

Rapport de recherche

PROGRAMME ACTIONS CONCERTÉES

Les Conventions de partenariat dans le système d'éducation québécois : une évaluation pansystémique de l'implantation et des effets

Chercheur principal

Denis Savard, U. Laval

Co-chercheur(s)

Catherine Larouche, U. du Québec à Chicoutimi

Thérèse Laferrière, U. Laval

Claire Lapointe, U. Laval

Anabelle Viau-Guay, U. Laval

Établissement gestionnaire de la subvention

U. Laval

Numéro du projet de recherche

2012-RP-146825

Titre de l'Action concertée

Persévérance et réussite scolaires

Partenaire(s) de l'Action concertée

Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
et le Fonds de recherche du Québec - Société et culture (FRQSC)

PARTIE A – CONTEXTE DE LA RECHERCHE

A1. Problématique

Le présent document rapporte les activités réalisées par l'équipe émergente formée dans le cadre de l'axe 5 des Actions concertées qui porte sur l'Approche intégrée du système d'éducation, plus spécifiquement de la Priorité 5.1 du programme qui s'énonce comme suit : « Dans le contexte actuel, quelles sont les pratiques les plus susceptibles de favoriser la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des services éducatifs? »

L'équipe a abordé cette priorité en intégrant les thèmes de la Gestion axée sur les résultats (GAR) en éducation, de la gouvernance scolaire, du partenariat et de la reddition de comptes. Concrètement, elle a analysé ces questions par le biais des processus et des effets des conventions de partenariat.

À la suite d'une consultation auprès de différents acteurs du monde de l'éducation, consultation qui a permis de dégager deux grandes volontés qui consistent à placer la réussite des jeunes et la valorisation de l'éducation au cœur du projet éducatif québécois et à doter le système éducatif de modes de gouvernance qui favorisent l'adhésion et la mobilisation de la population (MELS, 2009), la Loi sur l'instruction publique a été modifiée (L.R.Q., c. I-13.3, projet de Loi no 88) en octobre 2008 sur la base de trois orientations prédominantes : 1. renforcer la démocratie scolaire et le rôle des élus; 2. actualiser la gouvernance scolaire; 3. garantir à la population une meilleure reddition de comptes et une plus grande transparence (MELS, 2009). Ces orientations ont été adoptées de manière à situer les pratiques de gouvernance, de reddition de comptes et de transparence à l'intérieur d'une perspective de collaboration et de complémentarité accrues entre les acteurs du réseau d'enseignement public, le tout en vue d'une grande finalité : accroître la persévérance scolaire et la réussite ainsi que la performance globale du système d'éducation. À cette fin, les dispositions législatives sont destinées à clarifier la gouvernance à tous les paliers du système scolaire de manière à renforcer la responsabilisation, à éviter les chevauchements, à assurer

la cohérence, la complémentarité et la continuité, à favoriser l'émergence d'une culture de collaboration et de partenariat entre les paliers de la gouvernance (MELS, 2009).

Avec les nouvelles dispositions adoptées, des buts sont fixés et des objectifs mesurables sont établis pour chaque commission scolaire et une approche contractuelle de partenariat est instaurée entre la ministre et la commission scolaire (dans les conventions de partenariat), et entre la commission scolaire et ses établissements (conventions de gestion et de réussite éducative) précisant l'engagement de chaque palier à contribuer à la réalisation de buts fixés et d'objectifs mesurables.

Plusieurs enjeux, tensions et interrogations émanent *a priori* des nouvelles orientations issues de la Loi 88. Une première source de tensions réside dans le choc des valeurs entre, d'une part, une approche de gestion axée sur les résultats perçue comme étant à connotation économique et visant l'efficacité de production, et d'autre part, une vision plus écologique de l'école, considérée comme un milieu de vie (Meirieu, 2004). La notion de partenariat, elle-même, peut être questionnée dans le contexte de partenaires entretenant entre eux des liens hiérarchiques d'autorité (Boutin et Le Cren, 2004). Une autre source de tension résulte de la difficulté de concilier les changements planifiés et les changements émergents dans les processus de planification stratégique (Mintzberg, 1999). Pour parvenir à une implantation réussie, la démarche liée aux conventions de partenariat doit passer le test des considérations pratiques (CEEC, 2000) : Les orientations et les objectifs adoptés aux différents niveaux sont-ils pertinents? Leurs modes de détermination sont-ils adéquats? Recueillent-ils l'adhésion des acteurs, ceux-ci possèdent-ils les compétences requises à leur application? Les instances sont-elles prêtes à recevoir cette nouvelle mesure? La répartition des rôles est-elle productive? La responsabilisation est-elle accompagnée d'un transfert de ressources suffisant? Les opérations prévues sont-elles réalistes et propres à s'intégrer aux cycles de gestion?

Par ailleurs, dans l'appréciation de l'atteinte de cibles le moins complexes, il peut être difficile d'identifier des référentiels et des indicateurs qui rendent justice aux objets évalués (Tavenas, 2003). L'équilibre est aussi précaire entre le pôle de l'homogénéité qui favorise davantage la comparaison et celui de la spécificité qui garantit une meilleure adéquation au contexte et un potentiel plus élevé d'amélioration continue (dans quelle mesure les contextes particuliers seront-ils réellement pris en compte?) (Tavenas, 2003). Sur le plan des résultats globaux, il y a lieu de vérifier si les conventions de partenariat contribuent effectivement à accroître la persévérance scolaire et la réussite des élèves, de même que la performance globale du système d'éducation (MELS, 2009). À la suite de l'application du nouveau modèle, les citoyens posséderont-ils une vision plus nette des orientations nationales, une meilleure compréhension des enjeux locaux, un accès aux résultats en toute transparence et une meilleure compréhension du rôle et des fonctions des intervenants? Le modèle favorisera-t-il l'adoption de moyens efficaces par la commission scolaire, l'école et la classe? Les objectifs fixés auront-ils été atteints? Les résultats atteints seront-ils l'indication de véritables progrès ou n'être que le reflet de manipulations statistiques (Tavenas, 2003)?

A2. Principales questions de recherche

Malgré tous les efforts investis dans la planification, dans la gestion et dans la mise en œuvre, plusieurs mesures visant à améliorer la réussite scolaire se sont butées à des obstacles de taille. Les intentions politiques éprouvent souvent des difficultés à trouver leur écho dans la salle de classe et à produire les résultats attendus (Hargreaves, Lieberman, Fullan et Hopkins, 2005; Levin, 2007). Ces changements sont d'autant plus compliqués s'ils impliquent de multiples niveaux de décision et s'ils portent sur un sujet aussi complexe que la livraison de services éducatifs.

Les questions se posent alors : Quel sera le sort réservé aux conventions de partenariat? Leur implantation s'effectuera-t-elle de manière à permettre une pénétration jusque dans les salles de classe des intentions ministérielles destinées à améliorer la réussite scolaire?

Produiront-elles les améliorations escomptées? Ce sont précisément ces problèmes qu'entend aborder l'équipe en émergence dans sa programmation de recherche.

A3. Objectifs poursuivis

Le but poursuivi par l'équipe consiste à étudier les nouvelles orientations et pratiques induites par la Loi 88 relativement à la gestion axée sur les résultats en éducation, à la gouvernance scolaire, à la reddition de comptes et au partenariat. L'équipe établit sa programmation selon deux axes de recherche : Axe 1. L'analyse des fondements et des processus de planification et de gestion liés aux nouvelles orientations et pratiques. Le premier axe concerne l'analyse des fondements théoriques, l'examen de la cohérence et de l'arrimage des divers plans adoptés (plans stratégiques, conventions de partenariat, conventions de gestion et de réussite éducative et leur applicabilité), l'analyse des pratiques de gestion conséquentes et des stratégies adoptées par les divers acteurs, l'identification des tensions, des obstacles et des conditions favorables, la conciliation des positions divergentes et la recherche de solutions. Axe 2. L'appréciation des effets des nouvelles orientations et pratiques. Cet axe est destiné à identifier et à apprécier les résultats, les impacts et les retombées dans le milieu : les changements induits dans la planification, dans la gestion et dans les méthodes des parties prenantes (du ministère à la salle de classe), les résultats perçus et obtenus en fonction de la persévérance et de la réussite scolaire. Ainsi, l'équipe adopte quatre objectifs généraux qu'elle entend traiter en deux phases : (phase 1 : équipe en émergence) : 1. élaborer une base de connaissances informatisée portant sur la gestion axée sur les résultats en éducation en lien avec la planification stratégique, les partenariats et la réussite éducative; 2. procéder à une évaluation pilote de l'implantation et des effets des conventions de partenariat et des conventions de gestion et de réussite éducative; (phase 2 : équipe en fonctionnement) : 3. étudier les processus de planification et de reddition de comptes en éducation; 4. procéder au suivi de leur efficacité et formuler des recommandations quant à leur amélioration.

PARTIE B – PISTES DE SOLUTION EN LIEN AVEC LES RÉSULTATS, RETOMBÉES ET IMPLICATION DES TRAVAUX

B1. Types d'auditoire et signification des conclusions

Les activités de recherche de l'équipe en émergence s'adressent aux différents auditoires considérés (décideurs, gestionnaires, intervenants, chercheurs), mais elles visent particulièrement les gestionnaires de l'éducation. L'équipe aborde la gestion axée sur les résultats en éducation davantage selon une approche praxéologique, pragmatique, plutôt que selon une approche essentiellement critique, quoique cette dernière approche ne soit pas exclue d'emblée. L'équipe considère la GAR et les conventions de partenariat comme un donné du palier politique, délégué au niveau de celui de la gestion et elle concentre son action d'une part, sur l'analyse des pratiques et des stratégies en tentant d'identifier les conditions favorables, les tensions, les obstacles et en visant la conciliation des positions divergentes et, d'autre part, sur la recherche de solutions.

L'analyse des conventions de partenariat a permis de vérifier leur conformité aux prescriptions ministérielles et de concevoir des outils d'analyses (typologie des moyens, diagramme des tensions) destinés aux gestionnaires. Un énorme effort a été consenti à la constitution du plus important recueil de documentation dans la sphère francophone relativement à la Gestion axée sur les résultats, recueil organisé sous la forme d'un portail Internet mis à la disposition du public. Ce riche portail qui comprend plus de 500 documents, tant scientifiques que pratiques, intéressera toute personne qui porte une attention à la GAR. Le portail comporte plusieurs exemples concrets destinés aux praticiens.

L'évaluation de l'implantation des conventions de partenariat qui a été réalisée dans le cadre des travaux de l'équipe est destinée à fournir des informations importantes tant pour la gouvernance (décideurs) que pour la gestion (gestionnaires) de cette nouvelle pratique. L'équipe complètera son programme cet automne en poussant l'analyse jusqu'à apprécier les effets des nouvelles orientations et pratiques dans la salle de classe.

L'identification des conditions favorables, des tensions, la conciliation des positions et la recherche de solution impliquent nécessairement les intervenants. Dans la foulée des travaux du CRIRES sur l'implantation de l'innovation pédagogique et sociale, et sous l'éclairage de la théorie sociohistorique de l'activité (TSA) (Engestrom, 1987), en particulier, l'équipe a utilisé la méthode du laboratoire du changement dans laquelle les participants de différents niveaux hiérarchiques (MELS, CS, écoles), de perspectives différentes (gestion, pédagogie, recherche) mettent en commun et objectivent les tensions et les doubles contraintes vécues dans un processus de perspectives croisées destiné à faire avancer le dossier à l'étude. Méthode mise au point en Finlande, le laboratoire de changement est conçu spécifiquement pour le traitement de problématiques complexes, comme celles que l'on rencontre dans l'administration publique de la santé ou de l'éducation. Le laboratoire de changement interpelle les gestionnaires, mais aussi les intervenants et les chercheurs dans un microcosme intégré où sont confrontés les points de vue, en route vers leur conciliation, leur harmonisation ou leur dépassement dans des solutions mieux adaptées ou plus productives.

B2. Retombées immédiates et prévues

Les retombées de la subvention sont multiples. Le projet a permis la formation d'une équipe interdisciplinaire de quatre chercheurs mettant en commun des expertises variées, mais complémentaires, à l'intérieur du métacadre intégrateur de la théorie socioculturelle de l'activité, en vue d'étudier la persévérance et la réussite scolaire par le biais des pratiques de planification, de gouvernance et de reddition de comptes. La base de connaissances informatisée qui a été élaborée sous forme de portail comporte une bibliographie commentée, de la documentation scientifique et professionnelle, des guides et des outils de planification et d'évaluation, de même que des listes de périodiques, organismes et liens Internet sur les nouvelles orientations et pratiques adoptées dans la Loi 88. Cet outil consolidera les compétences de l'équipe, constituera une référence pour les chercheurs, les décideurs, les gestionnaires et les intervenants et elle servira à l'amélioration des pratiques.

Orientés vers l'action, les chercheurs de l'équipe ont profité de la mise en place des conventions de partenariat et des conventions de gestion et de réussite éducative pour approfondir les connaissances des processus et des impacts liés à ces nouvelles dispositions en procédant à leur documentation et à leur évaluation. Ces connaissances, dont les retombées sont immédiates, s'inscrivent dans un dessein plus large d'étudier plus en profondeur les processus de planification et de reddition de comptes en éducation, de procéder au suivi de leur efficacité et à leur amélioration dans la perspective d'accroître la persévérance scolaire, la réussite et la performance du système d'éducation. Cette démarche inductive s'établit en conformité avec la TSA qui prévoit le réinvestissement des résultats d'une première observation vers des solutions tangibles dans les étapes ultérieures.

Les activités réalisées durant la période subventionnée auront contribué à améliorer l'enseignement dans les domaines de la planification/gestion de l'éducation et de l'évaluation institutionnelle par les apports directs de la documentation recueillie, des outils élaborés (typologie des moyens, diagramme des tensions...) et des solutions envisagées dans le cadre des laboratoires de changement. La subvention a aussi permis de former cinq chercheurs étudiants (trois au doctorat, deux à la maîtrise) qui approfondissent le domaine visé selon une approche intégrée qui combine la pédagogie, la planification, la gestion et l'évaluation. Enfin, la subvention a permis d'ajouter quelques éléments d'infrastructure en matière d'équipement au laboratoire de l'équipe.

La programmation de recherche de l'équipe a apporté un éclairage nouveau sur les processus et les effets de la planification stratégique et de la gestion axée sur les résultats, en lien avec la planification émergente et le développement continu, dans le cadre participatif que reconnaît la théorie socioculturelle de l'activité. De plus l'adjonction de la TSA à une méthode d'évaluation a contribué au développement de pratiques d'évaluation innovantes des phénomènes complexes impliquant divers niveaux et plusieurs acteurs. L'évaluation de l'implantation et des effets des conventions de partenariat a permis d'apprécier dans quelle

mesure l'approche de gestion intégrée du MELS exerce une incidence sur l'atteinte de la priorité 5.1 de l'Action concertée. La base de connaissance et l'évaluation pilote y ont concouru de diverses façons : 1. en étayant les fondements théoriques des intentions ministérielles, des pratiques de planification, des moyens de mise en œuvre et d'évaluation des services éducatifs; 2. en appréciant le degré de pénétration des intentions ministérielles; 3. en identifiant les points de rupture, de tensions, les obstacles, les résistances, les incohérences ainsi que les effets pervers ou non prévus 4. en relevant les solutions adoptées, les innovations apportées, les pratiques gagnantes et en analysant leurs conditions d'application et leur potentiel de généralisation; 5. en appréciant les ressources nécessaires à une implantation réussie; 6. en analysant le lien entre les différentes mesures et pratiques, et les résultats perçus et obtenus en termes de réponse aux besoins des élèves, de persévérance et de réussite scolaire; 7. en mettant à la disposition du commanditaire et du milieu une documentation riche et organisée de même que des outils pratiques de planification, de suivi et d'évaluation des objectifs liés à la réussite scolaire.

B3. Limites de la programmation de recherche de l'équipe en émergence

La programmation de recherche de l'équipe en émergence comporte des limites liées d'une part à la localisation géographique de son échantillon et au fait qu'elle n'a utilisé que des données perceptuelles. Ainsi, les données relatives à l'étude documentaire ne concernent que les commissions scolaires de la région de la Capitale nationale et de Chaudière-Appalaches. Or, ces commissions scolaires ont bénéficié d'un encadrement et d'un soutien de première qualité fourni par la Direction régionale du MELS, ce qui n'a pas nécessairement été le cas pour l'ensemble des régions du Québec. L'équipe ne peut garantir la conformité des conventions de partenariat soumises dans d'autres régions que celle étudiée.

Les données relatives à l'évaluation de l'implantation des conventions de partenariat proviennent uniquement de la perception qu'en ont les gestionnaires interrogés. Or ces gestionnaires sont directement responsables de ce dossier; la possibilité d'un biais positif

relevant d'une appréciation surestimée de leurs propres actions par ces personnes, juges et parties, n'est pas à exclure. Toutefois, les chercheurs impliqués peuvent témoigner que les entrevues se sont déroulées dans un climat de confiance propice à ce que soient révélés les bons coups comme les difficultés.

B4. Messages clés et pistes de solution

L'implantation de la Gestion axée sur les résultats en éducation et sa concrétisation à travers les conventions de partenariat et les conventions de gestion de la réussite éducative constituent des nouvelles façons de faire qui modifient de manière fondamentale les pratiques antérieures de gestion et de reddition de compte des commissions scolaires. L'accueil réservé à ces nouvelles pratiques ne s'est pas fait sans heurter des considérations philosophiques concernant la nature même de l'école et de sa mission (entreprise vs milieu écologique). On relève plusieurs modalités d'application de la gestion axée sur les résultats, des plus dures qui lient par exemple la réembauche des personnels ou le financement des établissements à l'atteinte de cibles préétablies, et des plus douces qui n'imposent que peu ou pas de conséquences au fait de manquer les cibles assignées. Comme il n'existe pas de recettes miracles ou de solutions uniformes vers l'efficacité procurée par ces modalités, il importe pour les décideurs et pour les gestionnaires de compter sur une documentation bien étayées pour prendre des décisions éclairées comme celle que procure le portail sur la GAR.

À partir du moment où les décideurs adoptent la GAR et établissent des plans d'action pour son application, il convient d'évaluer son implantation dans le milieu pour vérifier dans quelle mesure la programmation prévue a été mise en place adéquatement et pour vérifier le niveau de pénétration des intentions ministérielles, ce à quoi s'est attachée l'équipe de recherche.

PARTIE C – MÉTHODOLOGIE

1. La constitution de la base de connaissance. Les documents contenus dans la base documentaire ont été colligés par le biais des bases de données spécialisées en éducation ou en gestion publique (ERIC, Education full text, Érudit, Persée, SAGE, Cairn.info...) et de moteurs de recherches généraux (Google) ou spécialisés (Google Scholar). Le concept de gestion axée sur les résultats a été combiné avec quatre autres concepts principaux que sont les politiques publiques, les politiques éducatives, les établissements scolaires et les acteurs scolaires. Les documents répertoriés ont traités avec le gestionnaire de bibliographie ZOTERO.

2. L'évaluation de l'implantation des conventions de partenariat. Le devis d'évaluation et les instruments utilisés ont été inspirés du modèle d'évaluation de l'implantation de Love (2004). L'évaluation s'est déroulée en deux temps: A. analyse de contenu des plans stratégiques et des conventions de partenariat de neuf commissions scolaires des régions de la Capitale nationale et de Chaudière-Appalaches à l'aide du logiciel QDA Miner (vérification de la conformité et classification des moyens)¹; B. interviews semi-dirigées de responsables de l'élaboration des conventions de partenariat dans dix commissions scolaires².

3. La recherche de solutions. Un projet pilote de laboratoire changement a été mis en place dans la région de Saguenay-Lac-Saint-Jean. Cette méthode issue de la TSA et appliquée auprès de sept gestionnaires et intervenants vise à faciliter l'intégration d'innovations dans des milieux complexes et à documenter les changements collectifs induits.

¹ La classification a été effectuée selon une typologie à double entrée des composantes d'une école efficace et des processus du leadership efficace comporte les éléments suivants (inspirée de Goldring et al., 2009) : **Processus** (1. Planification; 2. Implantation; 3. Soutien; 4. Adaptation; 5. Communication; 6. Suivi), **Composantes** (A. Standards d'apprentissage; B. Programmes d'intervention; C. Programmes de formation; D. Qualité de la Pédagogie; E. Milieu de vie, services administratifs, structure organisationnelle; F. Organisation apprenante; G. Liens avec le milieu externe; H. Pratiques de reddition de comptes; I. Transition).

² 4 CS Région du Saguenay-Lac-Saint-Jean et 6 CS des régions de la Capitale nationale et de Chaudière-Appalaches.

PARTIE D - RÉSULTATS

D1. Principaux résultats obtenus

D1.1 La recherche de documentation : la constitution d'une base de connaissance sous la forme d'un portail informatique (<http://www.gare.cree-inter.net/>)

La recherche a mené à l'élaboration d'un portail de référence sur la Gestion axée sur les résultats en éducation. Les objectifs de cette phase étaient essentiellement de : 1. proposer une diversité de ressources et d'information sur la GAR susceptibles de rejoindre les besoins et les profils des chercheurs et des praticiens de l'éducation et de la formation; 2. concevoir un portail attractif, fonctionnel et innovant comme outil de veille et de référence sur le pilotage des systèmes éducatifs par les résultats; et 3. favoriser les échanges entre ces acteurs de l'éducation.

Une somme de plus de 700 documents ont été répertoriés dont plus de 500 documents ont été diffusés pour lesquels les droits d'auteurs le permettent. Une série de textes de synthèse font une présentation de l'historique de la GAR et de sa mise en œuvre dans les politiques éducatives, dans les établissements d'enseignement et dans les pratiques des acteurs de l'éducation. Le portail offre des outils de communication (FAQ, forum, infolettre électronique) et un espace de publication libre de textes et de vidéos.

Les documents recensés sont classifiés selon le thème traité avec titres et résumés selon le type d'auteur (chercheurs, praticiens, organismes), selon la nature du document (publication scientifique, officielle, lien internet...), et sa fonction de communication [théorique, juridique, instrumentale, opératoire (ex. : guides de mise en œuvre)]. Le site comporte plusieurs fonctionnalités. Il permet de définir et de gérer des zones de l'espace public et de l'espace privé en accès restreint et de permettre des accès aussi bien par zone de contenu que par profil d'utilisateurs. Le nombre de visiteurs connectés est affiché. Le site permet des téléchargements tout en soulignant les mentions légales relatives aux droits d'auteurs. Les éléments sonores et vidéos sont supportés. Le site gère les accès avec un identifiant et un mot de passe et il assure la protection de sécurité contre la récupération des

courriels par des robots polluposteurs. Le portail est pourvu d'un moteur de recherche locale par mots clés ou par type de document. On peut s'y abonner à des flux RSS et y faire passer des questionnaires/sondages.

D1.2. L'évaluation de l'implantation des conventions de partenariat.

L'analyse du contenu des conventions de partenariat des commissions scolaires des régions de la Capitale nationale et de Chaudière-Appalaches a permis de conclure que les conventions de partenariat implantées dans ces régions sont conformes aux prescriptions ministérielles, qu'elles ont été adoptées selon les normes et qu'elles comportent les éléments requis³. Comme convenu, les buts communs⁴ dictés par le ministre dans le Plan stratégique du MELS ont fait l'objet d'objectifs locaux et de moyens pour les mettre en œuvre. Toutes les commissions scolaires considérées se sont dotées de mécanismes de reddition de compte. Outre les éléments plus techniques (durée, fonction des signataires...) qui ont été analysés, l'équipe de recherche a porté son attention sur l'examen des moyens mis en œuvre pour opérationnaliser les objectifs locaux adoptés pour spécifier les cinq buts communs. En tout, ce sont 486 mentions issues de 185 moyens qui ont été classifiés en fonction des composantes d'une école efficace et des processus du leadership efficace, un même moyen pouvant appartenir à plus d'un élément de la classification. En prenant comme critère la fréquence (voir tableau 1), l'analyse démontre que pour l'ensemble des buts, ce sont les programmes d'intervention qui avec 32,51 % des mentions ont été nettement favorisés par les commissions scolaires comme composante la plus à même de permettre l'atteinte des buts communs. Sur le plan des processus, c'est le soutien qui accapare la plus large part avec 37,65 % des mentions. Cette situation générale comporte toutefois des variantes en fonction

³ Ces éléments sont Les références au cadre légal et réglementaire; le but de la convention; le contexte; les buts fixés et les objectifs mesurables déterminés par le ministre; les modalités de la contribution de la commission scolaire à l'atteinte des buts fixés et des objectifs mesurables déterminés par le ministre; les moyens que la commission scolaire entend prendre pour s'assurer de l'atteinte des objectifs spécifiques qu'il a établis dans son plan stratégique; les mécanismes de suivi et de reddition de comptes mis en place par la commission scolaire; les engagements des parties; la durée; les signataires, les représentants.

⁴ But 1: L'augmentation de la diplomation et de la qualification avant l'âge de 20 ans; But 2: L'amélioration de la maîtrise de la langue française; But 3: L'amélioration de la persévérance scolaire et de la réussite scolaire chez certains groupes cibles, particulièrement les EHDA; But 4: L'amélioration de l'environnement sain et sécuritaire dans les établissements; But 5: L'augmentation du nombre d'élèves de moins de 20 ans en formation professionnelle.

des buts considérés. Dans le cas du but 2 portant sur l'amélioration de la maîtrise de la langue française, la composante privilégiée s'avère les standards d'apprentissage (ex. : épreuves d'évaluation commission, 31,03 % des mentions) avec un fort accent mis sur les processus de soutien (37,93 %) et d'implantation (32,76 %). Le but 4 visant l'amélioration de l'environnement sain et sécuritaire dans les établissements se démarque du portrait global dans le sens où plus de la moitié des moyens cités (55,79 %) concernent la composante « Milieu de vie, Services administratifs, Structure organisationnelle » (ex. codes et règlements). Les distinctions relevées au but 5 relativement à l'augmentation du nombre d'élèves de moins de 20 ans en formation professionnelle font état d'une prédominance de la composante programmes de formation (37,31 %) ainsi que d'une égalité entre les processus d'implantation et de diffusion (32,84 %). Enfin, les moyens répertoriés présentent peu de liens explicites avec une définition commune, ou des facteurs reconnus, de la réussite. Les conventions de partenariat font peu mention d'éléments de recherche scientifique étayant le bien-fondé ou l'efficacité potentielle des moyens envisagés.

Tableau 1. Classification des moyens mis en œuvre dans les conventions de partenariat des commissions scolaires des régions de la Capitale nationale et de Beauce-Appalaches

		COMPOSANTES										
		A	B	C	D	E	F	G	H	I		
		High standards for student learning	Rigorous curriculum	Rigorous curriculum	Quality instruction	Culture of learning and professional behavior	Culture of learning and professional behavior	Connections to external communities	Systemic performance	Accountability	Transition	
		Standards d'apprentissage	Programmes d'intervention	Programmes de formation	Qualité de la Pédagogie	Milieu de vie Services administratifs Structure organisationnelle	Organisation apprennante	Liens avec le milieu externe	Pratiques de reddition de comptes			
PROCESSUS	1	Planning Planification	0 0,00	17 3,50	5 1,03	1 0,21	5 1,03	0 0,00	1 0,21	0 0,00	1 0,21	30 6,17
	2	Implementing Implantation	15 3,09	39 8,02	23 4,73	8 1,65	19 3,91	3 0,62	6 1,23	0 0,00	15 3,09	128 26,34
	3	Supporting Soutien	15 3,09	56 11,52	12 2,47	18 3,70	26 5,35	35 7,20	11 2,26	0 0,00	10 2,06	183 37,65
	4	Advocating Adaptation	0 0,00	12 2,47	2 0,41	2 0,41	0 0,00	0 0,00	1 0,21	0 0,00	0 0,00	17 3,50
	5	Communicating Communication	1 0,21	1 0,21	12 2,47	3 0,62	4 0,82	1 0,21	9 1,85	1 0,21	2 0,41	34 7,00
	6	Monitoring Suivi	21 4,32	33 6,79	8 1,65	2 0,41	10 2,06	5 1,03	1 0,21	2 0,41	12 2,47	94 19,34
		52 10,70	158 32,51	62 12,76	34 7,00	64 13,17	44 9,05	29 5,97	3 0,62	40 8,23	486 100,00	

L'équipe a pu aussi dresser le profil individuel des commissions scolaires relativement aux moyens adoptés et dégager des différences dans les approches préconisées en ce qui a

trait aux composantes et aux processus. L'ensemble des résultats relatifs à cette partie de l'étude pourra être consulté dans le rapport général d'évaluation.

Les **entrevues semi-dirigées** tenues auprès des responsables de dix commissions scolaires abordaient huit thèmes : 1. La mise en contexte; 2. Le processus de négociation et d'élaboration des CP; 3. les stratégies d'implantation; 4. L'adhésion des acteurs; 5. La pertinence des cinq buts communs; 6. Le contenu des conventions de partenariat; 7. L'efficacité (l'atteinte des objectifs); 8. Les impacts de l'implantation. Le tout a procuré un corpus riche pour l'évaluation de l'implantation des conventions de partenariat, contenu que détaillera le rapport général. Pour les besoins de la présente synthèse, nous pouvons rapporter les principaux résultats suivants.

Après une période de réflexion et d'interrogation, les responsables interrogés, pour la plupart des directeurs généraux de commissions scolaires, se sont approprié les éléments de la gestion axée sur les résultats et des conventions de partenariat dans un esprit positif et dans une volonté de mobiliser le personnel dans le sens d'une implantation réussie de ces modes de gestion. Les responsables ont vu dans ces nouveaux modes des moyens susceptibles de renforcer leur pouvoir d'intervention sur l'organisation qu'ils dirigent. Dans les officines des commissions scolaires, l'implantation des conventions de partenariat a été l'occasion d'une réflexion collective sur le sens à donner aux différentes actions à poser en vue de la réussite scolaire, sur l'agencement de ces actions ainsi que sur le rôle de chacun à l'intérieur d'une synergie renouvelée. La réflexion a aussi été l'occasion pour certaines commissions scolaires de procéder à une meilleure intégration des différents plans (stratégiques, de réussite...) et conventions qu'elles ont à gérer. La négociation avec les intervenants locaux ne semble pas avoir donné lieu aux affrontements prédits dans certains milieux. La plupart des directeurs généraux rencontrés ont dit avoir adopté une approche plus pédagogique que bureaucratique, mettant en avant-plan la réussite éducative. Quoique les milieux visités ne semblent pas connus de confrontation majeure, la GAR et les conventions de

partenariat ne font pas encore nécessairement l'objet d'un fort consensus : les gestionnaires interrogés estiment le taux d'adoption chez le personnel des écoles entre 50 et 70 %. C'est notamment la présence d'objectifs chiffrés qui constitue un des éléments les plus contestés. Parmi les difficultés rencontrées dans l'implantation, on peut citer le manque de soutien de certaines directions régionales du MELS et l'absence de données ministérielles actualisées et concordantes avec celles dont disposent les commissions scolaires en référence auxquelles est ultimement appréciée l'atteinte des objectifs. Les responsables se disent globalement en accord avec les cinq buts communs, quoique le but 3 (amélioration de la persévérance scolaire et de la réussite scolaire chez certains groupes cibles) soit vu comme plutôt flou et que le but 5 (augmentation du nombre d'élèves de moins de 20 ans en formation professionnelle) puisse entraîner des effets pervers en favorisant un effectif sur la base de l'âge. Aux dires des responsables, la production des premières versions (1.0) des conventions de partenariat visaient d'une certaine façon à « remplir la commande » et, qu'à ce titre, elles étaient assez touffues avec une multitude de moyens et une difficulté de vraiment distinguer les priorités. Depuis, un travail de recentrage, de priorisation et d'intégration a été effectué dans plusieurs cas avec l'adoption de nouvelles versions des conventions de partenariat. Enfin, le fait de constater qu'aucun ministre n'ait signé les conventions de partenariat, comme il était prévu que cela se fasse, laisse les gestionnaires perplexes et donne un mauvais signal quant à l'importance que le palier politique accorde véritablement à l'opération.

Il est trop tôt pour estimer l'efficacité des objectifs poursuivis dans les conventions de partenariat en l'absence de données plus concluantes que celles dont l'équipe disposait. Comme il est mentionné dans la littérature au sujet des milieux qui ont adopté la GAR en éducation, généralement les résultats ne sont pas aussi probants que promis par ses partisans, ni qu'ils ne sont aussi désastreux que ne l'anticipaient ses détracteurs, mais les avantages à l'adopter dépasseraient les désavantages à s'en passer. Dans le cas qui nous

intéresse, on peut d'ores et déjà mentionner certains impacts qui ont été relevés à l'analyse des entrevues.

Avec l'implantation des conventions de partenariat, on a assisté à une accentuation du rôle de leader pédagogique des directeurs généraux des commissions scolaires, des directions d'écoles et des conseillers pédagogiques. L'implantation a suscité un mouvement de réflexion collective autour du thème de la réussite et de la persévérance scolaires et un questionnement au sujet des meilleures pratiques à adopter. Les objectifs chiffrés ont amené l'implantation et l'utilisation intensifiée des outils informatiques de suivi et de pilotage (Lumix, tableaux de bord...). On observe aussi une tendance à la standardisation de l'évaluation (épreuves commission) à des moments cruciaux du cheminement. Il est toutefois prématuré de parler de changements substantiels de pratiques dans les écoles qui découleraient directement de l'implantation des conventions de partenariat ou des conventions de gestion de la réussite.

L'ensemble des analyses réalisées dans le cadre de l'évaluation de l'implantation a permis de dégager certains éléments de tension dans l'adoption de la GAR et de l'application des conventions de partenariat. Ces éléments sont présentés à la figure 1 ci-contre. Les tensions sont classées en fonction des étapes du processus de planification institutionnelle.

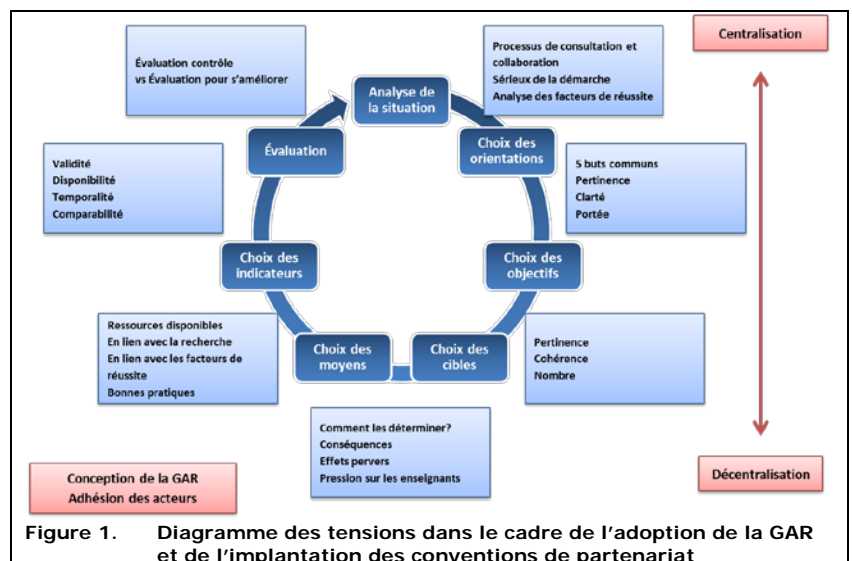


Figure 1. Diagramme des tensions dans le cadre de l'adoption de la GAR et de l'implantation des conventions de partenariat

Le laboratoire de changement. Les éléments de tensions identifiés à la figure 1 constituent les points sur lesquels il convient de travailler, d'une part, en vue d'arriver à un fonctionnement optimisé de la GAR et à l'amélioration escomptée de la performance du

système éducatif en ce qui a trait à la réussite et à la persévérance scolaires et, d'autre part, à en rendre compte à la population. Ces points sont traités dans le cadre d'un laboratoire de changement en cours dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Le laboratoire en est au stade de la prise de contact et de l'organisation de la programmation de travail. Cette action s'inscrit à l'intérieur des travaux du CRIRES sur l'implantation des changements en milieux complexes qui font intervenir la TSA et pour lesquels plusieurs chantiers analogues sont en cours de réalisation.

D2. Conclusions, pistes de solutions et principales contributions de vos travaux en termes d'avancement des connaissances

Durant cette phase de son développement, l'équipe de recherche avait deux objectifs principaux : 1. élaborer une base de connaissances informatisée portant sur la gestion axée sur les résultats en éducation; 2. procéder à une évaluation pilote de l'implantation et des effets des conventions de partenariat.

Le premier objectif a été largement atteint dans la constitution de la plus large base de connaissances sous forme de portail consultable publiquement du monde francophone. Ce portail constitue un outil de référence de premier ordre pour toute personne qui s'intéresse à la GAR. La mise en place de ce portail a renforcé les capacités de l'équipe de recherche tout comme elle est destinée à aider au perfectionnement des intervenants et à les guider dans son application.

Le deuxième objectif a donné lieu à l'évaluation de l'implantation des conventions de partenariat, évaluation menée à partir de la documentation produite par les commissions scolaires et auprès des gestionnaires responsables. L'évaluation a montré que les conventions de partenariat de la région Capitale nationale et Chaudière-Appalaches étaient conformes aux prescriptions ministérielles. Parmi les outils développés dans le cours de cette opération, l'adaptation de la typologie de Goldring pour classer les moyens procure un instrument

d'analyse et de planification utile aux personnes désireuses d'obtenir une vision globale des interventions planifiées dans le cadre des conventions de partenariat.

On peut dire en conclusion de l'évaluation de l'implantation des conventions de partenariat que cette implantation s'est déroulée de manière adéquate au niveau des gestionnaires. Toutefois, l'étude qui se continue au niveau des écoles pourrait donner une image différente de ce constat; des résultats à cet effet sont prévus dans la prochaine année. Quoique l'on puisse parler de réussite de l'implantation dans les régions visées par l'évaluation, il n'en demeure pas moins que les processus liés à la GAR et aux conventions de partenariat ne sont pas exempts de tensions. L'identification précise de ces tensions en lien direct avec le processus dans une opération empirique constitue une avancée dans la connaissance du fonctionnement des modes de gestion liés à la gestion axée sur les résultats.

La mise en lumière de ces tensions s'avère particulièrement importante en vue de la tenue de laboratoires de changement destinés à optimiser le processus. Ces laboratoires issus de la TSA constituent une innovation dans le monde de l'éducation au Québec dans la foulée de l'expertise que développe le Centre de recherche et d'intervention sur la réussite scolaire (CRIRES). L'action conjuguée des praticiens et des chercheurs impliqués dans ces laboratoires devraient produire des solutions efficaces et adaptées aux tensions identifiées.

La théorie socioculturelle de l'activité contribue à l'avancement de connaissances transférables sur la mise en place de nouvelles pratiques dans les systèmes complexes, multi-niveaux, multi-acteurs, tel que le système éducatif. Le fait d'associer ce métacadre à un modèle d'évaluation constitue en soi une expérience inédite qui promet d'être riche en enseignements. L'approche interdisciplinaire de l'équipe de recherche permet une couverture dense et étendue des phénomènes étudiés et facilite l'identification des moyens les plus efficaces pour lier la planification, la gouvernance, les actions, les résultats et les pratiques d'amélioration et de reddition de comptes.

PARTIE E - PISTES DE RECHERCHE

Dans sa phase d'équipe en émergence, le groupe de recherche a surtout traité l'Axe 1 de sa programmation de recherche qui concernait l'analyse des fondements et des processus de planification et de gestion liés à la GAR : l'analyse des fondements théoriques, l'examen de la cohérence et de l'arrimage des divers plans adoptés, l'analyse des pratiques de gestion conséquentes et des stratégies adoptées par les divers acteurs, l'identification des tensions, des obstacles et des conditions favorables, la conciliation des positions divergentes et la recherche de solutions. Cette programmation s'est déroulée autour de deux objectifs :

1. élaborer une base de connaissances informatisée portant sur la gestion axée sur les résultats en éducation en lien avec la planification stratégique, les partenariats et la réussite éducative;
2. procéder à une évaluation pilote de l'implantation et des effets des conventions de partenariat et des conventions de gestion et de réussite éducative.

Les pistes de recherche proposées s'inscrivent principalement dans l'Axe 2 de la programmation de recherche qui vise à identifier et à apprécier les résultats, les impacts et les retombées dans le milieu liés à l'implantation de la GAR: les changements induits dans la planification, dans la gestion et dans les méthodes des parties prenantes (du ministère à la salle de classe), les résultats perçus et obtenus en fonction de la persévérance et de la réussite scolaire. Ainsi, l'équipe adopterait les deux objectifs généraux prévus pour sa phase d'équipe en fonctionnement :

1. étudier les processus de planification et de reddition de comptes en éducation;
2. procéder au suivi de leur efficacité et formuler des recommandations quant à leur amélioration.

La poursuite de la recherche implique aussi que la base de connaissance soit maintenue et mise à jour, que l'évaluation pilote réalisée dans la phase en émergence soit étendue à l'ensemble du Québec en portant une attention particulière aux meilleures pratiques et que les actions entreprises dans le cadre de l'implantation de la GAR soient mieux liées aux facteurs de réussite identifiés dans la recherche.

PARTIE F - RÉFÉRENCES ET BIBLIOGRAPHIE

- Arsenault, L. et Savard, D. (2005). *L'évaluation de l'enseignement au service de la qualité de la formation - Rapport général*. Rapport de recherche présenté à la Direction de l'Enseignement Supérieur, Ministère de l'Éducation de la république du Sénégal, Dakar, Sénégal.
- Barbeau, N. (2010). *Identification des facteurs conditionnant la réussite du partenariat en éducation - La formation professionnelle et technique au Québec*. Problématique présentée dans le cadre du mémoire de maîtrise. Québec : Université Laval
- Bessette, L., et Boutin, G. (2010). Impact de la « nouvelle » gouvernance sur la gestion des établissements d'enseignement. *La Recherche en Education*, (4). Consulté à l'adresse <http://www.la-recherche-en-education.org/index.php/afirse/article/viewArticle/42>
- Bourgault, J. (2004). La mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats : leçons tirées de l'expérience québécoise. *Revue française d'administration publique*, 109(1), 109. doi: 10.3917/rfap.109.0109.
- Boutin, G. et Le Cren F. (2004). *Le partenariat : entre utopie et réalité*. Montréal : Éditions nouvelles.
- Brassard, A. (2012). *GAR, d'hier à aujourd'hui : Une approche nouvelle et prometteuse à la gestion du système d'éducation?* Présentation au colloque scientifique de l'ADERAE tenu le 2 nov. 2012.
- Brassard, A., Lusignan, J. et Pelletier, G. (2013). La gestion axée sur les résultats dans le système éducatif du Québec : du discours à la pratique. In C. Maroy (Ed.), *L'école à l'épreuve de la performance: Les politiques de régulation par les résultats : trajectoires nationales, usages locaux*. Bruxelles: DeBoek.
- Broadfoot, P. (2000). Un nouveau mode de régulation dans un système décentralisé: l'état évaluateur. *Revue française de pédagogie*, 130, 43-55.
- Brouselle, A., Champagne, F., Contandriopoulous, A.-P. et Hartz, Z. (2009). *L'évaluation : concepts et méthodes*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- CEEC- Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (2000). *L'évaluation institutionnelle – Guide*. Québec : Commission d'évaluation de l'enseignement collégial.
- Collerette, P. (2010). *Gestion du système scolaire sur une base de résultat : un changement culturel majeur*. Communication présentée au 11^e congrès annuel de l'association montréalaise des directions d'établissements scolaires, Montréal.
- Demailly, L. (dir.) (2000). *Évaluer les politiques éducatives. Sens, enjeux, pratiques*. Bruxelles : De Boeck.
- Emery, Y. (2005). La gestion par les résultats dans les organisations publiques: de l'idée aux défis de la réalisation. *Télescope* 12(3):1-11.
- Engeström, Y. (1987). *Learning by Expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki : Orienta-Konsultit Oy (2780).
- Engeström, Y. (2001). Expansive Learning at Work: toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, 14(1): 133-156.
- Gouvernement du Canada (2000). *Guide du partenariat. Unité de l'apprentissage et du perfectionnement liés au marché du travail de Développement des ressources humaines Canada (DRHC)*. http://www.hrdc-drhc.gc.ca/common/partnr_shtml.
- Hargreaves, A., Lieberman, A., Fullan, M. et Hopkins, D. (2005). *International Handbook of Educational Change*. Springer International Handbook of Education, Series 5.
- Laferrière T. (2005). Les communautés d'apprenants en réseau au bénéfice de l'éducation, *Encounters on Education*, vol. 6, pp.5-21.
- Lafortune, L., Ettayebi, M., Joannaert, P. (2007). *Observer les réformes en éducation*. Collection Éducation-Intervention. Québec : Presses de l'Université du Québec.

- Larouche, C. (2011). Entre la décentralisation et la centralisation des pouvoirs: l'amélioration de la réussite éducative. (Chronique juridique) *Le Point en administration de l'éducation*. Vol. 13. n.4 p.42-44.
- Larouche, C. (2011). *La validation d'une typologie des conceptions des universités en vue d'évaluer leur performance*. Thèse de doctorat. Québec : Université Laval.
- Lemieux, V. (2009). *L'étude des politiques publiques : les acteurs et leur pouvoir. Troisième édition revue et augmentée*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Lessard, C. et Meirieu, P. (2004). L'obligation de résultats en éducation. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Levin, B. (2007). Inevitable tensions in managing large-scale public service reform in Wallace, M., Fertig, M., Schneller, E.S. (Eds). *Managing Change in the Public Services*. Mississauga, ON : Wiley et Sons.
- Love, A. (2004). Implementation evaluation in Wholey J.S., Patry, H.-P. et Newcomer, K.E. (dir.), *Handbook of practical program evaluation*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Maroy (2008). Vers une régulation post-bureaucratique des systèmes d'enseignement en Europe? *Sociologie et sociétés*, 40(1), 31-55.
- Maroy, C. (Ed.). (2013). *L'école à l'épreuve de la performance: Les politiques de régulation par les résultats : trajectoires nationales, usages locaux*. Bruxelles: De Boek.
- Maroy, C., Mathou, C., Vaillancourt, S. & Voisin, A. (2013). *La trajectoire de la « Gestion axée sur les résultats » au Québec: récits d'action publique, intérêts des acteurs et médiations institutionnelles dans la fabrication d'une politique éducative: Rapport de l'axe 1 du projet de recherche New-AGE Québec. Montréal, Québec: Université de Montréal*, Chaire de recherche du Canada en politiques éducatives (CRCPE). [Profession].
- Martin, V. et Jobin, M.-H. (2004). La gestion axée sur les résultats: Comparaison des cadres de gestion de huit juridictions. *Canadian Public Administration*, 47(3), 304–331. doi: 10.1111/j.1754-7121.2004.tb01868.x.
- Meirieu, P. (2004). L'école entre la pression consumériste et l'irresponsabilité sociale in Lessard, C. et Meirieu, P., *L'obligation de résultats en éducation*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Meuret, D. (2012). Les effets de la régulation par les résultats (accountability) sur les politiques d'éducation aux États-Unis. *Education et sociétés*, n° 30(2), 75-87. doi: 10.3917/es.030.0075.
- Ministère de l'Éducation, du Loisirs et du Sport (2009). *La convention de partenariat - Outil d'un nouveau mode de gouvernance - Guide d'animation*. Québec.
- Mintzberg, H. (1999). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Paris : Dunod.
- OCDE (2009). *Gestion axée sur les résultats en matière de développement*, Synthèses de l'OCDE.
- Savard, D. et Aubé, P. (2005). *Portrait et analyse statistique de la persévérance et de la réussite scolaires - Région de la Capitale-Nationale. Dans Portrait et analyse de la persévérance et de la réussite scolaires - Région de la Capitale-Nationale*. Rapport présenté à la Table de concertation en éducation de la région de la Capitale-Nationale, CRIRES, Université Laval, Québec, Québec.
- Secrétariat du Conseil du Trésor. (2002). *Modernisation de la gestion publique: guide sur la gestion axée sur les résultats*. Québec : Gouvernement du Québec.
- Tavenas, F. (2003). *Assurance qualité : Référentiel partagé d'indicateurs et de procédures d'évaluation*. Bruxelles: Association Européenne de l'Université.
- UNESCO, Bureau de la planification stratégique (2012). *Approche de la programmation, de la gestion et du suivi axés sur les résultats (GAR/RBM) telle qu'elle est appliquée à l'UNESCO: Principes directeurs*. Paris.

ANNEXES



UNIVERSITÉ
LAVAL

Vice-rectorat à la recherche et à la création
Comité d'éthique de la recherche

MESURES DE SUIVI ASSOCIÉES À L'APPROBATION ÉTHIQUE

Pour le projet intitulé : Les conventions de partenariat dans le système d'éducation québécois : une évaluation pansystémique de l'implantation et des effets
(numéro de dossier : 2013-153)

1. Transmettre au Comité les lettres d'entente avec les partenaires de votre recherche, dès qu'elles seront disponibles;
2. Informer le Comité par écrit et dans les meilleurs délais (indépendamment du calendrier de ses réunions statutaires) des situations suivantes si elles se présentent :
 - de **toute modification au projet**, comme il a été approuvé en ce jour, qui comporterait des changements dans le choix des participants, dans le recrutement, dans la manière d'obtenir leur consentement, de réaliser la collecte des données ou encore, dans les risques ou inconvénients encourus par la participation, et ce, préalablement à l'application de ce changement (modèle de lettre de demande d'amendement disponible sur le site Internet des CÉRUL);
 - de **toute modification** qui serait apportée à un **instrument utilisé pour le recrutement** (annonces, affiches, etc.), pour confirmer le **consentement** (formulaire de consentement, feuillet d'information, etc.) ou pour effectuer la **collecte** des données (questionnaire, grille d'entrevue, etc.) en fournissant la nouvelle version du document concerné, où les modifications auront été mises en évidence, préalablement à son utilisation;
 - de **tout événement imprévu et sérieux** (ex. : détresse psychologique d'un participant, menace proférée à l'égard d'une personne, effets secondaires ou imprévus ou indésirables d'un produit, d'un médicament ou d'un test, etc.) qui surviendrait dans le déroulement d'une activité du présent projet et qui impliquerait un participant, en complétant le formulaire VRR-EI disponible sur le site Internet des CÉRUL;
 - de **l'interruption prématurée de ce projet de recherche** pour une raison quelconque, qu'il soit financé ou non, y compris en raison de la suspension ou de l'annulation de l'approbation d'un organisme subventionnaire.
3. Tant que le projet ne sera pas terminé, et non seulement le recrutement, présenter annuellement une **demande de renouvellement** de l'approbation, en fournissant un rapport sur le déroulement de la recherche, le nombre de participants recrutés et, le cas échéant, sur les difficultés rencontrées en cours de réalisation, à l'aide du formulaire VRR-107 La demande de renouvellement doit être transmise au Comité dans un délai de 30 jours avant la date de fin de l'approbation, indépendamment du calendrier des réunions statutaires.

Maison Michael-John-Brophy
2241, chemin Sainte-Foy
Québec (Québec) G1V 0A6
CANADA

418 656-2131, poste 4506
Télécopieur : 418 656-2840
cer@vrr.ulaval.ca
www.cerul.ulaval.ca

Titre de la recherche : Les conventions de partenariat dans le système d'éducation québécois : une évaluation pansystémique de l'implantation et des effets 1 de 3 Projet approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval (no d'approbation 2013-153), le 9 septembre 2013 Initiales ____

Formulaire de consentement

Présentation du chercheur

Cette recherche réunit une équipe de professeurs composée de Denis Savard (Évaluation institutionnelle et évaluation de programme – ULaval), Thérèse Laferrière (Psychopédagogie – ULaval), Claire Lapointe (Planification et gestion de l'éducation – ULaval) et Catherine Larouche (Administration scolaire – UQAC).

La demande se rattache à l'axe 5 des Actions concertées qui porte sur l'Approche intégrée du système d'éducation. Cet axe vise la consolidation des liens entre les acteurs, entre les divers paliers de gestion et avec les différentes parties prenantes (personnels, communautés, parents, élèves). La demande concerne plus spécifiquement la Priorité 5.1 du programme qui s'énonce comme suit : *Dans le contexte actuel, quelles sont les pratiques les plus susceptibles de favoriser la planification, la mise en oeuvre et l'évaluation des services éducatifs ?*

L'équipe entend aborder cette priorité en intégrant les thèmes de la gestion axée sur les résultats en éducation, de la gouvernance scolaire, du partenariat et de la reddition de comptes. Concrètement, elle analysera ces questions par le biais des processus et des effets des conventions de partenariat et des conventions de gestion et de réussite éducative. Ces conventions constituent les moyens mis en oeuvre pour concrétiser les dispositions législatives et les orientations relatives à l'application de la gestion axée sur les résultats, à la gouvernance scolaire, aux pratiques de la reddition de comptes et à l'application des partenariats aux différents paliers du système éducatif (MELS, 2009a).

Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de lire et de comprendre les renseignements qui suivent. Ce document vous explique le but de ce projet de recherche, ses procédures, avantages, risques et inconvénients. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à la personne qui vous présente ce document.

Nature de l'étude

Le but poursuivi par l'équipe consiste à étudier les nouvelles orientations et pratiques induites par la Loi 88 relativement à la gestion axée sur les résultats en éducation, à la gouvernance scolaire, à la reddition de comptes et au partenariat. L'équipe établit sa programmation selon deux axes de recherche :

Axe 1. L'analyse des fondements et des processus de planification et de gestion liés aux nouvelles orientations et pratiques.

Axe 2. L'appréciation des effets des nouvelles orientations et pratiques.

L'équipe de recherche adopte quatre objectifs généraux qu'elle entend traiter en deux phases :

Première phase (équipe en émergence) : 1. élaborer une base de connaissances informatisée portant sur la gestion axée sur les résultats en éducation ; 2. procéder à une Titre de la recherche : Les conventions de partenariat dans le système d'éducation québécois : une évaluation pansystémique de l'implantation et des

effets 2 de 3 Projet approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval (no d'approbation 2013-153), le 9 septembre 2013 Initiales _____

évaluation pilote de l'implantation et des effets des conventions de partenariat et des conventions de gestion et de réussite éducative;

Deuxième phase (équipe en fonctionnement) : 3. étudier les processus de planification et de reddition de comptes en éducation; 4. procéder au suivi de leur efficacité et formuler des recommandations quant à leur amélioration.

L'évaluation prévue à la première phase se déroule en six temps : 1. analyse des plans stratégiques et des conventions de partenariat des commissions scolaires des régions de la Capitale Nationale et de Chaudière-Appalaches ; 2. interviews semi-dirigées de responsables de l'élaboration des conventions de partenariat de six commissions scolaires ; 3. analyse des projets éducatifs, des plans de réussite et des conventions de gestion et de réussite éducative de douze écoles ; 4. Interviews semi-dirigées, dans trois écoles, de la direction et de professeurs concernés ; 6. analyse en continu de la documentation afférente, des effets perçus et réels sur la persévérance et la réussite.

Déroulement de la participation

Votre participation à cette recherche consiste à participer à une entrevue, d'une durée d'environ une heure et demie, qui portera sur les éléments suivants :

- La pertinence des buts de la convention de partenariat
- Le processus de négociation
- Les facteurs (internes et externes) facilitant le processus et/ou les obstacles rencontrés
- Les stratégies d'implantation
- L'adhésion des acteurs
- Le contenu de la convention
- Les impacts de l'implantation

Avantages, risques ou inconvénients possibles liés à votre participation, (compensation, le cas échéant)

Le fait de participer à cette recherche vous offre une occasion de réfléchir et de discuter en toute confidentialité, sur les enjeux qui entourent les stratégies d'implantations des conventions de partenariats, leur impact dans le mode d'organisation du travail en réseau collégial et avec le MELS ainsi que leur applicabilité dans différents contextes.

Il est possible que le fait de raconter votre expérience suscite des réflexions ou des souvenirs émouvants ou désagréables. Si cela se produit, n'hésitez pas à en parler avec la personne qui mène l'entrevue. Celle-ci pourra vous mentionner le nom d'une ressource en mesure de vous aider, au besoin.

Titre de la recherche : Les conventions de partenariat dans le système d'éducation québécois : une évaluation pansystémique de l'implantation et des effets 3 de 3 Projet approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval (no d'approbation 2013-153), le 9 septembre 2013 Initiales ____

Participation volontaire et droit de retrait

Vous êtes libre de participer à ce projet de recherche. Vous pouvez aussi mettre fin à votre participation sans conséquence négative ou préjudice et sans avoir à justifier votre décision. Si vous décidez de mettre fin à votre participation, il est important d'en prévenir le chercheur dont les coordonnées sont incluses dans ce document. Tous les renseignements personnels vous concernant seront alors détruits.

Confidentialité et gestion des données

Les mesures suivantes seront appliquées pour assurer la confidentialité des renseignements fournis par les participants:

- les noms des participants ne paraîtront dans aucun rapport;
- les divers documents de la recherche seront codifiés et seul le chercheur aura accès à la liste des noms et des codes;
- les résultats individuels des participants ne seront jamais communiqués ;
- les données de la recherche seront conservées sur un ordinateur protégé par un mot de passe. Les matériaux de la recherche (incluant les données et le matériel de la recherche) seront détruits en mai 2017;
- la recherche fera l'objet de publications dans des revues scientifiques, et aucun participant ne pourra y être identifié ou reconnu ;
- un court résumé des résultats de la recherche sera expédié aux participants qui en feront la demande en indiquant l'adresse où ils aimeraient recevoir le document, juste après l'espace prévu pour leur signature.

Renseignements supplémentaires

Si vous avez des questions sur la recherche ou sur les implications de votre participation, veuillez communiquer avec Denis Savard, Professeur au département des Fondement et pratiques en éducation au numéro de téléphone suivant : (418) 656 2131, poste 13037 ou à l'adresse courriel suivante : denis.savard@fse.ulaval.ca

Remerciements

Votre collaboration est précieuse pour nous permettre de réaliser cette étude et nous vous remercions d'y participer.

Signatures

Je soussigné(e) _____ consens librement à participer à la recherche intitulée : « titre complet de la recherche ». J'ai pris connaissance du formulaire et j'ai compris le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients du projet de recherche. Je suis satisfait(e) des explications,

précisions et réponses que le chercheur m'a fournies, le cas échéant, quant à ma participation à ce projet.
Titre de la recherche : Les conventions de partenariat dans le système d'éducation québécois : une évaluation pansystémique de l'implantation et des effets 4 de 3 Projet approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval (no d'approbation 2013-153), le 9 septembre 2013 Initiales _____

Signature du participant, de la participante Date

Un court résumé des résultats de la recherche sera expédié aux participants qui en feront la demande en indiquant l'adresse où ils aimeraient recevoir le document. Les résultats ne seront pas disponibles avant le 30 juin 2014. Si cette adresse changeait d'ici cette date, vous êtes invité(e) à informer la chercheuse de la nouvelle adresse où vous souhaitez recevoir ce document.

L'adresse (électronique ou postale) à laquelle je souhaite recevoir un court résumé des résultats de la recherche est la suivante :

J'ai expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients du projet de recherche au participant. J'ai répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées et j'ai vérifié la compréhension du participant.

07-juin-2013

Signature du chercheur Date

Plaintes ou critiques

Toute plainte ou critique sur ce projet de recherche pourra être adressée au Bureau de l'Ombudsman de l'Université Laval :

Pavillon Alphonse-Desjardins, bureau 3320
2325, rue de l'Université
Université Laval
Québec (Québec) G1V 0A6
Renseignements - Secrétariat : (418) 656-3081
Ligne sans frais : 1-866-323-2271
Courriel : info@ombudsman.ulaval.ca
Copie du participant

Schéma d'entrevue Convention de partenariat (Direction générale)

1. Mise en contexte

- a. Présentation.
- b. Pouvez-vous nous expliquer votre rôle dans le processus de négociation, de conception et d'implantation des conventions de partenariat? Avez-vous joué un rôle déterminant?
- c. Qui sont les autres acteurs impliqués et quels étaient leurs rôles?

2. Le processus de négociation et d'élaboration des CP

- a. Comment les processus de négociation et d'élaboration des CP se sont-ils déroulés avec le MELS, avec les écoles? (facteurs facilitants et obstacles rencontrés)
- b. Comment qualifieriez-vous le partenariat :
 - entre le MELS et la commission scolaire;
 - entre la commission scolaire et les écoles?
- c. Comment qualifieriez-vous les relations ou le climat au moment des négociations? Y-a-t-il eu des résistances?
- d. Avez-vous pu bénéficier de soutien au moment de l'élaboration de la convention? En quoi consistait-il? Est-ce que ce fut suffisant?
- e. La convention de partenariat s'appuie-t-elle sur une analyse de besoins?
 - Si oui, qui l'a faite et comment?
 - Comment s'est effectuée la mise en priorité des besoins?

3. Stratégies d'implantation

- a. Quelles stratégies ont été mises en place dans votre commission scolaire pour implanter les CP sur le plan national, sur le plan régional et plus particulièrement dans votre commission scolaire? (Sensibilisation, Information, Formation, Rencontres)
- b. La convention a-t-elle été implantée selon les prévisions? Y-a-t-il eu des imprévus?
- c. Existente-t-il des différences entre les divers lieux d'implantation de la convention?
- d. Que pensez-vous de l'implantation de la CP dans votre commission scolaire. Êtes-vous satisfait de cette implantation?

4. Adhésion des acteurs

- a. Quelle est votre perception de l'adhésion des différents acteurs au processus d'implantation? Les cadres scolaires, les directions d'école, les enseignants?
 - Étaient-ils enthousiastes, résignés, résistants, indifférents?
 - Les personnes ciblées acceptent-elles la convention? Qui l'accepte et pourquoi? Qui la rejette et pourquoi?

5. La pertinence des 5 buts communs

- a. Que pensez-vous de la pertinence des 5 buts communs?
- b. Est-ce qu'ils répondent aux besoins de la société?
- c. Auriez-vous ajouté ou retranché des buts?

6. Le contenu

- a. Pouvez-vous nous présenter brièvement votre CP?
- b. Quelles sont les différences et/ou similitudes avec votre plan stratégique?
- c. Quels sont, à votre avis, les points les plus importants de votre CP?

7. L'efficacité (l'atteinte des objectifs)

- a. Selon vous, la convention atteint-elle les objectifs d'implantation?
(But 1, But 2, But 3, But 4, But 5)
- b. La convention a-t-elle produit les effets escomptés?
Lesquels? Lesquels sont plus difficiles à opérationnaliser?
- c. La convention produit-elle des résultats non prévus?
- d. Qu'en est-il de l'arrimage des cinq buts communs de votre convention avec les conventions de gestions et de réussites éducatives de chacune des écoles de votre commission scolaire?
- e. Que faudrait-il faire pour améliorer l'efficacité de la convention?

8. Les impacts de l'implantation

- a. Selon vous, quels sont les impacts (-ou+) (planifiés ou non planifiés) de l'implantation des Cp
 - i. Aux niveaux de la structure de votre commission scolaire? Des écoles?
 - ii. Sur le développement de nouvelles politiques, dans votre commission scolaire? Dans les écoles?
 - iii. Sur l'évaluation des politiques publiques?
 - iv. Sur les responsabilités des acteurs? (Le travail des cadres scolaires, des directions, du personnel de soutien, des enseignants?)
 - v. Sur le développement des compétences des cadres, professeurs et directions? Sur la collaboration entre les différents partenaires?
 - vi. Sur le climat de travail?
 - vii. Sur les mesures de soutien à la réussite (Innovation)
 - viii. Sur la réussite des élèves?
 - ix. Sur les projets éducatifs et les plans de réussites ?
- b. Avez-vous développé de nouveaux outils? de nouvelles façons de faire?
- c. Quels sont les avantages et les désavantages des conventions de partenariat? Des conventions de gestions et de réussites éducatives?
- d. Si c'était à refaire que feriez-vous différemment?