

# GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS : PILOTAGE DU SYSTÈME D'ÉDUCATION

Mise en contexte

Guide 1 de 5



Le présent document a été produit par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur en collaboration avec des représentants des organismes suivants :

- Association des commissions scolaires anglophones du Québec (ACSAQ);
- Association des directions générales des commissions scolaires (ADIGECS);
- Association montréalaise des directions d'établissement scolaire (AMDES);
- Association of Administrators of English Schools of Quebec (AAESQ);
- Association québécoise des cadres scolaires (AQCS);
- Association québécoise du personnel de direction des écoles (AQPDE);
- Fédération des comités de parents du Québec (FCPQ);
- Fédération des commissions scolaires du Québec (FCSQ);
- Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement (FQDE).

### **Coordination et rédaction**

Direction des Politiques et de la Concertation interministérielle  
Direction générale des Politiques et de la Performance ministérielle  
Secteur des Politiques et des Relations du travail dans les réseaux

### **Révision linguistique**

Sous la responsabilité de la Direction des communications

### **Pour obtenir plus d'information :**

Renseignements généraux  
Direction des communications  
Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur  
1035, rue De La Chevrotière, 28<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 5A5  
Téléphone : 418 643-7095  
Ligne sans frais : 1 866 747-6626

Ce document est accessible sur le site Web  
du Ministère au [www.education.gouv.qc.ca](http://www.education.gouv.qc.ca).

© Gouvernement du Québec  
Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, 2018

ISBN 978-2-550-80730-8 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2018

## Avant-propos

Ce document vise à tracer l'historique de l'approche de la gestion axée sur les résultats en éducation. Il présente également cette approche pour permettre au réseau de l'éducation d'appliquer les nouvelles dispositions législatives de la Loi sur l'instruction publique (LIP), dispositions introduites en novembre 2016 à la suite de la sanction du projet de loi no 105 : Loi modifiant la Loi sur l'instruction publique.

## Table des matières

<b>La gestion axée sur les résultats en éducation</b>	<b>3</b>
<b>Ce que n'est pas la gestion axée sur les résultats en éducation</b>	<b>4</b>
<b>Historique de la gestion axée sur les résultats en éducation</b>	<b>4</b>
<b>Annexe</b>	<b>6</b>

---

## La gestion axée sur les résultats en éducation

Au Québec, la gestion axée sur les résultats en éducation se définit comme une approche de gestion qui s'appuie sur les attentes exprimées par les citoyennes et citoyens à l'égard d'une organisation, sur l'analyse du milieu dans lequel elle évolue et sur l'examen des ressources dont elle dispose (financières, humaines, matérielles, etc.). Cette étude du contexte de l'organisation permet de cerner les enjeux et de déterminer des orientations, des objectifs et des cibles. Résultat d'une constante et étroite collaboration entre le personnel scolaire, les parents, les élèves et la communauté, une telle approche est garante d'une compréhension commune des enjeux soulevés et de l'adhésion au choix d'objectifs et de solutions appropriées.

L'approche de gestion axée sur les résultats se base sur les deux principes fondamentaux suivants : **la transparence et l'imputabilité**<sup>1</sup>. La transparence repose sur l'importance de communiquer à la population, de manière fidèle et précise, l'information relative au contexte, aux enjeux, aux orientations, aux objectifs ainsi qu'aux résultats poursuivis par une organisation en vue, notamment, de faciliter la compréhension des choix qu'elle a effectués et des actions qu'elle a posées. L'imputabilité fait référence à l'obligation pour une organisation de rendre compte des choix effectués et des résultats obtenus aux citoyennes et aux citoyens, notamment au regard des responsabilités que la LIP lui confère.

En somme, adopter une approche de gestion axée sur les résultats assure à une organisation et à son personnel ainsi qu'aux personnes concernées (citoyennes et citoyens, autorités ministérielles, etc.) que les décisions qui sont prises, basées sur une analyse rigoureuse du contexte dans lequel évolue une organisation, résultent de leurs efforts communs et concertés. L'approche permet d'évaluer dans quelle mesure l'objectif poursuivi, soit la réussite éducative de tous les élèves, jeunes et adultes, a été atteint.

### La gestion axée sur les résultats : un exercice pour le réseau de l'éducation

Le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur adopte aussi une approche de gestion axée sur les résultats. Après avoir effectué une analyse des besoins de la société québécoise et du réseau scolaire, le Ministère définit les grandes orientations que le système d'éducation devrait mettre en avant et détermine les résultats auxquels il s'attend. Cette approche s'applique aussi aux commissions scolaires qui déterminent des orientations, des objectifs et les résultats qu'elles souhaitent obtenir, en réponse aux besoins de leur milieu et en tenant compte des ressources dont elles disposent. Les établissements d'enseignement empruntent la même approche.

Le schéma suivant montre l'interrelation entre les trois paliers de gouvernance



<sup>1</sup> SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2014). *Guide sur la gestion axée sur les résultats*, Québec, Le Secrétariat, 50 p.

## Ce que n'est pas la gestion axée sur les résultats en éducation

1. Elle n'exige pas la mise en place de lourdes structures. Elle peut facilement s'intégrer aux structures et aux encadrements déjà existants dans une organisation.
2. Elle ne se définit pas comme un outil de gestion pour évaluer la performance du personnel. Les objectifs et les cibles ne doivent pas être atteints au détriment de l'autonomie professionnelle du personnel. La gestion axée sur les résultats se définit comme une approche de gestion qui requiert la collaboration de toutes et de tous. Par conséquent, les résultats obtenus ne sont pas associés à un seul individu.
3. Elle n'est pas une approche justifiant l'ajout d'examens pour les élèves. L'évaluation des élèves doit avoir, d'abord et avant tout, une visée pédagogique et ne doit pas être soumise à des impératifs d'ordre administratif.
4. Elle n'exige pas, à tout prix, l'atteinte de résultats. Elle permet plutôt à une organisation de connaître les zones de vulnérabilité de son milieu et de proposer des objectifs et des cibles pour améliorer son intervention.

## Historique de la gestion axée sur les résultats en éducation

### La Loi sur l'administration publique

En 2000, dans le but d'assurer la qualité des services aux citoyennes et aux citoyens, le Gouvernement du Québec a instauré la gestion axée sur les résultats dans les ministères et dans certains organismes en adoptant la Loi sur l'administration publique (LAP). Cette loi, toujours en vigueur, exige des ministères et des organismes concernés qu'ils élaborent un plan stratégique qui comprend des objectifs et des résultats à atteindre en fonction des attentes des citoyennes et des citoyens, qu'ils rendent compte publiquement de leurs réalisations dans un rapport annuel de gestion.

À cette même époque, dans plusieurs pays, la pratique de gestion visant à prendre des décisions basées sur l'analyse des résultats se répandait dans le milieu de l'éducation. Les commissions scolaires n'étant pas soumises à la LAP, le ministère de l'Éducation a donc modifié la LIP, en 2002, pour y introduire la gestion axée sur les résultats en éducation.

### La Loi sur l'instruction publique

À la suite des modifications législatives apportées à la LIP en 2002, les commissions scolaires, à l'instar du Ministère, ont l'obligation de produire un plan stratégique pluriannuel qui tient compte des orientations et des objectifs du plan stratégique du Ministère. Les commissions scolaires doivent aussi rendre compte annuellement de l'évaluation des résultats de leur plan stratégique dans un rapport, devant être rendu public et transmis au ministre.

Les modifications législatives apportées en 2002 prévoient également que les établissements d'enseignement (écoles et centres), qui devaient déjà élaborer un projet éducatif, doivent en plus produire annuellement un plan de réussite présentant notamment les moyens retenus pour atteindre les objectifs et les résultats de ce projet éducatif. Le projet éducatif et le plan de réussite doivent s'harmoniser avec le plan stratégique de la commission scolaire. Les établissements d'enseignement doivent également rendre compte publiquement des engagements qu'ils ont pris. Ils doivent transmettre ces documents aux parents de l'établissement d'enseignement et à la commission scolaire.

En introduisant la gestion axée sur les résultats dans le réseau de l'éducation, un des objectifs visés par ces modifications est de favoriser une meilleure harmonisation des actions prises par tous les intervenants des différents paliers administratifs, soit le Ministère, les commissions scolaires et les établissements d'enseignement. Les buts poursuivis par la gestion axée sur les résultats demeurent sans conteste l'amélioration de la réussite éducative de tous les élèves du Québec, jeunes et adultes, et une plus grande efficacité dans le pilotage du système éducatif québécois.

## **Les modifications apportées aux outils de gestion axée sur les résultats en éducation**

En janvier et en février 2008, la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport de l'époque a organisé une consultation qui visait à faire le point sur la gouvernance des commissions scolaires à la suite de leur fusion en 1998 et sur la décentralisation des pouvoirs vers les commissions scolaires et les établissements d'enseignement. La ministre souhaitait alors améliorer la gouvernance des commissions scolaires et la reddition de comptes.

La consultation a permis de dégager deux constats : l'importance que l'on doit accorder à la réussite des jeunes et à la valorisation de l'éducation ainsi que la nécessité de se doter de nouveaux modes de gouvernance favorisant l'adhésion et la mobilisation de la population à l'égard de l'éducation. À cet effet, des modifications ont été apportées à la LIP et à la Loi sur les élections scolaires avec l'adoption du projet de loi n° 88 en octobre 2008. Certaines modifications portaient sur l'approche de la gestion axée sur les résultats dans le réseau de l'éducation. On y trouvait, notamment, l'exigence pour les commissions scolaires de produire une convention de partenariat et, pour les établissements d'enseignement, l'obligation de rédiger une convention de gestion et de réussite éducative. La volonté du législateur de favoriser la réussite des élèves, jeunes et adultes, et de tendre vers une plus grande cohérence entre les actions entreprises par les différents acteurs du réseau de l'éducation est ici encore clairement exprimée.

Depuis, divers constats ont été émis au regard de la gestion axée sur les résultats en éducation. Notamment, à l'automne 2014, le Vérificateur général du Québec a déposé à l'Assemblée nationale un rapport<sup>2</sup> émettant neuf recommandations adressées au Ministère et aux commissions scolaires quant à l'encadrement ministériel en matière de persévérance et de réussite scolaires et à la gestion des conventions de partenariat entre les commissions scolaires et le Ministère.

Pour faire suite aux recommandations formulées par diverses instances, le projet de loi n° 105<sup>3</sup> a été présenté et la loi a été sanctionnée en novembre 2016. Les modifications apportées visent à alléger la gestion axée sur les résultats en éducation en réduisant le nombre d'outils stratégiques à produire et à accorder une plus grande autonomie aux établissements d'enseignement.

---

<sup>2</sup> Québec. *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2014-2015 - Réussite scolaire des jeunes de moins de 20 ans*, Québec, Vérificateur général du Québec, 2014, 51 p.

<sup>3</sup> Québec. *Projet de loi n° 105 : Loi modifiant la Loi sur l'instruction publique*, Québec, Éditeur officiel du Québec, 2016, 19 p.

# Annexe

Cette annexe présente, sous forme de tableau, les outils de gestion axée sur les résultats avant et après l'adoption du projet de loi n° 105.

	ÉTAPE : PLANIFICATION	ÉTAPE : MISE EN OEUVRE	ÉTAPE : REDDITION DE COMPTES		ÉTAPE : PLANIFICATION	ÉTAPE : MISE EN OEUVRE	ÉTAPE : REDDITION DE COMPTES
<b>MINISTÈRE</b>	Plan stratégique (LAP, art.9) Déclaration de services aux citoyens (LAP, art.6)	Selon son choix de gestion (ex. : plan d'action, politique, stratégie, etc.)	Rapport annuel de gestion (LAP, art.24) Autres (plan d'action, politique, stratégie, etc.)		Plan stratégique (LAP, art.9) Déclaration de services aux citoyens (LAP, art.6)	Selon son choix de gestion (ex. : plan d'action, politique, stratégie, etc.)	Rapport annuel de gestion (LAP, art.24) Autres (plan d'action, politique, stratégie, etc.)
<b>COMMISSION SCOLAIRE</b>	<del>Convention de partenariat (LIP, art.159.3)</del> <del>Plan stratégique (LIP, art.209.1)</del> <del>Déclaration des objectifs quant au niveau et à la qualité des services offerts (LIP, art.220)</del>	Selon leur choix de gestion (ex. : plan d'action, politique, stratégie, etc.)	<del>Rapport annuel (LIP, art.220)</del> Rapport financier Collecte-Info (LIP, art.219) Autres (ressources humaines, etc.)	→	La convention de partenariat, le plan stratégique et la déclaration des objectifs quant au niveau et à la qualité des services offerts sont fusionnés pour devenir le <b>Plan d'engagement vers la réussite</b> (LIP, art.209.1)	Selon leur choix de gestion (ex. : plan d'action, politique, stratégie, etc.)	Rapport annuel (LIP, art.220): <i>Ne contiendra plus l'évaluation des conventions de partenariat.</i> Rapport financier Collecte-Info (LIP, art.219) Autres (ressources humaines, etc.)
<b>ÉTABLISSEMENT</b>	<del>Convention de gestion et de réussite éducative (LIP, art.209.2)</del> <del>Projet éducatif (LIP, art. 36.1, 37, 109)</del> <del>Plan de réussite (LIP, art. 36, 37.1, 97.1)</del> Informe des services offerts (LIP, art.83, 110.3.1)	Selon leur choix de gestion (ex. : plan d'action, plan d'intervention, etc.)	<del>Conventions de gestion et de réussite éducative : Mode d'évaluation déterminé par l'école et la CS</del> <del>Projet éducatif : Modalités d'évaluation et périodicité déterminées par l'établissement (LIP, 36.1, 37.1, 109)</del> <del>Plan de réussite : Mode d'évaluation déterminé par l'école, mais annuel (LIP, 36.1, 37.1, 110.3.1)</del> Services offerts : Annuelle et modalités d'évaluation déterminées par l'établissement (LIP, art.83, 110.3.1)	→	La convention de gestion et de réussite éducative, le projet éducatif et le plan de réussite et sont fusionnés pour devenir le <b>Projet éducatif</b> (LIP, art. 36.1, 37, 109) Informe des services offerts (LIP, art.83, 110.3.1)	Selon leur choix de gestion (ex. : plan d'action, plan d'intervention, etc.)	Les trois redditions de comptes en lien avec le projet éducatif, le plan de réussite et la convention de gestion et de réussite éducative sont fusionnées en une seule reddition de comptes pour le <b>Projet éducatif</b> : modalités d'évaluation et périodicité déterminées par l'établissement et la CS (LIP, 36.1, 37.1, 109) Services offerts : reddition de comptes annuelle et modalités d'évaluation déterminées par l'établissement (LIP, art.83, 110.3.1)



