

LA CONVENTION DE PARTENARIAT

Outil d'un nouveau mode de gouvernance

Guide d'implantation



Le présent document a été réalisé
par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport.

Coordination et rédaction
Direction générale des régions.

Révision linguistique et édition
Sous la supervision de la Direction des communications du Ministère

Pour information, s'adresser au :
Centre de documentation
Direction des communications
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
1035, rue De La Chevrotière, 28^e étage
Québec (Québec) G1R 5A5
Téléphone : 418 643-6363

ou à la direction régionale de votre territoire.

Ce document peut être consulté
sur le site Internet du Ministère, à l'adresse suivante :
www.mels.gouv.qc.ca.

© Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, 2009-09-00522
ISBN 978-2-550-56846-9
ISBN 978-2-550-56847-6 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales
du Québec, 2009

MESSAGE DE LA MINISTRE

L'amélioration de la gouvernance scolaire et de la reddition de comptes, consacrées par l'adoption du projet de loi n° 88, Loi modifiant la Loi sur l'instruction publique et d'autres dispositions législatives, présente pour les commissions scolaires de nombreux défis, mais aussi de grandes opportunités.

La convention de partenariat est le principal outil de ce virage. L'entente que je signerai avec chaque commission scolaire traduira sa contribution dans la réalisation des orientations dont s'est doté le Québec en matière d'éducation et exposera les moyens qui seront déterminés par la commission scolaire, en tenant compte de sa situation particulière, pour atteindre les buts fixés.

Il s'agit d'un virage important dans la gouvernance scolaire : un mode de gouvernance axée sur la responsabilisation de chaque palier et une meilleure cohérence des actions de chacun dans le respect de l'autonomie de la commission scolaire et de la spécificité de chaque établissement.

La persévérance et la réussite scolaires seront au cœur de la première génération de conventions de partenariat. C'est donc pour canaliser nos efforts que nous concentrerons nos énergies sur cinq buts dans les premières conventions. Bien entendu, une commission scolaire pourrait décider de se fixer elle-même des objectifs additionnels, si elle le juge à propos.

Le succès de la démarche reposera sur la mobilisation des milliers d'intervenants des commissions scolaires, des établissements, des parents et des partenaires socioéconomiques. Le leadership qu'exercera la commission scolaire sera ainsi primordial dans la mise en place des conventions.

La nouvelle approche permettra, j'en suis convaincue, d'accroître significativement la persévérance et la réussite scolaires des élèves du Québec.

La ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport,

MICHELLE COURCHESNE

TABLE DES MATIÈRES

MISE EN CONTEXTE	1
1. L'INSTAURATION D'UN NOUVEAU MODE DE GOUVERNANCE SCOLAIRE	2
1.1 La gouvernance	2
1.2 Les responsabilités	2
2. LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS	2
2.1 Les étapes de l'instauration de la gestion axée sur les résultats	2
2.2 La définition de la gestion axée sur les résultats	3
2.3 Les implications de la gestion axée sur les résultats	3
3. LE MODÈLE DE GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS POUR LES COMMISSIONS SCOLAIRES	4
4. LA CONVENTION DE PARTENARIAT	5
4.1 Les éléments qui la composent	6
4.2 La reddition de comptes	7
4.3 Les données nécessaires au pilotage	7
4.4 Le rôle du Ministère	8
4.5 Le processus d'élaboration de la convention de partenariat	8
4.6 Le processus de régulation	9
4.7 La convention de gestion et de réussite éducative	9
EN GUISE DE CONCLUSION	10
ANNEXE I	
Lexique	11
ANNEXE II	
Nouvelles dispositions de la Loi sur l'instruction publique relatives à la convention de partenariat	11

MISE EN CONTEXTE

Au début de l'année 2008, une importante consultation a été menée auprès des principaux acteurs du monde de l'éducation au Québec sur l'avenir du système éducatif québécois et de ses institutions.

Ce processus consultatif a permis de dégager deux grandes volontés communes, soit de placer la réussite des jeunes et la valorisation de l'éducation au cœur du projet éducatif québécois et de se doter de modes de gouvernance qui favorisent l'adhésion et la mobilisation de la population à l'égard des enjeux éducatifs et des institutions (établissements, commissions scolaires, ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport [MELS]) qui la desservent.

Afin d'y donner suite, d'importantes modifications ont été apportées à la Loi sur l'instruction publique et à la Loi sur les élections scolaires par l'adoption du projet de loi n° 88 par l'Assemblée nationale du Québec en octobre 2008.

Trois orientations constituaient la base de ce projet de loi :

- Renforcer la démocratie scolaire et le rôle politique des commissaires et du président de la commission scolaire ;
- Actualiser la gouvernance scolaire ;
- Garantir à la population une meilleure reddition de comptes et une plus grande transparence.

En ce qui concerne la gouvernance, la reddition de comptes et la transparence, les modifications apportées se situent dans une perspective de collaboration et de complémentarité accrues entre les acteurs du réseau d'enseignement public préscolaire, primaire et secondaire, et visent une seule finalité : la réussite des élèves. *(Les modifications pertinentes à la Loi sur l'instruction publique conséquentes à l'adoption du projet de loi n° 88, Loi modifiant la Loi sur l'instruction publique et d'autres dispositions législatives, sont reproduites à l'annexe II).*

1. L'instauration d'un nouveau mode de gouvernance scolaire

En plus de renforcer la démocratie scolaire, les modifications législatives visent à instaurer un nouveau mode de gouvernance, en vue d'accroître la persévérance scolaire et la réussite des élèves ainsi que la performance globale du système d'éducation.

1.1. La gouvernance

La Loi établit une ligne de gouvernance claire touchant la ministre, les commissions scolaires et les établissements afin que les orientations ministérielles soient mises en application jusque dans les actions des établissements.

Des liens supplémentaires sont créés entre les actions de chacun des paliers, en situant les rapports entre le Ministère, les commissions scolaires et les établissements, dans le contexte d'une responsabilisation collective à l'égard des buts et des objectifs établis.

Le nouveau mode de gouvernance recherche l'équilibre entre la nécessaire cohérence du système scolaire et le respect de l'autonomie et des particularités de chaque commission scolaire et la spécificité de chaque école et de chaque centre de formation.

1.2. Les responsabilités

Les modifications apportées clarifient les pouvoirs et les obligations de chacun des paliers décisionnels pour renforcer la responsabilisation, éviter les chevauchements, assurer la cohérence, la complémentarité et la continuité des orientations et des actions des différents paliers.

Les rôles et les responsabilités des acteurs politiques sont précisés et renforcés. La responsabilité et le leadership ministériels de l'éducation au Québec sont clarifiés. La responsabilité et le leadership de la commission scolaire dans l'encadrement et la qualité des services éducatifs et la réussite des élèves sur son territoire sont mieux établis par la définition d'une mission propre.

La Loi établit des mécanismes favorisant l'émergence d'une culture de collaboration et de partenariat entre les paliers de gouvernance, tout en affirmant la responsabilité ultime de la ministre sur l'ensemble du système et la responsabilité de la commission scolaire sur son territoire. Une approche contractuelle est instaurée entre les partenaires.

2. La gestion axée sur les résultats

2.1. Les étapes de l'instauration de la gestion axée sur les résultats

Le gouvernement du Québec a amorcé progressivement, depuis quelques années, un virage vers une gestion axée sur les résultats.

En 2000, l'Assemblée nationale a adopté la Loi sur l'administration publique visant l'instauration d'un cadre de gestion axé sur l'atteinte des résultats dans les ministères et les organismes du gouvernement. Cette loi met en avant le principe de la transparence de l'administration publique et accroît son imputabilité devant l'Assemblée nationale.

La performance des ministères et des organismes sera évaluée en fonction de l'atteinte des résultats en regard d'objectifs préétablis rendus publics et mesurés à l'aide d'indicateurs. Cette loi ne s'applique pas au réseau des commissions scolaires.

Des modifications ont été apportées à la Loi sur l'instruction publique en 2002. Ces modifications obligent chaque commission scolaire à adopter une planification stratégique pluriannuelle et formalisent l'obligation pour les établissements de se doter d'un plan de réussite pour la mise en œuvre de leur projet éducatif ou de leurs orientations pour les centres. De nouvelles modalités de reddition de comptes pour les commissions scolaires et les établissements sont également prévues.

L'adoption, en 2008, de nouvelles modifications à la Loi sur l'instruction publique (projet de loi n° 88) vient formaliser et articuler davantage l'instauration d'une gestion axée sur les résultats dans le réseau des commissions scolaires. La Loi prévoit une mission pour la commission scolaire qui précise sa responsabilité quant « à la qualité des services éducatifs et à la réussite des élèves, en vue de l'atteinte d'un plus haut niveau de scolarisation et de qualification de la population¹ » et elle définit le rôle des commissaires qui doivent « exercer leurs fonctions et pouvoirs dans une perspective d'amélioration des services éducatifs prévus à la loi et par les régimes pédagogiques établis par le gouvernement² ».

1 Projet de loi n° 88, Loi modifiant la Loi sur l'instruction publique et d'autres dispositions législatives, article 23.

2 Projet de loi n° 88, Loi modifiant la Loi sur l'instruction publique et d'autres dispositions législatives, article 19.

Des liens de cohérence sont formalisés entre la planification stratégique du Ministère, les orientations ministérielles, les buts fixés et les objectifs mesurables applicables à la commission scolaire, la planification stratégique de la commission scolaire et le projet éducatif de l'école ou les orientations du centre et le plan de réussite de chaque établissement.

Des buts fixés et des objectifs mesurables seront établis pour chaque commission scolaire et une approche contractuelle de partenariat est instaurée entre la ministre et la commission scolaire et entre la commission scolaire et ses établissements, précisant l'engagement de chaque palier à contribuer à la réalisation des buts fixés et des objectifs mesurables.

Le plan stratégique 2009-2013 du Ministère concrétise les intentions gouvernementales pour l'ensemble du système d'éducation du Québec :

La performance de notre système éducatif et sa capacité de relever les défis de la société du savoir sont des préoccupations légitimes des Québécois et des Québécoises. Cela pose de nouvelles exigences en matière de reddition de comptes et de transparence des organismes publics. D'où la volonté gouvernementale de moderniser les règles de gouvernance. Les universités, les collèges et les commissions scolaires devront témoigner de l'atteinte des objectifs fixés en matière de diplomation, de qualification et de formation continue des jeunes et des adultes, et rendre compte de leur bonne gestion des fonds publics³.

2.2. La définition de la gestion axée sur les résultats

Le Secrétariat du Conseil du trésor définit ainsi la gestion axée sur les résultats :

La gestion axée sur les résultats est une approche de gestion fondée sur des résultats mesurables répondant aux objectifs et aux cibles définis préalablement en fonction des services à fournir. Elle s'exerce dans un contexte de transparence, de responsabilisation et de flexibilité quant aux moyens utilisés pour atteindre les buts visés⁴.

3 MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *Planification stratégique 2009-2013*, p. 11.

4 SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR *Modernisation de la gestion publique; guide sur la gestion axée sur les résultats*, juin 2002, p. 9.

2.3. Les implications de la gestion axée sur les résultats

L'instauration d'une gestion axée sur les résultats a plusieurs implications et amène des changements importants dans la gestion des organismes qui l'adoptent.

Les ententes entre les instances s'appuient sur les orientations, les buts et les objectifs mesurables. En cohérence, le cadre réglementaire ou normatif est allégé et est centré davantage sur les objectifs convenus et orienté vers les résultats et les contrôles a posteriori, plutôt que sur le contrôle des moyens et des processus. Le mandat est défini en termes de résultats à atteindre, plutôt que d'être axé sur le respect de règles, de directives ou d'activités à réaliser.

Dans cette approche, la marge de manœuvre est octroyée sur les moyens et sur l'utilisation des ressources :

Pour répondre à la préoccupation à l'égard du service aux citoyens et aux clients, la gestion axée sur les résultats met l'accent sur les résultats plutôt que sur les règles et les procédures. Elle doit, pour ce faire, être intégrée dans les différentes phases du cycle de gestion gouvernementale⁵.

Ainsi, une fois les objectifs clairement définis, les partenaires ont une plus grande marge de manœuvre dans le choix des moyens à préconiser pour atteindre les résultats qu'ils ont fixés⁶.

Les conséquences sont une plus grande responsabilisation des acteurs quant à leurs actions et une importance accrue de la transparence de celles-ci, de la diffusion de l'information pertinente, de l'imputabilité et de la reddition de comptes.

5 SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Modernisation de la gestion publique; guide sur la gestion axée sur les résultats*, juin 2002, p. 9.

6 MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *La modernisation de la démocratie et de la gouvernance scolaires*, janvier 2009, p. 9.

3. Le modèle de gestion axée sur les résultats pour les commissions scolaires

Les modifications apportées à la Loi sur l'instruction publique ainsi que les dispositions déjà présentes dans cette loi précisent les responsabilités de chacun des paliers dans ce nouveau modèle de gestion axée sur les résultats.

Les responsabilités de la ministre sont de s'assurer de la cohérence du système d'éducation, d'élaborer et de proposer au gouvernement des politiques relatives aux domaines de sa compétence, d'établir le plan stratégique du Ministère, de déterminer, en fonction de la situation de chaque commission scolaire, les orientations ministérielles ainsi que des buts et des objectifs mesurables, de procéder à l'évaluation des résultats et de rendre compte à la population du Québec.

Les responsabilités de la commission scolaire sont d'organiser sur son territoire les services éducatifs prévus par la Loi et les régimes pédagogiques, de veiller à la qualité des services éducatifs et à la réussite des élèves en vue de l'atteinte d'un plus haut niveau de scolarisation et de qualification, d'établir un plan stratégique qui tient compte du plan stratégique du Ministère, des orientations ministérielles et des buts fixés et des objectifs mesurables déterminés par la ministre et de faire une reddition de comptes à la population du territoire et à la ministre.

Les responsabilités de l'établissement sont de dispenser les services éducatifs, d'établir pour les écoles un projet éducatif ou, pour les centres, des orientations, et un plan de réussite qui tiennent compte du plan stratégique de la commission scolaire et de rendre compte aux parents, à la communauté et à la commission scolaire.

Les relations entre les paliers sont modifiées. Ainsi, le nouveau mode de gouvernance scolaire implique que la ministre exerce le leadership pour orienter le système d'éducation québécois et que la commission scolaire est responsable de se donner une vision de l'éducation fondée sur la situation de sa population et sur les enjeux de son territoire. Celle-ci doit, de plus, exercer un leadership dans l'encadrement, la prestation des services éducatifs dispensés sur son territoire et la réussite des élèves.

Le Ministère exerce son leadership auprès des commissions scolaires et celui de la commission scolaire s'exerce auprès de ses établissements. La commission scolaire est responsable de la gestion de l'éducation sur son territoire.

La convention de partenariat devient l'interface privilégiée des relations entre le Ministère et la commission scolaire et la convention de gestion et de réussite éducative devient l'interface privilégiée des relations entre la commission scolaire et ses établissements.

Les intervenants travaillent dans un contexte de buts et d'objectifs mesurables.

Ce nouveau mode de gouvernance aura plusieurs effets :

- Les orientations ministérielles seront claires et connues ;
- Les réalités et les contraintes locales seront tenues en compte ;
- L'accent sera mis sur les résultats, plutôt que sur les moyens et les processus ;
- La marge de manœuvre des commissions scolaires et des établissements sera augmentée en ce qui concerne les moyens ;
- Une meilleure régulation des interventions du niveau supérieur sera instaurée par la convention de partenariat ou la convention de gestion et de réussite éducative ;
- Les attentes quant à la contribution de chaque palier à l'atteinte des résultats seront connues et rendues publiques ;
- Une plus grande imputabilité et une meilleure responsabilisation de chaque palier seront attendues.

4. La convention de partenariat

La convention de partenariat et la convention de gestion et de réussite éducative sont les outils retenus pour concrétiser les liens entre les partenaires et pour s'assurer de la cohérence et de la complémentarité entre le plan stratégique du Ministère, le plan stratégique de la commission scolaire et le plan de réussite de l'établissement. Elles visent à intégrer l'ensemble des actions dans une vision globale à partir de laquelle s'insère l'ensemble des programmes et des actions.

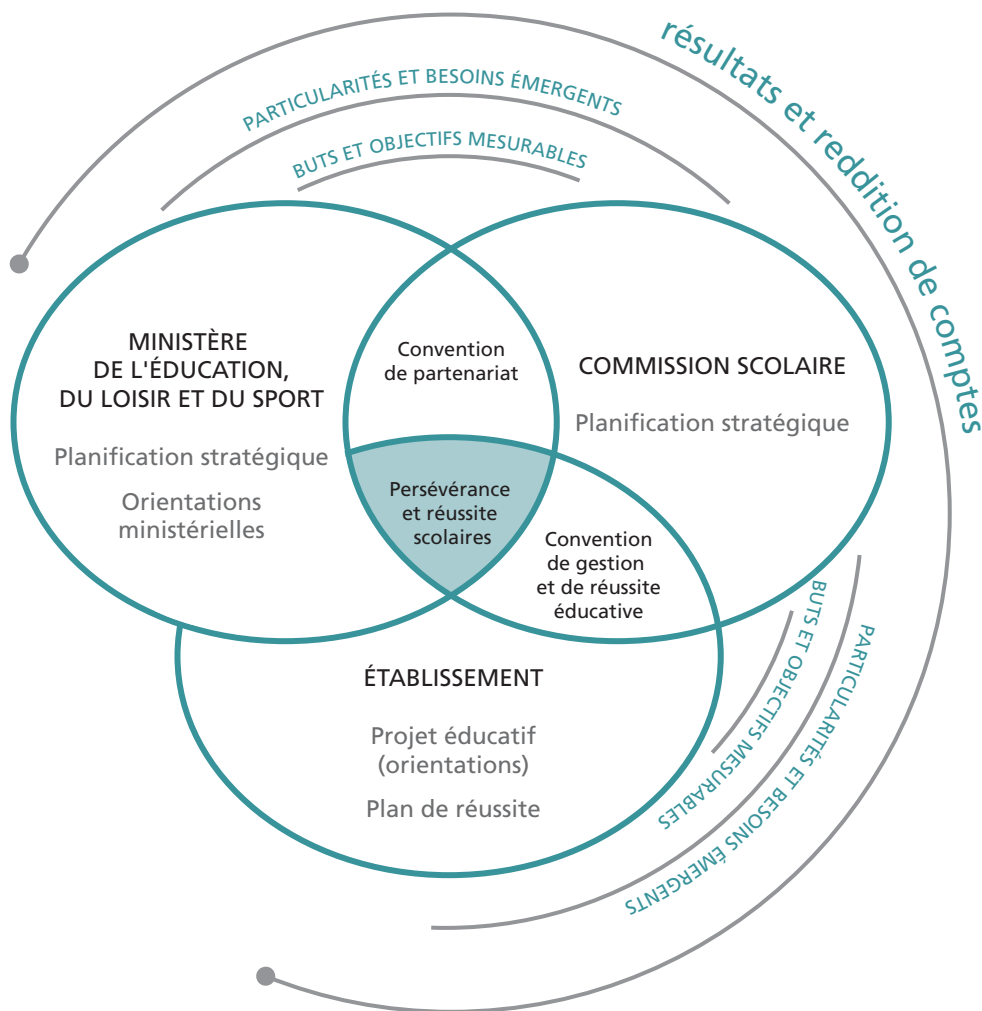
L'approche contractuelle qui se conclut par la signature d'une entente appelée convention implique au préalable des échanges, des discussions et un partage

d'informations entre les deux parties, que ce soit entre le Ministère et les commissions scolaires ou entre les commissions scolaires et leurs établissements.

Cette approche implique également que les deux parties travaillent ensemble en vue de l'atteinte de buts et d'objectifs communs. Tous œuvrent dans la même direction, pour l'atteinte de buts et d'objectifs mesurables, mais en prenant des moyens qui leur sont propres pour les atteindre.

Les conventions de partenariat reconnaîtront les particularités des commissions scolaires et seront adaptées aux réalités de chacune d'elles, tout en maintenant le cap sur des orientations nationales.

Le schéma suivant illustre ce processus d'approche bidirectionnelle, d'influence mutuelle.



4.1. Les éléments qui la composent

A) Les références au cadre légal et réglementaire :

La convention de partenariat entre la ministre et la commission scolaire est conclue dans le cadre des dispositions de la Loi sur l'instruction publique et des règlements applicables aux commissions scolaires.

Elle tient compte, notamment, de la responsabilité confiée à la ministre de veiller à la qualité des services éducatifs dispensés par les commissions scolaires (art. 459) et de la responsabilité confiée à la commission scolaire de veiller à la qualité des services éducatifs et à la réussite des élèves en vue d'un plus haut niveau de scolarisation et de qualification de la population (art. 207.1).

B) Le but de la convention :

Comme prévu à la Loi sur l'instruction publique, le but de la convention de partenariat est de convenir entre la ministre et la commission scolaire des mesures requises pour assurer la mise en œuvre du plan stratégique de la commission scolaire.

C) Le contexte :

Il s'agira de traduire la réalité de la commission scolaire concernée, ses constats et ses enjeux, de la situer dans son environnement socio-économique et d'effectuer les liens avec les orientations ministérielles.

D) Les buts fixés et les objectifs mesurables déterminés par la ministre :

La première génération de conventions de partenariat deviendra le porte-étendard des orientations ministérielles notamment en matière de persévérance et de réussite scolaires.

Un nombre restreint de buts sont déterminés :

- L'augmentation de la diplomation et de la qualification avant l'âge de 20 ans;
- L'amélioration de la maîtrise de la langue française;
- L'amélioration de la persévérance scolaire et de la réussite scolaire chez certains groupes cibles, particulièrement les élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage;
- L'amélioration de l'environnement sain et sécuritaire dans les établissements;
- L'augmentation du nombre d'élèves de moins de 20 ans en formation professionnelle.

La ministre invitera chaque commission scolaire à lui faire part de sa propre contribution à l'atteinte de ces buts, en lui proposant des objectifs mesurables, en fonction de sa situation. Par la suite, la ministre confirmera les objectifs mesurables qui seront déterminés pour chaque commission scolaire. Les objectifs seront accompagnés d'indicateurs de résultats proposés et de cibles.

E) Les modalités de la contribution de la commission scolaire à l'atteinte des buts fixés et des objectifs mesurables déterminés par la ministre :

La commission scolaire devra préciser les mesures générales qu'elle entend prendre pour atteindre les buts, les objectifs et les cibles ainsi que le calendrier de réalisation de sa contribution.

F) Les moyens que la commission scolaire entend prendre pour s'assurer de l'atteinte des objectifs spécifiques qu'elle a établis dans son plan stratégique :

La commission scolaire devra préciser les grandes lignes du plan d'action qu'elle entend mettre en œuvre pour atteindre ses objectifs spécifiques.

G) Les mécanismes de suivi et de reddition de comptes mis en place par la commission scolaire :

Il s'agira pour la commission scolaire de préciser les mécanismes de suivi de la réalisation de son plan stratégique et les mécanismes de reddition de comptes qu'elle mettra en place.

Ce sera l'occasion de préciser la date limite de publication de son rapport annuel. Un délai maximal de six mois après la fin de l'année scolaire pourrait être retenu, étant donné que le rapport annuel sera à la fois un outil de reddition de comptes et un outil d'évaluation en vue d'ajustements éventuels.

H) Les engagements des parties :

Les engagements généraux ou spécifiques du Ministère et de la commission scolaire pourraient être précisés.

Exemples d'engagements éventuels :

- pour la commission scolaire : contribution à la mise en œuvre des orientations et de plans d'action ministériels;
- pour le Ministère : soutien et accompagnement particulier;
- pour le Ministère et la commission scolaire : contribution à la mise en place d'un système conjoint de suivi de données de gestion.

I) La durée de la convention :

La convention de partenariat dont le but est de convenir des mesures requises pour assurer la mise en œuvre du plan stratégique de la commission scolaire aura la même durée que celle retenue par la commission scolaire pour son plan stratégique.

Une révision annuelle pourra être effectuée, le cas échéant, après le dépôt du rapport annuel de la commission scolaire.

J) Les signataires de la convention :

Pour le Ministère, les signataires seront la ministre et le sous-ministre adjoint responsable des régions ou le sous-ministre adjoint aux services à la communauté anglophone.

Pour la commission scolaire, les signataires seront le président et le directeur général.

K) Les représentants :

Considérant sa proximité et sa connaissance du milieu, la direction régionale du Ministère agira comme représentante dans le processus d'élaboration d'un projet de convention de partenariat auprès de la direction générale ou du représentant désigné par la commission scolaire.

4.2. La reddition de comptes

À la suite des modifications apportées, la Loi sur l'instruction publique accorde beaucoup d'importance à la reddition de comptes, et ce, à tous les paliers.

À la suite de l'adoption de la Loi sur l'administration publique, le Secrétariat du Conseil du trésor a retenu la définition suivante de la reddition de comptes :

La reddition de comptes démontre l'adéquation entre la mission, le plan stratégique, les obligations législatives, les capacités organisationnelles et les résultats atteints. Des explications accompagnent les résultats, afin de mettre en contexte ce qui aura permis de les atteindre ou de les dépasser ou, au contraire, ce qui aura empêché de les atteindre⁷.

La reddition de comptes est un élément essentiel de la gestion axée sur les résultats et elle s'effectue a posteriori. Afin d'éviter qu'elle ne devienne une lourdeur ou qu'elle ne soit un processus distinct et exceptionnel, il importe de l'intégrer, dans toute la mesure du possible, dans le cycle de gestion courant.

⁷ SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Modernisation de la gestion publique; guide sur la gestion axée sur les résultats*, juin 2002, p. 16.

Le rapport annuel devient l'outil principal de reddition de comptes. Cette reddition de comptes prend ainsi un aspect public important par la publication, dans le rapport annuel de la commission scolaire, des résultats obtenus en regard des buts et des objectifs mesurables prévus à la convention de partenariat, et par la tenue d'une séance publique d'information à la population sur le rapport annuel.

Le rapport annuel sert également à rendre compte à la ministre des résultats obtenus en regard des orientations et des objectifs du plan stratégique du Ministère.

Si, par exception, une reddition de comptes devait être effectuée sur un élément en cours d'année, cet élément sera précisé dans la convention de partenariat ainsi que le moment où elle sera effectuée, permettant ainsi de l'intégrer au processus de gestion. La reddition de comptes devient ainsi un élément essentiel et habituel de la gestion.

La reddition de comptes contenue dans le rapport annuel constitue, pour la commission scolaire et la ministre, un outil de suivi pour l'évaluation de la réalisation de la convention de partenariat. Il importe donc que le moment de la publication du rapport annuel ainsi que ses modes de diffusion soient clairement établis. La convention de partenariat pourra prévoir si le rapport annuel de la commission scolaire n'est pas disponible le 31 décembre, qu'une reddition de comptes sur les éléments déjà convenus devra être produite de façon spécifique pour cette date.

4.3. Les données nécessaires au pilotage

Les données de gestion permettent une lecture de la réalité qui aide au pilotage et elles sont un outil permettant à chaque instance de prendre de façon éclairée des décisions qui relèvent de sa responsabilité, que ce soit au niveau de la ministre, de la commission scolaire ou de l'établissement.

Il devient de plus en plus important de disposer d'instruments de mesure de progression, de signaux précurseurs pour ajuster les actions en cours de route. De tels instruments pourraient s'avérer particulièrement utiles pour la gestion des conventions de partenariat, dans le but de fournir des informations sur les tendances du moment et ainsi orienter la gouvernance à tous les paliers.

De nombreuses données existent, toutefois elles ne sont pas toujours harmonisées ni mises en relation entre elles et elles ne sont pas toujours disponibles pour les instances concernées.

Un groupe de travail, Ministère-commissions scolaires, sera formé afin de développer un système de suivi de données de gestion sélectionnées et convenues entre les partenaires.

Ces données requises seront convenues à l'avance, afin de les intégrer au cycle de gestion et éviter, dans la mesure du possible, des opérations ponctuelles qui mobilisent temps, efforts et énergie. L'existence d'un système de suivi devrait réduire la demande de requêtes ponctuelles d'information.

Ces données seraient accessibles à l'ensemble des paliers : Ministère, commissions scolaires et établissements. Selon les besoins de pilotage, le Ministère bénéficiera de données agrégées nécessaires au pilotage ministériel et les commissions scolaires et les établissements disposeront de données plus particulières pour les besoins du pilotage territorial ou du pilotage local.

4.4. Le rôle du Ministère

La direction régionale est désignée pour représenter la ministre dans l'élaboration et le suivi des conventions de partenariat avec les commissions scolaires de sa région⁸. Un comité de coordination ministériel assurera la cohérence d'ensemble sur le plan national et soutiendra la direction régionale dans ses responsabilités.

La direction régionale travaillera avec le représentant de la commission scolaire. Le rôle de la direction régionale comportera plusieurs volets :

- faciliter la mise en œuvre des nouvelles orientations en matière de modernisation de la gouvernance scolaire, notamment en se préoccupant d'une appropriation commune des orientations par les intervenants ;
- agir en soutien et en accompagnement, selon les besoins exprimés par les commissions scolaires ;
- aider la commission scolaire à établir des objectifs mesurables et réalistes qui tiennent compte de sa situation, des enjeux et des besoins de la population de son territoire ainsi que des orientations ministérielles et des cibles fixées sur le plan national. Ces objectifs seront proposés à la ministre en précisant la contribution de la commission scolaire à l'atteinte de ces cibles ;
- s'assurer de la cohérence avec les orientations ministérielles ;
- faire une recommandation à la ministre concernant la signature de la convention de partenariat ;

- assurer le suivi des conventions de partenariat et produire les analyses sur les plans stratégiques, les rapports annuels et les autres documents réalisés par les commissions scolaires de son territoire ;
- émettre les avis annuels à la ministre sur le suivi des buts et des objectifs mesurables qui ont été fixés à chaque commission scolaire et proposer des ajustements ou des mesures additionnelles, lorsque requis ;
- déposer un bilan à la ministre, au terme de la convention conclue avec la commission scolaire, et soumettre des recommandations en vue d'une reconduction ou d'un renouvellement.

Dans un contexte de partenariat, et dans un souci de transparence, le contenu des avis acheminés à la ministre par la direction régionale, dans le cadre de l'élaboration et du suivi des conventions de partenariat, sera communiqué à la commission scolaire, avant d'être acheminé à la ministre. Si elle le souhaite, la commission scolaire pourra transmettre ses commentaires sur l'avis acheminé à la ministre par la direction régionale. Ces commentaires seront transmis à la ministre en même temps que l'avis de la direction régionale.

4.5. Le processus d'élaboration de la convention de partenariat

Le processus menant à la conclusion d'une entente de partenariat entre la ministre et la commission scolaire comporte quelques étapes.

Tout d'abord, le Ministère a publié en juin 2009 sa planification stratégique 2009-2013. Sur la base de cette planification, la ministre invitera chaque commission scolaire à lui faire part de sa contribution proposée quant aux objectifs à atteindre. À la suite de cette opération, les décisions ministérielles seront communiquées à chaque commission scolaire.

En vertu de l'article 54 du projet de loi n° 88 (Loi modifiant la Loi sur l'instruction publique et d'autres dispositions législatives), chaque commission scolaire doit établir un plan stratégique ou réviser celui qu'elle a établi, et ce, avant le 1^{er} juillet 2010, afin de prendre en compte les éléments suivants :

- les orientations et les objectifs du plan stratégique du Ministère ;
- les autres orientations, buts fixés ou objectifs mesurables déterminés par la ministre.

⁸ Il est à noter que le Secteur des services à la communauté anglophone du Ministère représentera la ministre dans l'élaboration et le suivi des conventions de partenariat avec les commissions scolaires anglophones.

De plus, l'établissement d'une mission de la commission scolaire dans la Loi sur l'instruction publique, avec des responsabilités nouvelles, peut également nécessiter, dans certains milieux, une révision importante du plan stratégique.

Un processus obligatoire est précisé par la Loi sur l'instruction publique pour l'établissement ou l'actualisation du plan stratégique :

- consultation du Comité de parents (art.193);
- consultation du Comité consultatif des services aux élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage, si des éléments les concernent (art.187);
- consultation des directions d'établissement par le Comité consultatif de gestion (art. 96.25, 110.13, 183);
- tenue d'une séance publique d'information pour présenter le projet à la population (art. 209.1).

En général, une commission scolaire qui révisé son plan stratégique pose également les gestes suivants :

- consultation des partenaires internes : personnel, syndicats et associations professionnelles ;
- consultation des principaux partenaires externes : municipalités, organismes du réseau de la santé et des services sociaux, etc.

Comme la convention de partenariat traduit la mise en œuvre du plan stratégique de la commission scolaire, elle peut être élaborée en concomitance avec le plan stratégique, mais elle ne peut être conclue avant la fin du processus de révision du plan.

Les modifications apportées à la Loi sur l'instruction publique impliquent également des opérations au niveau de l'établissement qui doit s'assurer que son projet éducatif (ses orientations pour les centres) et son plan de réussite tiennent compte de la planification stratégique de la commission scolaire (art. 37.1, 74, 97.1, 109). De plus, la commission scolaire et la direction de l'établissement conviennent annuellement, dans le cadre d'une convention de gestion et de réussite éducative, des mesures requises pour assurer l'atteinte des buts fixés et des objectifs mesurables prévus à la convention de partenariat (art. 209.2).

La mobilisation et l'adhésion des intervenants sont des éléments importants à prendre en compte pour le succès de la mise en place d'une gestion axée sur les résultats. Une large implication des intervenants lors de l'élaboration ou de l'actualisation de la planification stratégique devrait concourir à la recherche de mobilisation et d'adhésion à la convention de partenariat. De même, une large implication des directions

d'établissement dans ce processus devrait faciliter, par la suite, la conclusion des conventions de gestion et de réussite éducative et, éventuellement, permettre que cette opération s'amorce plus rapidement, voire même en parallèle à l'opération de conclusion de la convention de partenariat, ce qui permettrait une approche plus intégrée.

4.6. Le processus de régulation

La Loi prévoit le processus de régulation de la mise en œuvre de la planification stratégique et de la convention de partenariat.

Tout d'abord, la ministre évalue, selon la périodicité qu'elle détermine, les résultats de la mise en œuvre de la planification stratégique de la commission scolaire. Ensuite, la production du rapport annuel de la commission scolaire devrait permettre à celle-ci et à la ministre d'effectuer annuellement l'évaluation de l'état d'avancement, et de convenir, le cas échéant, des correctifs qui doivent être mis en place pour assurer l'atteinte des buts fixés et des objectifs mesurables, dans le cadre d'une révision de la convention de partenariat.

Ultimement, la ministre dispose du pouvoir de prescrire des mesures additionnelles, si elle estime peu probable l'atteinte des buts et des objectifs, malgré les correctifs apportés.

4.7. La convention de gestion et de réussite éducative

Après la conclusion de la convention de partenariat, il appartiendra à la commission scolaire de conclure une convention annuelle de gestion et de réussite éducative avec la direction de chacun de ses établissements dans la même approche de collaboration et de partenariat que celle visée par la convention de partenariat, en tenant compte de ses processus locaux.

Établie annuellement, cette convention vise à convenir des mesures requises pour assurer l'atteinte des buts fixés et des objectifs mesurables prévus à la convention de partenariat (art. 209.2). Elle précisera les moyens mis à la disposition de l'établissement pour réaliser son plan de réussite. Cette convention sera élaborée en tenant compte du plan de réussite de l'établissement et de sa situation financière, et portera notamment sur les éléments suivants :

- les modalités de contribution de l'établissement ;
- les ressources que la commission scolaire alloue spécifiquement à l'établissement pour lui permettre d'atteindre les buts fixés et les objectifs mesurables ;

- les mesures de soutien et d'accompagnement mises à la disposition de l'établissement ;
- les mécanismes de suivi et de reddition de comptes mis en place par l'établissement.

Elle peut prévoir que les surplus de l'exercice financier précédent soient portés au crédit de l'établissement (art.96.24).

La convention de gestion et de réussite éducative doit être soumise à la consultation du personnel de l'établissement et être soumise pour approbation au conseil d'établissement.

EN GUISE DE CONCLUSION

Le nouveau mode de gouvernance à mettre en place vise, d'une part, à établir une ligne de gouvernance du système d'éducation préscolaire, primaire et secondaire, y compris la formation professionnelle et l'éducation des adultes, et, d'autre part, une cohérence des actions des intervenants.

La gestion axée sur les résultats rend compatible cette approche avec le développement par les commissions scolaires et les établissements d'une plus grande marge de manœuvre sur le choix des moyens pour leur permettre de mettre en place les interventions appropriées à leur situation particulière afin d'atteindre les buts et les objectifs mesurables établis.

Une approche bidirectionnelle et d'influence mutuelle devrait se développer. Ainsi, éventuellement, « les objectifs particuliers contenus dans la convention s'inscriront forcément dans la continuité des objectifs et des orientations des projets éducatifs et des plans de réussite des écoles et des planifications stratégiques de la commission scolaire et du Ministère⁹ ».

À terme, les actions de l'ensemble des intervenants devraient produire des résultats concluants qui se traduiront par un accroissement significatif de la persévérance et de la réussite scolaires des élèves du Québec.

Pour les citoyens, les avantages devraient être une vision plus nette des orientations nationales, une meilleure compréhension des enjeux locaux, un accès aux résultats en toute transparence et une meilleure compréhension du rôle et des fonctions des intervenants en éducation.

⁹ MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT, *La modernisation de la démocratie et de la gouvernance scolaires*, janvier 2009, p. 9.

ANNEXE I

LEXIQUE¹⁰

BUT

Les buts se situent entre les orientations et les objectifs. Par rapport aux orientations, ils en précisent certains aspects ou certaines dimensions plus spécifiques. Ils sont moins précis que les objectifs, car ils ne sont pas formulés en termes de résultats à atteindre et ils ne sont pas concrétisés par des indicateurs.

CIBLE

Énoncé de ce qu'une organisation prévoit atteindre dans une période donnée. La cible est précise et normalement quantifiable. Elle est élaborée sur la base d'un indicateur retenu dans la formulation de l'objectif auquel elle se réfère.

INDICATEUR

Toute mesure ou tout paramètre servant à évaluer les résultats d'une organisation ou d'une de ses composantes.

OBJECTIF

Énoncé de ce qu'une organisation entend réaliser au cours d'une période définie avec quantification et ordre de priorité. Y sont accolés un ou des indicateurs sur lesquels seront établies les cibles de résultats.

ORIENTATION

Intentions plus générales que les objectifs, grands principes à poursuivre pour réaliser la mission de l'organisation. Les orientations indiquent les directions que l'organisation veut prendre et les caractéristiques qu'elle veut développer.

RÉSULTAT

Réalisations constatées à la fin d'une période précise et comparées à des cibles énoncées au début de ladite période.

¹⁰ SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Modernisation de la gestion publique; guide sur la gestion axée sur les résultats*, juin 2002, p. 27.

Le document : *Évaluation de l'efficacité des plans stratégiques des cégeps*, avril 2008, de la Commission de l'évaluation de l'enseignement collégial, a été utilisé pour définir les buts et les orientations.

ANNEXE II

NOUVELLES DISPOSITIONS DE LA LOI SUR L'INSTRUCTION PUBLIQUE RELATIVES À LA CONVENTION DE PARTENARIAT¹¹

(les nouvelles dispositions sont indiquées en caractères gras)

LE PLAN DE RÉUSSITE DE L'ÉCOLE

37.1. Le plan de réussite de l'école **est établi en tenant compte du plan stratégique de la commission scolaire** et comporte :

1° les moyens à prendre en fonction des orientations et des objectifs du projet éducatif notamment les modalités relatives à l'encadrement des élèves ;

2° les modes d'évaluation de la réalisation du plan de réussite.

Le plan de réussite est révisé annuellement et, le cas échéant, il est actualisé.

2002, c.63, a.5 ; 2008, c.29, a.1.

LE PROJET ÉDUCATIF DE L'ÉCOLE

74. Le conseil d'établissement analyse la situation de l'école, principalement les besoins des élèves, les enjeux liés à la réussite des élèves ainsi que les caractéristiques et les attentes de la communauté qu'elle dessert. Sur la base de cette analyse et **en tenant compte** du plan stratégique de la commission scolaire, il adopte le projet éducatif de l'école, voit à sa réalisation et procède à son évaluation périodique.

Pour l'exercice de ces fonctions, le conseil d'établissement s'assure de la participation des personnes intéressées par l'école.

À cette fin, il favorise l'information, les échanges et la concertation entre les élèves, les parents, le directeur de l'école, les enseignants, les autres membres du personnel de l'école et les représentants de la communauté, ainsi que leur participation à la réussite des élèves.

1988, c.84, a.74 ; 1997, c.96, a.13 ; 2002, c.63, a.6 ; 2008, c.29, a.4.

¹¹ Ces dispositions s'appliquent à compter du 1^{er} juillet 2009.

LA CONVENTION DE GESTION ET DE RÉUSSITE ÉDUCATIVE

96.24. Le directeur de l'école prépare le budget annuel de l'école, le soumet au conseil d'établissement pour adoption, en assure l'administration et en rend compte au conseil d'établissement.

Le budget maintient l'équilibre entre, d'une part, les dépenses et, d'autre part, les ressources financières allouées à l'école par la commission scolaire et les autres revenus qui lui sont propres.

Le budget approuvé de l'école constitue des crédits distincts au sein du budget de la commission scolaire et les dépenses pour cette école sont imputées à ces crédits.

À la fin de chaque exercice financier, le surplus de l'école, le cas échéant, deviennent ceux de la commission scolaire. Toutefois, ces surplus doivent être portés aux crédits de l'école pour l'exercice financier suivant lorsque la convention de gestion et de réussite éducative conclue en application de l'article 209.2 y pourvoit.

En cas de fermeture de l'école, les surplus et les fonds de celle-ci, le cas échéant, deviennent ceux de la commission scolaire.

1997, c. 96, a. 13 ; 2008, c. 29, a. 5.

LE PLAN DE RÉUSSITE DU CENTRE

97.1. Le plan de réussite du centre est établi en tenant compte du plan stratégique de la commission scolaire et comporte :

1° les moyens à prendre en fonction des orientations et des objectifs déterminés en application de l'article 109 ;

2° les modes d'évaluation de la réalisation du plan de réussite.

Le plan de réussite est révisé annuellement et, le cas échéant, il est actualisé.

2002, c. 63, a. 14 ; 2008, c. 29, a. 6.

LES ORIENTATIONS DU CENTRE

109. Le conseil d'établissement analyse la situation du centre, principalement les besoins des élèves, les enjeux liés à la réussite des élèves ainsi que les caractéristiques et les attentes du milieu qu'il dessert. Sur la base de cette analyse et **en tenant compte** du plan stratégique de la commission scolaire, il détermine les orientations propres au centre et les objectifs pour améliorer la réussite des élèves, voit à sa réalisation et procède à leur évaluation périodique.

Le conseil d'établissement peut également déterminer des actions pour valoriser ces orientations et les intégrer dans la vie du centre.

Participation.

Pour l'exercice de ces fonctions, le conseil d'établissement s'assure de la participation des personnes intéressées par le centre.

Communication.

À cette fin, il favorise l'information, les échanges et la concertation entre les élèves, les parents, le directeur du centre, les enseignants, les autres membres du personnel du centre et les représentants de la communauté.

1988, c.84, a.109 ; 1997, c.96, a.13 ; 2002, c.63, a.17 ; 2008, c.29, a.8.

LE RÔLE DES MEMBRES DU CONSEIL

176.1. Les membres du conseil des commissaires exercent leurs fonctions et pouvoirs dans une perspective d'amélioration des services éducatifs prévus par la présente loi et par les régimes pédagogiques établis par le gouvernement.

À cette fin, les membres du conseil des commissaires ont notamment pour rôle :

1° dans le cadre de leur participation à la définition des orientations et des priorités de la commission scolaire, d'informer le conseil des commissaires des besoins et des attentes de la population de leur circonscription ou de leur milieu ;

2° de veiller à la pertinence et à la qualité des services éducatifs offerts par la commission scolaire ;

3° de s'assurer de la gestion efficace et efficiente des ressources humaines, matérielles et financières dont dispose la commission scolaire ;

4° d'exécuter tout mandat particulier que leur confie le conseil des commissaires sur proposition du président, visant à informer les membres de ce conseil sur toute question particulière.

2008, c.29, a.19.

LA MISSION DE LA COMMISSION SCOLAIRE

207.1. La commission scolaire a pour mission d'organiser, au bénéfice des personnes relevant de sa compétence, les services éducatifs prévus par la présente loi et par les régimes pédagogiques établis par le gouvernement.

La commission scolaire a également pour mission de promouvoir et valoriser l'éducation publique sur son territoire, de veiller à la qualité des services éducatifs et à la réussite des élèves en vue de l'atteinte d'un plus haut niveau de scolarisation et de qualification de la population et de contribuer, dans la mesure prévue par la loi, au développement social, culturel et économique de sa région.

2008, c.29, a.23.

DURÉE ET OBJETS DU PLAN STRATÉGIQUE

209.1. Pour l'exercice de ses fonctions et de ses pouvoirs, chaque commission scolaire établit un plan stratégique couvrant une période **maximale de cinq ans** qui comporte :

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 **ainsi que des autres orientations, buts fixés ou objectifs mesurables déterminés par le ministre en application de l'article 459.2 ;**

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.

Un projet du plan stratégique est présenté à la population lors d'une séance publique d'information.

Un avis public indiquant la date, l'heure et le lieu de cette séance doit être donné à la population au moins 15 jours avant sa tenue.

Le plan stratégique doit être actualisé afin de tenir compte de tout changement dans la situation de la commission scolaire qui est de nature à rendre inexacts les renseignements qu'il contient ou inactuel l'un des éléments qu'il comporte. Un projet de cette actualisation du plan stratégique est présenté à la population selon les modalités prévues aux deuxième et troisième alinéas.

La commission scolaire transmet au ministre une copie de son plan stratégique et, le cas échéant, de son plan actualisé et les rend publics.

2002, c. 63, a. 24 ; 2005, c. 28, a. 195 ; 2008, c. 29, a. 24.

LA CONVENTION DE GESTION ET DE RÉUSSITE ÉDUCATIVE

209.2. La commission scolaire et le directeur de chacun de ses établissements conviennent annuellement, dans le cadre d'une convention de gestion et de réussite éducative, des mesures requises pour assurer l'atteinte des buts fixés et des objectifs mesurables prévus à la convention de partenariat conclue entre la commission scolaire et le ministre.

Un projet de la convention de gestion et de réussite éducative doit être soumis pour approbation au conseil d'établissement après consultation du personnel de l'établissement.

La convention de gestion et de réussite éducative est établie en tenant compte du plan de réussite de l'établissement et de sa situation particulière. Elle porte notamment sur les éléments suivants :

1° les modalités de la contribution de l'établissement ;

2° les ressources que la commission scolaire alloue spécifiquement à l'établissement pour lui permettre d'atteindre les buts fixés et les objectifs mesurables prévus ;

3° les mesures de soutien et d'accompagnement mises à la disposition de l'établissement ;

4° les mécanismes de suivi et de reddition de comptes mis en place par l'établissement.

2008, c. 29, a. 25.

LA REDDITION DE COMPTES DE LA COMMISSION SCOLAIRE

220. La commission scolaire informe la population de son territoire des services éducatifs et culturels qu'elle offre et lui rend compte de leur qualité. **Elle rend publique une déclaration contenant ses objectifs quant au niveau des services offerts et quant à la qualité de ses services.**

La commission scolaire prépare un rapport annuel qui rend compte à la population de son territoire de la réalisation de son plan **stratégique et des résultats obtenus en fonction des buts fixés et des objectifs mesurables prévus à la convention de partenariat conclue avec le ministre.**

Ce rapport rend compte également au ministre des résultats obtenus en fonction des orientations et des objectifs du plan stratégique établi par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport.

La commission scolaire transmet une copie du rapport au ministre et le rend public.

1988, c. 84, a. 220; 1997, c. 96, a. 58; 2002, c. 63, a. 26; 2005, c. 28, a. 195; 2008, c. 29, a. 28.

OBLIGATION D'INFORMER LE PUBLIC

220.1. La commission scolaire doit tenir, au moins une fois par année, une séance publique d'information à laquelle est invitée à participer la population. Cette séance peut être tenue en même temps que l'une des séances prévues à l'article 162.

Un avis public indiquant la date, l'heure et le lieu de cette séance doit être donné à la population au moins 15 jours avant sa tenue.

Lors de cette séance, les commissaires doivent présenter à la population le contenu du rapport annuel prévu à l'article 220 et répondre aux questions qui leur sont adressées relativement à ce rapport.

2008, c. 29, a. 29.

POUVOIRS DU MINISTRE

457.4. Le ministre peut, par règlement, rendre obligatoire l'élaboration, par la commission scolaire, de documents visant à informer la population de son territoire sur ses activités ou son administration.

Le ministre peut également établir des règles concernant la publication ou la diffusion, par la commission scolaire, de tout type de document qu'il détermine. Ces règles peuvent notamment prévoir le délai dans lequel cette publication ou cette diffusion doit être effectuée ainsi que les modalités applicables.

2008, c. 29, a. 32.

BUTS ET OBJECTIFS MESURABLES DÉTERMINÉS PAR LE MINISTRE

459.2. Le ministre peut déterminer, en fonction de la situation de chaque commission scolaire, des orientations ministérielles, des buts et des objectifs mesurables devant être pris en compte pour l'élaboration du plan stratégique de la commission scolaire.

2008, c. 29, a. 33.

LA CONVENTION DE PARTENARIAT

459.3. Le ministre et la commission scolaire conviennent, dans le cadre d'une convention de partenariat, des mesures requises pour assurer la mise en œuvre du plan stratégique de la commission scolaire.

La convention de partenariat porte notamment sur les éléments suivants:

1° les modalités de la contribution de la commission scolaire à l'atteinte des buts fixés et des objectifs mesurables déterminés par le ministre en application de l'article 459.2;

2° les moyens que la commission scolaire entend prendre pour s'assurer de l'atteinte des objectifs spécifiques qu'elle a établis en application du paragraphe 3° du premier alinéa de l'article 209.1;

3° les mécanismes de suivi et de reddition de comptes mis en place par la commission scolaire.

2008, c. 29, a. 33.

ÉVALUATION DES RÉSULTATS PAR LE MINISTRE

459.4. Le ministre procède à l'évaluation des résultats de la mise en œuvre du plan stratégique de chaque commission scolaire, selon la périodicité qu'il détermine. Cette évaluation est transmise à la commission scolaire.

Le ministre et la commission scolaire conviennent, le cas échéant, des correctifs qui doivent être mis en place afin d'assurer l'atteinte des buts fixés et des objectifs mesurables prévus à la convention de partenariat conclue entre la commission scolaire et le ministre.

Lorsque, malgré les correctifs apportés, le ministre estime qu'il est peu probable que la commission scolaire puisse atteindre les buts fixés ou les objectifs mesurables prévus à la convention de partenariat, il peut prescrire toutes mesures additionnelles que la commission scolaire doit mettre en place dans le délai que le ministre détermine.

2008, c. 29, a. 33.