

*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)

1. Résumé : La gestion axée sur les résultats en éducation : quel bilan tirer de l'implantation des conventions de partenariat?

Le présent rapport concerne la constitution d'une équipe de recherche en émergence s'inscrivant dans l'axe 5 des Actions concertées et plus particulièrement 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? »

La programmation proposée par l'équipe en émergence s'inscrit à l'intérieur des activités du Centre de recherche et d'intervention sur la réussite scolaire (CRIRES). L'équipe en émergence s'active autour du thème de la Gestion axée sur les résultats (GAR) en éducation dans la foulée des nouvelles obligations découlant de l'adoption du projet de Loi no 88.

2. Principales questions et hypothèses de recherche

Les nouvelles dispositions législatives issues du projet de la loi 88 sont destinées à clarifier la gouvernance à tous les paliers du système scolaire dans le contexte d'une responsabilisation collective en vue d'accroître la persévérance et la réussite scolaires de même que la performance globale du système d'éducation. Des buts sont fixés et des objectifs mesurables sont établis pour chaque commission scolaire et une approche contractuelle de partenariat est instaurée entre le ministre et la commission scolaire (convention de partenariat), et entre la commission scolaire et ses établissements (convention 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 et pratiques adoptées dans la Loi 88 : choc des valeurs entre une vision écologique et une vision *entreprise* de l'école (Meirieu, 2004); questionnement de la nature réelle de partenariat entre des entités liées hiérarchiquement (Boutin et Le Cren, 2004); conciliation entre changements planifiés et changements émergents, entre une approche ascendante (top down) et une approche descendante (bottom up) (Mintzberg, 1999); applicabilité réelle dans le milieu (niveau de préparation et d'adhésion, soutien, disponibilité des ressources, niveau de préparation des acteurs...). Sur le plan des résultats globaux, il y

a lieu de vérifier si les conventions de partenariat contribuent effectivement à accroître comme prévu la persévérance scolaire et la réussite des élèves, de même que la performance globale du système.

Le but poursuivi par l'équipe en émergence consiste à étudier les nouvelles orientations et pratiques relatives à la gestion axée sur les résultats en éducation, à la gouvernance scolaire, à la reddition de comptes et au partenariat. L'équipe a établi sa programmation de recherche selon deux axes : 1. l'analyse des fondements et des processus de planification et de gestion; 2. l'appréciation des effets des nouvelles orientations et pratiques. Sa programmation d'équipe en émergence comporte deux objectifs généraux : 1. élaborer une base de connaissances informatisée; 2. procéder à une évaluation pilote de l'implantation et des effets des conventions de partenariat.

3. Principaux résultatsLa base de connaissances informatisée

Une base de connaissances sous forme de portail informatique a été constituée qui comporte notamment les éléments suivants : une **base documentaire** qui propose plus de 500 éléments classés en documents officiels et scientifiques; une **série de textes de synthèse**; des **outils de communication** (FAQ, forum, infolettre électronique); un **espace de publication libre** de textes et de vidéos.

3.2. L'évaluation pilote de l'implantation et des effets des conventions de partenariat

L'évaluation a consisté dans les étapes suivantes : 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. Le devis de recherche et les instruments d'évaluation ont été constitués en référence au modèle d'évaluation d'une implantation de Love (2004).

3.2.1. L'analyse de la conformité des conventions de partenariat

L'analyse des conventions de partenariat des neuf commissions scolaires des régions de la Capitale nationale et de Chaudière-Appalaches révèle que ces documents sont conformes aux directives ministérielles tant dans le traitement des buts communs que dans la présence des différents éléments requis. Dans la presque totalité des cas, des objectifs ont été adoptés pour spécifier les cinq buts

communs du Plan stratégique du Ministère. Les commissions scolaires se sont pourvues de mécanismes de suivi et de reddition de compte.

3.2.2. L'analyse des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs des conventions de partenariat

Les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs des conventions de partenariat ont été analysés en fonction d'une typologie à double entrée des composantes-processus d'une école efficace et des processus du leadership efficace¹ (Goldring et al., 2009). L'analyse révèle que ce sont des moyens classés dans la catégorie soutien dans les programmes d'intervention qui furent les plus fréquents. On observe aussi que les moyens répertoriés présentent peu de liens explicites avec une définition commune, ou des facteurs reconnus, de la réussite, ce qui peut interroger la capacité de ces moyens d'améliorer substantiellement la réussite scolaire.

3.2.3. Les entrevues semi-dirigées auprès des gestionnaires des commissions scolaires

Les objectifs des entrevues semi-dirigées étaient de vérifier le niveau de préparation des commissions scolaires, de décrire les stratégies d'implantation, de dégager les conditions gagnantes et les entraves, de soulever les tensions et de recueillir les solutions envisagées. Ces entrevues se sont déroulées auprès de responsables de l'élaboration des conventions de partenariat de dix² commissions scolaires des régions de la Capitale nationale, de Chaudière-Appalaches et du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

Nous rapportons brièvement ici les impacts perçus de l'implantation des conventions de partenariat : les conventions ont permis une réflexion collective sur la réussite éducative; le rôle de leader pédagogique des directeurs généraux de commissions scolaires, des directions d'écoles et des conseillers pédagogiques a été accentué; des outils de suivi (Lumix, tableaux de bord) ont été implantés; l'évaluation des apprentissages a été davantage standardisée (épreuves commission); on s'intéresse

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.

encore plus aux meilleures pratiques; il est toutefois trop tôt pour parler de changements importants dans les pratiques au niveau des écoles.

4. Retombées du programme de recherche et réponses aux besoins

La programmation de recherche de l'équipe en émergence 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 (TSA). 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 hiérarchiques 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 qui a été développée et l'évaluation pilote qui a été réalisée 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 en lien avec 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.