

**Pour une politique
d'évaluation et
de reddition de comptes
en milieu scolaire**

CADRE DE RÉFÉRENCE

Table des matières

	Page
Introduction	3
PARTIE I : Le contexte général et particulier	5
PARTIE II : La définition des principaux termes se rapportant à la reddition de comptes	19
PARTIE III : Les principaux acteurs	31
PARTIE IV : Les dispositions légales (LIP) relatives à la reddition de comptes.....	41
PARTIE V : Le lien entre le cadre de référence et la planification stratégique de la commission scolaire	59
PARTIE VI : Le lien entre le cadre de référence et le projet éducatif de l'école ou les orientations du centre	67
PARTIE VII : Un cadre de référence s'inscrivant à l'intérieur d'un cycle de gestion.....	71
PARTIE VIII : Les éléments d'information et de reddition de comptes à la population, à la commission scolaire et à la communauté	75
PARTIE IX : L'information à la commission scolaire.....	81
Conclusion	87
Liste des références	89

INTRODUCTION

À la suite des travaux de la Commission permanente sur les enjeux politiques et financiers, la Fédération des commissions scolaires du Québec adoptait sa planification stratégique 2001-2004 en retenant notamment les objectifs suivants :

- « appuyer et soutenir les commissions scolaires dans la définition et l'élaboration d'une gestion décentralisée, davantage axée sur les résultats et sur l'imputabilité

et

- favoriser l'émergence d'indicateurs de qualité facilitant le pilotage des établissements scolaires et leur reddition de comptes. »

Ce cadre de référence «Pour une politique d'évaluation et de reddition de comptes en milieu scolaire » constitue un document de base par lequel la FCSQ assure un premier suivi aux objectifs retenus.

Il a été élaboré en guise de toile de fond pour favoriser la réflexion et les échanges des représentants des principaux partenaires de la FCSQ en éducation.

Ce document vise à fournir des repères et des balises aux commissions scolaires qui s'interrogent sur les façons de rencontrer l'obligation d'informer et de rendre des comptes et ainsi favoriser l'adoption d'une politique d'évaluation et de reddition de comptes.

Il s'agit essentiellement d'un cadre de référence sur lequel chaque commission scolaire pourra prendre appui pour l'adoption d'une démarche et le choix d'instruments qui lui permettront, ainsi qu'à ses établissements, de bien informer la population et la communauté et leur rendre compte de la qualité des services rendus.

PARTIE I : Le contexte général et particulier

Les éléments ci-après sont abordés en vue de préciser le contexte dans lequel s'inscrit **l'adoption d'une politique** d'évaluation et de reddition de comptes par les commissions scolaires.

- 1) L'orientation des réformes du secteur public dans le monde
- 2) L'évolution de la démarche de modernisation de l'administration publique au Québec
- 3) L'importance du plan stratégique du MEQ et ses incidences sur le réseau scolaire
- 4) La Loi sur l'instruction publique et le nouveau partage des responsabilités
- 5) Synthèse

1- L'orientation des réformes du secteur public dans le monde

La recherche des résultats est un élément central des réformes récentes du secteur public dans le monde. L'évaluation joue un rôle important dans ce contexte parce qu'elle **apporte des informations en retour sur l'efficacité, l'efficience et la performance des politiques** qui se rapportent au secteur public. Elle contribue à mettre en place une gestion publique.

Cette préoccupation à l'échelle mondiale a fait l'objet de travaux sur l'analyse des meilleures pratiques à suivre pour l'appréciation et l'amélioration des pratiques d'évaluation. Il en résulte que «le bon fonctionnement du secteur public **exige une évaluation continue de l'efficacité des politiques**, des plans d'action, des programmes et des services. Des **attentes plus réalistes**, une plus large **adhésion** à des **méthodologies moins strictement rigoureuses** et une **meilleure compréhension de son utilisation** dans les organisations sont autant de signes et d'éléments nouveaux indiquant un intérêt croissant à l'égard de **l'utilisation de l'évaluation comme outil de gestion**. On met aussi fortement l'accent **sur une évaluation plus systématique, axée sur les résultats, avec des liens avec le processus budgétaire** ».¹

À ceux qui émettent des doutes sur son utilité globale, qui voient dans l'évaluation une nouvelle mode en matière de gestion (bureaucratie), une démarche trop théorique ou encore à ceux qui craignent un contrôle accru, les études font ressortir que l'évaluation peut jouer un rôle important lorsqu'elle est correctement menée et qu'elle **est intégrée dans une structure d'ensemble de gestion de performance**. Elle peut alors améliorer l'efficience et l'efficacité du secteur public. **L'utilisation de manière pragmatique mais systématique de l'évaluation** peut permettre **l'amélioration de la performance** et de la **capacité de rendre des comptes des gouvernements**.

¹ Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) *Vers de meilleures pratiques de l'évaluation. Guide des meilleures pratiques*, avril 1999, no 19, p. 11.

L'examen des récentes évolutions de la gestion des performances dans plusieurs pays démontre de plus que la gestion de la performance, dans son sens le plus large, couvre les réformes adoptées pour accroître la focalisation sur les résultats, particulièrement au regard de l'efficacité, de l'efficacé et de la qualité du service. **La gestion des performances comprend à la fois la mesure et les mécanismes** comme, par exemple, le recours à l'analyse comparative, l'établissement de contrats de performance, le développement de liens entre les indicateurs de performance et le budget, etc. L'évaluation est devenue une préoccupation croissante des gouvernements.

2- Évolution de la démarche de modernisation de l'administration publique au Québec

Au Québec, comme ailleurs dans le monde, tant les administrations publiques que les entreprises évoluent depuis plus de 10 ans dans un environnement marqué par de profondes mutations d'ordres idéologique, social, économique, international et scientifique. Les changements déclenchés par la rupture avec l'ordre établi génèrent d'inévitables adaptations.

Les gouvernements, simultanément avec la recherche de l'équilibre des finances publiques, sont contraints de reconsidérer leurs modes de gestion de manière à s'adapter aux nouvelles réalités et aux attentes des citoyens à l'égard de services de qualité mieux adaptés aux besoins et ce, à moindre coût.

La rapidité et le caractère imprévisible des changements, alliés au développement accéléré des nouvelles technologies de l'information, imposent des virages compte tenu de l'importance de l'efficacité et de l'efficacé du secteur public et de ses institutions sur la performance globale de la société démocratique.

À l'instar d'autres gouvernements, le gouvernement du Québec, au cours des 20 dernières années, a mis de l'avant diverses initiatives visant à adapter la gestion publique à l'évolution de la société et aux attentes des citoyennes et des citoyens. La démarche de modernisation de la Fonction publique

qu'il a entreprise s'inscrit dans un processus continu visant à modifier et à adapter les modes d'intervention de l'administration publique, ses structures ainsi que son cadre de gestion.

Parmi les initiatives les plus importantes que le gouvernement du Québec a amorcé, mentionnons deux récentes mesures : un Énoncé de politique sur la gestion gouvernementale et une Loi sur l'administration publique.

- 1999 Dépôt à l'Assemblée nationale d'un Énoncé de politique sur la gestion gouvernementale intitulé « Pour de meilleurs services aux citoyens – un nouveau cadre de gestion pour la Fonction publique »;
- 2000 Adoption de la Loi sur l'administration publique et dépôt du rapport sur l'allégement réglementaire intitulé « Simplifier les formalités administratives ».

– **Les principaux éléments de l'Énoncé de politique sur la gestion gouvernementale** sont regroupés dans **une proposition d'encadrement général de la gestion axée sur les résultats** plutôt que sur les moyens, visant à accroître la transparence, la responsabilité et la reddition de comptes. Les gestionnaires auront une plus grande liberté d'action dans l'utilisation des moyens tout en devenant davantage imputables dans l'atteinte d'objectifs mesurables. Cet énoncé de politique comprend les mesures suivantes :

- engagement public sur la qualité des services,
- publication d'un plan stratégique pluriannuel,
- publication d'un plan annuel de gestion,
- publication d'un rapport annuel de gestion.

Deux mesures sont également prévues comme moyens d'encadrement spécifique de la **gestion par résultats**, il s'agit du contrat de performance et d'imputabilité et de l'entente de gestion.

Le résultat de la consultation a permis de dégager des consensus sur :

- le principe d'offrir de meilleurs services aux citoyens et celui de mettre le cap sur la simplicité, l'efficacité et la qualité des services;

- la gestion axée sur les résultats comme une approche moderne et dynamisante;
- l'accent sur les contrôles a posteriori;
- le renforcement de la reddition de comptes;
- la nécessité de passer rapidement à l'action;
- la mise en oeuvre concrète en associant tant les gestionnaires que les autres personnels.

- **Les principales dispositions de la Loi sur l'administration publique**

Le projet de loi no 82 sur **l'administration publique, sanctionné le 30 mai 2000, instaure un nouveau** cadre de gestion de l'administration. Celui-ci est **axé sur l'atteinte des résultats**, sur le respect du **principe de la transparence** et sur une **imputabilité accrue de l'administration** devant l'Assemblée nationale en vue d'affirmer la **priorité accordée à la qualité des services aux citoyens**.

Cette Loi prévoit les nouvelles responsabilités suivantes pour l'administration gouvernementale dont fait partie le MEQ :

- **Faire une déclaration (MEQ) sur ses objectifs quant au niveau et à la qualité des services aux citoyens, à la population et aux entreprises :**
 - diligence, nature, accessibilité (art. 6),
 - connaissance des attentes (art. 7),
 - simplification des règles et des procédures (art. 9),
 - développement, chez les employés, du souci de dispenser des services de qualité et de les associer à l'atteinte des résultats (art. 7).
- **Établir un plan stratégique qui orientera son action sur plusieurs années.**

Ce plan doit comporter :

- la mission,
- le contexte et les enjeux,

- les orientations stratégiques en termes d'objectifs et d'axes d'intervention,
- les résultats visés,
- les indicateurs de performance et
- les autres éléments déterminés (art. 9).

Celui-ci doit être transmis, donc rendu public (articles 10-11).

- **Rendre compte des résultats au moyen d'un rapport annuel de gestion.**

Cette loi permet également une convention de performance et d'imputabilité (art. 12) :

- simplification le plus possible des règles de procédures (art. 7),
- présidence ou direction générale partie à la convention,
- intégration de son contenu aux activités de l'organisme,
- association aux engagements prévus à la convention (art. 2).

Cette convention doit contenir :

- la définition de la mission, des orientations stratégiques et la description des responsabilités du dirigeant,
- le plan d'action annuel
 - objectifs, moyens et ressources,
 - une reddition de comptes sur des résultats spécifiques au regard des objectifs visés dans le plan stratégique et/ou par le plan annuel de gestion,
 - un engagement par une possible entente de gestion des ressources,
 - un caractère public.

<p>Il s'agit d'une loi qui lie le MEQ et qui associe le réseau scolaire.</p>

3- L'importance du plan stratégique du MEQ (2000-2003) et les incidences sur le réseau scolaire

Le plan stratégique du MEQ 2000-2003 respecte le cadre gouvernemental sur la gestion axée sur les résultats. Il a été établi sur les bases de la mission fondamentale du MEQ et est **le fruit des échanges continus entre les instances ministérielles et le réseau scolaire.**

Ce plan

- regroupe l'ensemble de ces actions autour de quatre orientations qui interpellent le réseau des commission scolaires;
- lesquelles sont précisées par des objectifs formulés sous forme de résultats mesurables concrètement visés;
- avec la description des principales voies d'action;
- et un choix d'indicateurs pertinents pour prendre la mesure du chemin parcouru au regard des résultats escomptés.

Ainsi, les cibles stratégiques fondamentales sont fixées et les défis concrets à relever sont précisés.

« Les orientations stratégiques et les objectifs prioritaires visés par le MEQ, s'inscrivent largement dans la poursuite des actions entreprises, d'une part, pour la mise en œuvre de la réforme sous le thème du virage vers le succès, et d'autre part, pour l'accroissement de l'efficacité des actions du Ministère et de ses partenaires éducatifs. Le plan stratégique donne suite également aux consensus relatifs à l'éducation établis à l'occasion du Sommet du Québec et de la jeunesse. »²

« Les orientations définies dans ce plan constituent un engagement public du MEQ et servent de point d'ancrage pour l'élaboration des plans d'action sectoriels. Il s'agit de grandes orientations définissant des priorités d'action, étant entendu que le MEQ et ses **différents partenaires** ont plusieurs autres

² Gouvernement du Québec, Ministère de l'Éducation, *Plan stratégique 2000-2003*, mars 2000.

responsabilités qu'ils doivent assumer pour le bon fonctionnement du système et de chacune de ses composantes. »³

Les orientations déterminées désignent quatre grandes priorités dont celle d'« accroître l'efficacité du système d'éducation en mettant l'accent sur les résultats, sur l'imputabilité et sur la transparence de la gestion publique ».

« L'application d'une gestion souple, décentralisée, misant sur les ressources en place et centrée sur les résultats est un des enjeux majeurs des prochaines années. »⁴

Des défis se posent :

« Assurer la pertinence des programmes d'études, de façon à rendre les apprentissages plus signifiants et assurer leur adéquation avec les réalités économiques et sociales actuelles et prévisibles »⁵

et

« veiller à l'efficacité du système d'éducation et à la qualité des services à la population ».⁶

Cette recherche d'efficience se situe également dans un contexte de transparence et de reddition de comptes publique, sur la base d'indicateurs stratégiques permettant de mesurer les résultats atteints au regard des cibles visées.

« Quant aux objectifs, ils traduisent les engagements du Ministère sous la forme de résultats concrets au regard de chacune des grandes orientations. »⁷ Ceux-ci se distinguent des voies d'action qui seront prises pour les atteindre.

³ Idem, p. 11

⁴ Idem, p. 9

⁵ Idem, page 11.

⁶ Idem

⁷ Idem

Le MEQ poursuit ses objectifs en collaboration étroite avec ses partenaires des réseaux de l'éducation tant les divers agents d'éducation que les gestionnaires institutionnels et ministériels sans oublier les élèves, les parents et les acteurs socio-économiques.

Voici les principaux objectifs liés à la performance de gestion pour lesquels des indicateurs et les principales voies d'action ont été prévus.

- « Généraliser une approche de gestion *axée sur les résultats* et sur l'application du principe de l'imputabilité, cela tout en conférant davantage d'autonomie et de responsabilités, tant aux unités administratives du Ministère qu'aux instances scolaires, en particulier en ce qui a trait aux moyens à prendre pour atteindre les objectifs visés; »⁸
- « Poursuivre le développement et l'implantation de mécanismes d'information, d'évaluation et de reddition de comptes dans le cadre de la gestion axée sur les résultats; »⁹
- « Veiller à la cohérence et à la complémentarité des interventions dans la recherche d'une plus grande efficacité du système d'éducation. »¹⁰
- « Resserrer le partenariat entre les milieux de l'éducation et du travail, de même qu'avec les autres acteurs socio-économiques. »¹¹

Une telle approche nécessite

- « la conception et la mise en œuvre de mécanismes inédits de pilotage et de reddition de comptes,
- un processus d'information et de formation continue respectueux des responsabilités des différents partenaires;
- une détermination concertée des objectifs à atteindre;
- un partage des responsabilités,
- une évaluation institutionnelle,

⁸ Idem, page 14.

⁹ Idem, page 14.

¹⁰ Idem, page 15.

¹¹ Idem

- une expérimentation préalable de programmes,
- une planification intégrée de mise en œuvre des changements,
- une évaluation conjointe de leur application et reddition de comptes à la population. »¹²

La recherche d'efficience requiert, en effet,

- la mesure des résultats obtenus au regard des objectifs visés c'est-à-dire **la détermination de cibles systémiques et institutionnelles précises**
- et la **généralisation de démarches évaluatives**.¹³

Le suivi général du plan stratégique se fera principalement à partir d'indicateurs clés.

Chacun des objectifs est accompagné d'indicateurs qui pourraient être utilisés pour en mesurer l'atteinte. Présentés sous la forme de thèmes généraux, ces indicateurs potentiels pourront être précisés.

Il s'agit donc d'un vaste chantier où **interagissent plusieurs partenaires** poursuivant des objectifs qui, souvent, sont d'ordre qualitatif et dont les effets globaux sont à long terme.

Dans cette perspective,

- la détermination d'indicateurs et la disponibilité d'un ensemble de données élargi et fiable sont souhaitables
tant pour
 - la reddition de comptes
 que pour
 - éclairer les choix à faire sur le plan local comme sur le plan ministériel.

Viser la réussite du plus grand nombre exige d'améliorer sans cesse la lecture des résultats, et pour cela, développer de meilleurs outils de mesure qui puissent faire état des progrès accomplis et contribuer à leur amélioration.

¹² Idem

¹³ Idem

Le plan stratégique du MEQ appelle tous les acteurs du système d'éducation à intensifier leurs efforts pour que la population québécoise bénéficie de services éducatifs de qualité.

4- La Loi sur l'instruction publique et le nouveau partage des responsabilités¹⁴

Au cours de la même période, l'adoption de la Loi sur l'instruction publique en 1997, faisait suite à une longue démarche ayant pour objectif d'assurer la réussite du plus grand nombre d'élèves dans le respect du projet éducatif national. Celle-ci présente un nouveau partage des responsabilités se traduisant par une décentralisation **des pouvoirs pour donner plus d'autonomie à l'école**. Cette loi précise les rôles du Ministère, de la commission scolaire et de l'école ainsi que du centre. Ce partage vise à accorder à chaque établissement d'enseignement une plus grande autonomie afin qu'il soit en mesure **d'adapter ses services aux besoins et aux caractéristiques de ses élèves**.

Les orientations de la LIP sont cohérentes avec les réflexions et les travaux entrepris sur l'administration publique. Les dispositions relatives au partage des responsabilités et à la reddition de comptes inscrites dans la Loi sur l'instruction publique sont développées dans la section III qui traite des principaux acteurs et des objets d'intervention ainsi que dans la section IV qui aborde les responsabilités de chaque organisme concerné à cet égard.

5- Synthèse

Les principaux éléments du contexte relatifs à une politique de reddition de comptes se rapportent principalement :

- aux constats qui se dégagent des réformes récentes du secteur public dans le monde :

¹⁴ Gouvernement du Québec, ministère de l'Éducation. Loi sur l'instruction publique. Modification . 1^{er} juillet 1998.

- la recherche des résultats,
 - l'évaluation continue de l'efficacité des politiques,
 - le bien-fondé de l'évaluation;
- à la démarche entreprise par le gouvernement du Québec concernant la modernisation de l'administration publique, laquelle
 - s'inscrit dans un mouvement mondial,
 - comporte des initiatives importantes,
 - fait l'objet d'un énoncé de politique sur la gestion gouvernementale,
 - débouche sur l'adoption d'une Loi sur l'administration publique;
 - à l'importance de la planification stratégique et du rapport annuel comme dispositions de la Loi sur l'administration publique privilégiant la gestion par résultats en vue de la qualité des services aux citoyens;
 - aux incidences sur le réseau scolaire de la planification stratégique du MEQ qui s'inscrit dans cette orientation gouvernementale (en termes d'orientations, de priorités d'actions et d'objectifs, de résultats concrets, d'indicateurs de suivi);
 - aux orientations stratégiques et aux objectifs prioritaires visés par le MEQ, lesquels s'inscrivent largement dans la poursuite des actions entreprises :
 - par la réussite scolaire,
 - pour l'accroissement de l'efficacité des actions du MEQ et de ses partenaires,
 - pour le suivi aux consensus relatifs à l'éducation établis à l'occasion du Sommet du Québec et de la jeunesse;
 - à la participation du réseau scolaire, à la mise en œuvre et aux suivis des orientations ministérielles, notamment celles ayant trait à l'efficacité du système d'éducation en mettant l'accent sur les résultats, sur l'imputabilité et sur la transparence de la gestion publique, et plus particulièrement, aux orientations relatives à l'accroissement de la réussite scolaire, à la pertinence des programmes d'études et à la qualification des personnes;

- à l'enjeu majeur que constitue l'application d'une gestion souple, décentralisée, misant sur les ressources en place et centrée sur les résultats;
- à la modification des fonctions et au nouveau partage des responsabilités introduits par la LIP ainsi qu'aux mesures prévues concernant la production de rapports et la reddition de comptes.

PARTIE II : La définition des principaux termes se rapportant à la reddition de comptes

La définition et la description des réalités entourant les principales notions se rapportant à la reddition de comptes portent sur les thèmes suivants :

- 1- Contrôle
- 2- Décentralisation
- 3- Efficacité
- 4- Efficience
- 5- Évaluation
- 6- Évaluation de programmes
- 7- Évaluation institutionnelle
- 8- Gestion axée sur les résultats
- 9- Imputabilité
- 10- Indicateurs
- 11- Performance
- 12- Planification stratégique
- 13- Reddition de comptes
- 14- Responsabilisation
- 15- Résultats
- 16- Transparence

Leur définition et leur description ont été empruntées ou se dégagent de la lecture des différents documents sur l'administration publique et sur la gestion scolaire.

Mentionnons les documents suivants :

- L'Énoncé de politique pour un meilleur service aux citoyens;
- Le projet de loi no 82 sur l'administration publique;
- Le guide sur la déclaration des services aux citoyens;
- Le guide sur la convention de performance et d'imputabilité sur l'entente de gestion;

- La reddition de comptes dans le secteur public : vers une modernisation, Gouvernement du Canada;
- La reddition de comptes (Vérificateur général du Québec);
- La reddition de comptes (ENAP);
- L'utilisation de l'information décisionnelle dans le secteur public (Jacques Léonard);
- Le mémoire du Vérificateur général du Québec au sujet de l'Énoncé de politique sur la gestion gouvernementale;
- La Loi sur l'instruction publique (LIP);
- Les extraits de la LIP sur le partage des responsabilités;
- Les extraits de la Loi sur la reddition de comptes;
- L'imputabilité dans le réseau scolaire (Loran inc.);
- L'ADIGECS et l'imputabilité dans le réseau scolaire;
- Le rapport du Comité ministériel sur la performance et la reddition de comptes;
- Le rapport du Conseil supérieur de l'éducation (1991-1992) sur « La gestion de l'éducation : nécessité d'un autre modèle »;
- Le rapport du Conseil supérieur de l'éducation (1998-1999) sur « l'évaluation institutionnelle en éducation: une dynamique propice au développement »;
- Le document sur l'évaluation institutionnelle de la Fédération québécoise des directrices et des directeurs d'établissement d'enseignement;
- Les documents de la FCSQ sur :
 - l'imputabilité des élus et des administrateurs scolaires,
 - des éléments de réflexion concernant la politique d'évaluation et de reddition de comptes,
 - les rôles et responsabilités reliés à l'évaluation institutionnelle;
- Le plan d'action ministériel en matière d'évaluation institutionnelle.

- 1) **Le CONTRÔLE**, c'est essentiellement le développement et l'application d'un système de vérification du travail des subordonnés, du processus et des tâches en vue de s'assurer de l'atteinte des résultats et d'effectuer les changements requis pour y parvenir.

Cette vérification, cette surveillance est généralement assurée

- au moyen d'étapes, de points de contrôle,
- de mesures de suivi aux décisions prises,
- d'activités visant à s'assurer
 - que le travail est exécuté,
 - que les délais sont respectés,
 - que le processus a été suivi.

Il s'agit de gestes administratifs dont les résultats sont utiles à la reddition de comptes puisqu'ils permettent un suivi des opérations en fonction des objectifs fixés.

- 2) **La DÉCENTRALISATION** a pour objet un partage des rôles et des pouvoirs. Il s'agit d'une délégation, selon des règles du jeu établies, qui se caractérise par une marge de manœuvre concernant le choix des moyens à retenir et par l'absence ou la diminution des contrôles a priori.

Les dispositions de la LIP qui définissent les pouvoirs des commissions scolaires et des établissements en lien avec l'encadrement établi par le MEQ précisent l'application de la décentralisation dans le réseau scolaire. L'exercice de cette autonomie est réglementé par les encadrements définis par le gouvernement et le Ministère.

Le cadre de gestion qui définit les orientations gouvernementales ainsi que la planification stratégique du MEQ font également appel à une véritable décentralisation.

- 3) **L'EFFICACITÉ** : c'est la mesure du rapport ou du degré d'atteinte des résultats en fonction des cibles déterminées.

4) **L'EFFICIENCE** : c'est le rapport entre les services fournis et les ressources utilisées (productivité). Ce rapport est établi en fonction du niveau de services requis (qualité des services).

5) **L'ÉVALUATION**

« L'évaluation est un jugement porté. »¹⁵ C'est l'analyse des résultats des politiques, des organismes ou des programmes, menée en vue de dégager des conclusions fiables et utiles. Elle a essentiellement pour objectifs d'améliorer la prise de décision, l'affectation des ressources et de mieux rendre compte. L'évaluation doit s'inscrire dans un processus plus vaste de gestion des performances. Elle doit servir de levier de renforcement et d'incitateur à l'amélioration. Les modalités de réalisation de l'évaluation devraient correspondre aux besoins et aux priorités retenus.

Autres concepts liés à l'évaluation : examen, suivi, surveillance, audit, investigation, appréciation.

6) **L'ÉVALUATION DES PROGRAMMES** peut être définie comme « une appréciation analytique systématique concernant les principaux aspects d'un programme et sa valeur et qui s'attache à fournir des conclusions fiables et valables ».¹⁶

« Pour que les programmes fassent l'objet d'une évaluation de leur performance et de leur pertinence, il est nécessaire de :

- prévoir des cibles mesurables et des indicateurs de performance dès le départ;
- d'intégrer formellement les évaluations au processus budgétaire;
- d'instaurer des mécanismes de coordination;

¹⁵ *L'Association des directrices générales et des directeurs généraux des commissions scolaires (ADIGECS) et l'imputabilité dans le réseau scolaire, 29 mars 2000, page 13.*

¹⁶ *Gouvernement du Québec, Secrétariat à la modernisation de l'administration publique, Pour de meilleurs services aux citoyens. Un nouveau cadre de gestion pour la Fonction publique. Sommaire. Énoncé de politique sur la gestion gouvernementale, page 11.*

- d'exiger une reddition de comptes sur la performance et la pertinence des programmes. »¹⁷

7) L'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE est « une démarche continue et concertée des acteurs concernés qui conviennent formellement d'analyser et d'apprécier, en tout ou en partie, la réalisation de la mission éducative de leur établissement ou de leur secteur d'intervention pour s'ajuster de façon continue à un environnement en constante évolution, fonder la prise de décision et pouvoir rendre compte à la société ». ¹⁸

« L'évaluation institutionnelle doit reposer sur un système d'indicateurs et d'observations valides et objectives, orientées vers les éléments significatifs de résultats visés. »¹⁹

La responsabilité de la démarche de l'évaluation institutionnelle relève du conseil d'établissement. Il lui appartient, en effet, avec la collaboration du directeur d'école, d'évaluer le projet éducatif.

8) LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Gérer par résultats signifie concentrer l'essentiel de son attention à l'atteinte de résultats dans un cadre de gestion donnant le choix des moyens les plus appropriés à chaque situation.

Il s'agit d'un modèle de gestion basé sur des résultats mesurables, plutôt que sur des moyens, en fonction de cibles de performance en matière de qualité de services et de productivité.

¹⁷ Gouvernement du Québec. Bureau du vérificateur général, *Mémoire présenté à la Commission spéciale de l'Assemblée nationale au sujet de l'Énoncé de politique sur la gestion gouvernementale*, 7 septembre 1999, page 5.

¹⁸ Gouvernement du Québec, Conseil supérieur de l'éducation. *Rapport annuel 1998-1999 sur l'état et les besoins de l'éducation, L'évaluation institutionnelle en éducation : une dynamique propice au développement*, 1999, page 2.

¹⁹ L'Association des directrices générales et des directeurs généraux des commissions scolaires (ADIGECS) et l'imputabilité dans le réseau scolaire, 29 mars 2000, page 12.

Fondée sur une responsabilisation qui comporte, d'une part, la latitude d'action dans un contexte de transparence et d'équité dans les processus, et, d'autre part, la reddition de comptes sur les résultats atteints en fonction des ressources disponibles, la gestion par résultats s'applique particulièrement bien à des unités opérationnelles.

En fonction de leurs activités, ces unités sont appelées à poursuivre des objectifs de performance variés, et ce, en privilégiant la recherche de résultats en termes de qualité de service et de productivité.

- 9) **L'IMPUTABILITÉ** (néologisme québécois traduisant le terme « accountability ») « **est essentiellement un processus de reddition de comptes** »²⁰. C'est l'attribution des responsabilités à quelqu'un et l'obligation d'en rendre compte. L'imputabilité implique une responsabilité accrue de la part des gestionnaires et l'engagement des élus. De la responsabilisation accrue des gestionnaires découle une plus grande autonomie, une plus grande discrétion quant au choix des moyens et celle-ci est indissociable de l'obligation de répondre (à son supérieur) de la qualité et de la quantité des actions prises en relation avec les mandats reçus. Cette imputabilité exige la mise en place de mécanismes de reddition de comptes de la gestion administrative.

L'obligation de rendre compte des résultats, « c'est d'être comptable des résultats, c'est se demander si l'on a fait tout ce qui était possible avec les pouvoirs et les ressources dont on disposait pour influencer sur l'atteinte des résultats escomptés. Rendre ainsi compte des résultats, c'est faire la preuve qu'on a fait une différence, que par ses actions et ses efforts, on a contribué aux résultats obtenus ».²¹

L'imputabilité est une notion distincte de la responsabilisation à laquelle elle est reliée puisqu'elle nécessite un devoir de reddition de comptes. « Elle fait

²⁰ *L'Association des directrices générales et des directeurs généraux des commissions scolaires (ADIGECS) et l'imputabilité dans le réseau scolaire*, 29 mars 2000, page 14.

²¹ Bureau du vérificateur général du Canada et le Secrétariat du Conseil du trésor. *La reddition de comptes dans le secteur public : vers une modernisation*. Document de travail, 6 janvier 1998, page 7.

référence à l'obligation de rendre des comptes sur les responsabilités, les mandats et les ressources. »²²

On parle d'imputabilité institutionnelle en référence à la façon dont une organisation a géré sa mission, ses ressources, ses marges de manœuvre et ses choix de priorité. « Alors que l'imputabilité personnelle réfère à la façon dont une personne a joué son rôle dans le projet de l'organisme. »²³

L'imputabilité en éducation doit principalement s'inscrire dans le respect du partage des responsabilités inscrites dans la LIP.

10) LES INDICATEURS

Ce sont des données ou des statistiques valides qui informent sur l'état et les changements d'ampleur et qui renseignent sur la progression ou la réalisation d'une performance.

Les indicateurs permettent de comparer des données, celles d'un programme, d'une activité, à celles d'une situation de référence significative et de porter un jugement par rapport à ce qui est observé.

Il s'agit donc de données servant à évaluer les résultats d'une organisation ou d'une de ses composantes.

11) LA PERFORMANCE

C'est le degré d'atteinte de réalisation des cibles d'une organisation.

12) LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE « vise l'adaptation d'une organisation aux conditions changeantes de son environnement, elle représente la toile de fond de ses activités. Elle favorise des communications claires et cohérentes

²² *L'Association des directrices générales et des directeurs généraux des commissions scolaires (ADIGECS) et l'imputabilité dans le réseau scolaire, 29 mars 2000, page 15.*

²³ *Idem.*

et permet d'expliquer les choix retenus tout en stimulant la concertation. Bref, elle donne un sens à l'action ».²⁴

Les éléments essentiels au contenu du plan stratégique sont :

- la mission de l'organisme,
- le contexte et les enjeux,
- les orientations stratégiques, les objectifs et les axes d'intervention,
- les résultats visés,
- les indicateurs de performance,
- les autres éléments déterminés,
- l'identification des clientèles et des partenaires.

13) LA REDDITION DE COMPTES

« La reddition de comptes ou l'obligation de rendre compte, c'est l'obligation de répondre de l'exercice d'une responsabilité qui a été conférée » (Wilson) ou de répondre de ses actions à quelqu'un d'autre. C'est « l'obligation de faire la preuve et d'assumer la responsabilité d'un rendement à la lumière d'attentes convenues ».

Il importe d'avoir une compréhension commune de la façon dont les pratiques redditionnelles peuvent devenir plus efficaces dans le contexte actuel où la décentralisation s'est accentuée et où l'on a recours à des modes différents de prestation des services.

La nécessité de rendre des comptes, de répondre de ce qu'on a accompli (ou non) et qui revêt de l'importance et de la valeur, doit être appliquée et pratiquée de façon adaptée en tenant compte :

- des relations « non hiérarchiques » dans de nombreux modes de prestation de services tels les réseaux, les partenariats, les ententes;
- de l'importance accrue de la gestion axée sur le rendement et sur les résultats par rapport à des attentes convenues;

²⁴ Gouvernement du Québec. Bureau du vérificateur général. *Mémoire présenté à la Commission spéciale de l'Assemblée nationale au sujet de l'Énoncé de politique sur la gestion gouvernementale*, 7 septembre 1999, page 13.

La reddition de comptes suppose :

- 1) « la clarté des rôles et des responsabilités, des pouvoirs²⁵

Ceux-ci doivent être bien compris et acceptés par les parties à la reddition de comptes car la reddition implique d'avoir l'autorité et l'entière responsabilité des tâches à accomplir. »

- 2) « la clarté des attentes de rendement

Les objectifs poursuivis, les réalisations attendues et les contraintes à respecter doivent être explicites, compris et acceptés. Il y a nécessité d'une entente sur l'apport de chaque partie au résultat final. »

- 3) « l'équilibre des attentes et des capacités

Les attentes de rendement doivent être clairement liées à la capacité (pouvoirs, compétences et ressources) de chaque partie de s'exécuter et y correspondre. Une reddition de comptes véritable est améliorée par la clarté des liens ainsi que l'équilibre des ressources et des résultats attendus. »

- 4) « la fiabilité de l'information communiquée

Il faut présenter une information crédible, fiable, au moment opportun pour faire la preuve du rendement obtenu et de ce qui a été appris, une information adéquate pour apprécier les éléments du rendement. Donc, nécessité de faire rapport de ce qui a été accompli : décrire les résultats obtenus, établir un lien entre les pouvoirs, les ressources et les mesures prises, les présenter à la lumière des attentes convenues et les communiquer dans un délai raisonnable (recours possible à la vérification externe, dans certaines situations, pour hausser la crédibilité de l'information sur le rendement. »

²⁵ Bureau du vérificateur général du Canada et le Secrétariat du Conseil du trésor, *La reddition de comptes dans le secteur public : vers une modernisation* », document de travail, 6 janvier 1998, pages 5-6.

- 5) « le caractère approprié, convivial des mécanismes d'examen et d'ajustement

Les parties comptables examinent et commentent, de façon éclairée et informée, le rendement obtenu lorsque les réalisations et les difficultés sont constatées et que les corrections nécessaires sont apportées. Une reddition de comptes doit comporter des mécanismes formels et faire l'objet de suivis.

Les ententes redditionnelles plus formelles sont plus solides si l'on peut développer des valeurs communes quant à la responsabilité, à la propriété, à l'intégrité et à la confiance. »

« La reddition de comptes doit être vue davantage comme un processus utile et essentiel de gestion et de régie pour :

- comprendre le rendement des programmes, des services et des opérations,
- s'entendre sur les attentes de rendement,
- améliorer le rendement par une évaluation et une rétroaction constructive (apprentissage continu et prises de mesures correctrices au moment voulu);
- faire connaître aux autres, y compris la population, les niveaux de rendement atteint »²⁶

- 14) LA RESPONSABILISATION** est liée au mandat et varie selon le degré de décentralisation. Dans un contexte de décentralisation, le mandat sera défini en terme de résultats à atteindre par le choix des moyens en fonction des marges de manœuvre disponibles.

²⁶ Bureau du vérificateur général du Canada et le Secrétariat du Conseil du trésor, *La reddition de comptes dans le secteur public : vers une modernisation* », document de travail, 6 janvier 1998, pages 10-11.

15) LES RÉSULTATS

Réalisations effectives comparées à des cibles établies au début.

16) LA TRANSPARENCE

Le fait de rendre publics des objectifs précis partagés et mesurables et de faire connaître les plans d'action ainsi que les résultats obtenus concourt à la transparence, à un partage de l'information, à une appréciation des données par les autres. Nous devons être prêts à expliquer comment nous avons procédé et la manière dont nous allons gérer. La transparence est un principe qui rappelle aux administrateurs qu'ils sont tenus de rendre des comptes sur les actes qu'ils posent.

PARTIE III : Les principaux acteurs

Le nouveau cadre de gestion défini pour la Fonction publique et le nouveau partage des responsabilités introduit par la LIP permettent d'identifier les différents acteurs concernés par les notions de **décentralisation**, de **responsabilisation**, d'**évaluation** et d'**imputabilité** qui débouchent sur la reddition de comptes.

Le nouveau cadre de gestion et le MEQ

Le nouveau cadre de gestion instauré par la Loi sur l'administration publique prône une gestion axée sur les résultats, sur le respect du principe de la transparence et sur une imputabilité accrue de l'administration devant l'Assemblée nationale en vue d'affirmer la priorité accordée à la qualité des services aux citoyens.

Les attentes du Conseil exécutif au sujet de la planification triennale des différents ministères et l'orientation du Conseil du trésor relativement à une budgétisation davantage axée sur la définition d'objectifs et la mesure de résultats concourent à la mise en place de nouveaux mécanismes de planification et de reddition de comptes.

Le MEQ est l'instance gouvernementale chargée de prendre les moyens nécessaires en vue de mettre à la disposition des citoyennes et des citoyens des services éducatifs dont ils ont besoin pour assurer leur développement personnel et pour un rôle actif de la société.

Le MEQ, comme instance gouvernementale responsable de l'éducation, est directement touché par cette orientation. Si le nouveau cadre de gestion ne s'applique pas directement au réseau scolaire, il est clair que **l'esprit et l'application de cette politique touchent également le réseau scolaire** avec les ajustements appropriés et que les actions prévues par le MEQ dans sa planification stratégique **ont des incidences directes sur celui-ci.**

Afin de jouer pleinement son rôle, le MEQ a, en effet, élaboré une planification stratégique où sont précisés les grands enjeux, les orientations et les objectifs prioritaires qui s'inscrivent largement dans la poursuite des actions entreprises :

- pour la mise en œuvre de la réussite scolaire;
- pour l'accroissement de l'efficacité des actions du MEQ et de ses partenaires éducatifs.

Ceux-ci font appel à l'engagement de tous les partenaires du réseau scolaire

Définis dans une perspective d'adaptation continue du système d'éducation au contexte actuel et aux besoins de la population, ces orientations et ces objectifs ne peuvent être poursuivis sans la collaboration étroite du réseau scolaire d'autant plus qu'ils s'inscrivent dans une approche de responsabilisation axée sur les résultats. Les défis ainsi exprimés interpellent les commissions scolaires et les établissements scolaires pour la mise en œuvre du plan d'action et de mesures adaptées aux réalités des différents milieux.

L'approche de gestion à laquelle le réseau scolaire est convié s'inscrit dans cette démarche gouvernementale qui a conduit le MEQ à retenir, entre autres, l'orientation stratégique suivante : « accroître l'efficacité du système d'éducation en mettant l'accent sur les résultats, sur l'imputabilité et sur la transparence de la gestion publique ».

Par ailleurs, les actions des partenaires du MEQ en éducation seront également guidées par les trois importantes orientations suivantes s'inscrivant dans la poursuite des actions entreprises pour la mise en œuvre de la réforme : la réussite scolaire, la pertinence des programmes et la qualification des personnes.

L'atteinte des objectifs retenus liés à la performance de gestion interpelle le réseau scolaire. Il est question d'efficacité du système, misant sur des résultats concrets et sur l'imputabilité des personnels, et de responsabilités conférant plus d'autonomie aux instances scolaires débouchant sur la reddition de comptes.

Cette décentralisation des pouvoirs vers les écoles s'accompagne d'une responsabilisation de ceux qui les exercent et d'une transformation conséquente des responsabilités de la commission scolaire. Les pouvoirs décisionnels partagés transforment les relations entre les établissements et la commission scolaire et nécessitent, que chacun, dans son champ de responsabilités spécifiques, dispose de la marge de manœuvre quant aux moyens et quant à l'utilisation des ressources pour actualiser leur mission et viser l'atteinte des objectifs.

La Loi sur l'instruction publique

La Loi sur l'instruction publique adoptée en 1997 définit un nouveau partage des responsabilités entre le gouvernement, le Ministère, la commission scolaire et les établissements scolaires en institutionnalisant une décentralisation vers les établissements. Ces rôles, pouvoirs et responsabilités nouvellement définis par la LIP doivent s'exercer de façon cohérente et en complémentarité par les différents intervenants.²⁷

Le MEQ

Dans le cadre ainsi défini par la Loi, le Ministère exerce les cinq grandes fonctions horizontales suivantes :

- une fonction prospective **d'orientation et de planification** consistant à définir et à **promouvoir** les services éducatifs offerts sur l'ensemble du territoire et à **s'assurer qu'ils répondent aux besoins** du Québec et de sa population;
- une fonction **d'allocation des ressources** aux réseaux d'établissements et de gestion directe de certains programmes de transfert;
- une fonction **d'évaluation de l'ensemble du système d'éducation** et de **l'atteinte des objectifs** qui y sont poursuivis;

²⁷ Gouvernement du Québec, ministère de l'Éducation, Loi sur l'instruction publique, modification, mars 1997.

- une fonction **d’information et de reddition de comptes** à la population en ce qui a trait au rendement du système d’éducation et à son évolution;
- une fonction d’expertise et de conseil auprès du législateur et des responsables politiques.

La commission scolaire

Au sens de la Loi, la commission scolaire est une personne morale de droit public. Elle peut également être qualifiée de réseau d’entreprises d’éducation. La responsabilité première de la commission scolaire est de s’assurer que les personnes relevant de sa compétence reçoivent les services éducatifs auxquels elles ont droit (art. 208), le tout axé sur la réussite du plus grand nombre possible. Sous l’angle politique, la commission scolaire doit également être vue comme un gouvernement local décentralisé, responsable, entre autres, de l’éducation préscolaire, des enseignements primaire et secondaire, de la formation professionnelle, de l’éducation des adultes et des autres services complémentaires et particuliers.

Elle assume cette responsabilité en référence à l’application de la LIP et des régimes pédagogiques (art. 222) en tenant compte des fonctions et pouvoirs confiés à chaque école et à chaque conseil d’établissement.

Parmi les différentes fonctions générales, elle doit favoriser la réalisation du projet éducatif de chaque école (art. 218) et doit préparer un rapport annuel contenant le bilan de ses activités pour l’année scolaire et un rapport sur les activités éducatives et culturelles de ses écoles (art. 205). En plus de transmettre copie de ces rapports au Ministre, elle doit informer la population de son territoire des services éducatifs et culturels qu'elle offre et lui rendre compte de leur qualité, de l'administration de ses écoles et de ses centres ainsi que de l’utilisation de ses ressources (art. 220).

La commission scolaire doit également procéder à une répartition équitable des ressources entre les établissements scolaires et s’assurer que celles-ci sont utilisées de façon équitable, efficace et efficiente (art. 275).

En plus des fonctions et des pouvoirs reliés aux services éducatifs, la Loi reconnaît également à la commission scolaire différentes fonctions et pouvoirs reliés aux services à la communauté, aux ressources humaines, aux ressources matérielles, aux ressources financières et au transport des élèves. La description de ces fonctions et de ces pouvoirs témoigne de la volonté du gouvernement et du ministre de l'Éducation de bien camper **le rôle des commissions scolaires autour des fonctions de planification, de contrôle, d'évaluation et de soutien aux établissements d'enseignement avec une obligation de reddition de comptes.**

Toutes les orientations, les mesures de suivi et d'appréciation des résultats ainsi que les mesures de soutien doivent contribuer à des services éducatifs de qualité et à la réussite du plus grand nombre d'élèves possible.

La commission scolaire est responsable de l'adoption d'une planification d'ensemble de ses services :

- par des choix d'orientations et de priorités éducatives et communautaires qui peuvent être traduits sous forme d'attentes signifiées ou qui peuvent faire l'objet de règlements et de politiques;
- par l'adoption de mesures de contrôle et d'évaluation à exercer au regard des objectifs poursuivis et des résultats à atteindre;
- par le soutien à mettre en place pour faciliter cette atteinte des résultats.

La commission scolaire doit aussi faire connaître les décisions majeures qu'elle rend à la population qu'elle dessert et se doter de mécanismes, de moyens permettant de lui rendre compte de son administration ainsi qu'au gouvernement, des résultats rattachés aux orientations et aux priorités retenues, puisqu'elle en est responsable.

La commission scolaire doit choisir les mesures de soutien les plus appropriées au développement des écoles et des centres en fonction des orientations, des priorités et des objectifs retenus. Ces mesures ont trait notamment à la réalisation du projet éducatif de chaque école, à la répartition des ressources, à la mise en place de services de garde et au développement régional.

La commission scolaire doit prévoir un système de contrôle et d'évaluation en vue de suivre le déroulement de son plan d'ensemble, de questionner l'atteinte

prévue des objectifs, d'apprécier les résultats et d'apporter les correctifs appropriés. Ces opérations importantes facilitent le processus de reddition de comptes que toute commission scolaire doit faire à la population et au gouvernement.

Comme plusieurs dispositions de la Loi prévoient que la commission scolaire s'assure de la conformité des établissements aux lois, aux règlements et aux politiques, la commission scolaire doit prendre les mesures appropriées compte tenu des fonctions et des pouvoirs qu'elle détient à cet égard.

L'école et le centre

Le nouveau cadre juridique, qui définit les responsabilités des uns et des autres, redéfinit le rôle de l'école en fonction de l'objectif de la réussite scolaire afin qu'elle soit plus autonome et capable d'adapter ses services aux besoins et aux caractéristiques de ses élèves et de son milieu. L'école a ainsi pour rôle de dispenser les services éducatifs aux élèves dans le respect des principes de l'égalité des chances. Elle a pour mission d'instruire, de socialiser et de qualifier les élèves, tout en les rendant aptes à entreprendre et à réussir un parcours scolaire.

Elle réalise sa mission dans le cadre d'un projet éducatif élaboré, réalisé et évalué périodiquement avec la participation du conseil d'établissement, du personnel de l'école et de la commission scolaire.

Le conseil d'établissement devient l'instrument principal de concrétisation de cette nouvelle autonomie de l'école et du renforcement de ses liens avec la communauté en vue de collaborer à son développement social et culturel.

Globalement, le conseil d'établissement détermine les orientations et les modalités des services à offrir aux élèves et à la communauté et a l'obligation d'informer la communauté des services offerts par l'école et de rendre compte de leur qualité. Il a de plus l'obligation de préparer un rapport annuel et de le transmettre à la commission scolaire.

Il exerce ses pouvoirs dans le contexte d'un partenariat qui respecte les **responsabilités de gestion de la direction de l'école** et les **compétences professionnelles du personnel de l'école**.

Dans ce contexte, le conseil d'établissement sera appelé à décider ou à approuver, sera consulté ou informé dépendamment des objets traités.

Au regard des décisions, le conseil d'établissement :

- adopte, voit à la réalisation et à l'évaluation du projet éducatif;
- prépare, adopte et transmet à la commission scolaire le rapport annuel des activités de l'école;
- informe la communauté et rend compte de la qualité des services offerts;
- sollicite et reçoit des dons et des contributions;
- adopte le budget annuel de l'école;
- organise des services extrascolaires;
- convient des modèles de surveillance du midi avec la commission scolaire.

Au regard de l'approbation, le conseil d'établissement approuve :

- la politique d'encadrement des élèves;
- les règles de conduite et les mesures de sécurité;
- les modalités d'application du régime pédagogique;
- les orientations générales en matière d'enrichissement et d'adaptation des programmes;
- le temps alloué à chaque matière;
- la programmation des activités nécessitant un changement à l'horaire;
- la mise en oeuvre des programmes des services complémentaires et particuliers;
- l'utilisation des locaux.

Le conseil d'établissement est consulté au sujet :

- de la modification ou la révocation de l'acte d'établissement;
- des critères de sélection du directeur d'école;
- du choix des manuels scolaires et du matériel didactique;
- des besoins de l'école relatifs aux biens et services et aux locaux.

Le conseil d'établissement est informé au sujet :

- des programmes d'études locaux;

- des critères relatifs à l'implantation de nouvelles méthodes pédagogiques;
- des normes et des modalités d'évaluation;
- des règles pour le classement des élèves et le passage d'un cycle à l'autre au primaire;
- des critères d'inscription des élèves.

Les acteurs institutionnels

La définition des acteurs en termes institutionnels, tels le gouvernement, le ministère de l'Éducation, la commission scolaire et les établissements, prend en considération l'exercice des fonctions et des mandats des administrateurs, des dirigeants et du personnel de ces différents organismes. Ceux-ci doivent intervenir en complémentarité et contribuer selon leurs responsabilités respectives à l'atteinte des objectifs éducatifs convenus.

Globalement, les fonctions d'évaluation et de reddition de comptes de ces organismes sont les suivantes :

	Évaluation	Reddition de comptes
Ministre	Fonction d'évaluation de l'ensemble du système d'éducation et de l'atteinte des objectifs poursuivis	Fonction d'information et de reddition de comptes à la population concernant le rendement du système éducatif et son évolution
Commission scolaire	Fonction de contrôle et d'évaluation compte tenu des orientations et des priorités retenues dans la planification au regard des objectifs poursuivis et des résultats à atteindre	Fonction d'information à la population des services offerts et de reddition de comptes sur la qualité de l'administration de ses écoles et l'utilisation de ses ressources
Écoles (conseil d'établissement)	Fonction d'évaluation du projet éducatif compte tenu des attentes du milieu et des modalités d'application des régimes pédagogiques	Fonction d'information à la communauté et de reddition de comptes de la qualité des services offerts

Les principaux acteurs de la reddition de comptes sont les conseils d'établissement, les commissions scolaires et le MEQ.

Toutefois, lorsqu'il est question de décentralisation, de responsabilisation, d'évaluation et d'imputabilité, on a tâté fait de cerner les responsabilités propres à chacun des intervenants pour la réalisation des missions respectives et complémentaires de chaque organisme.

Ainsi, le Ministre fait partie d'un gouvernement élu et le MEQ est responsable de la mission éducative avec l'imputabilité des sous-ministres et l'engagement des équipes sous-ministérielles.

La commission scolaire est un gouvernement local responsable devant la population et devant le Ministre de la dispensation de services éducatifs et communautaires de qualité.

La LIP a pour effet la décentralisation de la responsabilité éducative à l'établissement, la valorisation des responsabilités personnelles et l'invitation à un esprit de partenariat et d'insertion dans la communauté. Elle nécessite une obligation d'évaluation et une imputabilité dans le système scolaire.

Les acteurs de tous les paliers du système doivent être motivés par les résultats visés et éclairés par les résultats obtenus.

La reddition de comptes suppose un partage des responsabilités et une imputabilité.

La LIP précise que certaines responsabilités sont assumées par les personnes qui occupent diverses places dans le système scolaire : les élèves, les parents, le personnel enseignant, le directeur ou la directrice d'établissement, le directeur général ou la directrice générale, les membres du conseil d'établissement et les membres du conseil des commissaires.

PARTIE IV : Les dispositions légales (LIP) relatives à la reddition de comptes

Au-delà des modèles de gestion que peut adopter chaque commission scolaire en vue de favoriser la participation éclairée de tous les intervenants, l'accès à une information pertinente, la transparence des démarches administratives et l'évaluation de leurs activités, la LIP prévoit des dispositions relatives à la reddition de comptes.

Les assises légales de la reddition de comptes comprennent des dispositions relatives aux informations administratives requises pour le pilotage du système d'éducation, à l'accès et à la publicisation de certaines informations et à la reddition de comptes proprement dite. Elles sont présentées selon le partage des responsabilités entre deux instances scolaires, le conseil d'établissement et la commission scolaire.

Ces dispositions sont soit d'ordre général ou d'ordre spécifique à la mission éducative, aux ressources humaines, aux ressources matérielles et financières. Les obligations au regard de celles-ci sont assumées par les personnes en poste à la direction générale ou à la direction d'école ou de centre ou au secrétariat général ou par les organismes ou les comités mandatés à cet effet, notamment la commission scolaire, le conseil d'établissement, le comité de parents et le comité EHDAA.

**Responsabilités de la commission scolaire concernant la reddition de comptes
à la population et au ministère de l'Éducation
(en lien avec l'établissement)**

Type de fonctions et de pouvoirs	Dossiers	Commission scolaire	Direction Directeur général	Membre du personnel	Reddition de comptes		
					L'établissement	MEQ	Population
Fonctions générales	Renseignements requis	Peut exiger tout renseignement des conseils d'établissement (art. 218.1) Prépare et transmet au ministre les documents et renseignements qu'il demande (art. 219)	Assiste le conseil des commissaires et le comité exécutif dans l'exercice de leurs fonctions et pouvoirs Assure la gestion courante des activités et des ressources de la commission scolaire Veille à l'exécution des décisions du conseil et des comités exécutifs Exerce toute les tâches confiées (art. 201)		A	A	
	Accessibilité aux services éducatifs	S'assure que les personnes relevant de sa compétence reçoivent les services éducatifs auxquels elles ont droit (art. 208 et 209) Peut conclure une entente pour la prestation de service (art. 213)					B

A : Informations de gestion

B : Informations publiques

C : Reddition de comptes

Type de fonctions et de pouvoirs	Dossiers	Commission scolaire	Direction Directeur général	Membre du personnel	Reddition de comptes		
					L'établissement	MEQ	Population
Fonctions générales (suite)	Rapport annuel contenant un bilan de ses activités et rapport sur les activités éducatives et culturelles de ses écoles et de ses centres	Prépare ces rapports et transmet une copie au Ministre (art. 220) Informe la population des services éduc. et cult. qu'elle offre et lui rend compte de leur administration et de l'utilisation de ses ressources (art. 220)				A C	B C
	Projet éducatif	Favorise la réalisation du projet éducatif de chaque école et des orientations de chaque centre (art. 218)			A		
	Objets de consultations	Consulte les conseils d'établissement et les comités sur les sujets sur lesquels ils doivent être consultés (art. 217)					
	Division territoriale	Transmet au ministre la répartition des droits et obligations (art. 120) de la commission scolaire dont le territoire est divisé				A	
	Avis public, décret ou règlement	Transmet une copie (art. 392, 393)			B + comité de parents	A	B

A : Informations de gestion

B : Informations publiques

C : Reddition de comptes

Type de fonctions et de pouvoirs	Dossiers	Commission scolaire	Direction Directeur général	Membre du personnel	Reddition de comptes		
					L'établissement	MEQ	Population
Fonctions reliées aux services éducatifs	Élèves admis : sans prérequis, année additionnelle, raisons humanitaires	La c.s. transmet au ministre le rapport sur le nombre d'élèves admis (art. 241.4)				A	C
Fonctions reliées aux services éducatifs (suite)	Application du régime pédagogique, des programmes d'études, des manuels scolaires, de l'évaluation des apprentissages, des épreuves imposées	La c.s. s'assure de leur application et de leur mise en œuvre (art. 222, 222.1, 230, 231, 246, 249, 253) dans le respect des dispositions et des approbations ministérielles		Consulte (le cas échéant) les enseignants (art. 244)	A		
	Fourniture de biens et services extrascolaires	La c.s. traite les projets de contrat présentés pour accord par le C.E. (art. 91)			A		
	Services complémentaires et particuliers	La c.s. établit les programmes pour chaque service (art. 224)					
	Règles de passage d'un cycle à l'autre	Établit les règles pour le passage du primaire au secondaire et d'un cycle à l'autre au secondaire (art. 233) sous réserve de celles qui sont présentes au régime pédagogique (art. 193.8)		Consultation du comité de parents			

A : Informations de gestion

B : Informations publiques

C : Reddition de comptes

Type de fonctions et de pouvoirs	Dossiers	Commission scolaire	Direction Directeur général	Membre du personnel	Reddition de comptes		
					L'établissement	MEQ	Population
	Politique EHDAA	La c.s. adopte une politique EHDAA en vue de l'organisation des services éducatifs à ces élèves (art. 235)		Consultation du comité consultatif des services aux élèves EHDAA			
	Services éducatifs	Détermine les services éducatifs dispensés dans chaque école (art. 237)					
Fonctions reliées aux services éducatifs (suite)	Calendrier scolaire	Établit le calendrier scolaire en tenant compte du régime pédagogique (art. 238)					
Fonctions reliées aux ressources humaines, matérielles et financières	Utilisation des locaux	Autorise les ententes de plus d'un an (art. 93)			A		
	Répartition et détermination des ressources	Répartit les ressources entre les écoles Rend publics les objectifs, les principes et les critères de répartition et de détermination des ressources entre les établissements, comités et c.s. (art. 275) Approuve le budget de l'école (art. 276)					B

A : Informations de gestion

B : Informations publiques

C : Reddition de comptes

Type de fonctions et de pouvoirs	Dossiers	Commission scolaire	Direction Directeur général	Membre du personnel	Reddition de comptes		
					L'établissement	MEQ	Population
	Reddition de comptes de sa gestion (d.g.)			Le d.g. rend compte de sa gestion au conseil des commissaires ou au comité exécutif (art. 202)		A (Conseil des commissaires)	
Fonctions reliées aux ressources humaines, matérielles et financières (suite)	Délégation des pouvoirs	Le conseil des commissaires peut, par règlement, déléguer certaines de ses fonctions et certains de ses pouvoirs au d.g. ou d.g.a. (art. 174)					
	Reddition de comptes sur l'administration des écoles et des centres	Transmet une copie du rapport annuel au ministre. Informe la population des services éducatifs et culturels qu'elle offre et lui rend compte de leur qualité, de l'administration de ses écoles et de l'utilisation des ressources (art. 220)				A C	B C
	Plainte contre un enseignant	Le comité d'enquête transmet à la c.s. et au ministre la conclusion de l'analyse. (art. 33) Le ministre transmet à la c.s., à l'enseignant et au plaignant l'avis de la décision prise (art. 34)				A (c.s.) A (c.s.)	

A : Informations de gestion

B : Informations publiques

C : Reddition de comptes

Type de fonctions et de pouvoirs	Dossiers	Commission scolaire	Direction Directeur général	Membre du personnel	Reddition de comptes		
					L'établissement	MEQ	Population
	Code d'éthique et de déontologie applicable aux commissaires	Rendre le code accessible au public. Publier le code et les décisions prises à cet égard dans le rapport annuel de la c.s. (art. 175.1)			A (c.s.)	A	B C
Fonctions reliées aux ressources humaines, matérielles et financières (suite)	Budget annuel de l'école	La c.s. est responsable de l'approbation du budget annuel de l'école adopté par le C.E. sur proposition du directeur (art. 95)			A (c.s.)	A (c.s.)	
	Budget du comité de parents et des comités EHDAA	Ces comités adoptent leur budget, le gèrent et en rendent compte à la c.s. (art. 197)			C (c.s.)		
	Plan triennal de répartition et de destination des immeubles	La c.s. établit ce plan et en transmet une copie à la MRC ou à la communauté urbaine. Elle détermine la liste de ses écoles et leur délivre un acte d'établissement (art. 211)			B (MRC)		
	Budget annuel	La c.s. donne un avis public sur l'adoption du budget annuel (art. 278) Procède à son adoption et le transmet au ministre (art. 277)				A	B

A : Informations de gestion

B : Informations publiques

C : Reddition de comptes

Type de fonctions et de pouvoirs	Dossiers	Commission scolaire	Direction Directeur général	Membre du personnel	Reddition de comptes		
					L'établissement	MEQ	Population
	Situation financière	Transmission des rapports d'étape au ministre (art. 282)				A	
	Fonds à destination spéciale	Gestion du fonds par la c.s. (art. 94)			A (c.s.)		
Fonctions reliées aux ressources humaines, matérielles et financières (suite)	Reddition de comptes sur l'utilisation des ressources	Informe des services offerts et rend compte de leur qualité, de l'administration de ses écoles et de l'utilisation des ressources (art. 220)					B C
	État financier et rapport du vérificateur			Donne un avis public du dépôt. Secrétaire général (art. 286)			B
	État financier			Le d.g. publie un résumé de l'état financier. Il transmet au ministre l'état financier et le rapport du vérificateur externe (art. 287)		A	B

A : Informations de gestion

B : Informations publiques

C : Reddition de comptes

Type de fonctions et de pouvoirs	Dossiers	Commission scolaire	Direction Directeur général	Membre du personnel	Reddition de comptes		
					L'établissement	MEQ	Population
	Situation financière	La c.s. fournit au ministre toute information concernant sa situation financière (art. 280)				A	
	Transport scolaire	La c.s. fournit au ministre les renseignements requis aux fins de subvention (art. 300)				A	

A : Informations de gestion

B : Informations publiques

C : Reddition de comptes

Responsabilités de l'établissement concernant la reddition de comptes à la population et à la commission scolaire

Types de fonctions et de pouvoirs	Dossiers	Conseil d'établissement	Direction	Membre du personnel	Reddition de comptes	
					à la c.s.	à la population
Fonctions générales	Renseignements requis	Fournit tout renseignement exigé, pour l'exercice de ses fonctions, à la date et dans la forme demandée (art. 81) (Décision)	Assure la direction pédagogique et administrative de l'école. S'assure de l'application des décisions du CE et des autres dispositions qui régissent l'école (art. 96.12)		A C	
	Rapport annuel contenant un bilan de ses activités	Prépare, adopte et transmet une copie du rapport annuel des activités de l'école (art. 82) (Décision)	Assiste le CE dans l'exercice de ses fonctions et pouvoirs (art. 96.13)		A C	
	Services éducatifs offerts et leur qualité	Informe la communauté des services offerts et lui rend compte de leur qualité (art. 83) (Décision)	S'assure de la qualité des services éducatifs dispensés à l'école (art. 96.12)			B C
	Projet éducatif (art. 36, 37)	Adopte, voit à la réalisation et procède à son évaluation (art. 74) (Décision)	Coordonne l'élaboration, la réalisation et l'évaluation périodique (art. 96.13 - 1 ^{er})	Participent + information et concertation des personnes intéressées OPP (art. 96.2) (art. 74) élèves art.96.6)		

A : Informations de gestion

B : Informations publiques

C : Reddition de comptes

Types de fonctions et de pouvoirs	Dossiers	Conseil d'établissement	Direction	Membre du personnel	Reddition de comptes	
					à la c.s.	à la population
Fonctions générales (suite)	Politique d'encadrement des élèves	Approuve (art. 75)	Propose (art. 75), s'assure de l'élaboration et de l'application et informe régulièrement le CE (art. 96.13 - 2 ^e)	Participent (art. 97)		
	Règles de conduite et mesures de sécurité	Approuve (art. 76)	Propose (art. 76), s'assure de l'élaboration et de l'application et informe régulièrement le C.E. (art. 96.13)	Participent (art. 77)		
	Objets des avis	Est consulté Donne un avis, sur toute question que la c.s. est tenue de lui soumettre, pour la bonne marche de l'école et pour une meilleure organisation des services dispensés par la c.s. (art. 78)			A	
	Objets de consultation	Doit être consulté par la c.s. sur - la modification ou la révocation de l'acte d'établissement - les critères de sélection du directeur - la reconnaissance confessionnelle de l'école (art. 79)			A	

A : Informations de gestion

B : Informations publiques

C : Reddition de comptes

Types de fonctions et de pouvoirs	Dossiers	Conseil d'établissement	Direction	Membre du personnel	Reddition de comptes	
					à la c.s.	à la population
Fonctions reliées aux services éducatifs	Régime pédagogique	Approuve les modalités d'application (art. 84)	S'assure de l'élaboration et soumet à l'approbation du C.E. (96.13) Propose (art. 84) S'assure de l'application	Participant (art. 89)		
	Enrichissement et adaptation des programmes	Approuve l' orientation générale (art. 85)	S'assure de l'élaboration (art. 96.13) et soumet à l'approbation du C.E. Propose (art. 85)	Enseignants (seul) (art. 89)		
	Temps alloué à chaque matière	Approuve dans le respect de certaines conditions (art. 86)	S'assure de l'élaboration (art 96.13) et soumet à l'approbation du C.E. Propose (art. 86)	Enseignants (seul.) (art. 89)		
	Activités éducatives nécessitant des changements horaires ou des déplacements	Approuve la programmation en s'assurant du respect de certaines conditions (temps, objectifs, obligations et les règles de sanction) (art. 87)	S'assure de l'élaboration et soumet à l'approbation du C.E. (art. 96.13) Propose (art. 87)	Participant (art. 89)		
	Services complémentaires et particuliers	Approuve la mise en œuvre de programmes visés par le régime pédagogique et déterminés par la c.s. (art. 88)	S'assure de l'élaboration (art. 96.13) et soumet à l'approbation du C.E. Propose (art. 88)	Participant (art. 89)		
	Surveillance du midi	Convient avec la c.s. des modèles de surveillance du midi (art. 292)			A	
	Services de garde	Peut demander à la c.s. d'assurer ces services				

A : Informations de gestion

B : Informations publiques

C : Reddition de comptes

Types de fonctions et de pouvoirs	Dossiers	Conseil d'établissement	Direction	Membre du personnel	Reddition de comptes	
					à la c.s.	à la population
		(art. 256)				
Fonctions reliées aux services éducatifs (suite)	Programmes d'études locaux	Détermine les orientations (art. 85) et est régulièrement informé (art. 96.13) des propositions approuvées par le directeur	Approuve conformément aux orientations déterminées par le C.E. (art. 96.15)	Personnel enseignant propose		
	Nouvelles méthodes pédagogiques	Est informé des propositions approuvées par le directeur (art. 96.13)	Approuve les critères relatifs à leur implantation (art. 96.15)	Personnel enseignant propose		
	Manuels scolaires et matériel didactique	Est consulté sur le choix (art. 96.15 - 3 ^e)	Consulte le C.E. et approuve le choix proposé par les enseignants en conformité avec la L.I.P. et le budget de l'école (art. 96.15 et 462)	Personnel enseignant propose		
	Normes et modalités d'évaluation	Est informé (art. 96.13 - 4 ^e)	Approuve en tenant compte des dispositions du régime pédagogique et des épreuves imposées (art. 96.15)	Personnel enseignant propose		
	Classement des élèves et passage d'un cycle à l'autre au primaire	Est informé des règles de classement et de passage (art. 96.13 - 4 ^e)	Approuve les règles sous réserve de celles qui sont prescrites dans le régime pédagogique et des épreuves imposées (art. 96.15)	Personnel enseignant propose et consulte le comité de parents (93.8)		
	Élèves admis sans prérequis, année additionnelle...	Est informé au sujet des critères d'inscription des élèves (art. 96.13 - 4 ^e)	Transmet à la c.s. le rapport sur le nombre d'élèves admis selon les	Personnel enseignant propose	A	

A : Informations de gestion

B : Informations publiques

C : Reddition de comptes

Types de fonctions et de pouvoirs	Dossiers	Conseil d'établissement	Direction	Membre du personnel	Reddition de comptes	
					à la c.s.	à la population
			modalités déterminées par les règlements du ministre (art. 96.17, 96.18, 96.19)			
Fonctions reliées aux services éducatifs (suite)	Plan d'intervention		Établit un plan d'intervention pour EHDAA dans le respect de la politique de la c.s. Voit à sa réalisation, à son évaluation périodique et informe régulièrement les parents (art. 96.14)		C (Parents)	
Fonctions reliées aux services extrascolaires	Services éducatifs autres...	Peut organiser des services éducatifs autres que ceux qui sont prévus par le régime pédagogique en dehors de l'horaire et du calendrier scolaire, ainsi que des services à des fins sociales, culturelles et sportives (art. 90) Peut conclure un contrat pour la fourniture de biens et services extrascolaires (art. 91) (Décision)	Transmet à la c.s. pour son accord		A	
Fonctions reliées aux ressources humaines, matérielles et	Utilisation des locaux	Approuve sous réserve de certaines obligations et d'ententes conclues antérieurement par la c.s. (art. 93) Demande l'autorisation à la	Propose (art. 93)		A	

A : Informations de gestion

B : Informations publiques

C : Reddition de comptes

Types de fonctions et de pouvoirs	Dossiers	Conseil d'établissement	Direction	Membre du personnel	Reddition de comptes	
					à la c.s.	à la population
financières		c.s., si plus d'un an. Approuve l'organisation de services communautaires par la c.s. (art. 93)				
Fonctions reliées aux ressources humaines, matérielles et financières (suite)	Sollicitation	Peut solliciter ou recevoir toute somme d'argent par don, legs, subvention ou autres contributions... pour le financement des activités de l'école. Assure la surveillance de l'administration du fonds relevant de la c.s. (art. 94) (Décision)			A	
	Budget annuel de l'école	Adopte le budget de l'école (art. 96.24) (Décision)	Prépare, soumet au C.E. pour adoption. Assure l'administration et en rend compte au C.E. (art. 96.24)		A C	
	Plainte contre un enseignant	Comité d'enquête communique à la c.s., à l'enseignant et au ministre la conclusion de l'analyse à la suite d'une plainte (art. 33) Avis de la décision du ministre (art. 24)		Enseignant	A + (Ministre)	
	Gestion des ressources matérielles		Gère selon les normes et les ressources de la c.s. et en rend compte à la c.s. (art. 96.23)		C (Dir.)	

A : Informations de gestion

B : Informations publiques

C : Reddition de comptes

Types de fonctions et de pouvoirs	Dossiers	Conseil d'établissement	Direction	Membre du personnel	Reddition de comptes	
					à la c.s.	à la population
	Besoins de l'école	Est consulté (96.22)	Fait part à la c.s. des besoins de l'école en biens et services, ainsi que des besoins d'amélioration et d'aménagements ... (art. 96.22)		A (C.S.)	
Fonctions reliées aux ressources humaines, matérielles et financières (suite)	Gestion du personnel		Gère le personnel. Détermine les tâches et les responsabilités dans le respect des conventions collectives, des règlements du ministre, des ententes de la c.s. Voit à l'organisation des activités de perfectionnement (art. 96.21)			
	Politiques et règlements de la c.s.		Participe à l'élaboration (art. 96.25)			
	Délégation de pouvoirs		Réalise des fonctions et des pouvoirs que peut lui déléguer, par règlement, le conseil des commissaires (art. 174)			

A : Informations de gestion

B : Informations publiques

C : Reddition de comptes

PARTIE V : Le lien entre le cadre de référence et la planification stratégique de la commission scolaire

Le pourquoi :

Parce que la planification stratégique :

- **est le résultat d'une démarche, d'un processus de réflexion,**
 - pour mieux lire l'avenir,
 - prévoir ce qui peut arriver,
 - mieux se positionner auprès des intervenants, des élèves, de la population et des citoyennes et des citoyens au regard des services à offrir;

- **nécessite une analyse de l'environnement interne et externe de la commission scolaire;**

- **est un outil de gestion qui contribue à :**
 - définir les grandes orientations et les principaux objectifs que la commission scolaire devrait atteindre pour réussir de façon optimale au cours des prochaines années;
 - favoriser l'adaptation de la commission scolaire aux conditions changeantes de son environnement;
 - établir la toile de fond de ses activités et donner un sens à ses actions;
 - donner le sens de la direction;

- **est un outil de communication qui :**
 - favorise des communications claires et cohérentes;
 - contribue à informer le personnel des enjeux, croyances et valeurs de l'organisation;
 - permet d'expliquer les choix retenus tout en stimulant la concertation;

- **favorise la compréhension et l'adhésion aux orientations et objectifs de la commission scolaire ainsi que les résultats à atteindre.**

Le contenu :

Parce que le plan stratégique est un important outil de gestion et de communication comprenant les éléments essentiels suivants :

- **la mission de la commission scolaire,**
- **les éléments de contexte et les principaux enjeux,**
- **les orientations stratégiques, les objectifs et les axes d'intervention,**
- **les résultats visés,**
- **les indicateurs de performance,**
- **l'identification des clientèles et des partenaires,**
- **les autres éléments déterminés.**

La planification permet à la commission scolaire d'exercer, de façon ordonnée, ses grandes fonctions stratégiques liées à la planification, au soutien, au contrôle et à l'évaluation des activités éducatives ainsi qu'au regard de l'organisation des services à la communauté.

La planification stratégique de la commission scolaire orientera son action sur plusieurs années. C'est pourquoi, elle **devrait servir de base**, autant à la commission scolaire pour l'adoption de son plan d'action annuel, qu'aux établissements pour les ajustements au projet éducatif et l'adoption de leur planification d'activités annuelles qui en découlent.

Ces plans d'action doivent respecter les grands encadrements (loi, règlement) et prendre en compte les orientations et les attentes du MEQ puisque la décentralisation, le partage des pouvoirs et des responsabilités exigent la cohérence et la complémentarité des interventions. Elles doivent également tenir compte des attentes du milieu, des besoins des élèves.

L'ENVIRONNEMENT INTERNE ET EXTERNE DE LA COMMISSION SCOLAIRE

Pour cela, la planification stratégique de la commission scolaire doit reposer sur de solides assises qui résultent de l'analyse qu'elle effectue de son environnement interne et de son environnement externe.

Il ne s'agit donc pas d'une opération parallèle, désincarnée mais bien d'une démarche essentielle permettant de prendre en compte à la fois toute la réalité interne de l'organisation de la commission scolaire et de ses établissements ainsi que les besoins, les attentes et les caractéristiques socio-économiques du milieu.

L'analyse des différents éléments de contexte et des enjeux devrait favoriser l'adoption d'orientations à privilégier et la précision d'objectifs à atteindre en fonction d'indicateurs préalablement établis.

Au plan interne, c'est l'ensemble des ressources, des politiques, des orientations, des contraintes qui régissent l'organisation des services qui doivent être prises en compte lors de l'élaboration de la planification stratégique.

L'engagement des personnels, l'harmonisation des processus, l'adoption d'un modèle de gestion, l'adaptation des services aux besoins de la clientèle et du milieu sont autant d'aspects à prendre en considération pour assurer l'accessibilité à des services éducatifs de qualité.

L'environnement interne de la commission scolaire se compose notamment :

- de ses ressources humaines
 - engagement
 - recrutement
 - formation
- des services éducatifs : formation générale
et formation professionnelle,
- de son réseau d'écoles,
- de ses équipements,
- de ses politiques,

- de l'organisation pédagogique,
- de ses comités participatifs,
- de ses projets éducatifs,
- des ressources financières,
- de ses approches de gestion.

Au plan externe, l'analyse et le questionnement de la commission scolaire devraient porter sur tout ce qui est de nature à orienter, définir et convenir des services à rendre à la population de son territoire de compétence.

On peut mentionner, à titre d'exemples, quelques éléments de contexte dont la commission scolaire serait bien avisée de prendre en compte dans sa planification stratégique :

- les orientations adoptées par le MEQ concernant :
 - o la réussite éducative,
 - o la pertinence des programmes,
 - o la qualification des personnes,
 - o la performance du système scolaire;
- les attentes du MEQ et des autres ministères à son égard;
- l'évolution de l'enveloppe budgétaire;
- les attentes formulées par le milieu;
- les besoins exprimés par les élèves;
- le partenariat à établir avec les organismes du milieu;
- les dispositions de la LIP concernant le partage des responsabilités;
- les caractéristiques du territoire;
- l'évolution et les caractéristiques de sa clientèle;
- etc.

LE PLAN D'ACTION ANNUEL

La planification stratégique (pluriannuelle) de la commission scolaire est donc à la base du **plan d'action annuel de la commission scolaire**. Elle peut avoir des incidences sur le **projet éducatif** de l'école et les orientations des

centres et influence la **planification annuelle des activités de l'établissement**. Ces démarches et ces opérations doivent nécessairement **prendre en compte et intégrer les priorités ministérielles** partagées par les commissions scolaires et les établissements, notamment la **réforme du curriculum**, le **plan de réussite**, la **qualification des personnes** et **l'efficacité du système**.

L'adoption du plan d'action de la commission scolaire et de chaque établissement devrait s'inspirer de la même démarche empruntée pour l'adoption de la planification stratégique de la commission scolaire, du projet éducatif de l'école et des orientations du centre,

en rappelant	sa mission,
	ses grandes orientations,
en précisant	ses priorités d'action pour l'année,
	ses objectifs visés,
	ses moyens retenus,
	ses indicateurs d'évaluation.

Dans une approche de gestion axée sur les résultats, le choix des indicateurs est primordial puisque ceux-ci permettent aux établissements et à la commission scolaire d'évaluer si les moyens retenus ont permis d'atteindre les objectifs visés. Les résultats obtenus prennent alors une grande importance puisque c'est en ces termes que les établissements et la commission scolaire devraient dresser le bilan de leurs activités et rendre compte de leurs actions.

Les actions relatives aux obligations d'information sur les services offerts, de bilan à effectuer et de reddition de comptes à rendre seront facilitées par cette démarche de planification stratégique, de projet éducatif et de plan d'action annuel.

LES RESPONSABILITÉS DE LA COMMISSION SCOLAIRE

En plus des responsabilités que la commission scolaire assume concernant l'adoption de la planification stratégique et le plan d'action annuel, celle-ci exerce également un rôle important dans la détermination des différentes

ressources qu'elle doit répartir de façon équitable en vue d'assurer la réussite du plus grand nombre.

- En ce sens, la commission scolaire assume des fonctions stratégiques permettant à chacune des écoles et à chacun des centres qui relèvent d'elle ou de lui, de dispenser de façon cohérente et harmonieuse des services éducatifs de qualité dans l'ensemble du territoire sur lequel elle exerce sa compétence.
- Il importe que les rôles soient bien répartis et que les responsabilités soient bien définies. Dans l'exercice de leurs fonctions respectives, la commission scolaire et les établissements doivent intervenir en conformité avec les lois, les politiques et les règlements adoptés par le gouvernement.
- Outre la planification stratégique qui lui permet de définir ses orientations, d'adopter des objectifs (stratégiques), de déterminer des axes de développement, pour l'ensemble de son territoire, la commission scolaire est également invitée à adopter des politiques et des règlements qui viennent, en quelque sorte, baliser l'action des écoles et des centres.
- Ces grands encadrements constituent des outils dont bénéficient chaque école et chaque centre pour la gestion des services éducatifs qu'ils offrent à la population qu'ils desservent.
- Certaines politiques sont exigées par la LIP, elles concernent :
 - o le maintien ou la fermeture des écoles,
 - o l'organisation des services éducatifs aux élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage.
- D'autres politiques portent sur des objets reliés à l'exercice des pouvoirs administratifs. Mentionnons :
 - o la gestion des ressources humaines,
 - o la répartition et la gestion des ressources financières,
 - o l'organisation du transport scolaire,
 - o la conclusion d'ententes de scolarisation,

- l'établissement d'écoles à projet particulier,
 - la délégation de pouvoirs,
 - la communication,
 - l'évaluation et la reddition de comptes.
- L'exercice des différents pouvoirs et responsabilités de la commission scolaire se réalise à l'intérieur d'un cycle de gestion en fonction de l'année scolaire.
- Il a pour objet la mise en œuvre du plan d'action annuel établi en lien avec la planification stratégique, lequel comprend :
- le choix des activités,
 - l'attribution des ressources,
 - la détermination d'objectifs,
 - le choix d'indicateurs de résultats.
- La commission scolaire est à la fois interpellée :
- par les activités de soutien, de suivi et de contrôle qu'elle doit assumer au regard des différentes opérations,
 - par les activités d'évaluation qui s'appliquent aux résultats obtenus en tenant compte des activités, des ressources, des objectifs et des indicateurs.

L'ensemble de ces activités administratives favorise l'information et la reddition de comptes.

PARTIE VI : Le lien entre le cadre de référence et le projet éducatif de l'école ou les orientations du centre

Le pourquoi :

Parce que le projet éducatif :

- est en lien avec la mission de l'école, qui est d'instruire, de socialiser et de qualifier les élèves et devrait être en lien avec la vision et les objectifs de la commission scolaire retenus dans sa planification stratégique.
- est le résultat d'une démarche de concertation de tous les acteurs de l'école visant à créer un environnement éducatif qui tient compte et permet de mieux répondre aux besoins des élèves;
- permet de déterminer les orientations propres à l'école, desquelles découleront le plan d'action avec des moyens et des objectifs réalistes et mesurables;
- permet à l'école de se projeter dans le futur, de se donner une vision et d'adopter un cadre d'action rigoureux;
- favorise la cohérence et la transparence;
- est un document de référence et d'orientation qui favorise une meilleure planification.

Le contenu :

Parce que le projet éducatif et le plan d'action qui en résulte comprennent les éléments essentiels suivants :

- la mission de l'école;
- les éléments de contexte éducatif incluant les changements et les innovations pédagogiques, tels la réforme des curriculum, le projet de réussite, l'école orientante, etc.;
- les besoins des élèves, les caractéristiques du milieu et les principaux enjeux;

- une analyse du « vécu scolaire » et le choix de priorités d'action;
- un plan de mise en œuvre (ressources, moyens, objectifs);
- des indicateurs de résultats;
- l'identification des clientèles et des partenaires;
- les autres éléments déterminés.

LES CARACTÉRISTIQUES ET LES FACTEURS DE RÉUSSITE DU PROJET ÉDUCATIF

- L'adoption, la réalisation et l'évaluation du projet éducatif de l'école ou des orientations du centre constituent une obligation légale pour tous les conseils d'établissement.
- Tous s'accordent pour dire que son adoption devrait résulter d'une véritable démarche de réflexion, de concertation des différents acteurs et intervenants puisqu'il a pour objet le choix des valeurs et la définition des orientations. Il appartient cependant à chaque établissement d'adopter sa propre démarche.
- La participation des parents, de la communauté et de l'équipe-école à l'analyse du milieu et de l'environnement scolaire ainsi qu'à l'identification des forces et des faiblesses, est également reconnue. Elle permet de mieux définir les orientations en fonction des besoins identifiés et d'adapter les services en réponse aux attentes spécifiques et aux caractéristiques des différents milieux.
- Le projet éducatif devrait être global, intégrateur et comprendre autant les aspects pédagogiques, la vie scolaire et les interventions de gestion des activités éducatives. En ce sens, il devrait permettre « de lier et de rendre signifiants les différents plans et les multiples demandes pour lesquels les établissements sont sollicités ».²⁸

²⁸ Association des cadres scolaires du Québec, Commission professionnelle de l'enseignement, *Assurance de la qualité et reddition de comptes*, septembre 2001, page 5.

- Le projet éducatif doit être renouvelé :
 - o à la lumière de la décentralisation des pouvoirs et des responsabilités pédagogiques à l'école,
 - o à la lumière des orientations, des politiques et de la planification de la commission scolaire,
 - o en fonction des particularités et des besoins du milieu.

- Le projet éducatif actualisé de l'école et les orientations renouvelées du centre constituent la « pierre angulaire » de toutes les activités de l'établissement en vue de réaliser sa **mission d'instruire, de socialiser et de qualifier les élèves.**

Celui-ci se concrétise dans un **plan d'action annuel, lequel intègre tous les autres plans ou toutes les autres mesures novatrices.** C'est dans le plan d'action que sont pris en compte, de façon significative :

- o les besoins et les particularités du milieu,
- o les politiques et les attentes de la commission scolaire,
- o les grandes orientations ministérielles.

Par exemple, les différentes mesures du plan de réussite de l'établissement relatives, entre autres, aux domaines suivants, doivent s'intégrer à son plan d'action annuel :

- l'intervention pédagogique,
 - les ressources humaines, matérielles et financières,
 - le développement des ressources humaines,
 - l'organisation scolaire et l'organisation du travail,
 - les liens avec la famille et la communauté,
 - la vie à l'école.
-
- Les moyens proposés doivent s'inscrire à l'intérieur d'un plan d'action annuel, dans lequel sont également précisés le partage des responsabilités, les objectifs visés, les moyens de mise en œuvre, les indicateurs de résultats et les modalités d'évaluation.

- La démarche d'évaluation des établissements doit s'effectuer en lien avec le plan d'action annuel lequel s'appuie sur le projet éducatif de l'école ou les orientations du centre.

LES RESPONSABILITÉS DE LA COMMISSION SCOLAIRE

- La commission scolaire a, en effet, un rôle primordial à jouer au regard du projet éducatif; elle doit en favoriser la réalisation. Elle doit, de plus, élaborer, à l'intention du Ministre, un plan consolidé des plans de réussite qui sont au cœur du plan d'action de chaque établissement et s'assurer de la cohérence de l'ensemble.
- Ce pourrait être l'un des objets de la planification stratégique de la commission scolaire que de soutenir par des moyens et des ressources appropriées, par des suivis et des contrôles adaptés, la réalisation du projet éducatif qui incombe à chaque établissement. Il lui importe, à cet égard, d'établir un diagnostic global de la situation pour l'ensemble de la commission scolaire, de définir des objectifs, d'identifier des moyens de mise en œuvre en lien avec ses politiques et celles du MEQ.

PARTIE VII: Un cadre de référence s'inscrivant à l'intérieur d'un cycle de gestion

Les conditions essentielles de la reddition de comptes

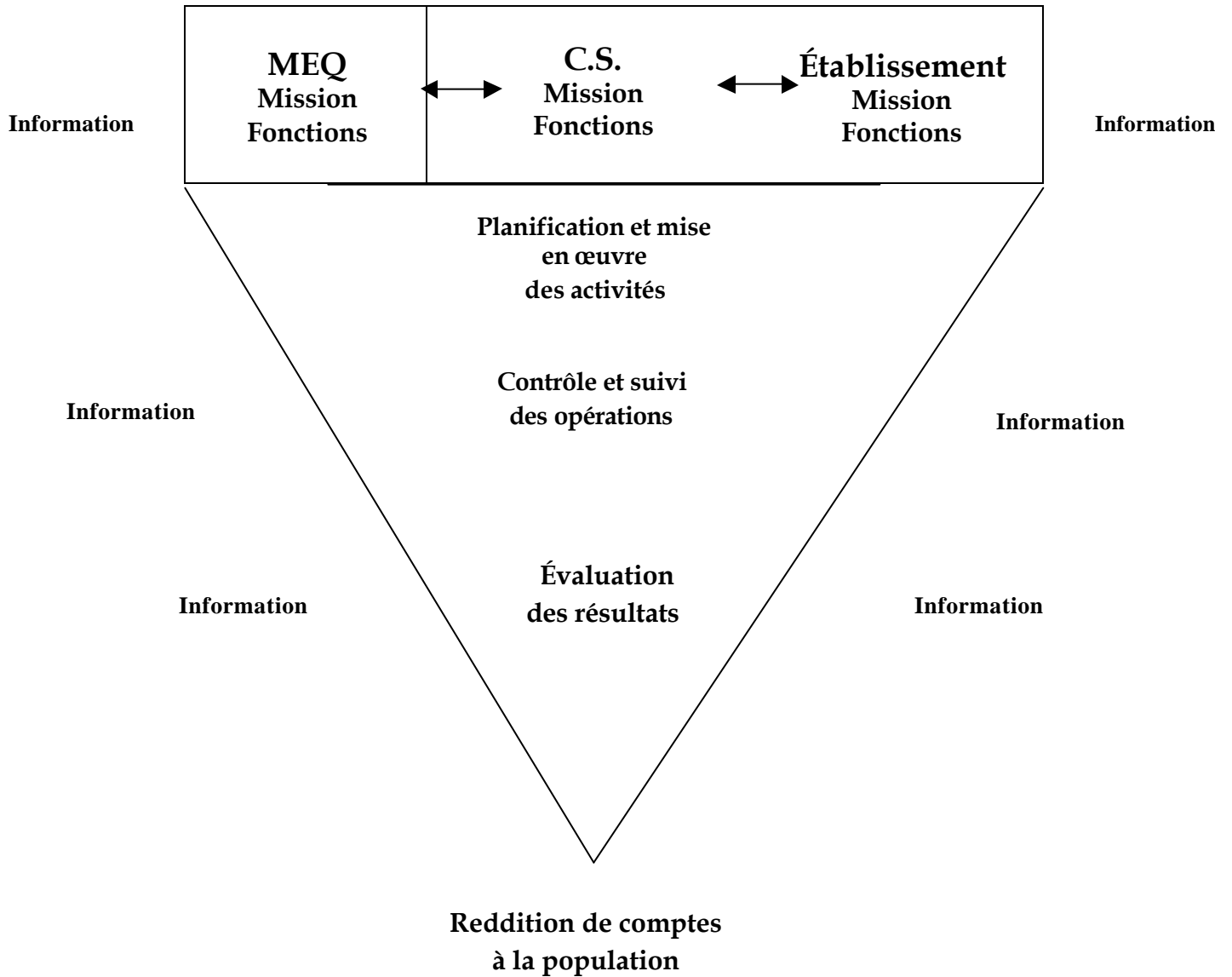
L'élaboration d'un cadre de référence en vue de l'adoption d'une politique de reddition de comptes implique nécessairement une démarche, où l'exercice de pouvoirs et de responsabilités s'inscrit à l'intérieur d'un cycle de gestion propre à la commission scolaire. Ainsi, on devrait retrouver de façon interreliée :

- l'information,
- la planification,
- l'organisation, la mise en œuvre,
- le contrôle et le suivi,
- l'évaluation,
- la reddition de comptes.

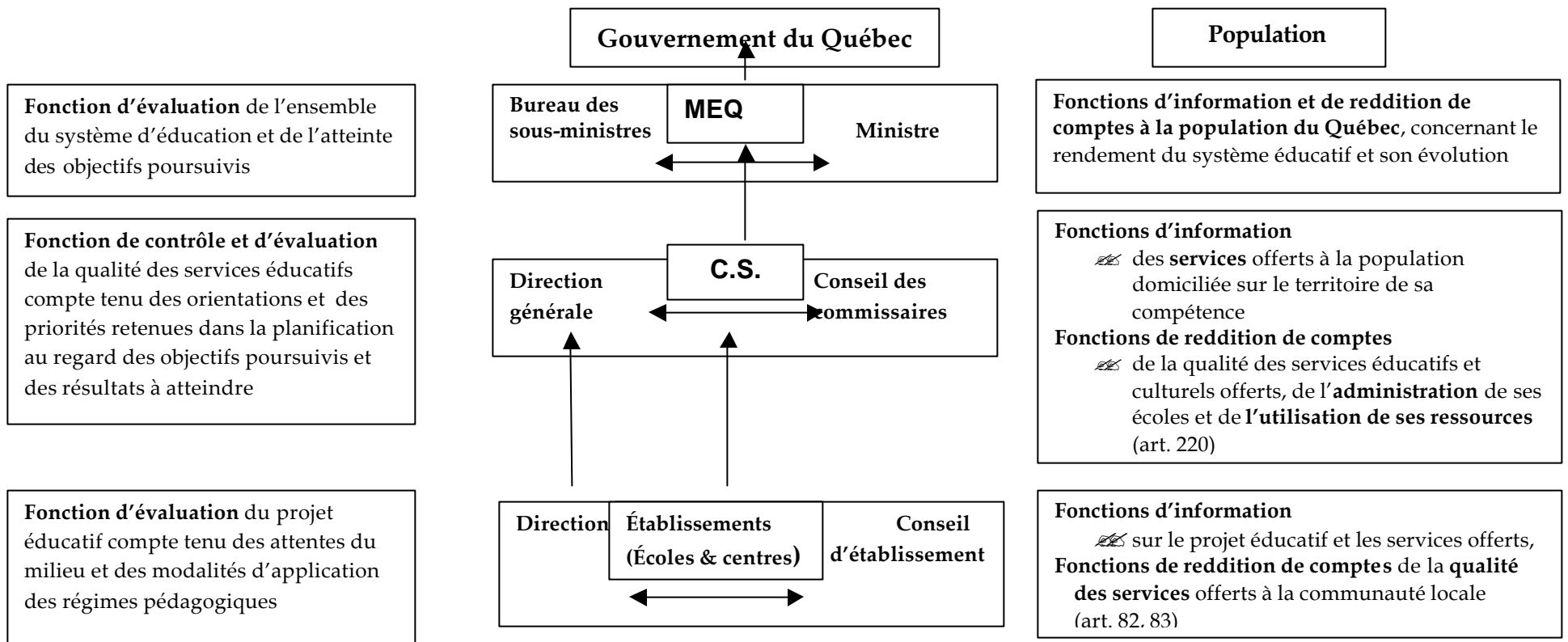
La reddition de comptes exige que les activités de gestion énumérées ci-après s'inscrivent dans une démarche ouverte et transparente qui favorise la participation, l'implication et la mobilisation des personnels.

- **Une information**
 - sur les besoins des élèves et les attentes de la population,
 - sur les services offerts à la population à qui on doit rendre des comptes;
- **une planification**
 - des activités et des services avec des objectifs mesurables;
- **une organisation**
 - avec les moyens requis de mise en œuvre;
- **un contrôle et un suivi**
 - de conformité avec les grands encadrements (les lois, les politiques, les règlements et la planification stratégique),
 - en fonction des attentes de la commission scolaire et du MEQ;
- **une évaluation**
 - avec des indicateurs précis,
 - en lien avec les mesures du plan d'action (incluant les résultats en référence aux mesures et aux cibles du plan de réussite).

Un schéma qui illustre les étapes de gestion en vue de la reddition de comptes



L'illustration de l'exercice du partage des pouvoirs et des responsabilités en matière d'information, de contrôle, d'évaluation et de reddition de comptes



PARTIE VIII : LES ÉLÉMENTS D'INFORMATION ET DE REDDITION DE COMPTES À LA POPULATION, À LA COMMUNAUTÉ ET À LA COMMISSION SCOLAIRE

La Loi sur l'instruction publique comporte plusieurs dispositions relatives à l'information et à la reddition de comptes. Celles-ci concernent :

- la diffusion d'information au public (élèves, parents, citoyens, communauté);
- la transmission, à l'interne, de l'information utile à la gestion des établissements et de la commission scolaire.

Il convient de rappeler les principales dispositions légales suivantes qui précisent les rôles et les responsabilités de l'établissement et de la commission scolaire à ces égards.

- « Le conseil d'établissement prépare et adopte un rapport annuel contenant un bilan de ses activités et en transmet une copie à la commission scolaire. » (art. 82)
- « Le conseil d'établissement informe la communauté, que dessert l'école, des services qu'elle leur offre et leur rend compte de leur qualité. » (art. 83)
- « La commission scolaire prépare un rapport annuel contenant un bilan de ses activités pour l'année scolaire et un rapport sur les activités éducatives et culturelles de ses écoles et de ses centres. Elle transmet copie de ces rapports au ministre. » « Elle informe la population de son territoire des services éducatifs et culturels qu'elle offre et lui rend compte de leur qualité, de l'administration de ses écoles et de ses centres et de l'utilisation de ses ressources. » (art. 220)

INFORMATION ET REDDITION DE COMPTES À LA POPULATION ET À LA COMMUNAUTÉ

Moments à privilégier pour la diffusion de l'information

De façon générale, comme la Loi sur l'instruction publique en crée l'obligation, il nous semble primordial que l'information du public soit assurée à trois étapes importantes :

- avant ou au début de l'année scolaire,
- de façon régulière au cours de l'année scolaire,
- au terme de l'année scolaire.

Types d'information

Les types d'information varient selon le moment.

- **Au début de l'année**, l'information pourrait porter principalement sur le **plan d'action annuel**, les **services offerts**, les **mesures proposées**, les **moyens utilisés**, les **objectifs visés**, les **indicateurs retenus** et les autres **aspects importants de l'organisation, de la vie scolaire et du plan de réussite**.
- **En cours d'année**
L'information pourrait s'inscrire dans un calendrier de communication et porter sur :
 - le déroulement des activités,
 - l'évolution du plan d'action,
 - les projets spéciaux, les innovations,
 - les dossiers d'actualité.
- **Au terme de l'année**, l'information devrait porter sur le bilan des activités et la reddition de comptes en lien avec le plan d'action.

POURQUOI

Parce qu'il importe que les parents et la population soient bien informés sur les services offerts par la commission scolaire, les écoles et les centres.

- Cette information devrait être de nature à :
 - o bien renseigner les parents sur les valeurs, les orientations et les priorités de l'établissement,
 - o faire valoir :
 - ~~///~~ les caractéristiques de l'école,
 - ~~///~~ la façon dont elle répond aux besoins des élèves,
 - ~~///~~ la manière dont elle tient compte des attentes de la population.

- En somme, cette information devrait permettre de convaincre les parents que cette école (ce centre) est la meilleure, comme s'ils avaient le choix de l'école (école à vocation particulière, école avec les projets de concentration, école privée, etc.).

En un mot, les parents et la population devraient être informés et rassurés sur tous les sujets qui les intéressent et les préoccupent, et être renseignés sur les façons d'entrer en contact avec l'école et de participer à la vie de l'école à l'intérieur des mécanismes de participation mis en place.

- Ces informations devraient être simples, précises, compréhensibles et facilement accessibles à tous et à toutes.

Nature des informations :

Commission scolaire	Établissements
Avant ou lors de la rentrée scolaire	
<ul style="list-style-type: none"> - Fait connaître sa planification stratégique qui comporte : <ul style="list-style-type: none"> - rappel de sa mission - précision sur les valeurs privilégiées - présentation des orientations stratégiques et des indicateurs pour évaluer les résultats. - Présente le plan d'action annuel, incluant le plan de réussite, en faisant état <ul style="list-style-type: none"> - de ses responsabilités et de ses fonctions, - du diagnostic de la situation, - des objectifs visés pour l'ensemble de la commission scolaire, - des moyens à mettre en œuvre incluant les mesures prévues aux politiques et aux plans d'action du MEQ, - des mesures de suivi prévues. - Présente les priorités et les principales activités. - Précise les objectifs et les indicateurs de résultats. - Informe sur les services offerts et sur la répartition des ressources. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fait un rappel de sa mission, de son projet éducatif, de ses orientations à long terme et de ses principaux enjeux. - Fait état des besoins des élèves et des attentes de la population. - Fait connaître le projet école et la nature des services en fonction des ressources disponibles. - Décrit le plan d'activités ou le plan d'action, incluant le plan de réussite dans les domaines suivants : <ul style="list-style-type: none"> - l'intervention pédagogique, - les ressources humaines, matérielles et financières, - le développement du personnel, - l'organisation scolaire et l'organisation du travail, - les liens avec la famille et la communauté, - la vie de l'école.

Commission scolaire	Établissements
Au cours de l'année scolaire	
<ul style="list-style-type: none"> - Informe la population <ul style="list-style-type: none"> - sur le déroulement des activités, - sur le degré d'évolution du plan d'action, - sur les dossiers d'actualité, les projets spéciaux, les nouveautés. - Fait état des réalisations et des modifications. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informe la population <ul style="list-style-type: none"> - sur le déroulement des activités, - sur le degré d'évolution du plan d'action, - sur les dossiers d'actualité, les projets spéciaux, les nouveautés. - Fait état des réalisations et des modifications. - Transmet toute information requise ou utile aux intervenants, à la famille et aux partenaires socio-économiques.
Au terme de l'année scolaire	
<p>En lien avec le plan d'action annuel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - informe des résultats obtenus en fonction des objectifs visés au regard de chaque priorité retenue en tenant compte des moyens utilisés; - présente un rapport annuel axé sur les résultats incluant le plan consolidé de réussite; - rend compte de la qualité des services éducatifs offerts, de l'administration de ses écoles et de l'utilisation des ressources. - Le contenu de ce rapport est utilisé pour la reddition de comptes à la population et pour l'information au Ministre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fait le bilan annuel des activités à l'intérieur d'un rapport annuel axé sur les résultats. - Rend compte des résultats atteints en fonction des cibles, des indicateurs et ce, pour chaque aspect du plan d'action.

Les moyens

- Idéalement, toute communication devrait s'inscrire dans le respect d'une politique de communication et s'intégrer dans un plan de communication.
- La commission scolaire peut jouer un rôle stratégique à cet égard et peut, de plus, assurer la diffusion d'information générale ou coordonner la préparation de documents d'information qui concernent plusieurs établissements.
- Il appartient à chaque commission scolaire et à chaque établissement de convenir des moyens les plus appropriés d'informer la population et de lui rendre compte de la qualité des services rendus.
- Les moyens suivants sont utilisés par les commissions scolaires et les établissements dont les pratiques ont été portées à notre connaissance :
 - o Activité « Portes ouvertes »
 - o Annonces, prospectus
 - o Avis public concernant l'inscription
 - o Bulletin d'information
 - o Communiqué spécial
 - o Courriel
 - o Dépliant
 - o Émission de radio
 - o Émission de télévision
 - o Envois postaux
 - o Expositions
 - o Offres de service
 - o Publications
 - o Publicité sur les programmes, le projet d'école, le projet éducatif
 - o Rapport d'activité
 - o Rapport annuel
 - o Salon public

PARTIE IX : L'information à la commission scolaire

Des dispositions essentielles à la gestion

La Loi sur l'instruction publique comporte des obligations en matière d'information à la commission scolaire qui s'inscrivent dans un processus de gestion d'un système décentralisé.

La commission scolaire a conservé d'importants pouvoirs de planification, d'organisation, de contrôle et d'évaluation. Elle intervient de plus, en soutien aux établissements responsables des décisions relatives aux fonctions éducatives et pédagogiques.

L'exercice du partage des pouvoirs et des responsabilités, notamment entre la commission scolaire et les établissements, exige l'accès à une information appropriée, en fonction des missions de chacun, pour intervenir, de façon cohérente et complémentaire, en vue de l'atteinte des objectifs fixés.

Ces informations peuvent se rapporter à l'une ou l'autre des étapes de gestion de la commission scolaire.

- Elles peuvent s'inscrire dans la démarche de planification
 - porter sur l'environnement externe des établissements;
 - les orientations privilégiées par les établissements pour répondre aux attentes du milieu;
 - des ressources requises pour la mise en œuvre du plan d'action;
 - autres.

 - Elles peuvent être de nature
 - à orienter les activités de soutien aux établissements;
 - à prévoir les activités de suivi à leur mise en œuvre;
- Planification et mise en œuvre
- Soutien, suivi et contrôle

- à s'assurer d'interventions de contrôle de conformité des grands encadrements ministériels et des politiques de la commission scolaire;
 - autres.
- Elles peuvent porter
- sur des renseignements requis pour la confection du rapport annuel (contenant le bilan des activités des écoles);
 - sur les réalisations des établissements;
 - sur des priorités, comme l'implantation des nouveaux programmes, la mise en œuvre des plans de réussite;
 - autres.
- Évaluation
et reddition
de comptes

La décentralisation permet une adaptation des services aux besoins des élèves et en fonction des attentes du milieu. Elle se réalise dans le respect de grandes orientations et de politiques adoptées par la commission scolaire, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires du MEQ, et en fonction de ses attentes.

Il s'agit donc d'un système où les interventions des différents acteurs institutionnels sont interreliées.

Ce texte fait référence aux encadrements et aux attentes ministérielles mais porte uniquement sur les objets d'une politique d'information entre la commission scolaire et les établissements, lesquels se traduisent par des activités d'information, de suivi, de soutien et de contrôle.

Des objets d'information liés à la gestion pédagogique et administrative des établissements

Objets	Commentaires
<p>1. Les renseignements requis pour l'exercice des fonctions et des pouvoirs de la commission scolaire (art. 81, 218.1.2, 219)</p>	<p>La commission scolaire peut exiger de ses établissements tout renseignement ou document qu'elle estime nécessaire pour l'exercice de ses fonctions, à la date et dans la forme qu'elle détermine.</p> <ul style="list-style-type: none"> - En principe, ce sont des informations <ul style="list-style-type: none"> o qui ne peuvent être obtenues autrement; o qui n'ont pas encore fait l'objet d'un traitement informatisé. - Ces renseignements et ces documents : <ul style="list-style-type: none"> o doivent le plus possible être prévus, faire l'objet d'une planification; o peuvent porter sur des obligations déjà prévues dans la LIP ou des exigences émanant des politiques adoptées par la commission scolaire; o peuvent être ponctuels, selon la situation, la pertinence d'intervenir, où l'urgence d'une situation. - Un renseignement pertinent est celui qu'on reçoit au moment convenu, au moment opportun, au moment utile, d'où l'importance du respect des échéances ou du calendrier des opérations. <ul style="list-style-type: none"> o Le respect du format est important pour un traitement uniforme par la commission scolaire; o la proposition de la forme peut émaner de la commission scolaire ou encore être prescrite par le MEQ; d'où l'importance d'adopter des outils de gestion qui permettent de recueillir facilement les renseignements requis sous la forme demandée.

Objets	Commentaires
2. Le rapport annuel contenant le bilan de ses activités (art. 82)	<p>Dans une approche de gestion axée sur les résultats, le contenu du rapport annuel à la commission scolaire doit dépasser la description des activités réalisées et faire la démonstration des résultats obtenus à partir des moyens retenus et en fonction des indicateurs préalablement établis.</p> <p>La commission scolaire pourrait également fournir des balises permettant d'orienter le rapport annuel dans cette perspective et de rendre compte à la population des services rendus de façon simple et concise.</p>
3. Des avis sur toute question qu'elle est tenue de lui soumettre, sur toute question propre à favoriser la bonne marche de l'établissement et sur tout sujet propre à assurer une meilleure organisation des services dispensés par la commission scolaire (art. 78, 96.20, 96.22)	<p>La bonne marche de l'école et la meilleure organisation des services sont notamment deux objets majeurs qui mettent en relief le rôle de soutien et de services de la commission scolaire aux établissements.</p> <p>La commission scolaire est en effet un organisme reconnu par la Loi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - qui emploie les personnels; - qui est propriétaire des immeubles; - qui répartit les ressources en tenant compte des besoins exprimés par le directeur d'établissement; - qui adopte des règlements et des politiques pour faciliter le fonctionnement des établissements.
4. Des positions ou points de vue concernant les objets de consultation, notamment la modification ou la révocation de l'acte d'établissement (art. 79, 217)	<p>La modification ou la révocation de l'acte de l'établissement de l'école est une décision très importante pour les parents puisqu'elle définit la vocation de l'école et a des incidences sur le lieu de fréquentation scolaire des élèves.</p> <p>Les décisions à cet effet devraient s'inscrire dans une démarche ouverte, transparente, dans le respect des orientations de services de la commission scolaire et de sa politique</p>

Objets	Commentaires
	de maintien ou de fermeture des établissements.
5. La réalisation du projet éducatif (incluant le plan de réussite) (art. 36, 37, 74, 218) ou des orientations du centre (art. 109)	<p>Le projet éducatif et le plan d'action qui en résulte (incluant le plan de réussite) ou les orientations des centres, constituent une obligation pour les établissements. Non seulement, la commission scolaire doit-elle s'assurer de leur adoption par les établissements, elle doit également en favoriser la réalisation.</p> <p>Il appartient à chaque commission scolaire de convenir des modalités de support et de suivi à l'adoption d'un projet éducatif, à sa réalisation dans un plan d'action et à son évaluation.</p>
6. Les modalités d'application des régimes pédagogiques (art. 84, 96.13, 222, 222.1, 230, 231, 246, 249, 253, 85, 86) et l'établissement des programmes pour chaque service complémentaire (art. 88, 224)	<p>Les dispositions légales sont précises au regard du rôle que doit jouer la commission scolaire en matière de services éducatifs. Elle doit s'assurer de l'application des régimes pédagogiques, des programmes d'étude, de l'utilisation de manuels scolaires et du matériel didactique approuvé, de l'évaluation des apprentissages, de l'application des épreuves imposées, etc.</p> <p>Elle doit adopter des mesures à ces égards en concertation avec la direction des établissements.</p>
7. Les services éducatifs dispensés dans chaque école (art. 236, 251, 96.12, 39, 40, 100, 211)	<p>La responsabilité de la commission scolaire de déterminer les services éducatifs dispensés dans chaque école et dans chaque centre émane de sa mission même qui est de s'assurer que les personnes relevant de sa compétence reçoivent les services auxquels ils ont droit. L'exercice de cette responsabilité s'effectue en référence à l'acte d'établissement par lequel la commission scolaire établit une école ou un centre, et à la responsabilité du directeur de s'assurer de la qualité des services éducatifs. Pour ce faire, la</p>

Objets	Commentaires
	commission scolaire doit mettre en place des mesures de suivi et de contrôle qui lui permettent de véritablement exercer cette responsabilité.
8. La répartition et la détermination des ressources (art. 95, 275, 276)	La répartition équitable des ressources constitue une responsabilité de la commission scolaire. Elle prend toute son importance dans une approche de gestion axée sur les résultats puisque cela suppose un équilibre entre les moyens et les activités à réaliser pour atteindre les objectifs prévus. La commission scolaire doit rendre publics les objectifs et les principes de répartition des ressources ainsi que les critères afférents à ceux-ci.
9. Les élèves admis (sans prérequis) (art. 96.19, 241.4)	L'admission des élèves sans prérequis ou pour des raisons humanitaires constitue une activité «décentralisée», réalisée par chacun des établissements et comportant une obligation d'information.
10. L'organisation de services à la communauté: services de garde, alimentation, hébergement, etc. (art. 256, 257), formation de la main-d'œuvre, aide technique à l'entreprise, service à des fins culturelles, sociales, sportives, scientifiques ou communautaires (art. 255)	La commission scolaire exerce plusieurs fonctions et pouvoirs reliés au service à la communauté. Elle exerce généralement ses fonctions, à la demande et par l'entremise des établissements scolaires, selon des modalités convenues.
11. Les informations relatives aux pouvoirs délégués (art. 174)	La commission scolaire peut également déléguer des pouvoirs au directeur général, au personnel cadre et aux directions d'établissement. Ceux-ci s'exerceront sous la direction du d.g.

Conclusion

Ce cadre de référence fait ressortir les obligations d'information et de reddition de comptes auxquelles sont tenus la commission scolaire et les établissements ainsi que le contexte dans lequel elles s'inscrivent.

Il précise, de plus, le partage des pouvoirs et des responsabilités à ces égards, entre la commission scolaire et les établissements, lesquels s'exercent à l'intérieur d'un cycle de gestion.

Les rapports qu'entretiennent la commission scolaire et les établissements sont traités en conformité avec les fonctions stratégiques dévolues aux commissions scolaires.

À la demande des commissions scolaires, une documentation sur les indicateurs sera élaborée, afin de les instrumenter dans leur démarche d'évaluation, en vue de favoriser la reddition de comptes.

Liste des références

1. Association des cadres scolaires du Québec, Commission professionnelle de l'enseignement, *Assurance de la qualité et reddition de comptes*, septembre 2001.
2. Association des cadres scolaires du Québec, Commission professionnelle de l'enseignement, *L'évaluation des établissements primaires et secondaires du Québec, un dispositif d'interaction complémentaire*, septembre 2001.
3. *L'Association des directrices générales et des directeurs généraux des commissions scolaires (ADIGECS) et l'imputabilité dans le réseau scolaire*, 29 mars 2000.
4. Bureau du vérificateur général du Canada et le Secrétariat du Conseil du trésor. « *La reddition de comptes dans le secteur public : vers une modernisation* », Document de travail, 6 janvier 1998.
5. Fédération des commissions scolaires du Québec. *Rôles et responsabilités reliés à l'évaluation institutionnelle*, Monique Poulin et Berthier Dolbec, septembre 1999.
6. Fédération québécoise des directeurs et des directrices d'établissement d'enseignement, *Évaluation institutionnelle*, Montréal, 1999.
7. Gouvernement de l'Alberta. Ministère du Trésor. *Measuring performance : A Reference Guide*, septembre 1996.
8. Gouvernement de l'Ontario, Commission d'amélioration de l'éducation, *Planification de l'amélioration des écoles*, manuel à l'intention des directions d'école, des enseignants et des conseils d'école, novembre 2000.

9. Gouvernement du Québec, Bureau du vérificateur général, *Mémoire présenté à la Commission spéciale de l'Assemblée nationale au sujet de l'Énoncé de politique sur la gestion gouvernementale*, 7 septembre 1999.
10. Gouvernement du Québec, Conseil exécutif, *Projet de loi no 82, Loi sur l'administration publique sanctionnée le 30 mai 2000*, 30 mai 2000.
11. Gouvernement du Québec, Conseil supérieur de l'éducation, *Rapport annuel 1991-1992 sur l'état et les besoins de l'éducation. La gestion de l'éducation : nécessité d'un autre modèle*, septembre 1992, page 11.
12. Gouvernement du Québec, Conseil supérieur de l'éducation. *Rapport annuel 1998-1999 sur l'état et les besoins de l'éducation. L'évaluation institutionnelle en éducation : une dynamique propice au développement*, 1999.
13. Gouvernement du Québec, ministère de l'Éducation, *Documentation relative à l'opération « Plans de réussite », Mise à jour, développement et consolidation*, septembre 2001.
14. Gouvernement du Québec, ministère de l'Éducation, *Loi sur l'instruction publique, Modification*, 1^{er} juillet 1998.
15. Gouvernement du Québec, ministère de l'Éducation, *Plan stratégique 2000-2003*, mars 2000.
16. Gouvernement du Québec, Secrétariat à la modernisation de l'administration publique, *Guide sur la convention de performance et d'imputabilité et sur l'entente de gestion*, novembre 2000.
17. Gouvernement du Québec, Secrétariat à la modernisation de l'administration publique, *Guide sur la déclaration des services aux citoyens. (La consultation des citoyens)*, novembre 2000.

18. Gouvernement du Québec, Secrétariat à la modernisation de l'administration publique, *Énoncé de politique sur la gestion gouvernementale. Pour de meilleurs services aux citoyens, Bilan des consultations*, octobre 1999.
19. Gouvernement du Québec, Secrétariat à la modernisation de l'administration publique, *Modernisation de la gestion publique. Pour de meilleurs services aux citoyens, Un nouveau cadre de gestion. Contexte et origine de la réforme*, 3 mars 1999.
20. Gouvernement du Québec, Secrétariat à la modernisation de l'administration publique, *Pour de meilleurs services aux citoyens. Un nouveau cadre de gestion pour la Fonction publique. Sommaire. Énoncé de politique sur la gestion gouvernementale*.
21. Gouvernement du Québec, Secrétariat à la modernisation de l'administration publique, Publication spéciale du journal *Autrement* de la réforme administrative intitulée *Pour de meilleurs services aux citoyens. Principaux éléments de l'Énoncé de politique sur la gestion gouvernementale*, juin 1999.
22. Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), *Vers de meilleures pratiques de l'évaluation. Guide des meilleures pratiques*, avril 1999.
23. Université de Montréal, *L'évaluation institutionnelle de l'éducation : défi, ouverture et impasse*, collectif sous la direction de Guy Pelletier, Éditions de l'AFIDES, septembre 1998.
24. Université d'Ottawa, Centre d'études en gouvernance, conférence de Denis Desautels, Vérificateur général du Canada, « *La modernisation des concepts d'imputabilité* », 25 octobre 2001.

L'élaboration de ce document a été rendue possible grâce à la collaboration de la Commission permanente sur les enjeux politiques et financiers et des membres du comité aviseur.

M.	Jeannot Bordeleau	FCSQ
M.	Jacques Delfosse	AMDES
M.	Jacques Francoeur	ACSQ
M.	André Garon	ADIGECS
M.	Claude Gélinas	CFEFP
M.	Réjean Morel	FCSQ
M.	Robert Morin	FQDE
M.	Jeff Polenz	ACSAQ
Mme	Monique Poulin	FCSQ
M.	Serge Rodrigue	AQPDE
M.	Bernard Tremblay	FCSQ
Mme	Louise Tremblay	FCSQ
Mme	Susan Tremblay	ADIGECS