

**ANALYSE DESCRIPTIVE DES PLANS STRATÉGIQUES
DES COMMISSIONS SCOLAIRES DU QUÉBEC**

**Rapport de recherche réalisé
dans le cadre d'un mandat confié par
le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport**

2008

Membres de l'équipe de recherche

Direction scientifique

Pierre Lapointe, professeur, Université de Montréal
Roseline Garon, professeure, Université de Montréal
Martial Dembélé, professeur, Université de Montréal

Rédaction

Pierre Lapointe
Caroline Tessier, agente de recherche, Université de Montréal

Coordination

Marie-Ève Proulx, agente de recherche, Université de Montréal
Marie-Magdeleine Dubé, assistante professionnelle, GRIP, CHU Sainte-Justine

Statistiques

Roseline Garon

Assistants de recherche

Maude Belleville et Sarah Beaulieu

Codification des plans stratégiques

Nathalie Harnois, Annabelle Roy et Vanessa Lemire

Personnel technique

Frédéric Levesque

Table des matières

Tableau 1.	Résumé du plan stratégique 2000-2003 concernant l'éducation préscolaire et l'enseignement primaire et secondaire	13	5
Tableau 2.	Résumé du plan stratégique 2005-2008 concernant l'éducation préscolaire et l'enseignement primaire et secondaire	14	5
Tableau 3.	Année d'adoption des plans stratégiques	18	5
Tableau 4.	Répartition des commissions scolaires selon le nombre de pages des plans stratégiques	18	5
Tableau 5.	Thèmes et sous-thèmes du dictionnaire traités dans l'analyse	22	5
Tableau 6.	Nombre de sections dans les plans stratégiques des commissions scolaires	25	5
Tableau 7.	Pourcentage des sections traitées dans les plans selon l'année d'adoption	26	5
Tableau 8.	Pourcentage de récurrence des mots clés reliés aux thèmes par section des plans stratégiques	33	5
Tableau 9.	Nombre de plans stratégiques traitant des sous-thèmes reliés au renouveau pédagogique dans l'ensemble des sections	34	5
Tableau 10.	Nombre et pourcentage des plans stratégiques traitant des sous- thèmes du nouveau pédagogique dans chacune des sections	35	5
Tableau 11.	Nombre et pourcentage des plans stratégiques traitant des thèmes <i>formation professionnelle</i> et <i>formation aux adultes</i> dans chacune des sections	37	5
Tableau 12.	Nombre et pourcentage des plans stratégiques traitant du thème des indicateurs nationaux dans chacune des sections	38	5
Avant-propos			6
1. Mise en contexte			8
1.1. Les plans stratégiques			8
Un nouveau cadre de gestion		8	
Le contenu des plans stratégiques des commissions scolaires		9	
1.2. Les indicateurs nationaux			9
1.3. Les orientations et les objectifs du Ministère (2000-2008)			10
1.4. Le nouveau pédagogique			15
2. Méthodologie			16
2.1. Le corpus de données			16
2.2. Les logiciels de traitement des données			18
3. Analyse des résultats			24
3.1. La place accordée aux différentes sections du plan stratégique			24
3.1.2.			
.....			Importance de chacune des sections : vue d'ensemble et comparaisons selon l'année d'adoption du plan et le statut linguistique des commissions scolaires
3.2. Le traitement des thèmes			25
			29

3.2.1.....	Vue
d'ensemble et comparaisons selon le statut linguistique des commissions scolaires.....	30
3.2.2. Examen des thèmes selon les sections	31
3.2.2.1. Importance des thèmes selon la fréquence d'occurrence des mots clés	31
3.2.2.3. Prise en compte et traitement des thèmes dans les plans	34
Le renouveau pédagogique	34
Les indicateurs nationaux	37
L'intervention en milieu défavorisé	38
3.3 La démarche d'élaboration des plans stratégiques	39
<i>Les modalités de la démarche d'élaboration du plan</i>	40
Conclusion	43
ANNEXE 1	50
ANNEXE 2	52

Liste des tableaux

Tableau 1. Résumé du plan stratégique 2000-2003 concernant l'éducation préscolaire et l'enseignement primaire et secondaire	13
Tableau 2. Résumé du plan stratégique 2005-2008 concernant l'éducation préscolaire et l'enseignement primaire et secondaire	14
Tableau 3. Année d'adoption des plans stratégiques	18
Tableau 4. Répartition des commissions scolaires selon le nombre de pages des plans stratégiques	18
Tableau 5. Thèmes et sous-thèmes du dictionnaire traités dans l'analyse	22
Tableau 6. Nombre de sections dans les plans stratégiques des commissions scolaires	25
Tableau 7. Pourcentage des sections traitées dans les plans selon l'année d'adoption	26
Tableau 8. Pourcentage de récurrence des mots clés reliés aux thèmes par section des plans stratégiques	33
Tableau 9. Nombre de plans stratégiques traitant des sous-thèmes reliés au renouveau pédagogique dans l'ensemble des sections	34
Tableau 10. Nombre et pourcentage des plans stratégiques traitant des sous- thèmes du nouveau pédagogique dans chacune des sections	35
Tableau 11. Nombre et pourcentage des plans stratégiques traitant des thèmes <i>formation professionnelle</i> et <i>formation aux adultes</i> dans chacune des sections	37
Tableau 12. Nombre et pourcentage des plans stratégiques traitant du thème des indicateurs nationaux dans chacune des sections	38

Liste des figures

Figure 1. Pourcentage d'inclusion des sections prescrites dans les plans stratégiques	25
Figure 2. Pourcentage d'inclusion des sections dans les plans stratégiques selon le statut linguistique de la commission scolaire.....	27
Figure 3. Pourcentage de mots dans les sections des plans stratégiques.....	28
Figure 4. Pourcentage de mots dans les sections des plans selon le statut linguistique de la commission scolaire	29
Figure 5. Pourcentage des plans stratégiques qui traitent des thèmes à l'étude	30
Figure 6. Pourcentage des plans stratégiques qui traitent des thèmes à l'étude selon le statut linguistique des commissions scolaires	31

Avant-propos

À la demande du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), des chercheurs de l'Université de Montréal ont amorcé, à l'automne 2007, une analyse descriptive des plans stratégiques des commissions scolaires du Québec. Selon les termes de l'appel de propositions du Ministère, cet exercice vise :

- à rassembler et à présenter le contenu des plans stratégiques des commissions scolaires;
- à rendre compte, à partir de la documentation disponible, des différentes démarches d'élaboration des plans stratégiques privilégiées par les commissions scolaires.

En ce qui concerne la présentation du contenu des plans, le devis soumis par le MELS précise que l'analyse principale doit consister, d'une part, à faire ressortir les similitudes et les particularités relatives aux sections définies dans les plans stratégiques, soit le contexte et les enjeux, les orientations, les axes d'intervention et les objectifs ainsi que les modes d'évaluation et les résultats visés. D'autre part, une attention doit être portée au traitement des cinq thèmes suivants : le renouveau pédagogique, la formation professionnelle, la formation générale des adultes, l'intervention en milieu défavorisé et l'utilisation des indicateurs nationaux. Le Ministère demandait également de mettre en évidence, le cas échéant, les distinctions en fonction de l'année d'adoption des plans et du statut linguistique des commissions scolaires.

Le présent document constitue le rapport final de l'analyse descriptive des plans stratégiques. Il a pour but de rendre compte du traitement réservé aux différentes sections obligatoires de ces plans ainsi qu'aux cinq grands thèmes mentionnés ci-dessus. L'exercice ne vise aucunement à constituer un palmarès des meilleurs plans stratégiques. Il représente plutôt une occasion d'informer les commissions scolaires et le Ministère sur l'état de situation actuel. Ainsi, plus de cinq ans après leur implantation, au moment où la plupart des commissions scolaires entreprennent des démarches de révision de leur premier plan pluriannuel, les résultats de l'analyse devraient contribuer à les aider « à réinvestir » ces informations dans leur prochain exercice de planification stratégique.

La première partie du présent rapport aborde le contexte de l'étude. Il s'agit de préciser le nouveau cadre de gestion qui a conduit à l'élaboration des plans stratégiques,

les grandes orientations des planifications stratégiques du Ministère ainsi que certains éléments pris en compte dans l'analyse descriptive, soit les sections obligatoires du plan stratégique, ce qu'on entend par indicateurs nationaux et la définition du renouveau pédagogique. La deuxième partie du rapport traite, de façon détaillée, de la démarche méthodologique employée pour analyser les plans stratégiques. La dernière partie, enfin, présente les résultats de l'analyse. Ceux-ci font l'objet de trois grandes sous-sections : 1) la place accordée aux différentes sections du plan stratégique; 2) le traitement des thèmes; 3) les démarches d'élaboration des plans.

1. Mise en contexte

1.1. Les plans stratégiques

Les modifications apportées en 2002 à la Loi sur l’instruction publique (LIP) ont obligé les commissions scolaires¹ à élaborer un plan stratégique pluriannuel et à rendre compte publiquement de leurs réalisations tous les ans. Ce plan est conçu comme un moyen de contribuer à la définition des orientations et des objectifs prioritaires, à la coordination des politiques et des activités à l’intérieur de l’organisation ainsi qu’à l’allocation des ressources en fonction des besoins et des priorités (Fédération des commissions scolaires du Québec, 2002).

Un nouveau cadre de gestion

Cette nouveauté s’inscrit notamment dans la foulée des changements relatifs à la gestion gouvernementale et, plus globalement, dans les suites données aux dispositions de la Loi sur l’administration publique (Projet de loi n° 82), en 2000. Le nouveau cadre législatif, qui met en avant une gestion axée sur l’atteinte des résultats attendus, repose sur le respect du principe de la transparence, sur l’imputabilité de l’administration publique et sur la reddition des comptes. À cette fin, le Projet de loi n° 82 engage les ministères, dont le MELS, et les organismes de services publics à établir un plan stratégique et à produire chaque année un rapport relatif à l’atteinte des objectifs de leur plan et à la qualité des services offerts (Conseil supérieur de l’éducation, 1999; Paradis, 2002; Simon, 2003).

La modification de la LIP — entrée en vigueur par l’adoption du Projet de loi n° 124 en 2002 — permet donc d’harmoniser celle-ci avec les principes de gestion du Projet de loi n° 82 et de les étendre à l’ensemble du réseau scolaire (MEQ, 2003). De plus, elle donne suite à une démarche importante, entreprise depuis une décennie, visant à favoriser la réussite du plus grand nombre d’élèves, d’une part, et à assurer un nouveau partage des responsabilités en milieu scolaire, d’autre part. Ce partage s’est traduit par une décentralisation des pouvoirs et une plus grande autonomie des établissements scolaires.

¹ À l’exception de celles qui ont un statut particulier.

Dès 2002, la Fédération des commissions scolaires du Québec (FCSQ) estimait que, déjà, elle accompagnait plus d'une dizaine de commissions scolaires dans leur processus d'élaboration d'un plan stratégique (FCSQ, 2002).

Le contenu des plans stratégiques des commissions scolaires

Les commissions scolaires doivent, dans l'élaboration de leur plan, considérer les objectifs et les indicateurs nationaux du plan stratégique du Ministère et prévoir une démarche de collaboration avec les différents partenaires (dont les comités de parents et le comité consultatif de gestion) afin de mieux cerner les attentes et les besoins des parents et des écoles sur leur territoire.

De plus, selon l'article 209.1. de la LIP, le plan stratégique de la commission scolaire doit inclure les éléments suivants :

- « 1. le contexte dans lequel elle évolue, notamment les besoins de ses écoles et de ses centres ainsi que les caractéristiques et les attentes du milieu qu'elle dessert;
2. les principaux enjeux auxquels elle fait face, entre autres en matière de réussite, qui tiennent compte des indicateurs nationaux établis par le ministre en vertu de l'article 459.1.;
3. les orientations stratégiques et les objectifs qui tiennent compte des orientations et des objectifs du plan stratégique établi par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport;
4. les axes d'intervention retenus pour parvenir à l'atteinte des objectifs;
5. les résultats visés au terme de la période couverte par le plan;
6. les modes d'évaluation de l'atteinte des objectifs. »

1.2. Les indicateurs nationaux

Par-delà le fait que les commissions scolaires soient tenues de s'y reporter, les indicateurs nationaux constituent un outil important au regard du plan stratégique de la commission scolaire. En effet, leur utilisation et leur interprétation peuvent aider ceux qui

sont associés à son élaboration à porter un jugement et à poser un diagnostic sur la situation qui prévaut dans leur commission scolaire (MEQ, 2003).

Conformément à l'article 459.1. de la LIP, le MELS doit déterminer des indicateurs nationaux à l'intention des commissions scolaires et les mettre à jour périodiquement². Comme suite aux recommandations du document d'orientation produit par le Comité directeur conjoint du ministère de l'Éducation et des commissions scolaires (Comité directeur conjoint MEQ-CS, 2002) ainsi qu'à une consultation auprès des commissions scolaires, le Ministère établit désormais des indicateurs — qu'il dévoile chaque année — pour chacun des quatre champs d'intervention suivants : la formation générale des jeunes au primaire, la formation générale des jeunes au secondaire, la formation professionnelle des jeunes au secondaire et la formation générale des adultes au secondaire (MEQ, 2003). L'annexe 1 (tableaux A, B et C) traite, de façon plus détaillée, des indicateurs nationaux considérés dans l'analyse des plans stratégiques pour chacun des champs d'intervention.

1.3. Les orientations et les objectifs du Ministère (2000-2008)

Selon l'année de son adoption, le plan de chacune des commissions scolaires devrait prendre en considération les orientations stratégiques et les objectifs prioritaires du Ministère, visés par le plan stratégique 2000-2003, révisé en 2001 (MEQ, 2001), ou encore par celui de 2005-2008 (MELS, 2005b)³. Les tableaux 1 et 2 en présentent une synthèse qui s'applique à l'éducation préscolaire et à l'enseignement primaire et secondaire.

De façon générale, le second plan s'inscrit plutôt dans la continuité du premier et tous deux souscrivent largement aux actions entreprises pour la mise en œuvre de la réforme, sous le thème mobilisateur de virage vers le succès, et pour l'accroissement de l'efficacité des actions du Ministère et de ses partenaires de l'éducation.

² Le Ministère a également l'obligation de produire des indicateurs nationaux pour tous les secteurs d'éducation qu'il chapeaute.

³ Le Ministère a d'abord produit le plan stratégique 1999-2000. Le plan 2000-2003, qui lui a succédé, en reprend les grandes lignes.

L'examen comparatif des deux plans révèle au moins deux préoccupations centrales. La première touche au thème de la réussite scolaire des élèves, notamment par la prise en compte des besoins particuliers des élèves handicapés, en difficulté ou issus de milieux défavorisés⁴. La seconde reprend le thème du soutien accru à offrir à la formation professionnelle, par la valorisation de celle-ci et la révision, l'implantation ou l'actualisation des programmes de ce secteur. Dans les deux plans, ce deuxième thème occupe une place spécialement importante.

Les deux plans se distinguent néanmoins par deux éléments révélateurs. Le premier a trait au plan 2005-2008 qui inclut un axe d'intervention visant explicitement l'éducation des adultes et la formation continue, laquelle n'était que partiellement considérée dans les objectifs stratégiques de 2000-2003⁵.

Le second élément touche au renouvellement de l'éducation préscolaire, de l'enseignement primaire et secondaire traité dans le plan stratégique 2005-2008. Certes, cet aspect n'est pas totalement absent du plan stratégique 2000-2003 et, comme il est précisé plus loin, le « nouveau pédagogique » auquel on peut l'associer constitue un élément contextuel important dans l'élaboration des plans stratégiques actuels. Il n'en demeure pas moins que cette dimension se traduit par un seul objectif dans le premier plan, objectif de taille toutefois, c'est-à-dire « implanter le nouveau curriculum à l'enseignement primaire et secondaire ». Il s'agit de l'une des grandes orientations du plan 2005-2008 et elle renvoie à des objectifs très précis qui, par ailleurs, dépassent le cadre curriculaire de la réforme. De plus, la majorité de ces objectifs sont présentés comme des conditions devant favoriser la réussite scolaire, ce qui n'est pas le cas pour le plan 2000-2003 dans lequel la réussite des élèves fait l'objet d'une orientation spécifique, indépendante des nouveaux programmes de formation.

⁴ Même s'il ne figure pas explicitement dans les orientations ou objectifs du plan stratégique 2000-2003, le soutien aux élèves issus des milieux défavorisés comptait parmi les défis mentionnés par le Ministère (« offrir un soutien encore mieux adapté à la situation des élèves handicapés ou en difficulté et à celle des élèves issus des milieux défavorisés » (MEQ, 2001, p. 13) et l'orientation « Accroître la réussite scolaire des élèves et des étudiants en favorisant un maximum d'apprentissage et de persévérance jusqu'au diplôme » (p. 21) y renvoie implicitement.

⁵ Notamment dans l'objectif « Mettre en œuvre une stratégie concernant la formation de base commune et l'alphabétisation à l'intention des personnes insuffisamment scolarisées » (MEQ, 2001, p. 21).

Finalement, outre les éléments de contenu, il semble important de signaler⁶ que, en ce qui concerne la forme, les deux plans se distinguent quelque peu. Mentionnons, notamment, que le plan 2000-2003 ne comprend pas d'axes d'intervention (on parle plutôt de « voies d'action ») et que les indicateurs de résultats figurent dans une section distincte (et très succincte). De plus, dans le plan stratégique 2005-2008, la section « contexte » ne fait pas l'objet d'une partie indépendante comme c'était le cas dans le plan précédent. En effet, on situe plutôt le contexte lié à chacune des orientations privilégiées, puis l'enjeu, les axes d'intervention et enfin, les objectifs et les indicateurs en relation avec chaque axe d'intervention.

⁶ Cet aspect est important dans la mesure où le plan stratégique du Ministère peut constituer un exemple inspirant pour les commissions scolaires.

Tableau 1. Résumé du plan stratégique 2000-2003 concernant l'éducation préscolaire, l'enseignement primaire et secondaire (MEQ, 2001, p. 21)

ORIENTATION 1	ORIENTATION 2	ORIENTATION 3	ORIENTATION 4
Accroître la réussite scolaire des élèves et des étudiants en favorisant un maximum d'apprentissage et de persévérance jusqu'au diplôme	Qualifier les personnes selon leurs aptitudes, en vue de leur intégration durable sur le marché du travail et de leur insertion sociale	Assurer la pertinence des programmes d'études en fonction des réalités du monde actuel et de l'évolution du marché du travail	Accroître l'efficacité et l'efficience du système d'éducation en mettant l'accent sur les résultats, sur la reddition de comptes et sur la transparence de la gestion publique
OBJECTIFS	OBJECTIFS	OBJECTIFS	OBJECTIFS
Augmenter la diplomation à tous les ordres d'enseignement	Mettre en œuvre une stratégie concernant la formation de base commune et l'alphabetisation, à l'intention des personnes insuffisamment scolarisées	Implanter le nouveau curriculum à l'enseignement primaire et secondaire	Généraliser une approche axée sur les résultats
Accroître la qualité des apprentissages	Adopter de nouvelles stratégies en vue de la qualification du plus grand nombre de jeunes	Compléter la mise à jour des programmes de la formation professionnelle et technique et élaborer de nouveaux programmes à cet égard	Veiller à la cohérence et la complémentarité des interventions
Mettre en œuvre une approche de prévention et d'intégration pour les élèves EHDAA	Renforcer l'accompagnement des jeunes dans leur choix d'orientation scolaire et professionnelle Favoriser les stages en entreprises et dans la communauté	Adopter une logique de continuité des apprentissages entre la formation professionnelle et technique et les études postsecondaires Faciliter l'intégration des TIC	Resserrer les partenariats

Tableau 2. Résumé du plan stratégique 2005-2008 concernant l'éducation préscolaire, l'enseignement primaire et secondaire (MELS, 2005b, p. 40)

ORIENTATIONS	AXES D'INTERVENTION	CERTAINS OBJECTIFS
Renouveler l'éducation préscolaire, l'enseignement primaire et secondaire	De nouvelles conditions favorisant la réussite	<ul style="list-style-type: none"> - Dès 2006, augmenter de 90 minutes par semaine le temps d'enseignement - Dès 2006, offrir l'anglais langue seconde, au 1^{er} cycle du primaire - Offrir de nouveaux parcours de formation au secondaire - Rehausser les conditions d'obtention du DES - Améliorer l'encadrement de la profession enseignante - Soutenir l'implantation du Programme de formation de l'école québécoise au secondaire - Réaliser la mise en œuvre du Plan d'évaluation des apprentissages - Soutenir la mise en œuvre des changements apportés par le Règlement sur le régime pédagogique - Soutenir les commissions scolaires dans l'accès des élèves aux ressources littéraires - ...
	L'aide aux élèves, aux parents et aux enseignants	<ul style="list-style-type: none"> - Soutenir l'amélioration de l'encadrement et de l'accompagnement des élèves, des parents et des enseignants - Inciter les initiatives d'aide aux devoirs, de mentorat, de dépistage précoce et de promotion de saines habitudes de vie - Favoriser la mise en œuvre de l'<i>École en santé</i>
	Soutien aux élèves ayant des besoins particuliers	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la mise en œuvre d'interventions visant les écoles ciblées et situées en milieu défavorisé - Assurer l'application de la politique EHDAA dans les classes ordinaires - Poursuivre la mise en œuvre du plan d'action en matière d'intégration scolaire et d'éducation interculturelle
Renforcer la formation professionnelle et technique et la formation continue	Valorisation de la formation professionnelle et technique auprès des jeunes et de leur famille	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuer à une perception favorable des jeunes et des parents à l'égard des métiers et des techniques - Accroître la proportion des jeunes de moins de 20 ans inscrits en formation professionnelle
	Révision et actualisation des programmes	<ul style="list-style-type: none"> - ...
	Éducation des adultes et formation continue	<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser 90 % des mesures du Plan d'action en matière d'éducation des adultes et de formation continue

1.4. Le renouveau pédagogique

Indépendamment du fait que le « renouveau pédagogique » soit associé, en tout ou en partie, aux orientations et aux objectifs des plans stratégiques du Ministère, ce thème constitue un élément de contexte important avec lequel les commissions scolaires doivent forcément composer. Leur plan stratégique devrait, en conséquence, en tenir compte de diverses manières.

Le renouveau pédagogique, qui découle de l'énoncé de politique L'école, tout un programme (MEQ, 1997), renvoie à plusieurs éléments de changement mis en application à partir de 1997, certains étant toujours en cours d'implantation (MELS, 2005a).

Dans la présente étude, la définition du thème « renouveau pédagogique » s'inspire de celle qu'en donnent le Ministère (MELS, 2005a) et la Table de pilotage du renouveau pédagogique (MELS, 2006, p. 4). Celle-ci fait notamment état :

- d'une dimension plus pédagogique :
 - a) un nouveau programme de formation de l'école québécoise (au primaire et au secondaire), axé sur les compétences disciplinaires et transversales (par l'intermédiaire, entre autres, des domaines généraux de formation);
 - b) une dynamique enseignement-apprentissage variée et créatrice qui implique, en outre, une pédagogie différenciée;
 - c) une nouvelle politique d'évaluation des apprentissages des élèves;
 - d) une nouvelle politique d'adaptation scolaire;
- d'une dimension plus organisationnelle ou administrative :
 - e) un nouveau régime pédagogique (qui inclut le curriculum renouvelé, un nouveau régime de sanction, une grille horaire modifiée et de nouvelles modalités de communication écrite s'adressant aux élèves et aux parents);
 - f) un nouveau cadre de référence pour les services éducatifs complémentaires, cadre largement implanté à l'heure actuelle;
 - g) une organisation scolaire ayant fait l'objet d'une analyse de pertinence.

2. Méthodologie

La présente étude, de type descriptif, repose sur l'analyse du contenu des plans stratégiques des commissions scolaires. Cette méthode est généralement présentée comme un ensemble de techniques d'analyse de texte qui, à partir de procédures systématiques de description, permettent un traitement méthodique en vue de classer et d'interpréter les éléments constitutifs d'un texte. La mise en relation des divers textes contribue, par ailleurs, à dégager une vue d'ensemble des phénomènes étudiés (Nuendorf, 2002; Richard, 2006).

L'analyse de contenu se distingue de l'analyse du discours, bien que les deux puissent être soumises à des techniques statistiques similaires. Essentiellement, la première se limite au contenu manifeste (ou contenu déclaré) du texte dans son ensemble, alors que la seconde est surtout une démarche dont le but est d'inférer le contenu latent (ou contenu caché) (De Bonville, 2000).

2.1. Le corpus de données

Le Ministère a permis, en collaboration avec ses partenaires (Fédération des commissions scolaires du Québec, Association des commissions scolaires anglophones du Québec et Association des directeurs généraux des commissions scolaires), la constitution d'un corpus incluant les plus récents plans stratégiques des 69 commissions scolaires (CS) visées. De ce nombre, neuf détiennent le statut linguistique « anglophone ».

Le MELS a également transmis aux chercheurs des informations relatives aux caractéristiques sociodémographiques des commissions scolaires. On y trouve, notamment, une liste des indices de milieu socioéconomique (IMSE) par commission scolaire, un classement selon les caractéristiques du territoire (milieux rural ou urbain, agglomération de recensement et « autre commission scolaire ») et l'état de déclin ou non des populations scolaires.

Le devis original de la recherche incluait la réalisation d'analyses secondaires comportant ces trois indicateurs généraux, afin de mieux rendre compte de la diversité

des productions des commissions scolaires. À l'occasion du dépôt du rapport préliminaire de recherche, en février 2008, les chercheurs et les partenaires du Ministère ont discuté de l'utilité et de la pertinence d'inclure de telles analyses dans le rapport final. Tous ont alors convenu qu'en raison de l'étendue du territoire de plusieurs commissions scolaires, notamment celui des commissions scolaires anglophones, il était difficile d'obtenir des indices fiables. En effet, à l'intérieur d'un même territoire, on observe souvent des disparités sociodémographiques importantes que l'indice de milieu socioéconomique ne traduit pas nécessairement. De même, plusieurs territoires comprennent à la fois des agglomérations urbaines et rurales, ce qui rend le classement difficile. Enfin, la mesure du déclin des populations d'élèves apparaît peu discriminante puisque cette situation est observée dans la plupart des commissions scolaires du Québec.

À la suite de ces échanges, nous avons effectué plusieurs analyses avec ces indices, mais les résultats furent peu concluants. En fait, elles ne fournissent aucune information utile à l'examen de notre objet d'étude. Afin d'éviter les digressions inutiles, nous ne présentons, à la section des résultats, que les conclusions des analyses secondaires effectuées à partir du statut linguistique des commissions scolaires et de l'année de publication des plans stratégiques.

Caractéristiques des plans stratégiques du corpus

Selon le relevé de l'année de publication⁷ des plans stratégiques (tableau 3), près de la moitié de ceux-ci (soit 47 % ou 32 plans) a été adoptés en 2004 et dix-sept plans sont datés de 2003 (soit 25 %). Onze plans (17 %) ont été présentés en 2006 et trois seulement en 2007 (4 %). Dès l'année 2004 donc, la majorité des commissions scolaires (75 %) avaient publié un premier plan, s'acquittant ainsi de leurs obligations légales.

Pour la majorité des commissions scolaires (56 ou 82 %), la copie obtenue constitue un premier plan stratégique. Parmi les deuxièmes plans stratégiques (12 au total, soit 18 % du corpus), trois (4 % du corpus) ont été adoptés en 2003, tandis que les autres datent de 2006 (7 plans au total, soit 10 % du corpus) ou 2007 (2 plans, soit 3 % du corpus). Une seule commission scolaire a soumis son premier plan stratégique en 2007.

⁷ L'année de publication du document est indiquée dans 68 plans stratégiques.

Tableau 3. Année d'adoption des plans stratégiques

Année	Premier plan	Deuxième plan	Total	Pourcentage
2002	2	-	2	3 %
2003	14	3	17	25 %
2004	32	-	32	47 %
2005	3	-	3	4 %
2006	4	7	11	17 %
2007	1	2	3	4 %
Total	56	12	68	100 %

Près de la moitié des plans stratégiques comprennent 11 à 30 pages (tableau 4) alors que de 20 % font entre 31 et 50 pages; un nombre à peine moindre totalise moins de 10 pages (16 %). Les documents du corpus contiennent plus de 50 pages dans 11 % des cas. Toutefois, quand on compare les plans des commissions scolaires anglophones et francophones, on constate que, pour près de la moitié des premières, ce plan comprend de 51 à 70 pages, comparativement à 5 % des secondes (soit 3 commissions scolaires francophones).

Tableau 4. Répartition des commissions scolaires selon le nombre de pages des plans stratégiques

Nombre de pages	CS francophones	CS anglophones	Total	Pourcentage
Moins de 10	10	1	11	16 %
Entre 11 et 30	34	3	37	54 %
Entre 31 et 50	12	1	13	19 %
Entre 51 et 70	3	4	7	10 %
Plus de 70	1	-	1	1 %
Total	60	9	69	100 %

2.2. Les logiciels de traitement des données

Tous les documents ont été compilés en format électronique, puis traités à l'aide des logiciels intégrés SimStat, WordStat et QDAMiner. Ce dernier est un logiciel d'analyse de données qualitatives qui permet de coder des données textuelles, d'annoter, d'extraire et de réviser des documents codés. Son intégration au module d'analyse quantitative de contenu WordStat et au logiciel d'analyses statistiques SimStat offre une souplesse d'utilisation

permettant d'exploiter des méthodes mixtes d'analyse de données (Lewis et Maas, 2007; Teddlie et Tashakkori, 2003).

Plus précisément, ces logiciels permettent de réaliser des analyses statistiques automatiques à partir d'un corpus de données qualitatives tout en facilitant le repérage du texte des documents en question. Il est donc possible de les traiter aussi selon une approche qualitative. Outre ces avantages, la méthode mixte fournit des réponses beaucoup plus rapidement que si l'on avait dû procéder de façon manuelle. Enfin, la rédaction du dictionnaire, étape la plus longue, sera explicitée plus loin. Cet outil durable pourra être réutilisé dans une version améliorée ou adaptée.

2.3. La démarche d'analyse de données

La démarche d'analyse de données comporte trois grandes étapes : 1) la numérisation et le codage des différentes sections du plan stratégique; 2) la catégorisation des thèmes à l'étude en sous-thèmes ou mots clés et la constitution d'un dictionnaire; 3) l'examen qualitatif des plans.

2.3.1. La numérisation et le codage des différentes sections du plan stratégique

Dans une première étape, les plans stratégiques ont été numérisés puis le texte de chacun a été compilé dans un fichier unique⁸. Le fichier « texte » ainsi constitué comprenait 472 837 mots au total. Les caractéristiques des commissions scolaires (statut linguistique) ont également été compilées à cette étape ainsi que celles des plans stratégiques (années d'adoption; premier ou deuxième plan). On a pu par la suite facilement réaliser, grâce aux logiciels appropriés, une analyse du contenu des plans en fonction d'une caractéristique donnée.

Les différentes parties de chacun des plans stratégiques ont ensuite été associées à des codes correspondant à chacune des sections prescrites, soit le contexte, les enjeux, les orientations, les axes d'intervention, les objectifs, les résultats visés et les modes d'évaluation. Les sections mission⁹ (incluant les parties valeurs et vision) et démarche ont

⁸ Ce qui signifie que l'on a, par conséquent, exclu les photos, les figures et les tableaux.

⁹ Cette section figure également dans les deux plans stratégiques du Ministère.

également été considérées et codées à cette étape. Finalement, la section mission a été exclue de l'analyse quantitative. Toutefois, l'introduction de la section démarche a ultérieurement facilité le repérage du contenu relatif aux démarches d'élaboration du plan qui a servi à l'analyse plus qualitative (voir 2.3.3.).

Grâce à cette codification, l'analyse quantitative permet de vérifier si les commissions scolaires prennent en compte les sections prescrites, de situer l'importance relative de chacune d'elles dans le plan et de comparer ces éléments en fonction des caractéristiques des commissions scolaires ou des plans.

L'étape de codage a été confiée aux auxiliaires de recherche. Ils devaient, en premier lieu, respecter la consigne les invitant à s'appropriier la liste des codes et leur définition (voir le tableau D à l'annexe 1) et coder uniquement les informations pertinentes. Outre les sections mission et démarche, qui ont été écartées, le texte des plans soumis à l'analyse ne comprenait donc pas les tables des matières, les informations génériques (nom des signataires et adresse de la commission scolaire), les préambules et les conclusions ainsi que les annexes, les énumérations qui renvoient à des informations reprises par la suite de façon plus détaillée ou les encadrés qui résument le texte principal. Le texte qui a fait l'objet d'une analyse quantitative comprenait 344 133 mots à la suite de la codification, soit 73 % du texte initial.

Les auxiliaires devaient, en second lieu, rester fidèles aux dénominations employées dans le plan stratégique. Par exemple, si des objectifs étaient clairement indiqués dans le plan, ils les ont codés comme tels même si, de leur avis, il s'agissait davantage d'axes d'intervention. Ils devaient aussi tenir compte des synonymes utilisés (par exemple, voie d'action peut être synonyme d'axe d'intervention).

Enfin, les auxiliaires ont été entraînés dans le but d'assurer un accord satisfaisant entre les juges. De fait, à la suite de cet entraînement, deux juges ont procédé au codage de sept plans stratégiques choisis au hasard, soit 10 % du matériel, et la moyenne d'accord atteinte a été de 95 % (étendue = 85 à 100 %).

2.3.2. La catégorisation des différents thèmes et la constitution d'un dictionnaire

À l'occasion d'une seconde étape, chacun des thèmes spécifiés dans le devis d'étude du MELS (renouveau pédagogique, formation professionnelle, formation générale des adultes, utilisation des indicateurs nationaux et intervention en milieu défavorisé) a été défini et opérationnalisé en tenant compte de ses diverses composantes, au besoin.

Parallèlement à cette démarche, les expressions ou mots clés significatifs¹⁰ du corpus de textes à analyser ont été colligés dans un « dictionnaire » (voir ce dictionnaire à l'annexe 2 ainsi que le tableau 5). Le repérage a été fait en considérant tous les mots clés ou expression qui pouvaient être rattachés à un concept, quel qu'il soit. En fait, le logiciel permet de dresser une liste de tous les mots ou expressions de deux à cinq mots utilisés dans l'ensemble des plans en de les trier par ordre alphabétique ou par ordre de fréquence.

Au fur et à mesure — l'examen des plans stratégiques du MELS et les définitions opérationnelles aidant —, seuls les mots clés ou expressions les plus significatifs ont été retenus, c'est-à-dire ceux qui étaient les plus susceptibles d'être rattachés à l'un des thèmes à l'étude. Ils ont été groupés autant que possible en catégories, en fonction des thèmes et des sous-thèmes. C'est ce qu'on appelle catégorisation (ou classement) des mots clés.

La catégorisation a l'avantage de permettre l'analyse d'un thème à partir de la variété des termes (mots clés ou expressions) pouvant l'exprimer plutôt que de la limiter au nombre d'apparitions d'un seul mot clé significatif. Cet exercice a aussi été l'occasion de bâtir un dictionnaire bilingue, facilitant ainsi les comparaisons entre les commissions scolaires linguistiques. Il a permis de repérer des mots clés ou expressions associés à des thèmes non spécifiés dans l'appel de propositions du Ministère. Mentionnons le

¹⁰ On doit comprendre que chaque mot du « fichier texte » à analyser représente un mot clé, y compris les articles et les verbes, par exemple. Par « mot clé significatif », on entend donc un nom commun (généralement) ou une expression pertinente susceptible d'être associés à un concept ou aux différents thèmes.

développement professionnel qui, étant donné son importance, a été retenu et analysé en plus des autres thèmes à considérer. Cette façon de faire a finalement permis de tenir compte du vocabulaire employé dans les planifications stratégiques et d'associer aux divers aspects des thèmes la variété des synonymes qui y renvoient.

Tableau 5. Thèmes et sous-thèmes du dictionnaire traités dans l'analyse

Thèmes	Sous-thèmes
Renouveau pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> • Mesures pédagogiques • Mesures administratives et organisationnelles
Formation professionnelle	
Formation générale des adultes	
Indicateurs nationaux	<ul style="list-style-type: none"> • Formation générale des jeunes- secondaire • Formation générale des jeunes- primaire • Formation générale des adultes • Secondaire formation professionnelle
Milieus défavorisés	
Développement professionnel du personnel	

Cette compilation, qui est de loin le travail le plus long et le plus difficile, a été entièrement assumée par l'un des chercheurs principaux, afin de garantir la meilleure cohérence possible. Par la suite, un auxiliaire de recherche a révisé le dictionnaire afin de valider son contenu. Grâce à cet outil, il a été possible, notamment, de faire une analyse des thèmes les plus fréquents dans les plans stratégiques et de rendre compte de l'importance qu'on y accorde dans chacune des sections pour l'ensemble des commissions scolaires. On a également comparé la place accordée à chacun des thèmes en fonction des caractéristiques linguistiques de la commission scolaire en cause ou de l'année d'adoption du plan stratégique.

Dans une certaine mesure, l'analyse permet aussi de déterminer la nature des thèmes traités en fonction de la fréquence d'apparition des sous-thèmes ou des mots-clés qui y sont associés. Par exemple, si le terme « renouveau pédagogique » est mentionné, on précise qu'il est traité par rapport aux mesures pédagogiques ou aux mesures organisationnelles et administratives, c'est-à-dire l'un au l'autre des sous-thèmes.

2.3.3. L'examen qualitatif des plans stratégiques

La troisième étape a été marquée par un retour à l'analyse qualitative pour valider les résultats de ce type d'analyse, mais aussi pour affiner la compréhension du contenu des plans stratégiques. Elle a été l'occasion : 1) de mieux préciser, au besoin, la nature des thèmes traités, tout particulièrement pour les sections axes d'intervention, orientations et objectifs ainsi que résultats visés; 2) d'examiner plus particulièrement les relations dans le traitement des thèmes d'une section à l'autre (par exemple, l'utilisation que l'on fait des indicateurs nationaux dans les sections axes d'intervention et résultats visés); 3) d'éclairer les démarches adoptées pour l'élaboration du plan.

3. Analyse des résultats

Les résultats présentés ci-dessous offrent, d'une part, un aperçu de l'importance accordée aux différentes sections du plan stratégique et au traitement des thèmes. D'autre part, ils rendent compte des analyses complémentaires réalisées selon l'année d'adoption du plan stratégique et le statut linguistique des commissions scolaires. Les résultats décrivent, enfin, les démarches d'élaboration des plans stratégiques.

3.1. La place accordée aux différentes sections du plan stratégique

L'analyse quantitative conduite dans cette partie vise à dégager les similitudes et les différences qui marquent la prise en compte des sections du plan stratégique. Plus précisément, elle détermine le nombre de plans qui incluent toutes les sections obligatoires et l'importance accordée à chacune dans les plans étudiés. Ces aspects sont aussi examinés en fonction de l'année d'adoption des plans, le fait qu'il s'agisse d'un premier ou d'un deuxième plan et le statut linguistique de la commission scolaire.

3.1.1. La proportion des plans stratégiques qui incluent toutes les sections

Selon les obligations légales, les plans stratégiques doivent comporter les sept sections distinctes définies précédemment. Comme le tableau 6 l'indique, près des trois quart des plans stratégiques traitent de six à sept sections obligatoires. En effet, 36 % des plans soumis à l'analyse comportent la totalité des sections contre 38 % qui n'en comprennent que six. À l'inverse, deux plans stratégiques incluent deux sections seulement.

Dans les deux cas, seules les sections orientations et stratégies d'intervention¹¹ ont été traitées. Les deux plans ont été adoptés en 2003 et publiés sous forme de brochure grand public. Étant donné le format de cette brochure, on peut croire que d'autres sections, notamment le contexte, ont été traitées sans être publiées. En effet, il est peu probable que des stratégies d'intervention aient pu être élaborées sans un examen préalable du contexte de la commission scolaire.

¹¹ Ceux-ci comportent également la section facultative *mission*, incluant les parties *vision* et *valeurs*.

Tableau 6. Nombre de sections dans les plans stratégiques des commissions scolaires

Nombre de sections	Nombre de commissions scolaires	Pourcentage
7	25	36 %
6	26	38 %
5	9	13 %
4	7	10 %
2	2	3 %
Total	69	100 %

3.1.2. Importance de chacune des sections : vue d'ensemble et comparaisons selon l'année d'adoption du plan et le statut linguistique des commissions scolaires

Selon la figure 1, les sections contexte, orientations, objectifs et axes d'intervention sont présentes dans la quasi-totalité des plans stratégiques (90 à 99 % des cas, soit 62 à 68 plans). Près de quatre plans sur cinq comprennent les sections enjeux et résultats visés, mais seulement la moitié inclut la section modes d'évaluation.

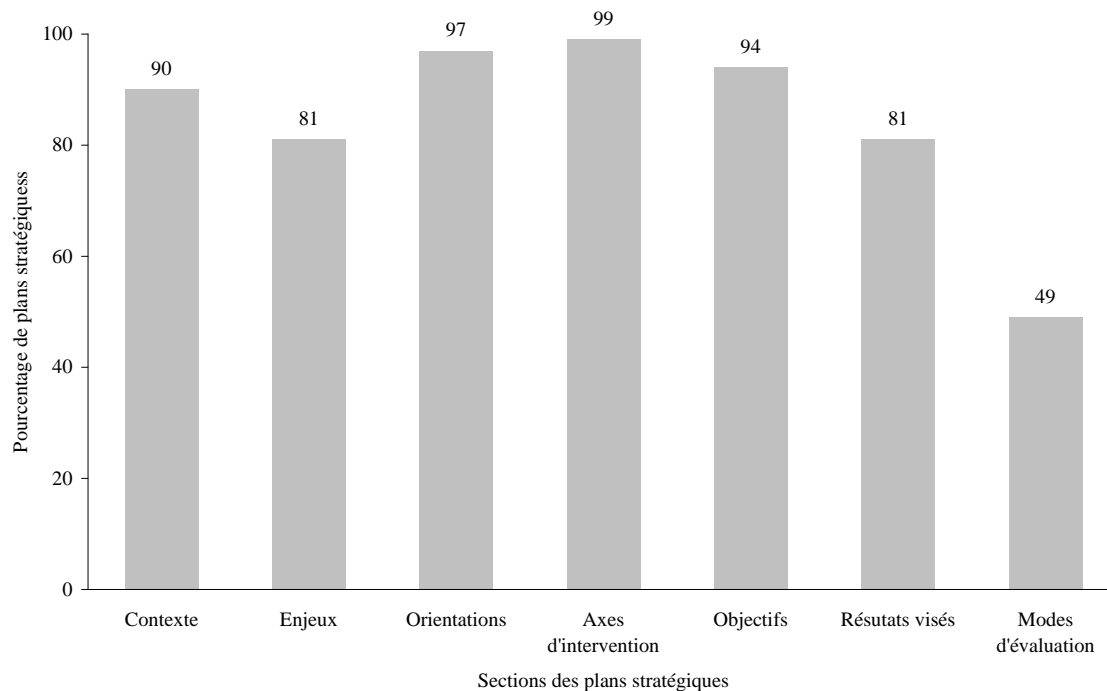


Figure 1. Pourcentage d'inclusion des sections prescrites des plans stratégiques

On aurait pu croire que l'importance moins grande accordée aux *modes d'évaluation* s'explique par le fait que la majorité des plans ont été produits avant 2005, c'est-à-dire à une époque où, dans le plan stratégique du MELS qui a pu servir de modèle, une proportion congrue était réservée à cette section. Pourtant, le tableau 7 montre que, parmi les quatorze plans produits en 2006 et 2007, seulement trois comprennent cette section alors qu'elle se trouve dans la moitié des plans (16 sur 32) publiés en 2004 et dans la totalité ou presque de ceux produits en 2003 et en 2005. Bref, la variation dans la prise en compte de la section *modes d'évaluation* n'apparaît pas reliée à l'année d'adoption du plan. Il en est de même, d'ailleurs, pour toutes les autres sections, dont *enjeux* et *résultats visés*.

Tableau 7. Pourcentage des sections traitées dans les plans selon l'année d'adoption

Sections des plans	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Moyenne
Contexte	100	94	88	100	73	100	90
Enjeux	100	88	78	100	55	100	81
Orientations	100	94	100	100	100	100	97
Axes d'intervention	100	94	100	100	100	100	99
Objectifs	100	82	94	100	100	100	94
Résultats visés	-	71	82	100	73	100	81
Modes d'évaluation	-	94	50	100	18	33	49
Nombre total de plans	2	17	32	3	11	3	68

De manière similaire, l'analyse comparative des productions, selon qu'il s'agit d'un premier ou d'un second plan, ne fournit pas d'indication particulière en ce qui concerne l'inclusion des sections prescrites dans les plans. À titre indicatif, la section *modes d'évaluation* est présente dans 42 % des seconds plans uniquement (soit 5 plans sur 12), alors qu'elle figure dans 52 % des plans présentés pour la première fois (29 plans sur 56), ce qui constitue une différence peu significative. (Résultats non illustrés). Pour toutes les autres sections, on ne relève pas de différences importantes selon qu'il s'agit d'un premier ou d'un second plan.

Enfin, la figure 2 montre qu'à cet égard, une comparaison entre les commissions scolaires francophones et anglophones ne révèle pas de différences notables, sauf en ce qui a trait à la section *enjeux*. Apparemment, cette dernière est plus souvent incluse dans les plans stratégiques des commissions scolaires francophones qu'anglophones. En raison du petit

nombre de commissions scolaires anglophones (neuf), les résultats des analyses comparatives en fonction du statut linguistique des commissions scolaires doivent être interprétés avec prudence.

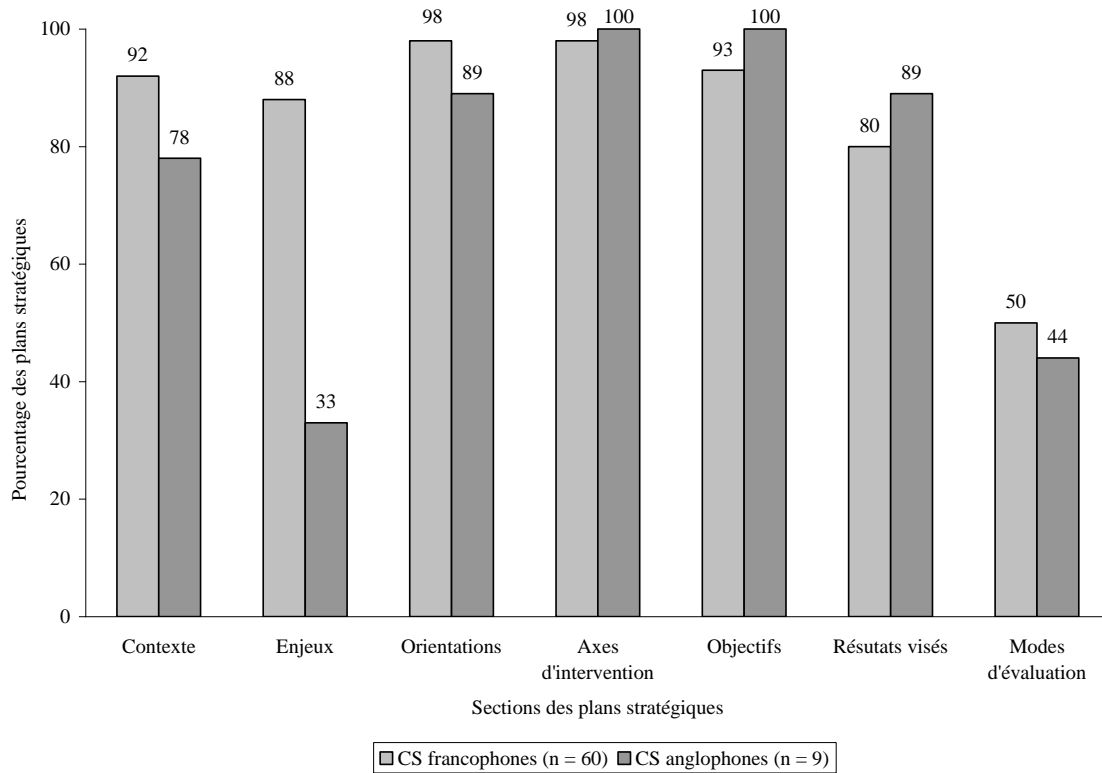


Figure 2. Pourcentage d'inclusion des sections dans les plans stratégiques selon le statut linguistique de la commission scolaire

Finalement, l'importance relative des sections des plans peut être appréciée à partir du calcul du nombre de mots que l'on trouve à l'intérieur de chacune d'elles. La figure 3 montre que la section *contexte* est celle dont on traite le plus abondamment puisque, en moyenne, 50 % des mots des plans stratégiques y sont associés. À l'inverse, les sections *orientations* et *modes d'évaluation* sont celles qui occupent le moins de place (2 et 4 % des mots, respectivement, sont liés à ces sections).

On pouvait s'attendre à ce que les orientations (par exemple), généralement formulées en une phrase ou présentées sous forme d'« en-tête » ou de liste à points, occupent une moins grande place dans chacun des plans stratégiques. Toutefois, la place très importante accordée au contexte semble témoigner du souci des rédacteurs de faire une présentation détaillée de la commission scolaire (sa raison d'être, ses services et ses

effectifs étudiants), de son contexte environnemental ou de ses capacités organisationnelles, une indication largement confirmée par la lecture de chacun des plans.

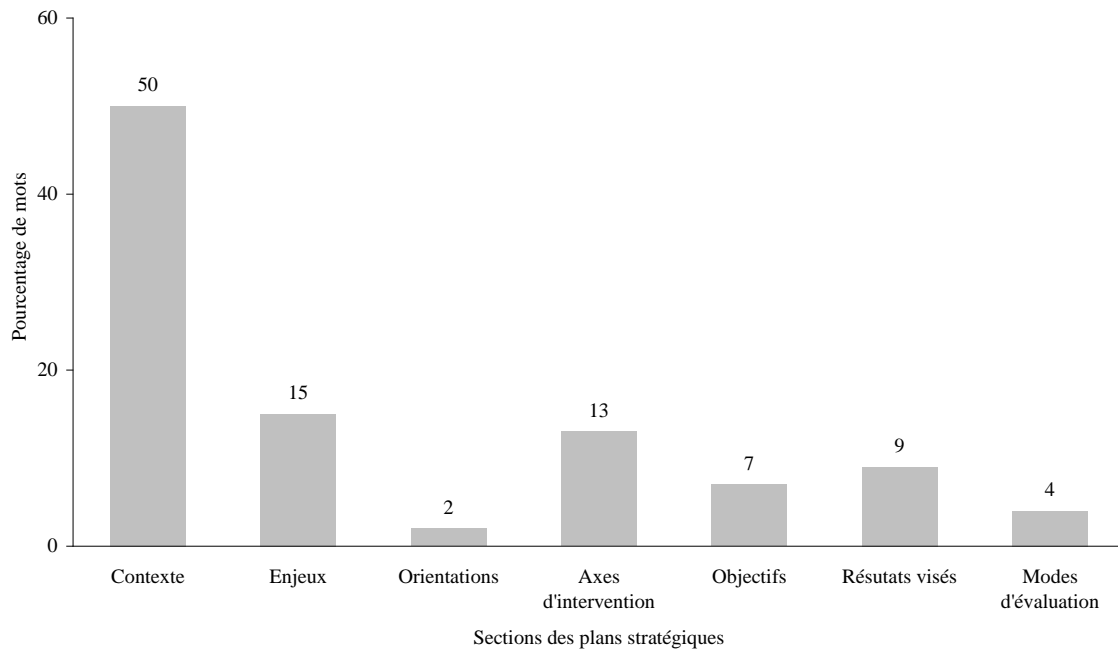


Figure 3. Pourcentage de mots dans les sections des plans stratégiques

L'analyse précédente est reprise en tenant compte du statut linguistique des commissions scolaires. Ici encore, on ne relève pas de différences majeures dans le traitement des sections (figure 4), à l'exception des enjeux. En effet, 17 % des mots utilisés dans les plans stratégiques des commissions scolaires francophones se trouvent dans cette section, comparativement à 2 % pour les commissions scolaires anglophones.

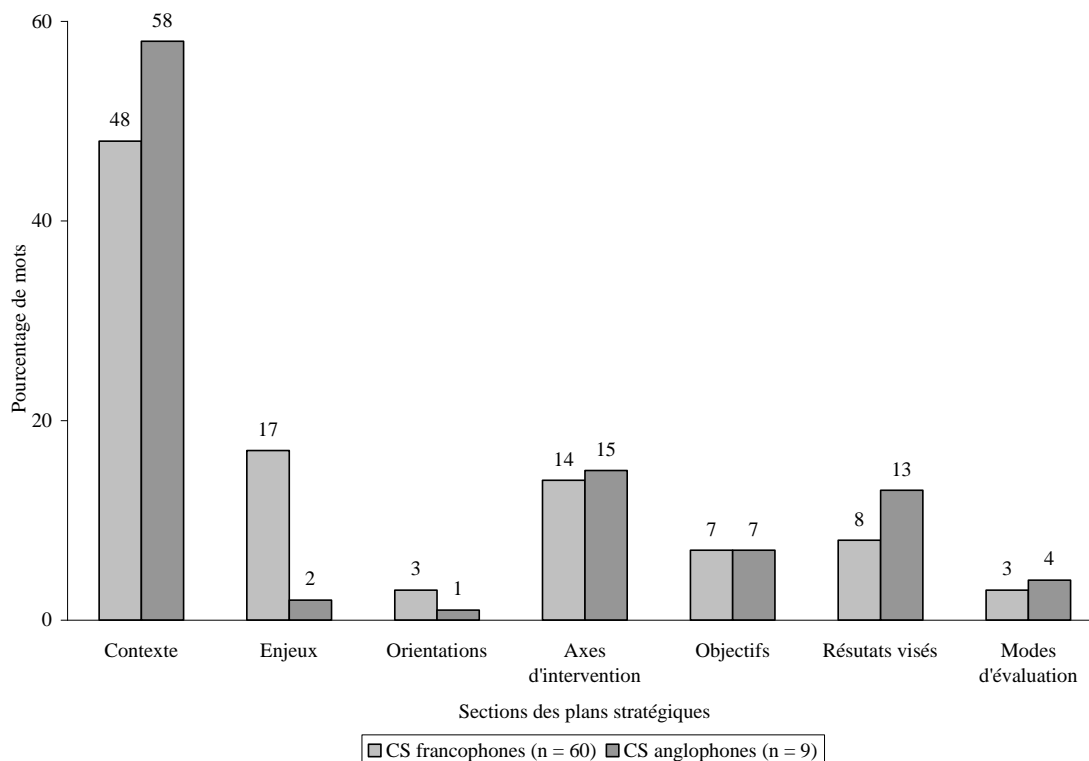


Figure 4. Pourcentage de mots dans les sections des plans selon le statut linguistique de la commission scolaire

3.2. Le traitement des thèmes

Cette section renvoie au traitement des thèmes dans les plans stratégiques, soit le renouveau pédagogique, la formation professionnelle, la formation générale des adultes, l'utilisation des indicateurs nationaux, l'intervention en milieu défavorisé et le développement professionnel du personnel. Plusieurs questions ont guidé l'analyse quantitative : Quelle est la proportion de plans qui traitent ces thèmes? La prise en compte des thèmes varie-t-elle en fonction des sections prescrites? Quelles sont les similitudes et les différences qui s'appliquent au traitement des thèmes en fonction de l'année d'adoption du plan et du statut linguistique des commissions scolaires? Enfin, un examen plus qualitatif a été fait afin de préciser les principaux éléments reliés à chacun des thèmes à l'étude.

3.2.1. Vue d'ensemble et comparaisons selon le statut linguistique des commissions scolaires

La figure 5 montre que les thèmes renouveau pédagogique, formation professionnelle et développement professionnel du personnel sont abordés dans la quasi-totalité des plans (99 %). La formation générale des adultes (88 %) et les indicateurs nationaux (81 %) y figurent aussi de façon importante. Le thème milieu défavorisé, par contre, est pris en compte dans seulement la moitié des plans (50 %).

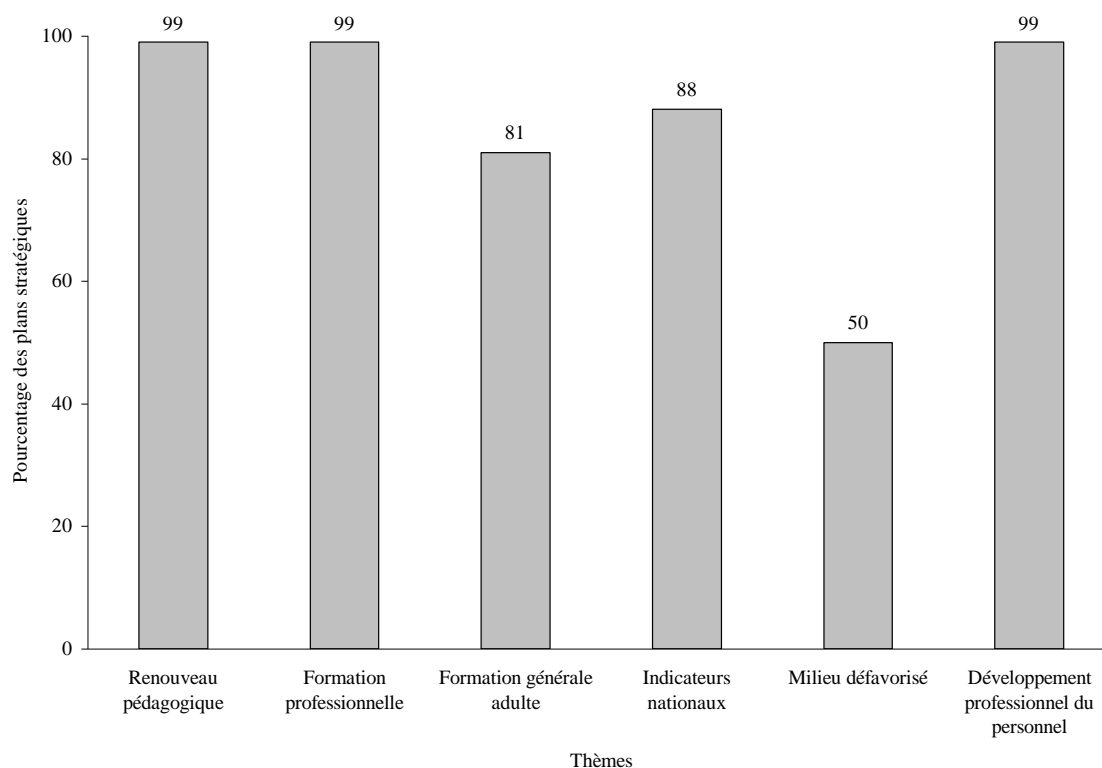


Figure 5. Pourcentage des plans stratégiques qui traitent des thèmes à l'étude

Le même constat est établi à la suite de l'analyse de la situation en fonction du statut linguistique de la commission scolaire (figure 6). Toutefois, le thème *milieu défavorisé* semble avoir été moins abordé dans les milieux anglophones que francophones. Comme nous l'avons déjà signalé, il faut demeurer circonspect par rapport à l'analyse statistique d'un si petit échantillon.

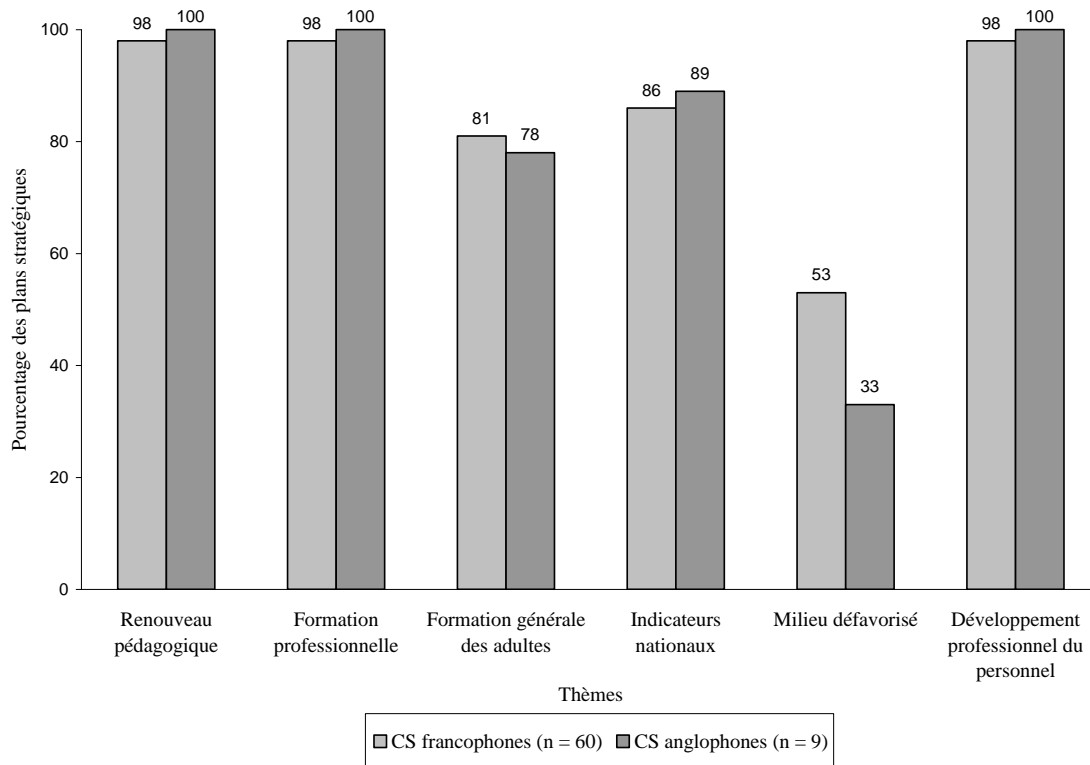


Figure 6. *Pourcentage des plans stratégiques qui traitent des thèmes à l'étude selon le statut linguistique des commissions scolaires*

3.2.2. Examen des thèmes selon les sections

Deux stratégies différentes sont adoptées pour l'analyse des thèmes en fonction des sections des plans stratégiques. D'abord, l'examen de la fréquence des mots clés permet d'apprécier l'importance relative de chaque thème dans l'ensemble du corpus. On considère ensuite le pourcentage de plans traitant des thèmes, voire des sous-thèmes à l'étude. Cette seconde analyse s'accompagne d'un examen plus qualitatif des points saillants relatifs au contenu de chacun des thèmes¹². À la différence des analyses présentées à la section précédente, le corpus considéré comporte 68 plans stratégiques.

3.2.2.1. Importance des thèmes selon la fréquence d'occurrence des mots clés

Quand on examine l'importance accordée aux thèmes dans les sections des plans stratégiques, à partir du pourcentage d'occurrence des mots clés reliés à chacun pour l'ensemble des plans (tableau 8), on constate que c'est le thème renouveau pédagogique

¹² Cela exclut donc le thème du développement professionnel.

qui, suivi de la formation professionnelle, des indicateurs nationaux et du développement professionnel du personnel, occupe la place la plus importante dans toutes les sections. À l'inverse, l'intervention en milieu défavorisé est le thème le moins traité dans les plans stratégiques.

Par ailleurs, les divers thèmes abordés dans les sections contexte ou enjeux sont généralement repris, dans des proportions comparables, aux sections axes d'intervention, objectifs ou résultats visés, à l'exception des indicateurs nationaux. Ces derniers sont surtout traités dans les sections contexte, résultats visés et modes d'évaluation. Ainsi, on observe une certaine cohérence dans le traitement des thèmes, d'une section à l'autre. Les éléments abordés dans le contexte ou les enjeux sont aussi considérés dans les orientations (ou objectifs ou axes d'intervention), puis mis en avant dans les résultats visés.

L'analyse comparative faite à partir du statut linguistique des commissions scolaires (non illustrée) ne permet pas d'observer des modèles différents dans le traitement des thèmes en fonction des sections. Toutefois, contre toute attente, on n'observe aucune tendance particulière pour ce qui est des thèmes selon l'année de production du plan (résultats non illustrés). On aurait pu croire, par exemple, que le thème formation générale des adultes, moins saillant dans le plan stratégique 2000-2003 du Ministère, soit plus souvent évoqué dans les plans produits à partir de 2004. En fait, 82 % des plans incluaient ce thème en 2003, tandis qu'il revient dans 78 % de ceux de 2004 et 2005, ce qui constitue un écart assez minime, en somme. Enfin, aucune différence n'est relevée en ce qui concerne l'année d'adoption du plan et le traitement des autres thèmes.

Tableau 8. Pourcentage de récurrence des mots clés reliés aux thèmes par section des plans stratégiques

	Contexte	Enjeux	Orientations	Axes d'intervention	Objectifs	Résultats visés	Modes d'évaluation
Renouveau pédagogique	25	40	33	42	42	24	47
Formation professionnelle	19	17	18	18	17	17	10
Formation générale des adultes	12	8	7	10	6	8	7
Indicateurs nationaux	34	16	5	4	16	34	24
Milieu défavorisé	4	7	-	3	3	1	3
Développement professionnel personnel	6	12	37	23	16	16	9

3.2.2.3. Prise en compte et traitement des thèmes dans les plans

Le calcul de la récurrence des mots clés dans l'ensemble du corpus permet d'apprécier l'importance relative de chaque thème à l'étude, sans toutefois mener à déterminer le nombre de plans stratégiques qui abordent ces thèmes dans chacune des sections. Les tableaux suivants illustrent justement, pour chacune des sections, le pourcentage des plans prenant en compte chacun des thèmes et parfois des sous-thèmes. Ces résultats servent à mettre en évidence les principaux éléments reliés aux thèmes qui sont aussi analysés, sur le plan qualitatif, à partir d'extraits des documents.

Le renouveau pédagogique

En raison de son importance, le thème renouveau pédagogique reçoit un traitement particulier. L'examen porte sur ses différents sous-thèmes dans l'ensemble du corpus (tableau 9), puis l'analyse commune aux autres thèmes est réalisée en fonction de chaque section des plans (tableau 10).

Tableau 9. Nombre de plans stratégiques traitant des sous-thèmes reliés au renouveau pédagogique dans l'ensemble des sections

	Nombre de plans	Pourcentage
Renouveau pédagogique (général)	67	98 %
1. Administratif et organisationnel	59	87 %
1.1. Reddition de comptes	33	49 %
1.2. Projet éducatif	41	60 %
1.3. Plan de réussite	51	75 %
1.4. Organisation par cycles	13	19 %
2. Pédagogique	65	96 %
2.1. EHDAA	56	82 %
2.2. Approche par compétences	16	24 %
2.3. Différenciation pédagogique	29	43 %
2.4. Nouveau programme général	50	74 %

Le tableau 9 rappelle que la quasi-totalité des plans stratégiques, soit 98 %, traitent du thème général renouveau pédagogique. Le sous-thème administratif ou

organisationnel est évoqué dans 87 % des cas contre 96 % pour les aspects plus pédagogiques du renouveau. Viennent ensuite l'application de la Politique de l'adaptation scolaire, l'intégration des élèves HDAA (82 %), l'accompagnement des écoles dans l'élaboration des plans de réussite (75 %) et l'application du nouveau Programme de formation (74 %) sont les aspects les plus traités dans les plans stratégiques.

L'examen du traitement des sous-thèmes par section, présenté au tableau 10, montre que les aspects administratifs et organisationnels de même que pédagogiques figurent dans des proportions plus élevées dans les axes d'intervention (dans 59 et 77 % des cas respectivement). Le renouveau pédagogique est également évoqué de manière importante à la section contexte.

Tableau 10. Nombre et pourcentage de plans stratégiques traitant des sous-thèmes du renouveau pédagogique dans chacune des sections

	Administratif et organisationnel		Pédagogique	
	N ^{bre} de plans	Pourcentage	N ^{bre} de plans	Pourcentage
Contexte	31	46 %	43	63 %
Enjeux	16	24 %	28	41 %
Orientations	9	13 %	9	13 %
Axes d'intervention	40	59 %	52	77 %
Objectifs	22	32 %	38	56 %
Résultats visés	23	34 %	34	50 %
Modes d'évaluation	21	31 %	7	10 %

Si l'on considère de plus près les axes d'intervention, tout comme les orientations et les objectifs, la lecture des différents extraits des plans associés à ce thème fait ressortir trois éléments centraux. Ceux-ci rejoignent en grande partie, directement ou implicitement, les orientations importantes promues par le Ministère dans ses deux plans stratégiques.

Le premier est l'accompagnement des directions d'école dans l'application ou la consolidation des nouveaux programmes d'études (programmes de formation au primaire ou au secondaire, programme de formation professionnelle) et de la nouvelle politique relative aux élèves HDAA.

Le second renvoie à l'appui aux établissements « dans leurs efforts visant à promouvoir la différenciation pédagogique » et, dans une moindre mesure, à la « diversification des cheminements scolaires ». Cette diversification est présentée comme le meilleur moyen d'assurer la réussite éducative de tous, qu'il s'agisse des élèves en milieu défavorisé, des élèves HDAA ou des plus doués, et de leur permettre de « développer au maximum leur potentiel » ou de favoriser l'acquisition de compétences disciplinaires (en lecture, en écriture et surtout en mathématique) et transversales. À cette fin, on propose d'offrir aux enseignants une formation appropriée — ou de soutenir les directions à cet égard — tant en ce qui a trait aux pratiques pédagogiques proprement dites qu'à la gestion des classes multiâges. Un soutien à la « conception d'outils concrets et réutilisables (trousses pédagogiques) » peut aussi être envisagé.

Le troisième élément concerne le soutien et « l'accompagnement à l'élaboration du projet éducatif et du plan de réussite » de chaque école ainsi que le suivi qui s'y rapporte (reddition des comptes).

Formation professionnelle et formation aux adultes

Les thèmes formation professionnelle et formation aux adultes sont traités dans l'une ou l'autre des sections obligatoires, et ce, dans des proportions respectives de 99 et 81 % des plans stratégiques (tableau 11)¹³. La majorité de ces plans tient compte de la formation professionnelle, non seulement dans l'analyse du contexte de la commission scolaire, mais aussi en fonction des axes d'intervention. La formation aux adultes est aussi considérée parmi les axes d'intervention dans un peu plus de la moitié des plans.

On note qu'aux sections axes d'intervention, orientations ou objectifs, la formation professionnelle renvoie principalement : au « soutien de l'offre de service »; à « l'élargissement de l'offre » et au « développement de nouveaux programmes », parfois en collaboration avec les entreprises du milieu; à la mise en place de « passerelles entre les divers secteurs »; à sa promotion ou à sa revalorisation « comme une des voies privilégiées de formation » ainsi qu'à la diffusion d'une meilleure information auprès des écoles, des élèves et des parents, notamment en ce qui concerne les débouchés

¹³ Cette analyse inclut les données relatives aux indicateurs nationaux liés à ces thèmes.

professionnels. La formation professionnelle est présentée comme un moyen de « raccrocher les élèves » et de favoriser la « persévérance scolaire ».

En ce qui concerne les axes d'intervention, les orientations ou les objectifs relatifs à la formation générale aux adultes, le besoin d'intensifier le soutien est aussi énoncé. La mise en œuvre du nouveau programme peut être l'occasion d'offrir, notamment, « les ressources et le matériel nécessaires » au développement d'initiatives en alphabétisation ou encore une « plus grande reconnaissance des acquis extrascolaires ». Les résultats visés touchent surtout l'augmentation de l'effectif étudiant de ce secteur, ce qui est aussi le cas pour la formation professionnelle.

Tableau 11. Nombre et pourcentage de plans stratégiques traitant des thèmes *formation professionnelle* et *formation aux adultes* dans chacune des sections

	Formation professionnelle		Formation aux adultes	
	N ^{bre} de plans	Pourcentage	N ^{bre} de plans	Pourcentage
Contexte	53	78 %	48	71 %
Enjeux	26	38 %	25	37 %
Orientations	15	22 %	10	15 %
Axes d'intervention	52	77 %	37	54 %
Objectifs	40	59 %	26	38 %
Résultats visés	36	53 %	22	32 %
Modes d'évaluation	7	10 %	5	7 %
Toutes les sections	64	99 %	55	81 %

Les indicateurs nationaux

L'analyse du traitement des *indicateurs nationaux* est effectuée à partir des données relatives à la formation générale des jeunes à l'enseignement primaire et à l'enseignement secondaire. Le tableau 12 montre que les indicateurs associés à l'enseignement secondaire sont généralement plus cités que ceux à l'enseignement primaire. En effet, en excluant la section *modes d'évaluation*, les premiers figurent dans 84 % des plans stratégiques, alors que les seconds sont mentionnés dans 60 % de ces plans. Dans les deux cas, ils sont utilisés surtout aux sections *contexte*, en vue d'établir la situation actuelle de la commission scolaire, et *résultats visés*. Dans cette dernière section, les indicateurs le plus souvent mentionnés sont, à l'enseignement primaire : l'âge à la sortie et la proportion des élèves HDAA intégrés dans

les classes ordinaires. À l'enseignement secondaire, ce sont l'ensemble des sorties avec diplôme ou qualification et la réussite aux épreuves ministérielles (résultats non illustrés).

Tableau 12. Nombre et pourcentage des plans stratégiques traitant des indicateurs nationaux dans chacune des sections

	Enseignement primaire		Enseignement secondaire	
	N ^{bre} de plans	Pourcentage	N ^{bre} de plans	Pourcentage
Contexte	26	38 %	41	60 %
Enjeux	10	15 %	26	38 %
Orientations	1	2 %	1	2 %
Axes d'intervention	11	16 %	6	9 %
Objectifs	8	12 %	24	35 %
Résultats visés	20	29 %	38	56 %
Modes d'évaluation	5	7 %	7	10 %
Toutes les sections	41	60 %	57	84 %

L'intervention en milieu défavorisé

L'intervention en milieu défavorisé constitue, au premier abord, un thème plus difficile à analyser. L'impact de la défavorisation sur la réussite scolaire des élèves semble être une préoccupation indéniable dans tous les plans stratégiques. Dans la majorité des cas, on ne manque pas de souligner, dans la présentation du contexte de la commission scolaire par exemple, le nombre d'enfants qui évoluent dans un milieu défavorisé ainsi que les défis ou les enjeux relatifs à cette problématique.

En fait, la majorité des commissions scolaires couvrent des territoires comprenant une ou plusieurs zones de défavorisation socioéconomique. Pour cette raison, ou dans le seul but d'adopter un langage plus inclusif, on ne cible généralement pas, dans les plans stratégiques, les seuls enfants issus des milieux défavorisés. Lorsqu'il s'agit de définir des interventions susceptibles de leur venir en aide, ils sont souvent inclus dans les populations d'élèves dits en difficulté ou les élèves HDAA. De plus, les programmes visant explicitement les milieux défavorisés sont souvent gérés par les écoles, sans oublier que les leviers d'intervention dont dispose la commission scolaire à cet égard sont plutôt limités. Pour ces raisons, le choix de s'en tenir à une définition stricte, c'est-à-dire

qui fait uniquement référence à des interventions spécifiques dans les milieux défavorisés, ne permet pas de rendre compte avec justesse du traitement de ce thème dans les plans stratégiques. À titre d'exemple, l'actualisation de l'approche orientante est généralement présentée comme un moyen de « favoriser la réussite scolaire pour tous », ce qui inclut assurément les élèves issus des milieux défavorisés.

Compte tenu de cette définition stricte, l'intervention en milieu défavorisé est évoquée dans une section ou l'autre de 23 plans stratégiques. De ce nombre, neuf comportent, parmi leurs axes d'intervention ou objectifs, des éléments rattachés spécifiquement aux milieux défavorisés. Ces éléments sont de deux ordres : pour le primaire, on suggère généralement des stratégies d'intervention précoce en lecture, alors que pour le secondaire on rappelle l'appui et le soutien offerts par la commission scolaire aux écoles ciblées par le programme Agir autrement.

3.3 La démarche d'élaboration des plans stratégiques

La démarche d'élaboration du plan stratégique est mentionnée dans 57 cas, soit 83 % des plans. La lecture des extraits sur le sujet révèle que, dans neuf de ces plans, il s'agit ni plus ni moins d'une allusion ou d'une phrase introductive :

En 2002-2003, la commission scolaire [...] s'est lancée dans une vaste opération visant à se doter d'une planification stratégique triennale. Un nombre important de personnes a contribué à ce projet collectif en investissant le temps, l'énergie et surtout l'intelligence nécessaire pour que ce plan soit à la hauteur des attentes [...].

Dans les 46 autres cas recensés, on trouve néanmoins, à des degrés divers, des renseignements en ce qui concerne notamment les partenaires engagés dans la démarche d'élaboration du plan stratégique et les modalités de consultation ou de collaboration. La description ci-dessous s'appuie donc sur l'information contenue dans ces plans uniquement.

Les partenaires en cause

Des précisions concernant les partenaires associés à la réalisation du plan sont fournies dans 37 cas où le comité de parents, les directions d'école et le conseil des commissaires étaient engagés dans le processus. Ils ont été consultés au moins aux différentes étapes de la démarche. On mentionne aussi que le personnel enseignant, le

personnel de soutien ou les professionnels en éducation ont été associés à 30 plans, que ce soit directement ou par l'intermédiaire des syndicats ou des diverses associations professionnelles. On rapporte, dans seize plans, avoir associé à la démarche les organismes communautaires ou les institutions de services sociaux. Enfin, on a tenu compte des opinions des élèves selon les renseignements fournis dans treize plans.

En tout, plus d'une vingtaine de plans parmi les 37 considérés témoignent des efforts consentis pour joindre le plus grand nombre d'acteurs possible, notamment par l'intermédiaire de comités spécialement désignés pour les représenter. Les extraits suivants en témoignent :

Une vingtaine de groupes, constitués de représentants de tous les corps d'emploi, d'élèves, de parents et de gestionnaires de la commission scolaire, ont été rencontrés pour établir les grands constats qui ont servi de base à l'élaboration du plan.

La démarche s'est terminée par une consultation élargie. Les directions d'établissement, les commissaires et les cadres de services ont été impliqués tout au long du processus.

Le conseil des commissaires a privilégié un processus de consultation favorisant la participation du plus grand nombre d'agents touchés par l'adoption et la mise en œuvre du prochain plan stratégique. D'une part, nous avons évalué le niveau d'atteinte des objectifs visés, bilan qui fut présenté aux différents groupes que sont les gestionnaires, le comité de parents, des membres du personnel, des élèves et plusieurs partenaires locaux et régionaux. D'autre part, nous avons, auprès des mêmes groupes, recueilli leurs attentes pour les ajustements à apporter dans la préparation du Plan stratégique 2006-2010.

Un repositionnement organisationnel d'une telle envergure requiert la mobilisation de l'ensemble des acteurs et des partenaires concernés. Les membres du conseil des commissaires, la direction générale, les directions d'établissement et de services, des parents ainsi que des représentants du personnel syndiqué (personnel enseignant, personnel professionnel et personnel de soutien) ont contribué à cette démarche de réflexion et d'introspection collective (sic). De plus les partenaires du milieu ont enrichi cet exercice dans le cadre d'une consultation qui a rassemblé des organismes de divers secteurs socioéconomiques.

Les modalités de la démarche d'élaboration du plan

Trente-quatre plans font référence aux moyens engagés pour assurer la consultation des divers acteurs, processus qu'on qualifie, dans la moitié de ces plans, de « vaste » ou que l'on considère comme étant « d'envergure ». Dans le tiers des cas, on mentionne des rencontres ponctuelles en petits groupes (ex. : comité de travail). Pour le reste, les façons de faire sont diverses. Il peut s'agir d'une journée de réflexion, d'un symposium, d'un colloque, d'une assemblée générale, de séances d'information et de consultation ou encore, quoique plus rarement, d'avis écrits et de commentaires suscités à la suite du dépôt de divers

documents. Selon trois plans, les rencontres de consultation ont été également accompagnées d'un sondage auprès d'acteurs des diverses catégories.

Dans la majorité des cas, le processus de consultation élargie visait à étayer l'analyse de la situation de la commission scolaire, à déterminer les enjeux et, plus rarement, à définir les orientations et les objectifs. La consultation avait aussi pour but de faire valider les choix retenus, généralement auprès des instances les plus touchées (directions d'école, commissaires et comités de parents).

Les extraits suivants présentent certaines modalités de collaboration qui ont été empruntées durant la démarche d'élaboration du plan.

La Commission scolaire s'est donc assurée de la pleine participation de ses établissements et de ses services à toutes les étapes du processus d'élaboration dont l'analyse de la situation faite par tous ses établissements et ses services. Sous la responsabilité de la direction générale et avec l'appui du Conseil des commissaires quant à la démarche à suivre, un comité de pilotage et un comité consultatif ont été formés [...]. Composé de cadres d'établissement et de service, le comité de pilotage s'est réuni à plusieurs reprises [...] pour guider la démarche d'élaboration du plan stratégique. Quant au comité aviseur (*sic*), il avait le rôle de forum de réflexion et le mandat de faciliter l'avancement de la démarche. Il était constitué de représentants de plusieurs instances dont le Conseil des commissaires, le Comité de parents, les syndicats des professionnels, des enseignants et des employés de soutien et les associations des directeurs et des cadres. Les travaux de ces deux comités ont conduit à la rédaction des orientations et des objectifs qui ont alors fait l'objet d'une consultation auprès des cadres de la Commission scolaire, du Comité de parents et des partenaires externes.

[...] quelques centaines de personnes (commissaires, cadres, représentants des comités de parents et des conseils d'établissement, participants aux groupes de réflexion Éthique et gouvernance et représentants des syndicats) se sont rencontrées pour réfléchir sur les orientations devant être privilégiées par [la commission scolaire].

La [commission scolaire] a donc invité ses collaborateurs à analyser les environnements interne et externe de l'organisation afin d'entamer ce processus de planification stratégique. Ainsi, plus de 300 personnes sélectionnées par échantillonnage et représentant les diverses catégories d'élèves et de membres du personnel ainsi que des parents et des élus ont exprimé leur opinion et leurs attentes sur les services, le fonctionnement et les orientations de la Commission scolaire. Ce sondage a été la pierre angulaire des grandes orientations stratégiques de notre Plan qui vise à améliorer et favoriser la réussite éducative de tous les élèves de la Commission scolaire.

Le processus a débuté par des rencontres avec des groupes d'élèves afin de connaître leurs perceptions, leur vécu ainsi que leurs espoirs. De nombreuses rencontres se sont ensuite succédé qui réunissaient des gens de tous les secteurs afin qu'émerge un projet mobilisateur [...]. Nous avons pris soin de colliger toutes ces données afin de dresser un portrait réel de notre Commission scolaire afin de nous permettre de tracer les grandes lignes de notre planification stratégique.

Finalement, quand on considère les 46 plans dans leur ensemble, les termes utilisés pour décrire la démarche d'élaboration adoptée témoignent, dans une certaine mesure, d'une volonté de concertation et de coopération qui dépasse les obligations légales. C'est ainsi

qu'on décrit le processus comme étant une « démarche ascendante », une « approche émergente » ou « interactive », un « processus transparent d'échange d'information », une « démarche de participation collective où les acteurs sont parties prenantes du processus », un « élément rassembleur et mobilisateur » et un « engagement collectif ». On présente également la démarche comme une façon d'être à « l'écoute du milieu » et « ouvert d'esprit ». Elle viserait à « assurer la cohésion et l'adhésion », la « transparence », la « synergie » ou la « cohérence des stratégies ». Sur ce dernier point, on mentionne à plusieurs reprises que le plan « s'inscrit dans un processus d'interaction et d'intégration avec celui des plans de réussite [des] établissements ».

Conclusion

Ce rapport avait pour objectif, d'une part, de produire une analyse descriptive du plan stratégique des commissions scolaires en ce qui concerne la prise en compte des différentes sections imposées et le traitement des thèmes suivants : le renouveau pédagogique, la formation professionnelle, la formation générale des adultes, l'utilisation des indicateurs nationaux et l'intervention en milieu défavorisé. Ces thèmes renvoient en quelque sorte aux grandes orientations des plans stratégiques du Ministère. Le rapport visait, d'autre part, à décrire la démarche d'élaboration des plans, à la lumière de l'information disponible. De cette analyse descriptive ressortent trois constats principaux.

Premièrement, l'analyse des plans montre qu'on a accordé une grande importance à la rédaction de la section *contexte*, puisque la moitié des mots de chacun des plans, en moyenne, y est consacrée. De même, les sections *orientations*, *objectifs* et *axes d'intervention* sont présentes dans la quasi-totalité des plans. Ce constat, qui s'applique autant au milieu francophone qu'anglophone, est indépendant de l'année d'adoption des plans. Étant donné que, dans la majorité des cas, il s'agissait d'une première planification stratégique, on peut penser que l'examen détaillé de la situation prévalant sur le territoire de la commission scolaire s'imposait afin de pouvoir déterminer des orientations appropriées à la réalité. De plus, les établissements scolaires devant tenir compte des orientations et des objectifs de la commission scolaire dans l'élaboration de leur projet éducatif, on pouvait s'attendre à ce que l'on en fasse largement état. Par contre, il semble que l'atteinte des résultats visés par les orientations et les objectifs aient été moins considérée, la section modes d'évaluation figurant dans la moitié des plans seulement.

Deuxièmement, les différents thèmes à l'étude sont pris en compte dans la majorité des plans, quels que soient leur année d'adoption et le statut linguistique de la commission scolaire. Les thèmes renouveau pédagogique et formation professionnelle sont présents dans l'une ou l'autre des sections de presque tous les plans. Tous deux occupent la place la plus importante dans toutes les sections et font l'objet d'axes d'intervention, notamment, dans près de 80 % des plans. Bien qu'on en traite de façon un peu moins importante la formation générale aux adultes et les indicateurs nationaux sont tout de même relevés dans 88 et 81 % des plans respectivement, quand on excepte la

section contexte. Seul le thème intervention en milieu défavorisé est considéré dans la moitié des plans seulement. Toutefois, comme il a été signalé, l'analyse a porté sur les stratégies d'intervention destinées explicitement aux élèves des milieux défavorisés. Or, bien des mesures peuvent s'adresser aux enfants des milieux défavorisés sans être désignées comme telles, ce qui fait que l'analyse ne rend probablement pas justice au traitement de ce thème dans les plans.

Enfin, bien que ce troisième constat ne puisse, par extrapolation, être appliqué à l'ensemble des plans en raison du caractère partiel de l'information disponible, l'analyse qualitative des démarches d'élaboration des plans stratégiques décèle une volonté manifeste d'établir des collaborations avec le plus grand nombre possible de partenaires, y compris dans la communauté plus large, et selon des modalités qui permettent, à tout le moins, d'exprimer les attentes sur le fonctionnement et les services de la commission scolaire.

Références

- COMITÉ DIRECTEUR CONJOINT MEQ-CS (2002). *La planification stratégique des commissions scolaires et les plans de réussite des établissements au primaire et au secondaire 2003-2006. Document d'orientation*, Québec, gouvernement du Québec.
- CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION (1999). *L'évaluation institutionnelle en éducation : une dynamique propice au développement. Rapport annuel 1998-1999 sur l'état et les besoins de l'éducation*, Sainte-Foy, Conseil supérieur de l'éducation.
- DE BONVILLE, J. (2000). *L'analyse de contenu des médias. De la problématique au traitement statistique*, Bruxelles, De Boeck Université.
- FÉDÉRATION DES COMMISSIONS SCOLAIRES DU QUÉBEC (2002). *Mémoire concernant le projet de loi modifiant la Loi sur le Conseil supérieur de l'éducation et la Loi sur l'instruction publique (Projet de loi n° 124) présenté à la Commission de l'éducation de l'Assemblée nationale*, [En ligne].
[<http://www.fcsq.qc.ca/Publications/Memoires/2002/m20021128.html>]. (Consulté le 22 janvier 2008).
- LEWIS, R. B., et S. M. MAAS (2007). "QDA Miner 2.0: Mixed-Model Qualitative Data Analysis Software", *Field Methods*, 19, 87-108.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT (2005a). *Le renouveau pédagogique. Ce qui définit le changement. Préscolaire, primaire, secondaire*, Québec, gouvernement du Québec.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT (2005b). *Plan stratégique du ministère de l'Éducation, des Loisirs et du Sport. 2005-2008*, Québec, gouvernement du Québec.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT (2006). *Bilan de l'application du programme de formation de l'école québécoise- enseignement primaire. Rapport final. Table de pilotage du renouveau pédagogique*, Québec, gouvernement du Québec.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION (1997). *L'école, tout un programme. Prendre le virage du succès. Plan d'action ministériel pour la réforme de l'éducation*, Québec, gouvernement du Québec.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION (2001). *Plan stratégique 2000-2003 du ministère de l'Éducation. Mise à jour 2001*, Québec, gouvernement du Québec.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION (2003). *Les indicateurs nationaux des plans stratégiques des commissions scolaires*, Québec, gouvernement du Québec.
- PARADIS, L. (2002). *Rapport à l'Assemblée nationale pour l'année 2001-2002*, Tome II, Québec et Montréal, Vérificateur général du Québec.
- NUENDORF, K. (2002). *The content analysis guidebook*, CA, Thousand Oaks, Sage Publications.
- RICHARD, S. (2006). « L'analyse de contenu pour la recherche en didactique. Le traitement de données quantitatives pour une analyse qualitative : parcours d'une approche mixte », *Recherches qualitatives*, 26(1), 181-207.

SIMON, L. (2003, printemps). « Gestion axée sur les résultats : Stratégie, responsabilisation et imputabilité », *Le point en administration scolaire*, 5(3), 6-9.

TEDDLIE, C. et A. TASHAKKORI (2003). "Major issues and controversies in the use of mixed methods in the social and behavioral sciences" dans A. Tashakkori et C. Teddlie (Ed.) *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*, CA, Thousand Oaks, Sage Publications.

ANNEXE 1

Tableau A. Indicateurs associés à la formation générale des jeunes au secondaire

Champs d'intervention	Description
Enseignement secondaire, formation générale des jeunes	<p>1. Indicateur : L'âge à l'entrée au secondaire Proportion des élèves de 12 ans et moins au moment de la première inscription au 1^{er} cycle du secondaire.</p> <p>2. Indicateur : Les sorties sans qualification, par cycle 1^{er} cycle (1^{re} et 2^e sec.) : proportion des sortants sans qualification parmi l'ensemble des élèves inscrits au 1^{er} cycle du secondaire; 2^e cycle : (3^e, 4^e et 5^e sec.) : proportion des sortants sans qualification ni diplôme, parmi l'ensemble des élèves inscrits au 2^e cycle du secondaire.</p> <p>3. Indicateur : Les sorties avec diplôme en 5^e sec. Proportion des élèves de 5^e secondaire qui obtiennent, durant l'année scolaire, un diplôme reconnu par le Ministère (DES, DEP, ASP, AFP).</p> <p>4. Indicateur : L'ensemble des sorties avec diplôme ou qualification Proportion des sortants avec diplôme ou qualification parmi l'ensemble des sortants. L'ensemble des sortants comprend : les sortants avec diplôme ou qualification; les sortants sans qualification ni diplôme.</p> <p>5. Indicateur : La réussite aux épreuves ministérielles Proportion d'épreuves réussies par les élèves présents à au moins une session d'examen pendant l'année, peu importe la session où l'élève a réussi. Proportion d'épreuves de langue d'enseignement réussies par les élèves présents à au moins une session d'examen pendant l'année, peu importe la session où l'élève a réussi.</p>

Tableau B. Indicateurs associés à la formation générale des jeunes au primaire

Champs d'intervention	Description
Enseignement primaire, formation générale des jeunes	<p>1. Indicateur : L'âge des élèves à l'entrée dans un cycle 1^{er} cycle : proportion des élèves de 6 ans et moins au moment de la première inscription au 1^{er} cycle du primaire; 2^e cycle : proportion des élèves de 8 ans et moins au moment de la première inscription au 2^e cycle du primaire; 3^e cycle : proportion des élèves de 10 ans et moins au moment de la première inscription au 3^e cycle du primaire.</p> <p>2. Indicateur : La prolongation des études dans un cycle 1^{er} cycle : proportion des élèves qui sont inscrits pour une 3^e année ou plus dans le 1^{er} cycle du primaire; 2^e cycle : proportion des élèves qui sont inscrits pour une 3^e année ou plus dans le 2^e cycle du primaire; 3^e cycle : proportion des élèves qui sont inscrits pour une 3^e année ou plus dans le 3^e cycle du primaire.</p> <p>3. Indicateur : L'âge à la sortie du primaire Proportion des élèves du primaire qui complètent le primaire à l'âge de 12 ans et moins sur l'ensemble des élèves qui passent au secondaire.</p> <p>4. Indicateur : La fréquentation d'une classe d'accueil Proportion des élèves du primaire qui fréquentent ou ont déjà fréquenté une classe d'accueil.</p> <p>5. Indicateur : L'intégration des élèves EHDAA dans les classes ordinaires Proportion des EHDAA qui sont intégrés dans les classes ordinaires — les élèves handicapés et les élèves qui ont un plan d'intervention et qui ne sont pas handicapés —.</p>

Tableau C. Indicateurs associés à la formation générale des adultes et à la formation professionnelle des jeunes au secondaire

Champs d'intervention	Description
Enseignement secondaire, formation professionnelle	<p>1. Indicateur : Le nombre total d'inscrits Nombre total d'élèves inscrits en formation professionnelle, pour l'ensemble des programmes et pour chacun des programmes, au cours d'une année scolaire.</p> <p>2. Indicateur : Le nombre de nouveaux inscrits Nombre d'élèves inscrits à temps plein, pour une première fois dans un programme, pour l'ensemble des programmes et pour chacun des programmes, au cours d'une année scolaire.</p> <p>3. Indicateur : Les élèves INSCRITS de moins de 20 ans Nombre et proportion des nouveaux inscrits âgés de moins de 20 ans, pour l'ensemble et pour chacun des programmes, au cours d'une année scolaire.</p> <p>4. Indicateur : L'obtention d'un diplôme de formation professionnelle Diplomation dans le même programme : proportion des nouveaux inscrits dans un programme de formation professionnelle qui obtiennent un diplôme dans ce programme (DEP, ASP, AFP). Diplomation en formation professionnelle : proportion des nouveaux inscrits dans un programme de formation professionnelle qui obtiennent un diplôme en formation professionnelle (DEP, ASP, AFP), peu importe le programme.</p> <p>5. Indicateur : Les élèves en alternance travail-études Nombre d'élèves en alternance travail-études, pour tous les programmes et pour chacun des programmes, au cours d'une année scolaire. Nombre de programmes offerts en alternance travail-études, au cours d'une année scolaire.</p>
Enseignement secondaire, formation générale des adultes	<p>Indicateur : L'effectif total par service d'enseignement Nombre de personnes inscrites, pour tous les services et pour chacun des services, au cours d'une année scolaire.</p>

Tableau D. Codes et descriptions des diverses sections du plan stratégique

Catégorie	Code	Description
Analyse de la situation	Démarche	<ul style="list-style-type: none"> Méthodes ou moyens pris pour la réalisation du plan stratégique. Ex : « <i>Pour l'élaboration de ce plan, nous avons d'abord réalisé le portrait de la CS, puis...</i> » = démarche. « <i>Voici le portrait de ma commission scolaire</i> » = contexte. Les partenaires associés à l'élaboration du plan, leur implication, les modalités de consultation, etc.
	Mission	<ul style="list-style-type: none"> Vision et valeurs de la commission scolaire
	Contexte	<ul style="list-style-type: none"> Présentation de l'organisation de la CS : historique, services ou domaines d'intervention, effectifs étudiants, personnel, responsabilités partagées, etc. L'état de situation (réalisations de la CS) : continuité ou rupture avec rapports (annuels) précédents; état de la situation concernant la réussite scolaire et la qualification des effectifs étudiants; attentes et besoins du milieu, etc. Contexte environnemental : élément important de l'environnement pouvant avoir un impact sur la CS; caractéristiques du milieu (milieu urbain ou rural, défavorisation, etc.). Capacité organisationnelle : facteurs susceptibles d'affecter la CS; forces et capacités à développer, etc.
	Enjeux et défis	<ul style="list-style-type: none"> Les enjeux font référence aux facteurs extérieurs à la CS. Ils représentent les avantages ou les menaces potentiels à la lumière des tendances de l'environnement (attentes sociétales ou problèmes sociaux) auxquels la CS doit répondre ou dont elle doit tenir compte ou qui sont susceptibles d'influer sur son fonctionnement). Les défis de la CS se situent à l'interne. Ils représentent un écart entre la situation vécue et la situation souhaitable (comprend, notamment, une comparaison entre la situation scolaire des élèves de la CS et les indicateurs nationaux).
	Orientations	<ul style="list-style-type: none"> Elles doivent se limiter à quatre ou cinq. Elles sont extérieures à la CS si elles découlent des enjeux; elles se situent à l'intérieur de la CS si elles découlent des défis.
Plan	Axes d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> Ils précisent les orientations en situant le domaine ou le secteur prioritaire d'intervention.
	Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> Ils sont formulés en fonction de résultats mesurables et observables. Ils s'accompagnent de cibles et d'indicateurs.
	Résultats visés	<ul style="list-style-type: none"> Indicateurs de performance
	Modes d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Indicateurs de suivi

ANNEXE 2

DICTIONNAIRE

RENOUVEAU PÉDAGOGIQUE

MESURES ADMINISTRATIVES ET ORGANISATIONNELLES

CONSEIL* D'ÉTABLISSEMENT*
REDDITION DE COMPTES
PROJET ÉDUCATIF
EDUCATIONAL PROJECT*
EDUCATIONAL PLAN
PROJET* ÉDUCATIF*
PLAN DE RÉUSSITE
SUCCESS PLAN*
PLAN* DE RÉUSSITE*
PLAN DEVELOPED BY EACH SCHOOL
CYCLES
ORGANISATION PAR CYCLE
ORGANISATION EN CYCLE
ÉQUIPE-CYCLE
ENSEIGNEMENT PAR CYCLE
APPROCHE PAR CYCLE
CLASSE* MULTIÂGE*

MESURES PÉDAGOGIQUES

EHDAA
*HDAA
ÉLÈVES HANDICAPÉS
HANDICAPÉS OU EN DIFFICULTÉ
HANDICAPPED STUDENTS AND STUDENTS
ÉLÈVES IDENTIFIÉS
D'ADAPTATION OU D'APPRENTISSAGE
STUDENT* WITH SOCIAL
ÉLÈVE* AYANT DES BESOINS
ÉLÈVE* EN DIFFICULTÉ
ÉLÈVE* À RISQUE
AYANT DES BESOINS PARTICULIERS
SOCIAL MALADJUSTMENTS
SPECIAL NEEDS OF STUDENTS
STUDENT* WITH SPECIAL
BEHAVIORAL DIFFICULTIES
PLAN D'INTERVENTION
INDIVIDUALIZED EDUCATIONAL
SPECIAL NEEDS STUDENTS
EDUCATIONAL PLAN FOR A STUDENT
BESOINS PARTICULIERS DES ÉLÈVES

APPROCHE PAR COMPÉTENCES

COMPETENC*
COMPÉTENCE* DE L'ÉLÈVE
COMPÉTENCE* DES ÉLÈVES
COMPÉTENCE* EN MATH*
COMPÉTENCE* TRANSVERSALE*
INDIVIDUALISATION DE L'ENSEIGNEMENT
L'ADAPTATION DE L'ENSEIGNEMENT
PÉDAGOGIE DIFFÉRENCIÉE
ENSEIGNEMENT INDIVIDUALISÉ

DIFFÉRENCIATION
NOUVEAU PROGRAMME GÉNÉRAL
PROGRAMME* DE FORMATION
NOUVEAU CURRICULUM
NOUVEAU* PROGRAMME*
CURRICULUM REFORM
NOUVELLES APPROCHES
RÉFORME DU CURRICULUM

RÉFORME
RENOUVEAU PÉDAGOGIQUE

FORMATION PROFESSIONNELLE

ALTERNANCE
ÉTUDES PROFESSIONNELLES
FORMATION* EN ENTREPRISE
FORMATION* PROFESSIONNELLE*
PROFESSIONAL EDUCATION
VOCATIONAL CENTRE*
VOCATIONAL EDUCATION
VOCATIONAL PROGRAM*
VOCATIONAL SECTOR
VOCATIONAL TRAINING

INDICATEURS NATIONAUX - SECONDAIRE, FORMATION PROFESSIONNELLE

NOMBRE DE NOUV INSC
NOUVEAUX INSCRITS DANS UN PROGRAMME DE FORMATION
PROFESSIONNELLE
NOUVEAUX INSCRITS EN FORMATION PROFESSIONNELLE
NOMBRE TOTAL D'INSCRIPTIONS
NOMBRE D'ÉLÈVES INSCRITS EN FORMATION
PROFESSIONNELLE
TOTAL D'ÉLÈVES INSCRITS EN FORMATION
PROFESSIONNELLE
NOUVEAUX INSCRITS EN ALTERNANCE
NOUVEAUX INSCRITS EN ALTERNANCE
NOUVEAUX INSCRITS DE - DE 20 ANS
NOUVEAUX ÉLÈVES ÂGÉS DE MOINS DE 20 ANS
NOUVEAUX ÉLÈVES DE MOINS DE 20 ANS
NOUVEAUX ÉLÈVES INSCRITS DE MOINS DE 20 ANS
NOUVEAUX INSCRITS ÂGÉS DE MOINS DE 20 ANS
NOUVEAUX INSCRITS DE MOINS DE 20 ANS
OBTENTION D'UN DIPLÔME DE FORMATION PROFESSIONNELLE
ATTESTATION DE SPÉCIALISATION PROFESSIONNELLE
DIPLÔME DE FORMATION PROFESSIONNELLE
FORMATION PROFESSIONNELLE QUI OBTIENNENT
L'OBTENTION D'UN DIPLÔME DE FORMATION
OBTIENNENT UN DIPLÔME EN FORMATION
PROFESSIONNELLE QUI OBTIENNENT UN DIPLÔME

FORMATION GÉNÉRALE ADULTE

ADULT EDUCATION
ADULT GENERAL EDUCATION
ÉDUCATION DES ADULTES
FORMATION DES ADULTES

FORMATION GÉNÉRALE ADULTE
FORMATION GÉNÉRALE AUX ADULTES
FORMATION GÉNÉRALE DES ADULTES
FORMATION GÉNÉRALE POUR ADULTE
ALPHABÉTISATION
FRANCISATION
ALPHA

INDICATEURS NATIONAUX - FORMATION GÉNÉRALE ADULTE

ADULTES INSCRITS
ADULTES INSCRITS EN FORMATION
PRÉPARATION À LA FORMATION PROFESSIONNELLE
PRÉPARATION AUX ÉTUDES
PRÉSECONDAIRE AU SECONDAIRE PREMIER CYCLE

INDICATEURS NATIONAUX

SECONDAIRE - FORMATION GÉNÉRALE DES JEUNES

ÂGE À L'ENTRÉE
12 ANS
ÂGE À L'ENTRÉE AU SECONDAIRE
ÂGE À L'ENTRÉE DU SECONDAIRE
ÂGE D'ENTRÉE AU SECONDAIRE
ÂGE DES ÉLÈVES À L'ENTRÉE AU SECONDAIRE
SECONDAIRE À L'ÂGE DE 12 ANS
RÉUSSITE AUX ÉPREUVES MINISTÉRIELLES
ÉPREUVES UNIQUES
MEQ EXAM*
RÉSULTATS AUX ÉPREUVES
RÉUSSITE AUX ÉPREUVES
TAUX DE RÉUSSITE
DIPLOMATION
SORTIE SANS DIPLÔME NI QUALIFICATION
NI DIPLÔME
RÉDUIRE LE TAUX DE DÉCROCHAGE
SANS DIPLÔME
SANS QUALIFICATION
SORT* NON
SORT* SANS
STUDENTS LEAVING SCHOOL
TAUX D'ABANDON SCOLAIRE
TAUX DE DÉCROCHAGE
TAUX DE DÉCROCHAGE SCOLAIRE
SORTIE AVEC DIPLÔME OU QUALIFICATION
DIPLOMATION DES ÉLÈVES
DIPLÔME OU QUALIFICATION
DIPLÔME OU UNE ATTESTATION DE
DIPLÔME OU UNE QUALIFICATION
DIPLÔME OU UNE QUALIFICATION
GRADUATION RATES
HIGH SCHOOL PASS RATE
L'OBTENTION DE LEUR*
L'OBTENTION DU DIPLÔME
L'OBTENTION D'UN
L'OBTENTION D'UNE QUALIFICATION

OBT* LEUR DIPLÔME
OBT* UN DIPLÔME
OBT* UNE QUALIFICATION
SORT* AVEC UN DIPLÔME
TAUX DE DIPLOMATION
TAUX DE DIPLÔMÉS
TAUX DE QUALIFICATION
TAUX MOYEN DE DIPLOMATION
SORTIE AVEC DIPLÔME DE SEC 5
OBT* UN DIPLÔME EN 5^E
SORT* AVEC DIPLÔME* EN 5^E SECONDAIRE
SORT* AVEC DIPLÔME* EN SECONDAIRE

ENSEIGNEMENT PRIMAIRE

ÂGE D'ENTRÉE DANS UN CYCLE
10 ANS ET MOINS
6 ANS ET MOINS
8 ANS ET MOINS
ÂGE D'ENTRÉE DES ÉLÈVES DANS UN CYCLE
ÂGE DES ÉLÈVES À L'ENTRÉE DANS UN CYCLE
ÂGE NORMAL DE 12 ANS
ÂGE NORMAL DE 8 ANS
TAUX DE PASSAGE AU
ÂGE DE SORTIE DU PRIMAIRE
12 ANS
ÂGE À LA SORTIE DU
ÂGE DE SORTIE AU PRIMAIRE
PRIMAIRE À L'ÂGE DE 12 ANS
TAUX DE PASSAGE DU PRIMAIRE
TAUX D'ÉLÈVES PASSANT AU SECONDAIRE
FRÉQUENTATION D'UNE CLASSE D'ACCUEIL
CLASSE* D'ACCUEIL*
INTÉGRATION DES NOUVEAUX ARRIVANTS
INTÉGRATION DES EHDAA EN CLASSE ORDINAIRE
*HDAA DANS LES CLASSES
INTÉGRATION D* ÉLÈVE*
BESOINS PARTICULIERS SONT INTÉGRÉS
CLASSES ORDINAIRES
INTEGRATE
INTEGRATED
INTEGRATING
INTEGRATION
INTÉGRATION DES *HDAA
INTÉGRATION DES ÉLÈVES
INTÉGRÉ* DANS LES CLASSES
INTÉGRÉ* EN
TAUX D'INTÉGRATION
PROLONGATION DES ÉTUDES DANS UN CYCLE
ACCUSANT UN RETARD
PROLONGATION DANS
PROLONGATION DES
PROLONGATION DU CYCLE
PROPORTION D'ÉLÈVES EN PROLONGATION
RETARD* À LA SORTIE

RETARD* À L'ENTRÉE
RETARD* CHRONOLOGIQUE*
RETARD* PAR RAPPORT À LEUR GROUPE D'ÂGE
RETARD* SCOLAIRE* À
RETENTION RATES
SANS RETARD*
TAUX DE RÉTENTION

MILIEU DÉFAVORISÉ

@DÉFAVORISÉ [DÉFAVORIS* NOT INDICE* DE DÉFAVORISATION /D]
@TAUXDECHÔMAGE [TAUX DE CHÔMAGE BEFORE 15 ANS ET PLUS /D 5]
AGIR AUTREMENT
DEFAVORIS*
FAMILLE* À FAIBLE REVENU
INTERVENTION PRÉCOCE
MILIEU À FAIBLE REVENU
POOR*
SOCIO-ÉCONOMIQUE PLUS FAIBLE
TAUX DE CHÔMAGE ÉLEVÉ
TAUX DE CHÔMAGE EST PLUS ÉLEVÉ

DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DU PERSONNEL

ACTIVITÉS DE FORMATION
ACTIVITÉS DE PERFECTIONNEMENT
COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES
CONTINUITÉ DE FORMATION
DÉVELOPPEMENT CONTINU
DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DE LA MAIN D'OEUVRE
DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DU PERSONNEL
DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DE L'EMPLOYABILITÉ
DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES
DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL
FORMATION CONTINUE
FORMATION ET D'ACCOMPAGNEMENT
LIFELONG LEARN*
LIFE-LONG LEARN*
MAINTENANCE PERSONNEL
MENTOR*
NOUVEAUX ENSEIGNANTS
PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL
PROFESSIONAL DEVELOPMENT
PROFESSIONAL IMPROVEMENT
PROMOTION DE LA FORMATION CONTINUE
PROVIDE PROFESSIONAL DEVELOPMENT
PROVIDE TRAINING
SESSIONS DE PERFECTIONNEMENT
STAFF WITH TRAINING AND PROFESSIONAL
SUPPORTING TEACHERS
TEACHER TRAINING
TEACHING STAFF
TRAINING PROGRAM
TRAINING SESSIONS
INSERTION PROFESSIONNELLE

INSERTION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE
INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE
INTÉGRATION SOCIOPROFESSIONNELLE
SOCIOPROFESSIONNELLE
INTÉGRATION SOCIALE
INSERTION SOCIALE