



Le plan d'engagement vers la réussite

GUIDE

MISE À JOUR FÉVRIER 2022

Coordination et rédaction

Direction de la gouvernance scolaire

Direction générale du soutien aux réseaux

Secteur du soutien aux réseaux et du financement

Pour information :

Renseignements généraux

Ministère de l'Éducation

1035, rue De La Chevrotière, 27^e étage

Québec (Québec) G1R 5A5

Téléphone : 418 643-7095

Ligne sans frais : 1 866 747-6626

© Gouvernement du Québec

Ministère de l'Éducation

ISBN 978-2-550-91286-6 (PDF)

ISBN 978-2-550-92313-8 (English version, PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2022

22-064-20_w3

Avant-propos

Ce document a été rédigé avec l'intention de soutenir les différents acteurs qui s'intéressent à la réussite éducative dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation d'un plan d'engagement vers la réussite en tenant compte des nouvelles dispositions législatives introduites à la suite de la sanction du projet de loi n° 40, *Loi modifiant principalement la Loi sur l'instruction publique relativement à l'organisation et à la gouvernance scolaires*, qui a eu lieu le 8 février 2020.

Certains aspects traités dans ce document découlent de dispositions de la *Loi sur l'instruction publique* (LIP), alors que d'autres sont davantage des propositions d'encadrements administratifs ou des pistes de réflexion.

Les éléments prescrits sont les suivants :

- les modalités visant la coordination de la démarche de planification stratégique entre les établissements d'enseignement, le centre de services scolaire¹ et le ministère de l'Éducation (LIP, articles 209.2 et 459.3);
- les orientations, les objectifs ou les cibles établis par le ministre et devant être pris en considération dans le plan d'engagement vers la réussite (LIP, article 459.2);
- l'élaboration, le contenu, l'échéancier, l'approbation et la diffusion du plan d'engagement vers la réussite (LIP, articles 193.7, 193.8, 193.9 et 209.1);
- l'élaboration, le contenu, l'échéancier et la diffusion du rapport annuel du centre de services scolaire (LIP, article 220).

Mise en garde

Le présent guide constitue un outil de vulgarisation. Il ne remplace aucunement les textes de loi en vigueur, qui prévalent. Les lectrices et les lecteurs doivent se référer directement aux lois et aux règlements sous la responsabilité du ministre de l'Éducation, notamment à la *Loi sur l'instruction publique*, afin de connaître toutes les dispositions applicables.

¹ Dans le but d'alléger le texte, le terme « centres de services scolaires » est utilisé à la fois pour désigner les centres de services scolaires et les commissions scolaires.

Table des matières

Introduction.....	5
Le plan d’engagement vers la réussite.....	8
Définition du plan d’engagement vers la réussite	8
Contenu du plan d’engagement vers la réussite	8
Démarche d’élaboration du plan d’engagement vers la réussite.....	13
Approbation du plan d’engagement vers la réussite	16
Transmission et diffusion du plan d’engagement vers la réussite	16
Mise en œuvre et suivi du plan d’engagement vers la réussite	17
Reddition de comptes	18
Annexe – Articles de la <i>Loi sur l’instruction publique</i> concernant le plan d’engagement vers la réussite.....	19
Références bibliographiques	27

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

- Association des administrateurs des écoles anglaises du Québec (AAEAQ);
- Association des comités de parents anglophones (ACPA);
- Association des commissions scolaires anglophones du Québec (ACSAQ);
- Association des directeurs généraux des commissions scolaires anglophones du Québec (ADGCSAQ);
- Association des directions générales scolaires du Québec (ADGSQ);
- Association montréalaise des directions d’établissement scolaire (AMDES);
- Association québécoise des cadres scolaires (AQCS);
- Association québécoise du personnel de direction des écoles (AQPDE);
- Fédération des comités de parents du Québec (FCPQ);
- Fédération des centres de services scolaires du Québec (FCSSQ);
- Fédération québécoise des directions d’établissement d’enseignement (FQDE);
- Regroupement des comités de parents autonomes du Québec (RCPAQ).

Introduction

La gestion axée sur les résultats en éducation

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

L'approche de gestion axée sur les résultats se base sur les deux principes fondamentaux suivants : la transparence et l'obligation de reddition de comptes. La transparence repose sur l'importance de communiquer à la population, de manière fidèle et précise, l'information relative au contexte, aux enjeux retenus, aux orientations et aux objectifs établis ainsi qu'aux résultats poursuivis par une organisation en vue, notamment, de faciliter la compréhension des choix qu'elle a effectués et des actions qu'elle a posées. Pour une organisation, l'obligation de reddition de comptes consiste à présenter les choix effectués et les résultats obtenus aux citoyennes et aux citoyens, notamment au regard des responsabilités que la LIP lui confère.

En somme, adopter une approche de gestion axée sur les résultats assure à une organisation, à son personnel et à toutes les personnes concernées que les décisions sont basées sur une analyse rigoureuse du contexte dans lequel elle évolue et résultent de leurs efforts communs et concertés. Cette approche permet d'évaluer dans quelle mesure l'objectif poursuivi, soit la réussite éducative de tous les élèves, jeunes et adultes, a été atteint.

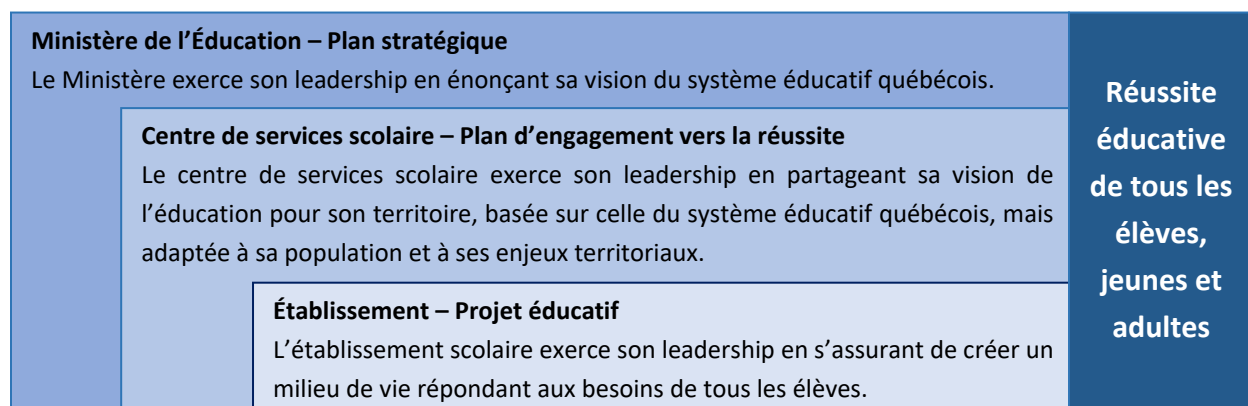
La gestion axée sur les résultats nécessite la collaboration de toutes les personnes engagées : il s'agit d'une approche collaborative. Elle permet de cerner le contexte, de définir les enjeux à prendre en considération, les orientations à suivre de même que les objectifs et les résultats à atteindre, et de rendre compte à la population des résultats obtenus.

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

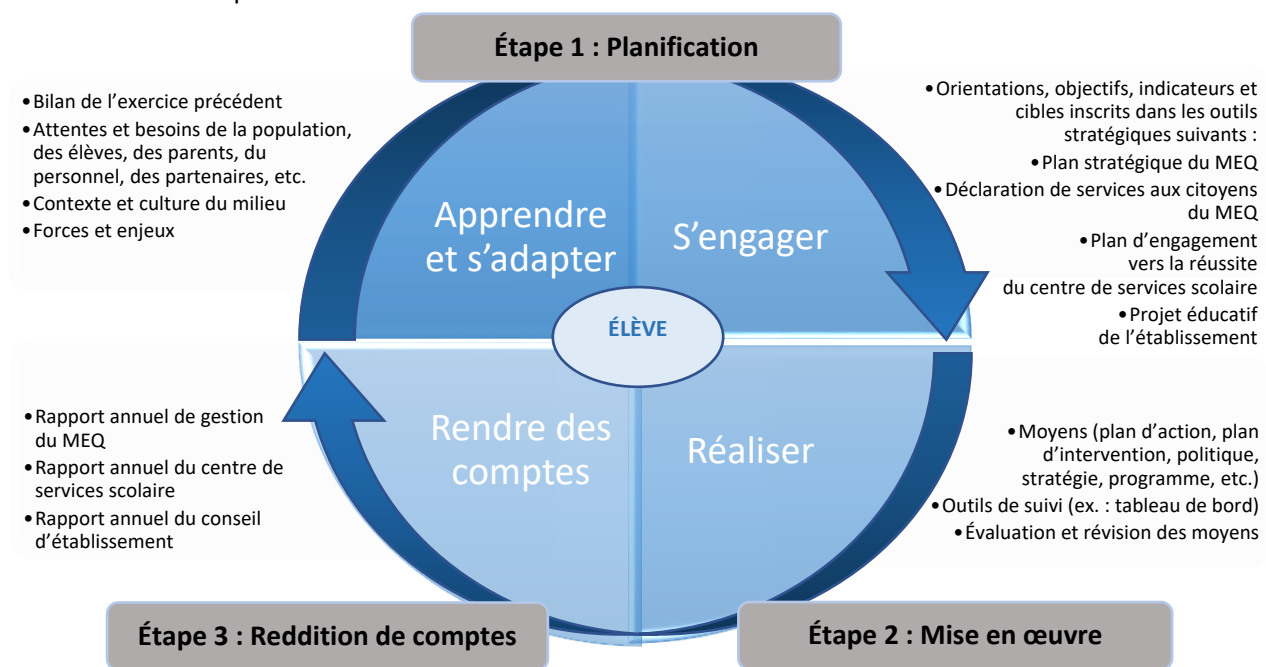
Le ministère de l'Éducation (MEQ) adopte aussi une approche de gestion axée sur les résultats. Après avoir effectué une analyse des besoins de la société québécoise et du réseau scolaire, le Ministère définit, dans son **plan stratégique**, les grandes orientations que le système d'éducation devrait mettre de l'avant et indique les résultats auxquels il s'attend. Cette approche s'applique aussi aux centres de services scolaires, qui déterminent, dans leur **plan d'engagement vers la réussite**, des orientations, des objectifs et les

résultats qu'ils souhaitent obtenir, en réponse aux besoins de leur milieu et en tenant compte des ressources dont ils disposent. Les établissements d'enseignement empruntent la même approche avec leur **projet éducatif**.

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



La gestion axée sur les résultats comprend les trois étapes suivantes : la planification, la mise en œuvre et la reddition de comptes.



Les principes de gouvernance guidant les réflexions et les décisions

Depuis le début des années 1960, les valeurs d'universalité, d'accessibilité et d'équité ont contribué à assurer l'essor de notre système d'éducation et le développement social et économique du Québec. Il est donc important, tout au long de l'élaboration du plan d'engagement vers la réussite, de s'inspirer de ces valeurs. Le gouvernement demeure fermement convaincu que le Québec doit poursuivre dans cette voie tout en faisant preuve d'innovation. En plus de ces valeurs, les quatre principes de gouvernance suivants doivent guider les réflexions et les décisions.

L'analyse différenciée selon les sexes

L'égalité entre les femmes et les hommes est inscrite dans la *Charte des droits et libertés de la personne* du Québec et dans les objectifs de développement durable des Nations Unies. Elle est fondamentale dans le développement d'une société de droits et assure l'équité sociale. Pour soutenir l'application de ce principe dans la réalité des divers milieux, le Programme d'action de la quatrième Conférence mondiale des Nations Unies sur les femmes, adopté à Beijing en 1995, propose de s'appuyer sur l'analyse différenciée selon les sexes (ADS). Celle-ci permet, de façon préventive, de discerner les effets distincts sur les femmes et les hommes que pourront avoir les décisions prises, notamment dans le cadre du plan d'engagement vers la réussite, sur la base des réalités et des besoins différenciés selon les sexes².

Le partenariat

Le Ministère ne peut exercer pleinement ses responsabilités en matière d'éducation sans porter le partenariat au rang de ses principes d'action et de gouvernance. Que ce soit sur le plan de l'élaboration des politiques publiques et de la législation ou sur celui de l'amélioration des programmes et des services, le partenariat aux paliers local, régional et national est une voie de communication et de coopération qui présente une importante valeur ajoutée à ses interventions, notamment sur le plan de la pertinence et de l'acceptabilité sociale.

La subsidiarité

La subsidiarité est un principe de décentralisation des processus et des décisions qui a pour but d'accroître la rapidité et l'efficacité d'une décision ou d'une action. La responsabilité de celle-ci est confiée à l'entité compétente la plus proche des personnes qu'elle vise directement. La subsidiarité permet aussi de mieux prendre en considération les réalités locales et régionales, de définir les besoins qui leur sont liés et de bien les intégrer dans les choix et les décisions.

Le développement durable

Le développement durable est l'élément intégrateur des valeurs et des principes qui inspirent la vision ministérielle, tant du point de vue du développement du système éducatif que de celui de la pratique d'activités physiques, sportives, de loisir et de plein air. L'éducation est au cœur des enjeux du

² SECRÉTARIAT À LA CONDITION FÉMININE (2007). *L'analyse différenciée selon les sexes dans les pratiques gouvernementales et dans celles des instances locales et régionales*, Québec, Le Secrétariat, p. 4.

développement durable, car elle constitue la principale source d'équité sociale et économique, en plus d'être un levier essentiel au déploiement d'une conscience environnementale collective et citoyenne.

De la documentation sur le développement durable pour le réseau scolaire, accessible sur le site Internet du Ministère³, permet d'amorcer une réflexion ou de compléter ses connaissances sur le sujet. Il est aussi possible de communiquer avec le Ministère à l'adresse developpementdurable@education.gouv.qc.ca.

Le plan d'engagement vers la réussite

Pour l'exercice de ses fonctions et de ses pouvoirs, chaque centre de services scolaire approuve, sur proposition du comité d'engagement pour la réussite des élèves, un plan d'engagement vers la réussite cohérent avec les orientations et les objectifs du plan stratégique du Ministère (LIP, article 209.1).

Définition du plan d'engagement vers la réussite

Le plan d'engagement vers la réussite est un outil de planification permettant, de façon transparente, de faire connaître à toute la population les engagements du centre de services scolaire dans le but d'assurer la réussite éducative de tous les élèves, jeunes et adultes, et ce, pour une période donnée. Il est élaboré en réponse aux besoins du milieu et mis en place grâce à la collaboration de tous les acteurs concernés par l'éducation sur un territoire. Il s'inscrit dans une démarche favorisant la synergie et la cohérence entre tous les paliers du système éducatif (le Ministère, les centres de services scolaires et les établissements d'enseignement), dans le respect de l'autonomie et des particularités de chacun.

Le plan d'engagement vers la réussite ne doit pas servir à imposer des orientations, des objectifs ou des cibles aux établissements d'enseignement dans l'élaboration de leur projet éducatif. Ces derniers doivent plutôt s'inspirer de leur contexte. Toutefois, le projet éducatif des établissements d'enseignement doit être cohérent avec le plan d'engagement vers la réussite du centre de services scolaire.

Contenu du plan d'engagement vers la réussite

La LIP précise que le plan d'engagement vers la réussite doit :

- être cohérent avec les orientations et les objectifs du plan stratégique du Ministère (LIP, article 209.1);
- répondre, le cas échéant, aux attentes signifiées par le ministre en ce qui a trait à la détermination d'orientations, d'objectifs ou de cibles (LIP, article 459.2);

³ <http://www.education.gouv.qc.ca/contenus-communs/societe/developpement-durable/>

- couvrir une période qui s’harmonise avec celle du plan stratégique du Ministère (LIP, article 209.1);
- respecter, le cas échéant, les modalités établies par le ministre en ce qui concerne la coordination de la démarche de planification stratégique entre les établissements d’enseignement, le centre de services scolaire et le Ministère (LIP, article 459.3);
- présenter les éléments suivants (LIP, article 209.1) :
 - la description du contexte dans lequel le centre de services scolaire évolue;
 - les orientations et les objectifs retenus ainsi que les cibles devant être atteintes au terme de la période couverte;
 - les indicateurs, notamment nationaux, utilisés pour mesurer l’atteinte des objectifs retenus et des cibles visées;
 - une déclaration contenant les objectifs établis quant au niveau des services offerts et à leur qualité;
 - tout autre élément déterminé par le ministre.

Contexte dans lequel évolue le centre de services scolaire

Le plan d’engagement vers la réussite doit préciser le contexte dans lequel évolue le centre de services scolaire, notamment les besoins de ses écoles et de ses centres de formation, les principaux enjeux auxquels il est confronté ainsi que les caractéristiques et les attentes du milieu qu’il dessert (LIP, article 209.1).

La connaissance du contexte constitue la pierre angulaire de la démarche d’élaboration d’un plan d’engagement vers la réussite. Il est suggéré de mener une vaste consultation sur l’ensemble du territoire couvert en vue d’obtenir une description du contexte qui soit la plus juste et la plus représentative possible. Le travail exécuté en collaboration avec les groupes concernés est également très important.

La description du contexte permet de reconnaître les forces et les zones de vulnérabilité, et de déterminer les enjeux les plus significatifs. Cette description s’appuie sur une analyse des environnements externe et interne dans lesquels agit l’organisation. On y trouve brièvement exposés les facteurs significatifs, les besoins, les attentes et les préoccupations majeures des citoyennes et des citoyens de même que les tendances sociales, économiques, démographiques et technologiques qui exerceront une influence sur les stratégies mises en place par l’organisation pour la période couverte. L’analyse du contexte permet de cerner les différents enjeux auxquels l’organisation sera confrontée et sur lesquels elle s’appuiera pour déterminer des orientations et des objectifs.

La connaissance du contexte permet aussi d’observer la situation en matière d’éducation sur le territoire en lien avec les orientations, les objectifs et les cibles établis par le ministre en vertu de l’article 459.2 de la LIP.

Voici une liste de données qui peuvent être prises en considération dans l'analyse des environnements externe et interne du centre de services scolaire :

- le contexte socioéconomique du territoire et ses répercussions sur le plan de l'éducation (hausse ou baisse de la démographie, niveau de scolarité moyen des parents, etc.);
- les services offerts par les organismes pouvant soutenir l'éducation sur le territoire de l'établissement d'enseignement et de sa région administrative (municipalités, autres établissements d'enseignement, instance régionale de concertation sur la persévérance scolaire, centre intégré de santé et de services sociaux, carrefour jeunesse-emploi, centre local de développement, etc.);
- les formes de collaboration avec des organismes et des partenaires pouvant soutenir l'éducation sur le territoire du centre de services scolaire et de sa région administrative (municipalités, établissements d'enseignement supérieur, instance régionale de concertation sur la persévérance scolaire, centre intégré de santé et de services sociaux, carrefour jeunesse-emploi, centre local de développement, etc.);
- l'offre publique et privée de services pédagogiques (petite enfance, préscolaire 4 et 5 ans, primaire, secondaire, éducation des adultes, formation professionnelle, enseignement supérieur) sur le territoire du centre de services scolaire, de sa région administrative ainsi que des régions administratives limitrophes;
- le budget total disponible pour le centre de services scolaire;
- le nombre d'établissements d'enseignement par ordre d'enseignement;
- l'état des bâtiments;
- le nombre de membres du personnel enseignant et de soutien offrant un service direct ou indirect à l'élève selon la catégorie d'emploi, le type de poste, etc.;
- le nombre d'élèves par niveau (1^{re}, 2^e, 3^e, etc.) et par secteur (formation générale des jeunes, formation générale des adultes, formation professionnelle);
- la proportion d'enfants qui commencent leur scolarité sans présenter de facteur de vulnérabilité;
- le taux de réussite à l'épreuve unique d'écriture, en langue d'enseignement, de la 4^e année du primaire;
- la proportion d'élèves entrant avec au moins une année de retard au secondaire;
- le nombre d'élèves ayant besoin des services d'une professionnelle ou d'un professionnel;
- les besoins particuliers des élèves adultes;
- le taux de réussite aux épreuves uniques du Ministère;

- le taux de qualification et d'obtention du diplôme selon le sexe de l'élève, son statut linguistique, son milieu socioéconomique et ses caractéristiques particulières (élève handicapé ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage, élève immigrant de première génération, etc.);
- le taux annuel de sortie sans diplôme ni qualification (taux de décrochage) selon niveau (1^e, 2^e, 3^e, etc.), l'âge de l'élève, son sexe, son statut linguistique, son milieu socioéconomique et ses caractéristiques particulières (élève handicapé ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage, élève immigrant de première génération, etc.).

Détermination des enjeux, des orientations, des objectifs, des indicateurs et des cibles (LIP, article 209.1)

Un **enjeu** découle du contexte. Il représente ce que l'organisation, ses clientèles et ses partenaires peuvent perdre ou gagner selon les stratégies mises en place. Il sert à structurer les orientations. La formulation d'un enjeu se fait par un énoncé de quelques mots et ne contient pas de verbe.

Une fois les enjeux déterminés, le centre de services scolaire et les groupes appelés à collaborer doivent procéder, pour chacun d'eux, à la détermination des orientations et des objectifs. De nouvelles consultations peuvent s'avérer nécessaires pour valider les orientations et les objectifs retenus, et apporter des ajustements au besoin.

Une **orientation** permet à une organisation d'affirmer les intentions qui marqueront la réalisation de sa mission. Elle traduit les priorités de l'organisation. Elle est rattachée à un enjeu et présente les caractéristiques suivantes :

- elle est introduite par un seul verbe d'action;
- elle véhicule une idée maîtresse;
- elle est claire et concise.

Un **objectif** constitue un engagement prioritaire de l'organisation pour la période couverte par l'outil stratégique. Il énonce les changements précis et mesurables que l'organisation souhaite effectuer. Il est formulé sous forme de résultats perceptibles et significatifs pour les clientèles et constitue la base de la reddition de comptes. Il présente les caractéristiques suivantes :

- il est introduit par un seul verbe d'action;
- il véhicule une seule idée;
- il précise la population ciblée;
- il rend explicites les résultats visés.

L'objectif est une déclaration sur l'ampleur des changements désirés. Il témoigne des ambitions de l'organisation. Idéalement, il est spécifique, mesurable, approprié, réaliste et délimité dans le temps (SMART)⁴.

Par la suite, des indicateurs et des cibles sont déterminés pour chacun des objectifs. Un **indicateur** est une information ou une mesure d'ordre quantitatif ou qualitatif qui permet d'évaluer les progrès accomplis dans l'atteinte d'un objectif. Il existe plusieurs types d'indicateurs, dont des indicateurs de performance qui sont directement liés aux résultats visés compte tenu d'un objectif ainsi que des indicateurs de mise en œuvre qui sont associés aux ressources et aux moyens utilisés pour atteindre un objectif. Un indicateur présente les caractéristiques suivantes :

- il est précis et clair par rapport aux résultats visés;
- il permet de mesurer un seul aspect à la fois;
- il repose sur des données fiables et récurrentes.

Une **cible** est associée à un indicateur et désigne le résultat visé compte tenu de l'objectif. Elle est précise et normalement quantifiable, mais on peut fixer une cible qualitative lorsque la mesure s'avère inapplicable ou inappropriée.

Il peut être justifié de déterminer des cibles intermédiaires pour certains objectifs afin d'effectuer un meilleur suivi durant la période couverte par le plan d'engagement vers la réussite. Il est important de publier périodiquement les indicateurs et de s'assurer de leur compréhension par le personnel scolaire.

La détermination des orientations, des objectifs, des indicateurs et des cibles amorce la réflexion quant au choix des moyens d'atteindre les résultats. Il importe de savoir que le choix de ces moyens appartient au centre de services scolaire.

Le travail de collaboration et les consultations menées à cette étape permettent au centre de services scolaire de s'assurer que ses engagements répondent aux besoins exprimés par le milieu et qu'ils sont établis de façon cohérente par rapport au contexte défini précédemment. Dans certains cas, le ministre impose des orientations, des objectifs ou des cibles dont le centre de services scolaire devra tenir compte dans l'élaboration de son plan d'engagement vers la réussite.

Élaboration de la déclaration contenant les objectifs établis quant au niveau des services offerts et à leur qualité (LIP, article 209.1)

Le centre de services scolaire s'engage à donner des services de qualité avec diligence, dans le respect, en toute transparence et de façon impartiale. La déclaration vise à fournir de l'information claire sur le type et l'accessibilité des services qu'il offre aux citoyennes et aux citoyens ainsi qu'aux entreprises de son

⁴ SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2013). *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation : pour une gestion saine et performante*, Québec, Le Secrétariat, p. 14.

territoire. Il doit communiquer au public concerné les règles et les procédures qui président aux services offerts. Cette déclaration peut être rédigée en s'appuyant sur les résultats des consultations précédentes.

Cette déclaration s'apparente à la déclaration de services aux citoyennes et aux citoyens produite par les différents ministères et organismes (*Loi sur l'administration publique*, articles 6 et 7).

Pour une bonne application des dispositions de la LIP, en complément des valeurs et des principes énoncés dans le plan stratégique du Ministère et en accord avec les principes de transparence et d'imputabilité, la gestion collaborative et une démarche de consultation sont un gage de réussite.

Démarche d'élaboration du plan d'engagement vers la réussite

Comité d'engagement pour la réussite des élèves

À la suite de l'adoption de la *Loi modifiant principalement la Loi sur l'instruction publique relativement à l'organisation et à la gouvernance scolaires*, qui a eu lieu le 8 février 2020, les centres de services scolaires doivent instituer un comité d'engagement pour la réussite des élèves⁵ (LIP, article 193.6). Les dispositions législatives concernant ce comité sont en vigueur depuis le 1^{er} juillet 2020.

La composition du comité est diversifiée et engage toutes les catégories de membres du personnel. Ses fonctions sont centrées sur les orientations éducatives (LIP, article 193.7) : outre les fonctions relatives à l'analyse des résultats des élèves, à la promotion des pratiques éducatives issues de la recherche et à l'émission d'avis sur toute question relative à la réussite des élèves, le comité doit élaborer un plan d'engagement vers la réussite et le proposer au centre de services scolaire.

Gestion collaborative

La gestion collaborative met à l'avant-plan, dans le respect des responsabilités légales respectives, le travail d'équipe effectué par plusieurs personnes pour atteindre un objectif commun. La collaboration entre ces personnes crée une synergie et favorise leur engagement ainsi que leur adhésion autour d'une même vision en renforçant la responsabilité collective. La recherche reconnaît la gestion collaborative, qui associe les membres de la communauté éducative à la résolution des problèmes liés la réussite des élèves, comme étant une approche probante⁶.

Pour que le travail d'équipe soit efficace, il faut respecter certaines conditions, dont les suivantes :

- désigner la personne responsable du groupe de travail;
- privilégier des rencontres présentielles;

⁵ Pour favoriser la collaboration, les commissions scolaires anglophones peuvent former un comité de pilotage du plan d'engagement vers la réussite, composé de représentantes et de représentants des groupes prescrits par la LIP ainsi que d'autres groupes. Les travaux menés en collaboration doivent guider les décisions à chacune des étapes du plan d'engagement vers la réussite, soit la planification, la mise en œuvre et la reddition de comptes.

⁶ Pierre COLLERETTE, Daniel PELLETIER et Gilles TURCOTTE (2013). *Recueil de pratiques des directions d'écoles secondaires favorisant la réussite des élèves*, Québec, Université du Québec en Outaouais, p. 8.

- organiser le groupe de travail de manière à favoriser la collaboration tout en s’assurant de poursuivre un objectif commun;
- faciliter l’intégration de tous les membres du groupe de travail et établir des liens de confiance entre eux;
- choisir le moyen de communiquer l’avancement des travaux;
- mettre en place un processus d’amélioration continue⁷.

Le travail d’équipe peut bénéficier des technologies numériques. En effet, le recours à ces technologies (messagerie, partage de fichiers en ligne, visioconférence ou réseautage social) peut faciliter le travail ainsi que la communication entre les membres de l’équipe et, de cette façon, améliorer l’efficacité du travail.

Pour favoriser la réussite des élèves, jeunes et adultes, il est important d’appuyer les travaux sur les quatre principes suivants :

- des décisions centrées sur la réussite des élèves et sur les besoins des milieux;
- la subsidiarité;
- l’optimisation des ressources;
- des décisions appuyées sur les résultats de recherches et d’expériences.

Consultations

En vertu de l’article 193.8 de la LIP, le comité d’engagement pour la réussite des élèves, dans l’élaboration du plan d’engagement vers la réussite, doit obligatoirement consulter les groupes suivants :

- le comité de parents;
- le comité consultatif des services aux élèves handicapés ou en difficulté d’adaptation ou d’apprentissage;
- le comité consultatif de gestion;
- les conseils d’établissement;
- les enseignantes et les enseignants ainsi que les autres membres du personnel;
- les comités des élèves.

⁷ Edgar H. SCHEIN (2004). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 458 p.

De plus, le comité de parents et le comité consultatif de gestion peuvent notamment faire des recommandations portant sur ce que devrait contenir le plan d'engagement vers la réussite du centre de services scolaire.

Étant donné les dispositions de la LIP qui favorisent l'adoption d'une gestion collaborative, les groupes énumérés précédemment sont davantage appelés à collaborer. Compte tenu de l'importance du plan d'engagement vers la réussite, il faut s'assurer que les consultations ont une vaste portée. Pour ce faire, le centre de services scolaire peut bonifier la liste des personnes consultées à une étape ou l'autre de l'élaboration du plan en faisant appel, par exemple, aux groupes suivants :

- l'ensemble des citoyennes et des citoyens de son territoire;
- les organismes communautaires présents sur son territoire et offrant des services complémentaires au milieu de l'éducation;
- l'instance régionale de concertation sur la persévérance scolaire;
- les élus municipaux;
- les partenaires gouvernementaux (emploi, santé et services sociaux, culture, etc.).

Pour s'assurer d'obtenir une consultation des plus efficaces, le centre de services scolaire élabore un plan en collaboration avec les groupes concernés. Ce plan de consultation doit tenir compte de la réalité du centre de services scolaire et comprendre les éléments suivants :

- le but de la consultation;
- un calendrier des activités pour toutes les étapes de la consultation;
- la population visée, la taille de l'échantillon ainsi que la méthode d'échantillonnage;
- les particularités régionales du territoire;
- les outils choisis pour la consultation (entrevues, questionnaires en ligne, groupes de discussion, etc.);
- les prévisions budgétaires;
- l'évaluation prévue à chacune des étapes de la consultation;
- des rétroactions et des suivis de la consultation⁸.

⁸ SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA (2007). *Lignes directrices pour des consultations efficaces sur la réglementation*, Canada, Le Secrétariat, 31 p.

De plus, tout au long de la consultation, il est important que les responsables gardent en mémoire les conditions gagnantes d'une communication réussie :

- accueillir les opinions des groupes consultés;
- faire preuve de transparence;
- présenter la façon dont les opinions des groupes consultés ont servi à l'élaboration du plan d'engagement vers la réussite et expliquer les raisons pour lesquelles certaines opinions n'ont pas été retenues⁹.

La consultation doit être gérée et animée de façon efficace. Communiquer avec les groupes concernés constitue un facteur important dans la réussite de l'exercice. Il est donc suggéré d'offrir une formation aux responsables de la consultation afin de les soutenir dans cet exercice.

Approbation du plan d'engagement vers la réussite

Selon l'article 193.9 de la LIP, « [l]e directeur général ou tout autre membre désigné par le comité d'engagement pour la réussite des élèves doit présenter le plan d'engagement vers la réussite proposé par le comité au conseil d'administration du centre de services scolaire pour approbation. Si le conseil d'administration ne l'approuve pas, il doit motiver sa décision lors de la séance où il est rejeté ». Une copie du procès-verbal contenant les délibérations du conseil d'administration doit être transmise au comité d'engagement pour la réussite des élèves. Une bonne pratique consiste à communiquer clairement à ce comité les raisons du refus.

Transmission et diffusion du plan d'engagement vers la réussite

Avant de transmettre le plan d'engagement vers la réussite au ministre et de le diffuser, il est suggéré d'en présenter une version préliminaire aux groupes ayant collaboré à son élaboration. Cet exercice de validation permet de s'assurer que le plan est conforme aux discussions qui ont eu lieu et aux décisions qui ont été prises à l'étape de sa préparation. Cette version préliminaire est aussi l'occasion d'apporter les derniers correctifs avant la présentation du plan et son approbation lors d'une séance du conseil d'administration.

Une fois ce travail terminé, le centre de services scolaire doit accomplir les étapes suivantes :

- transmettre au ministre la version finale du plan d'engagement vers la réussite préalablement approuvée par le conseil d'administration (LIP, article 209.1);
- diffuser le plan d'engagement vers la réussite de 60 à 90 jours après sa transmission au ministre ou selon un autre échéancier convenu entre le Ministère et le centre de services scolaire

⁹ Ibidem.

(LIP, article 209.1). Il est fortement suggéré de le déposer dans le site Internet du centre de services scolaire pour que toute personne intéressée puisse y avoir accès rapidement et facilement. Le plan d'engagement vers la réussite prend effet le jour de sa publication (LIP, article 209.1).

- Il est à noter que le ministre peut demander à un centre de services scolaire de différer la publication du plan d'engagement vers la réussite si des modifications sont nécessaires pour assurer une harmonisation avec l'échéancier du plan stratégique du Ministère ou une cohérence avec les orientations, les objectifs ou les cibles qu'il a déterminés (LIP, article 459.3). Dans ces cas, une lettre sera transmise au centre de services scolaire pour lui demander de différer la diffusion de son plan d'engagement vers la réussite et lui préciser les correctifs à y apporter et le suivi à réaliser. Le centre de services scolaire doit procéder rapidement aux modifications demandées par le ministre. Pour ce faire, il peut consulter de nouveau les groupes ayant participé à l'élaboration du plan. Le centre de services scolaire doit également informer les établissements d'enseignement des modifications exigées en précisant les conséquences qu'elles entraîneront sur les projets éducatifs, le cas échéant;
- présenter à la population le plan d'engagement vers la réussite à la séance du conseil d'administration qui suit la date de sa diffusion. Un avis public indiquant la date, l'heure et le lieu de cette séance doit être donné à la population au moins 10 jours avant sa tenue (LIP, article 209.1).
- Il est suggéré de présenter le plan d'engagement vers la réussite au personnel du centre de services scolaire et d'informer les parents de sa publication.

Mise en œuvre et suivi du plan d'engagement vers la réussite

Pour la mise en œuvre du plan d'engagement vers la réussite, les pistes d'action suivantes sont suggérées :

- déterminer et mettre en place des moyens (accompagnement, plans d'action, politiques, programmes, etc.) d'atteindre les objectifs et les cibles établis.
 - Pour soutenir la réflexion liée au choix de ces moyens, le centre de services scolaire peut se référer aux pratiques éducatives du milieu, aux résultats de recherches et d'expériences, aux innovations et aux divers documents produits par le Ministère (plans d'action, politiques, stratégies, etc.). S'associer le personnel dans cet exercice est un levier important pour l'atteinte des résultats escomptés;
- élaborer des outils de suivi de gestion (tableau de suivi, tableau de bord, plan d'action, etc.) et observer périodiquement la progression des résultats. Ces outils constituent une précieuse source d'information sur l'efficacité des moyens mis en place et la performance de l'organisation;

- ajuster les moyens selon le résultat de l’analyse ou les ressources financières disponibles. Dans la recherche de solutions, il faut interpeller les acteurs concernés. Il ne s’agit pas de modifier le plan d’engagement vers la réussite, mais plutôt de choisir d’autres moyens de s’assurer d’atteindre les résultats escomptés;
- poursuivre le travail de collaboration.
 - Les collaborateurs engagés dans l’élaboration du plan d’engagement vers la réussite doivent être informés de sa mise en œuvre. Il est suggéré de les rencontrer afin de leur présenter les moyens mis en place pour atteindre les objectifs et de les informer du suivi des résultats. Ces collaborateurs peuvent devenir parties prenantes dans la recherche de solutions si la situation l’exige. Ils sont précieux pour l’organisation et il est important d’entretenir des liens avec eux;
- actualiser le plan d’engagement vers la réussite si de nouvelles orientations étaient déterminées par le ministre ou si le contexte du centre de services scolaire changeait de façon importante. Une consultation des groupes ciblés à l’article 193.8 serait alors nécessaire;
- commencer les travaux d’élaboration du nouveau plan d’engagement vers la réussite avant l’échéance de celui qui est en vigueur.

En vertu de l’article 193.7 de la LIP, le comité d’engagement pour la réussite des élèves doit analyser leurs résultats et présenter au centre de services scolaire des recommandations sur l’application du plan d’engagement vers la réussite.

Reddition de comptes

Le centre de services scolaire doit rédiger un rapport annuel afin de rendre compte à la population de son territoire de la réalisation de son plan d’engagement vers la réussite et des résultats obtenus en fonction des objectifs et des cibles qu’il comporte (LIP, article 220). Ce rapport comprend les éléments prescrits par la LIP et est rédigé conformément aux dispositions du règlement pris en vertu de l’article 457.6 de la LIP.

Annexe – Articles de la *Loi sur l’instruction publique*¹⁰ concernant le plan d’engagement vers la réussite

CHAPITRE III – ÉCOLE

SECTION I – CONSTITUTION

37. Le projet éducatif de l’école, qui peut être actualisé au besoin, comporte :

- 1° le contexte dans lequel elle évolue et les principaux enjeux auxquels elle est confrontée, notamment en matière de réussite éducative;
- 2° les orientations propres à l’école et les objectifs retenus pour améliorer la réussite éducative;
- 3° les cibles visées au terme de la période couverte par le projet éducatif;
- 4° les indicateurs utilisés pour mesurer l’atteinte des objectifs et des cibles visés;
- 5° la périodicité de l’évaluation du projet éducatif déterminée en collaboration avec le centre de services scolaire.

Les orientations et les objectifs identifiés au paragraphe 2° du premier alinéa visent l’application, l’adaptation et l’enrichissement du cadre national défini par la loi, le régime pédagogique et les programmes d’études établis par le ministre. **Ils doivent également être cohérents avec le plan d’engagement vers la réussite du centre de services scolaire.**

Le projet éducatif doit respecter la liberté de conscience et de religion des élèves, des parents et des membres du personnel de l’école.

37.1. La période couverte par le projet éducatif doit s’harmoniser avec celle du plan d’engagement vers la réussite du centre de services scolaire conformément aux modalités prescrites, le cas échéant, en application du premier alinéa de l’article 459.3.

SECTION II – CONSEIL D’ÉTABLISSEMENT

§ 4. — Fonctions et pouvoirs

1. — Fonctions et pouvoirs généraux

74. Le conseil d’établissement analyse la situation de l’école, principalement les besoins des élèves, les enjeux liés à la réussite éducative ainsi que les caractéristiques et les attentes de la communauté qu’elle dessert. Sur la base de cette analyse et en tenant compte du plan d’engagement vers la réussite du centre de services scolaire, il adopte le projet éducatif de l’école, voit à sa réalisation et procède à son évaluation selon la périodicité qui y est prévue.

¹⁰ QUÉBEC. *Loi sur l’instruction publique*, [En ligne], [www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/I-13.3] (Téléchargé le 31 octobre 2021).

Chacune de ces étapes s'effectue en concertation avec les différents acteurs intéressés par l'école et la réussite éducative. À cette fin, le conseil d'établissement favorise la participation des élèves, des parents, des enseignants, des autres membres du personnel de l'école et de représentants de la communauté et du centre de services scolaire.

SECTION V – DIRECTEUR D'ÉCOLE

§ 2. — Fonctions et pouvoirs

96.25. Le directeur de l'école participe à l'élaboration du plan d'engagement vers la réussite, des politiques et des règlements du centre de services scolaire.

CHAPITRE IV – CENTRE DE FORMATION PROFESSIONNELLE ET CENTRE D'ÉDUCATION DES ADULTES

SECTION I – CONSTITUTION

97.1 Le projet éducatif du centre, qui peut être actualisé au besoin, comporte :

1° le contexte dans lequel il évolue et les principaux enjeux auxquels il est confronté, notamment en matière de réussite éducative et, dans le cas d'un centre de formation professionnelle, d'adéquation entre la formation et les besoins régionaux ou nationaux de main-d'œuvre;

2° les orientations propres au centre et les objectifs retenus pour améliorer la réussite éducative;

3° les cibles visées au terme de la période couverte par le projet éducatif;

4° les indicateurs utilisés pour mesurer l'atteinte des objectifs et des cibles visés;

5° la périodicité de l'évaluation du projet éducatif déterminée en collaboration avec le centre de services scolaire.

Les orientations et les objectifs identifiés au paragraphe 2° du premier alinéa visent l'application, l'adaptation et l'enrichissement du régime pédagogique et des programmes d'études établis par le ministre. Ils doivent également être cohérents avec le **plan d'engagement vers la réussite** du centre de services scolaire.

97.2 La période couverte par le projet éducatif doit s'harmoniser avec celle du plan d'engagement vers la réussite du centre de services scolaire conformément aux modalités prescrites, le cas échéant, en application du premier alinéa de l'article 459.3.

SECTION II – CONSEIL D'ÉTABLISSEMENT

§ 3. — Fonctions et pouvoirs

109. Le conseil d'établissement analyse la situation du centre, principalement les besoins des élèves, les enjeux liés à la réussite éducative ainsi que les caractéristiques et les attentes du milieu qu'il dessert. Sur la base de cette analyse et en tenant compte du **plan d'engagement vers la réussite** du centre de services

scolaire, il adopte le projet éducatif du centre, voit à sa réalisation et procède à son évaluation selon la périodicité qui y est prévue.

CHAPITRE V – CENTRE DE SERVICES SCOLAIRE

SECTION III – CONSEIL D’ADMINISTRATION DU CENTRE DE SERVICES SCOLAIRE

174. Le conseil d’administration du centre de services scolaire peut, par règlement, déléguer certaines de ses fonctions et certains de ses pouvoirs au directeur général, à un directeur général adjoint, à un directeur d’école, à un directeur de centre ou à un autre membre du personnel cadre.

Les fonctions et pouvoirs ainsi délégués s’exercent sous la direction du directeur général.

Le conseil d’administration du centre de services scolaire peut également déléguer certaines fonctions et certains pouvoirs à un conseil d’établissement, au comité de répartition des ressources ou au comité d’engagement pour la réussite des élèves.

SECTION IV – COMITÉS

187. Le comité consultatif des services aux élèves handicapés et aux élèves en difficulté d’adaptation ou d’apprentissage a pour fonctions :

1° de donner son avis au centre de services scolaire sur la politique d’organisation des services éducatifs aux élèves handicapés et aux élèves en difficulté d’adaptation ou d’apprentissage;

2° de donner son avis au comité de répartition des ressources sur l’affectation des ressources financières pour les services à ces élèves;

3° de donner son avis au comité d’engagement pour la réussite des élèves sur le plan d’engagement vers la réussite.

Le comité peut aussi donner son avis au centre de services scolaire sur l’application du plan d’intervention à un élève handicapé ou en difficulté d’adaptation ou d’apprentissage.

193. Le comité de parents doit être consulté sur les sujets suivants :

1° la division, l’annexion ou la réunion du territoire du centre de services scolaire;

1.1° le **plan d’engagement vers la réussite** du centre de services scolaire;

2° le plan triennal de répartition et de destination des immeubles du centre de services scolaire, la liste des écoles et les actes d’établissement;

3° la politique relative au maintien ou à la fermeture d’école et aux autres changements des services éducatifs dispensés dans une école adoptée en vertu de l’article 212;

3.1° (*paragraphe abrogé*);

4° (*paragraphe abrogé*);

5° la répartition des services éducatifs entre les écoles;

5.1° le règlement du centre de services scolaire sur la procédure d'examen des plaintes établi en application de l'article 220.2;

6° les critères d'inscription des élèves dans les écoles visés à l'article 239;

6.1° l'affectation d'une école aux fins d'un projet particulier, en application de l'article 240, et les critères d'inscription des élèves dans cette école;

7° le calendrier scolaire;

7.1° les services de garde en milieu scolaire;

8° (*paragraphe abrogé*);

9° (*paragraphe abrogé*);

10° (*paragraphe abrogé*).

Par ailleurs, il peut faire des recommandations de sa propre initiative au centre de services scolaire relativement aux sujets visés au premier alinéa. Il peut également renoncer à être consulté sur un sujet visé au paragraphe 1°, 2°, 3°, 5°, 5.1°, 6° ou 6.1° du premier alinéa. Dans ce cas, il doit en informer par écrit le centre de services scolaire. Il procède de la même façon lorsqu'il souhaite mettre fin à cette renonciation.

193.6. Le centre de services scolaire doit instituer un **comité d'engagement pour la réussite des élèves** formé d'au plus 18 membres composé des personnes suivantes :

1° le directeur général du centre de services scolaire ou la personne qu'il désigne;

2° au moins deux membres du personnel enseignant d'une école;

3° au moins un membre du personnel enseignant d'un centre d'éducation des adultes;

4° au moins un membre du personnel enseignant d'un centre de formation professionnelle;

5° au moins un membre du personnel professionnel non enseignant;

6° au moins un membre du personnel de soutien;

7° au moins un directeur d'une école où est dispensé de l'éducation préscolaire ou de l'enseignement primaire;

8° au moins un directeur d'une école où est dispensé de l'enseignement secondaire;

9° au moins un directeur d'un centre de formation professionnelle;

10° au moins un directeur d'un centre d'éducation des adultes;

11° un membre du personnel d'encadrement responsable des services éducatifs;

12° un membre issu du milieu de la recherche en sciences de l'éducation.

Un des membres doit posséder une expérience de travail auprès d'élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage.

La direction du **comité d'engagement pour la réussite des élèves** est confiée au directeur général du centre de services scolaire ou à la personne qu'il désigne en vertu du paragraphe 1° du premier alinéa.

193.7. Le **comité d'engagement pour la réussite des élèves** a pour fonctions :

1° d'élaborer et de proposer au centre de services scolaire un **plan d'engagement vers la réussite**, conformément à l'article 209.1;

2° d'analyser les résultats des élèves et de formuler des recommandations au centre de services scolaire sur l'application du **plan d'engagement vers la réussite** approuvé par le centre de services scolaire;

3° de promouvoir, auprès des établissements, les pratiques éducatives, incluant celles en évaluation, issues de la recherche et liées aux orientations du plan d'engagement vers la réussite;

4° de donner son avis au centre de services scolaire sur toute question relative à la réussite des élèves.

193.8. Dans l'élaboration du **plan d'engagement vers la réussite**, le **comité d'engagement pour la réussite des élèves** consulte notamment le comité de parents, le comité consultatif des services aux élèves handicapés et aux élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage, le comité consultatif de gestion, les conseils d'établissement, les enseignants et les autres membres du personnel de même que les comités d'élèves.

Le comité de parents et le comité consultatif de gestion peuvent notamment faire des recommandations portant sur le contenu du **plan d'engagement vers la réussite** du centre de services scolaire.

193.9. Le directeur général ou tout autre membre désigné par le **comité d'engagement pour la réussite des élèves** doit présenter le **plan d'engagement vers la réussite** proposé par le comité au conseil d'administration du centre de services scolaire pour approbation. Si le conseil d'administration ne l'approuve pas, il doit motiver sa décision lors de la séance où il est rejeté. Une copie du procès-verbal des délibérations du conseil d'administration dans lequel est consignée la décision motivée doit être transmise au comité d'engagement pour la réussite des élèves.

194. Les comités ont le droit de se réunir dans les locaux du centre de services scolaire.

Ils ont aussi le droit d'utiliser gratuitement les services de soutien administratif et les équipements du centre de services scolaire selon les modalités établies par le directeur général.

195. Les comités établissent leurs règles de régie interne. Ces règles doivent prévoir la tenue d'au moins trois séances par année scolaire.

Une personne peut participer et voter à une séance du comité dont elle est membre par tout moyen permettant à tous les participants de communiquer entre eux.

196. Aucun membre d'un comité ne peut être poursuivi en justice pour un acte accompli de bonne foi dans l'exercice de ses fonctions.

Les articles 177, 177.1 et 177.2 s'appliquent aux membres du comité de parents et aux membres du comité consultatif des services aux élèves handicapés et aux élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage, compte tenu des adaptations nécessaires.

CHAPITRE V – CENTRE DE SERVICES SCOLAIRE

SECTION VI – FONCTIONS ET POUVOIRS DU CENTRE DE SERVICES SCOLAIRE

§ 2. — Fonctions générales

209.1. Pour l'exercice de ses fonctions et de ses pouvoirs, chaque centre de services scolaire approuve, sur proposition du **comité d'engagement pour la réussite des élèves**, un **plan d'engagement vers la réussite** cohérent avec les orientations stratégiques et les objectifs du plan stratégique du ministère. Le plan d'engagement vers la réussite doit également, le cas échéant, répondre aux attentes signifiées en application de l'article 459.2. En outre, sa période doit s'harmoniser avec celle du plan stratégique du ministère conformément aux modalités prescrites, le cas échéant, en application du premier alinéa de l'article 459.3.

Le **plan d'engagement vers la réussite** que le centre de services scolaire peut actualiser au besoin sur recommandation du **comité d'engagement pour la réussite des élèves** doit comporter :

- 1° le contexte dans lequel il évolue, notamment les besoins de ses établissements, les principaux enjeux auxquels il est confronté ainsi que les caractéristiques et les attentes du milieu qu'il dessert;
- 2° les orientations et les objectifs retenus;
- 3° les cibles visées au terme de la période couverte par le plan;
- 4° les indicateurs, notamment nationaux, utilisés pour mesurer l'atteinte des objectifs et cibles visés;
- 5° une déclaration contenant ses objectifs quant au niveau des services offerts et quant à leur qualité;
- 6° tout autre élément déterminé par le ministre.

Le centre de services scolaire transmet au ministre son plan d'engagement vers la réussite et le rend public à l'expiration d'un délai de 60 à 90 jours après cette transmission ou d'un autre délai si le centre de services scolaire et le ministre en conviennent. Le plan d'engagement vers la réussite prend effet le jour de sa publication. Le centre de services scolaire doit, lors de la séance qui suit la prise d'effet de son plan d'engagement vers la réussite, présenter à la population le contenu de ce plan. Un avis public indiquant la date, l'heure et le lieu de cette séance doit être donné à la population au moins 10 jours avant sa tenue.

SECTION VI – FONCTIONS ET POUVOIRS DU CENTRE DE SERVICES SCOLAIRE

220. Le centre de services scolaire prépare un rapport annuel conformément aux dispositions du règlement pris en vertu de l'article 457.6 afin de rendre compte à la population de son territoire de la réalisation de son **plan d'engagement vers la réussite** et des résultats obtenus en fonction des objectifs et des cibles qu'il comporte.

Le centre de services scolaire doit faire mention dans ce rapport, de manière distincte pour chacun de ses établissements, de la nature des plaintes qui ont été portées à la connaissance de son directeur général par les directeurs d'établissement d'enseignement en application de l'article 96.12, des interventions qui ont été faites et de la proportion de ces interventions qui ont fait l'objet d'une plainte auprès du protecteur de l'élève.

Le centre de services scolaire transmet une copie du rapport au ministre et le rend public au plus tard le 31 décembre de chaque année.

275.1. Le centre de services scolaire détermine, pour chaque année scolaire, la répartition de ses revenus en tenant compte des recommandations du comité de répartition des ressources faites en application du cinquième alinéa de l'article 193.3.

Cette répartition doit être effectuée de façon équitable en tenant compte des besoins exprimés par les établissements d'enseignement, des inégalités sociales et économiques auxquelles ceux-ci sont confrontés, de son **plan d'engagement vers la réussite** et des projets éducatifs de ses écoles et de ses centres.

La répartition doit prévoir les montants alloués au fonctionnement des conseils d'établissement ainsi que les montants requis pour les besoins du centre de services scolaire, de ses établissements d'enseignement et de ses comités.

CHAPITRE VII – GOUVERNEMENT ET MINISTRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT

SECTION II – FONCTIONS ET POUVOIRS DU MINISTRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT

459.1. Le ministre établit, après consultation des centres de services scolaires, les indicateurs nationaux qu'il met à la disposition de tous les centres de services scolaires aux fins notamment de leur permettre de dégager, dans leurs plans d'engagement vers la réussite, les principaux enjeux auxquels ils font face.

459.2. Le ministre peut déterminer, pour l'ensemble des centres de services scolaires ou en fonction de la situation de l'un ou de certains d'entre eux, des orientations, des objectifs ou des cibles devant être pris en compte pour l'élaboration du plan d'engagement vers la réussite du centre de services scolaire.

459.3. Le ministre peut prescrire à tout centre de services scolaire des modalités visant la coordination de l'ensemble de la démarche de planification stratégique entre les établissements d'enseignement, le centre de services scolaire et le ministère.

Il peut en outre, à la suite de la réception du plan d'engagement vers la réussite d'un centre de services scolaire, lui demander d'en différer la publication à l'intérieur du délai prescrit par l'article 209.1 ou de procéder à des modifications afin que la période couverte par ce plan soit harmonisée avec celle du plan stratégique du ministère conformément aux modalités prescrites, le cas échéant, en application du premier alinéa. Il peut aussi faire une telle demande afin que ce plan soit cohérent avec les orientations stratégiques et les objectifs du plan stratégique du ministère ou qu'il réponde aux attentes signifiées en application de l'article 459.2.

459.4. Le ministre procède à l'évaluation des résultats de la mise en œuvre du **plan d'engagement vers la réussite** de chaque centre de services scolaire, selon la périodicité qu'il détermine. Cette évaluation est transmise au centre de services scolaire.

Le ministre et le centre de services scolaire, après consultation du **comité d'engagement pour la réussite des élèves**, conviennent, le cas échéant, des correctifs qui doivent être mis en place afin d'assurer l'atteinte des orientations, des objectifs ou des cibles visés au **plan d'engagement vers la réussite**.

Lorsque, malgré les correctifs apportés, le ministre estime qu'il est peu probable que le centre de services scolaire puisse atteindre ces orientations, ces objectifs ou ces cibles, il peut prescrire toute mesure additionnelle que le centre de services scolaire doit mettre en place dans le délai que le ministre détermine.

Références bibliographiques

COLLERETTE, Pierre, Daniel PELLETIER et Gilles TURCOTTE (2013). *Recueil de pratiques des directions d'écoles secondaires favorisant la réussite des élèves*, Québec, Université du Québec en Outaouais, 23 p.

MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF (2013). *Lignes directrices encadrant la démarche de planification stratégique des ministères, des sociétés d'État et des autres organismes du gouvernement du Québec*, Québec, Le Ministère, 27 p.

MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT ET DE LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES. *À propos du développement durable*, [En ligne], [\[www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/definition.htm#definition\]](http://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/definition.htm#definition) (Téléchargé le 13 décembre 2017).

QUÉBEC. *Loi sur l'instruction publique*, [En ligne], [\[www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/l-13.3\]](http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/l-13.3) (Téléchargé le 31 octobre 2021).

SCHEIN, Edgar H (2004). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 458 p.

SECRÉTARIAT À LA CONDITION FÉMININE (2007). *L'analyse différenciée selon les sexes dans les pratiques gouvernementales et dans celles des instances locales et régionales*, Québec, Le Secrétariat, 15 p.

SECRÉTARIAT AUX PRIORITÉS ET AUX PROJETS STRATÉGIQUES DU MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF (2008). *La planification stratégique au gouvernement du Québec : théorie et pratique*, Québec, Le Secrétariat, 45 p.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2013). *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation : pour une gestion saine et performante*, Québec, Le Secrétariat, 26 p.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA (2007). *Lignes directrices pour des consultations efficaces sur la réglementation*, Canada, Le Secrétariat, 31 p.

