancement d'une entreprise (5264)
 - Matriçage (5041)
 - Outillage (5042)
 - Pâtisserie de restaurant (1057)
 - Sommellerie (5314)
 - Usinage sur machines-outils à commande numérique (5224)
-

Annexe III

Les programmes de formation offerts par l'École professionnelle de Saint-Hyacinthe qui relève de la Commission scolaire de Saint-Hyacinthe

La Commission scolaire de Saint-Hyacinthe est située dans la région de la Montérégie. Elle administre 32 écoles du préscolaire et du primaire, 4 écoles du secondaire, 1 centre de formation professionnelle, 1 centre d'éducation des adultes et 1 école spécialisée qui offre de services particuliers aux élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDA)¹.

Le centre de formation professionnelle, qui porte le nom d'École professionnelle de Saint-Hyacinthe, regroupe un bâtiment central et quatre pavillons répartis sur le territoire desservi par la Commission scolaire de Saint-Hyacinthe. L'École professionnelle offre 29 programmes de formation différents, soit 26 programmes menant à l'obtention du diplôme d'études professionnelles (DEP) et 3 programmes conduisant à l'obtention de l'attestation de spécialisation professionnelle (ASP). Les programmes en cause sont les suivants.

Programmes conduisant à l'obtention du diplôme d'études professionnelles

- Assistance à la personne à domicile (5045)
- Assistance à la personne en établissement de santé (5316)
- Briquetage-maçonnerie (5303)
- Charpenterie-menuiserie (1428)
- Coiffure (5245)
- Comptabilité (5231)
- Décoration intérieure et étalage (5005)
- Dessin de bâtiment (5250)
- Électricité (5295)
- Esthétique (5035)
- Fleuristerie (5173)
- Grandes cultures (5254)
- Horticulture et jardinerie (5288)
- Mécanique agricole (5070)
- Mécanique automobile (5298)
- Plomberie-chauffage (5148)
- Production de bovins de boucherie (5168)
- Production horticole (5210)
- Production laitière (5167)
- Production porcine (5171)
- Réalisation d'aménagements paysagers (5320)
- Réparation d'appareils électroniques audiovidéo (5271)
- Santé, assistance et soins infirmiers (5287)
- Secrétariat (5212)

1. Site Internet de la Commission scolaire de Saint-Hyacinthe [www.webcorp.cssh.qc.ca] et site Internet de l'École professionnelle de Saint-Hyacinthe [www.epsh.cssh.qc.ca], à jour au 9 juin 2008.

- Techniques d'usinage (5223)
- Vente-conseil (5196)

Programmes conduisant à l'obtention de l'attestation de spécialisation professionnelle

- Lancement d'une entreprise (5264)
 - Représentation (5054)
 - Usinage sur machines-outils à commande numérique (5224)
-

Annexe IV

Les programmes de formation technique offerts par le Cégep de Saint-Félicien

Le Cégep de Saint-Félicien est situé dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean; il réunit deux sites de formation, soit le Cégep de Saint-Félicien proprement dit, qui accueille environ 950 élèves chaque année, et le Centre d'études collégiales de Chibougamau, qui en accueille environ 115. Le Cégep de Saint-Félicien offre 11 programmes d'études qui conduisent à l'obtention du diplôme d'études collégiales (DEC), soit 4 programmes d'études préparatoires à l'université et 7 programmes d'études techniques, dont le programme *Techniques du milieu naturel*, qui est offert exclusivement à Saint-Félicien¹. Les programmes d'études techniques en cause sont les suivants.

Programmes conduisant à l'obtention du diplôme d'études collégiales

- Soins infirmiers (180.A0)
 - Techniques de comptabilité et de gestion (410.B0)
 - Techniques de l'informatique (420.A0)
 - Techniques de santé animale (145.A0)
 - Techniques de tourisme (414.A0)
 - Techniques du milieu naturel (147.A0)
 - Technologie de la transformation des produits forestiers (190.A0)
-

1. Site Internet du Cégep de Saint-Félicien [www.csffelicien.qc.ca], à jour au 9 juin 2008.

Annexe V

Les programmes de formation technique offerts par le Cégep de Limoilou

Le Cégep de Limoilou est situé dans la région de la Capitale-Nationale et il comprend trois campus : le Campus de Québec, le Campus de Charlesbourg et le Pavillon des métiers d'art. Chaque année, il accueille environ 5 500 élèves. Le Cégep offre 24 programmes d'études conduisant à l'obtention du diplôme d'études collégiales (DEC), soit 5 programmes d'études préparatoires à l'université et 19 programmes d'études techniques qui sont « arrimés aux axes de développement de la grande région de Québec, soit les arts, la santé, les sciences, la gestion, le tourisme, l'hôtellerie et la restauration ainsi que la haute technologie¹ ». Les programmes d'études techniques en cause sont les suivants.

Programmes conduisant à l'obtention du diplôme d'études collégiales

- Gestion de commerces (410.D0)
- Gestion d'un établissement de restauration (430.B0)
- Soins infirmiers (180.A0)
- Techniques d'animation 3D et de synthèse d'images (574.B0)
- Techniques de bureautique (412.A0)
- Techniques de comptabilité et de gestion (410.B0)
- Techniques de diététique (120.A0)
- Techniques de génie mécanique (241.A0)
- Techniques de gestion hôtelière (430.A0)
- Techniques de l'informatique (420.A0)
- Techniques de métiers d'art (573.A0)
- Techniques de tourisme (414.A0)
- Technologie de la géomatique (230.A0)
- Technologie de la mécanique du bâtiment (221.C0)
- Technologie de l'électronique (243.B0)
- Technologie de l'électronique industrielle (243.C0)
- Technologie de systèmes ordonnés (243.A0)
- Technologie du génie civil (221.B0)
- Technologie du génie industriel (235.B0)

1. Site Internet du Cégep de Limoilou [www.climoilou.qc.ca], à jour au 9 juin 2008.

Annexe VI

Les programmes de formation professionnelle offerts par le *Vilnius Builder's Training Centre*

Le *Vilnius Builder's Training Centre* est une école de formation professionnelle spécialisée, c'est-à-dire que sa vocation est sectorielle. En effet, cette école offre des programmes de formation initiale et continue dans le domaine de la construction et de la transformation du bois, uniquement.

Le *Vilnius Builder's Training Centre* accueille, cha que année, environ 1 100 élèves en formation initiale. Il offre les cinq programmes de formation professionnelle initiale suivants¹.

Programmes de formation professionnelle initiale

- Bricklayer/concrete layer training program
 - Construction finisher training program
 - Conveyor of construction services training program
 - Furniture maker training program
 - Joiner training program
-

1. Site Internet du Vilnius Builder's Training Centre [www.vsrc.lt].

Annexe VII

Les programmes de formation professionnelle offerts par *l'Alanta School of Technology and Business*

L'*Alanta School of Technology and Business* offre des programmes de formation initiale et continue rattachés à différents secteurs d'activité économique. L'*Alanta School of Technology and Business* accueille, chaque année, environ 400 élèves en formation initiale. Cette école offre les huit programmes de formation professionnelle initiale suivants¹.

Programmes de formation professionnelle initiale

- Car repairer training program
 - Construction finisher training program
 - Cook training program
 - Insurance companies employee training program
 - International transportations driver training program
 - Joiner training program
 - Waiter/barman training program
 - Workers' of ecological farm training program
-

1. Site Internet de l'Alanta School of Technology and Business [www.alantostvm.lt].

Annexe VIII

Les programmes de formation professionnelle offerts par le *Alytus Vocational Education and Training Centre*

Le *Alytus Vocational Education and Training Centre* offre de s pr ogrammes de f ormation professionnelle ini tiale et c ontinue r attachés à di fférents s ecteurs d' activité économ ique; ces programmes varient d'une année à l'autre. Chaque année, il accueille environ 1 500 élèves dans les programmes de formation professionnelle initiale.

Au cours de l'année scolaire 2008-2009, le *Alytus Vocational Education and Training Centre* offrait les 25 programmes de formation professionnelle initiale suivants¹.

Programmes de formation professionnelle initiale

- Assistant to manager of trading companies training program
- Bricklayer/concrete layer training program
- Car repairer training program
- Carpenter training program
- Cashier training program
- Computer and office equipment operator training program
- Confectioner training program
- Construction finisher training program
- Conveyor of building services training program
- Cook training program
- Electrical equipment assembler training program
- Furniture maker training program
- Hairdresser training program
- Hotel employee training program
- Industry equipment repairer training program
- Installer of engineering equipment for buildings training program
- International transportations driver training program
- Metal processing machine-tool operator training program
- Social nurse training program
- Tailor training program
- Transport vehicles body repairer training program
- Transport vehicles electrical equipment repairer training program
- Visual advertisement maker training program
- Waiter/barman training program
- Welder training program

1. Site Internet du Alytus Vocational Education and Training Centre [www.aprc.lt].

Annexe IX

Les programmes de formation professionnelle offerts par le *Vilnius College of Technologies and Design*

Accueillant chaque année environ 4 000 élèves, le *Vilnius College of Technologies and Design* offre 22 programmes de formation professionnelle conduisant à l'obtention du *Professional Bachelor's Degree*. Ces programmes sont regroupés à l'intérieur de quatre facultés, la faculté de construction, la faculté de design, la faculté de transport ferroviaire et la faculté des sciences techniques. Ils se définissent ainsi¹.

Programmes de formation professionnelle

- Automation
 - Building services
 - Construction
 - Electrical and automation equipment
 - Electrical energetic
 - Engineering of mechanical technologies
 - Geodesy and cadastre
 - Graphic design
 - Heating energetic
 - Interactive design
 - Interior design
 - Maintenance and repair of railway rolling stock
 - Photographic technology
 - Postal activity
 - Production management
 - Railway automatic systems
 - Railway maintenance
 - Road transportation technology
 - Roads of communication and their structures
 - Technical exploitation of automobile
 - Transport information systems
 - Transportation by roads management
-

1. Site Internet du Vilnius College of Technologies and Design [www.vtdko.lt].

