

POUR UNE GESTION DÉCENTRALISÉE RÉUSSIE

De la commission scolaire
vers l'établissement

MISE EN CONTEXTE

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

- Association des comités de parents anglophones (ACPA);
- Association des commissions scolaires anglophones du Québec (ACSAQ);
- Association des directeurs généraux des commissions scolaires anglophones du Québec (ADGCSAQ);
- Association des directions générales des commissions scolaires (ADIGECS);
- Association montréalaise des directions d'établissement scolaire (AMDES);
- Association of Administrators of English Schools of Québec (AAESQ);
- Association québécoise des cadres scolaires (AQCS);
- Association québécoise du personnel de direction des écoles (AQPDE);
- Fédération des comités de parents du Québec (FCPQ);
- Fédération des commissions scolaires du Québec (FCSQ);
- Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement (FQDE).

Le présent document a été produit par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur.

Coordination et rédaction

Direction de la veille stratégique et organisationnelle
Secteur des politiques et des relations du travail dans les réseaux

Révision linguistique

Sous la responsabilité de la Direction des communications

Pour obtenir plus d'information:

Renseignements généraux
Direction des communications
Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur
1035, rue De La Chevrotière, 28^e étage
Québec (Québec) G1R 5A5
Téléphone: 418 643-7095
Ligne sans frais: 1 866 747-6626

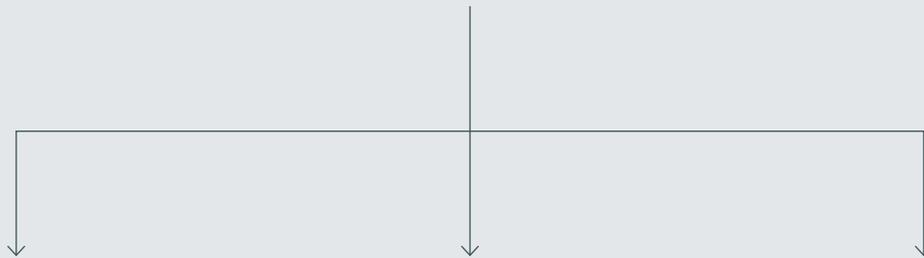
Ce document est accessible sur le site Web du Ministère:
www.education.gouv.qc.ca

Mise en contexte

Historique de la décentralisation en éducation au Québec, des rôles, des responsabilités et des pouvoirs des acteurs concernés ainsi que des valeurs et des principes guidant les pratiques de gestion décentralisée.

POUR UNE GESTION DÉCENTRALISÉE RÉUSSIE

De la commission scolaire vers l'établissement



Les bases de la décentralisation

INFORMER

Concepts relatifs à la décentralisation et éléments à considérer dans un processus menant à la décentralisation.

1. Définition des concepts
2. Éléments à considérer

Démarche et outils

ORIENTER

Démarche de décentralisation et outils concrets téléchargeables, le tout articulé en cinq phases: amorcer, analyser, planifier, réaliser et évaluer.

3. Amorcer
4. Analyser
5. Planifier
6. Réaliser
7. Évaluer

Des exemples de pratiques

INSPIRER

Exemples québécois de pratiques de gestion décentralisée et aperçu des tendances mondiales concernant la décentralisation en éducation.

8. Exemples québécois
9. Tendances mondiales

A > DÉCENTRALISATION EN ÉDUCATION DES ANNÉES 1970 À AUJOURD'HUI

Depuis la fin des années 1970, les concepts de centralisation et de décentralisation se retrouvent au cœur même de tout projet visant une plus grande autonomie des établissements éducatifs au Québec. La Commission des États généraux sur l'éducation 1995-1996¹ lançait déjà un appel à agir en matière d'éducation. La nécessité de remettre l'école sur ses rails en ce qui concerne l'égalité des chances y était clairement indiquée, tout comme l'urgence de redonner à tous les acteurs sociaux et scolaires les responsabilités qui leur incombent. Un «virage migratoire» du sommet de la pyramide éducative vers sa base, du ministère vers l'établissement d'enseignement, y était attendu. Cela n'a pu se faire sans une révision des structures en place.

Avec les modifications apportées à la Loi sur l'instruction publique par le projet de loi 180 en 1997, le Québec est entré dans une réforme majeure de son système éducatif dont l'objectif principal était d'améliorer la réussite éducative et la persévérance scolaire. Ces modifications ont priorisé la réussite des élèves au moyen d'une plus grande possibilité, pour chaque établissement, d'adapter ses services aux besoins et aux caractéristiques de la population qu'elle sert. Les changements apportés à l'époque ont défini un nouveau partage des rôles et des responsabilités entre les trois paliers du système éducatif québécois, soit l'État, la commission scolaire et les établissements².

En 2002, de nouvelles modifications apportées à la Loi sur l'instruction publique appellent les commissions scolaires et les établissements à produire divers outils de gestion axée sur les résultats (GAR), par exemple le plan stratégique et le plan de réussite. D'autres modifications ont été introduites par le projet de loi 88 en 2008, notamment l'exigence pour les commissions scolaires de produire une convention de partenariat et, pour les établissements d'enseignement, de rédiger une convention de gestion et de réussite éducative. [1]

En plus de confirmer le rôle des commissions scolaires dans l'organisation des services éducatifs de leur territoire, l'adoption de ces modifications est venue préciser certains éléments du libellé de la mission des commissions scolaires, notamment pour la partie se référant aux services à la communauté. Ces services exigent de la part des commissions scolaires des actions de concertation avec d'autres organisations locales et régionales, des parents et des citoyens, en plus de l'engagement de ses propres dirigeantes et dirigeants.

[1] Ces outils de gestion, voués à favoriser une meilleure harmonisation des actions prises par tous les intervenantes et intervenants des différents paliers administratifs, ont été mis en place pour soutenir les gestionnaires dans l'exercice de la GAR. Les modifications alors apportées à la Loi sur l'instruction publique avaient pour but l'amélioration de la réussite éducative de tous les élèves du Québec, jeunes et adultes, et une plus grande efficacité dans le pilotage du système éducatif québécois.

1. Commission des États généraux sur l'éducation, *Les États généraux sur l'éducation 1995-1996. Renover notre système d'éducation: dix chantiers prioritaires. Rapport final de la Commission des États généraux sur l'éducation*, Québec, 1996.

2. Guy Pelletier, *La décentralisation du système scolaire québécois: une variation sur un thème majeur*, Québec, 2001.

L'adoption du projet de loi 105 en novembre 2016 engage les organisations dans un mouvement de décentralisation vers les établissements et renforce le rôle des parents et des directions d'établissement dans la gouvernance et l'administration des commissions scolaires. Cela s'actualise entre autres au moyen du principe de subsidiarité, qui doit dorénavant encadrer les actions des commissions scolaires, par l'institution d'un comité de répartition des ressources ainsi que par le droit de vote accordé aux commissaires représentants du comité de parents et par la possibilité d'être nommé à la vice-présidence de sa commission scolaire.

De plus, le projet de loi 105 simplifie les mécanismes de planification et de reddition de comptes, réduisant ainsi les exigences administratives imposées aux gestionnaires scolaires. Cela a pour effet de dégager du temps pour l'intervention menée auprès des élèves, des parents et du personnel. Dorénavant, les commissions scolaires et les directions d'établissement rassemblent toute l'information portant sur la réussite des élèves dans un seul document. Pour la commission scolaire, il s'agit du plan d'engagement vers la réussite, tandis que pour les établissements, il s'agit du projet éducatif. [2]

B > RÔLES, RESPONSABILITÉS ET POUVOIRS

i. Les acteurs

Le Plan stratégique 2017-2022 du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et la Politique de la réussite éducative présentent l'engagement, la mobilisation et la responsabilité des acteurs comme des facteurs de succès quant à la réussite éducative des élèves.

Les acteurs comprennent, entre autres, les élèves, les parents, les intervenantes et les intervenants du réseau de la santé et des services sociaux, les milieux municipaux et culturels, ceux du loisir et du sport, les organismes communautaires et d'éducation populaire, le milieu des affaires, les entreprises de même que diverses organisations locales, régionales et nationales, publiques ou privées.

Ainsi, chacun peut contribuer au projet de société que représente l'éducation en innovant, en élaborant des projets ou en entreprenant toute autre action, dans le respect de l'encadrement légal.

[2] Historique de la décentralisation en éducation au Québec

1970-1979

- Introduction du comité d'école et du projet éducatif
- Adoption du projet de loi 71:
 - Instaure un modèle de gouvernance gravitant autour de l'institution d'un conseil d'orientation et autour des rôles et des responsabilités des directions d'établissement.

1995-1996

- Travaux de la Commission des États généraux sur l'éducation:
 - Recommandation de rapprocher les décisions du milieu où se passe l'action.

1997

- Adoption du projet de loi 180:
 - Laisse à l'établissement scolaire l'initiative de faire valoir ses besoins, ce dont devrait tenir compte la commission scolaire dans ses réponses;
 - Prévoit que les établissements scolaires réalisent leur mission dans le cadre d'un projet éducatif;
 - Institue un conseil d'établissement dans chaque établissement scolaire.

2002

- Adoption du projet de loi 124:
 - Plan stratégique pour la commission scolaire;
 - Plan de réussite pour l'établissement d'enseignement.

2008

- Adoption du projet de loi 88:
 - Convention de partenariat pour la commission scolaire;
 - Convention de gestion et de réussite éducative pour les établissements d'enseignement.

2016

- Adoption du projet de loi 105:
 - Précise que la mission d'une commission scolaire doit s'accomplir dans le respect du principe de subsidiarité;
 - Institue un comité de répartition des ressources;
 - Accorde le droit de vote aux commissaires représentants du comité de parents et la possibilité d'être nommé à la vice-présidence de sa commission scolaire;
 - Simplifie les mécanismes de planification et de reddition de comptes:
 - > Plan d'engagement vers la réussite pour la commission scolaire;
 - > Projet éducatif pour l'établissement d'enseignement.

L'établissement d'enseignement

L'établissement d'enseignement a un pouvoir d'organisateur local: il dispense aux élèves les services éducatifs prévus par la loi et par le régime pédagogique ainsi qu'il collabore au développement social et culturel de la communauté. Il facilite également le cheminement spirituel de l'élève pour favoriser son épanouissement. Il a aussi la responsabilité de l'application du curriculum ministériel, qui peut être adapté ou enrichi en fonction des caractéristiques des effectifs scolaires et des besoins du milieu. [3]

La direction d'établissement

La direction d'établissement contribue à mettre en œuvre le pouvoir d'organisateur local de l'établissement d'enseignement. Les nombreuses responsabilités dont elle est investie font appel à un niveau de compétences élevé. Les fonctions et les pouvoirs généraux de la direction d'établissement décrits dans la Loi sur l'instruction publique fixent les paramètres de ces responsabilités. La direction d'établissement est sous l'autorité de la direction générale de la commission scolaire.

La commission scolaire

La commission scolaire a un pouvoir d'organisateur régional: elle assure des fonctions de planification, de répartition des ressources, de soutien, de contrôle et d'évaluation des services éducatifs offerts dans les établissements scolaires de son territoire. Elle est administrée par un conseil des commissaires qui peut déléguer certains pouvoirs et fonctions. Ce conseil de même que son comité exécutif sont assistés par la direction générale dans l'exercice de ces pouvoirs et fonctions. De plus, cette dernière assure la gestion courante des activités et des ressources de la commission scolaire, veille à l'exécution des décisions du conseil des commissaires et du comité exécutif et exerce les tâches que ceux-ci lui confient. Par ailleurs, plusieurs comités sont institués de manière obligatoire par la Loi sur l'instruction publique pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation. [4]

[3] Mission de l'école

L'école «[...] a pour mission, dans le respect du principe de l'égalité des chances, d'instruire, de socialiser et de qualifier les élèves, tout en les rendant aptes à entreprendre et à réussir un parcours scolaire.

Elle réalise cette mission dans le cadre d'un projet éducatif [...].»

Mission d'un centre de formation professionnelle et d'un centre d'éducation des adultes

«[...] Les centres réalisent leur mission dans le cadre [d'un projet éducatif].

Les centres sont aussi destinés à collaborer au développement social et culturel de la communauté.»

Source: Loi sur l'instruction publique, articles 36 et 97.

[4] Mission de la commission scolaire

«La commission scolaire a pour mission d'organiser les services éducatifs au bénéfice des personnes relevant de sa compétence et de s'assurer de leur qualité, de veiller 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 promouvoir et de valoriser l'éducation publique sur son territoire. Elle a également pour mission de contribuer, dans la mesure prévue par la loi, au développement social, culturel et économique de sa région.

Elle exerce cette mission en respectant le principe de subsidiarité, dans une perspective de soutien envers les établissements d'enseignement dans l'exercice de leurs responsabilités et en veillant à la gestion efficace et efficiente des ressources humaines, matérielles et financières dont elle dispose.

Aux fins du deuxième alinéa, on entend par «principe de subsidiarité» le principe selon lequel les pouvoirs et les responsabilités doivent être délégués au niveau approprié d'autorité en recherchant une répartition adéquate des lieux de décision et en ayant le souci de les rapprocher le plus possible des élèves, des autres personnes ou des communautés concernés.»

Source: Loi sur l'instruction publique, article 207.1.

GESTIONNAIRES AU SEIN D'UNE COMMISSION SCOLAIRE

Type	Sens donné	Précisions	
Hors cadre	Direction générale Direction générale adjointe Conseiller(ère) cadre	<ul style="list-style-type: none"> Conseiller(ère) cadre: direction générale ou direction générale adjointe affecté à un poste de conseiller(ère) à la direction générale 	
Cadre	Cadre d'école	<ul style="list-style-type: none"> Direction d'école Direction adjointe d'école Gestionnaire administratif d'établissement 	
	Cadre de centre	<ul style="list-style-type: none"> Direction de centre Direction adjointe de centre Gestionnaire administratif de centre 	
	Administrateur(trice)	Cadre des services	<ul style="list-style-type: none"> Direction des services Direction adjointe des services Coordonnateur(trice) Conseiller(ère) en gestion du personnel
		Cadre de gérance	<ul style="list-style-type: none"> Régisseur(euse) Contremaître(tresse)

Sources: Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, Direction générale des relations du travail, *Document consolidé concernant certaines conditions de travail des cadres des commissions scolaires et du Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal*, Québec, 2017, p. 1.

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, Direction générale des relations du travail, *Document consolidé concernant certaines conditions de travail des hors cadres des commissions scolaires et du Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal*, Québec, 2017, p. 1-2.

Le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur

Le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur a un pouvoir central d'orientation et d'encadrement: il définit les missions et le curriculum à respecter, détermine et alloue la majorité des ressources financières, négocie une grande partie des conventions collectives avec les syndicats et les associations professionnelles, établit les diplômes et les conditions de leur délivrance et, enfin, contrôle les résultats d'ensemble. [5]

[5] Mission du Ministère

«Offrir, sur tout le territoire québécois, des milieux de vie propices à la réussite éducative et à la pratique régulière d'activités physiques, de sports et de loisirs, des milieux de vie qui sont inclusifs, sains et respectueux des besoins des personnes et de leurs conditions.»

Source: Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, *Plan stratégique 2017-2022*, Québec, 2018, p. 6.

ii. VALEURS

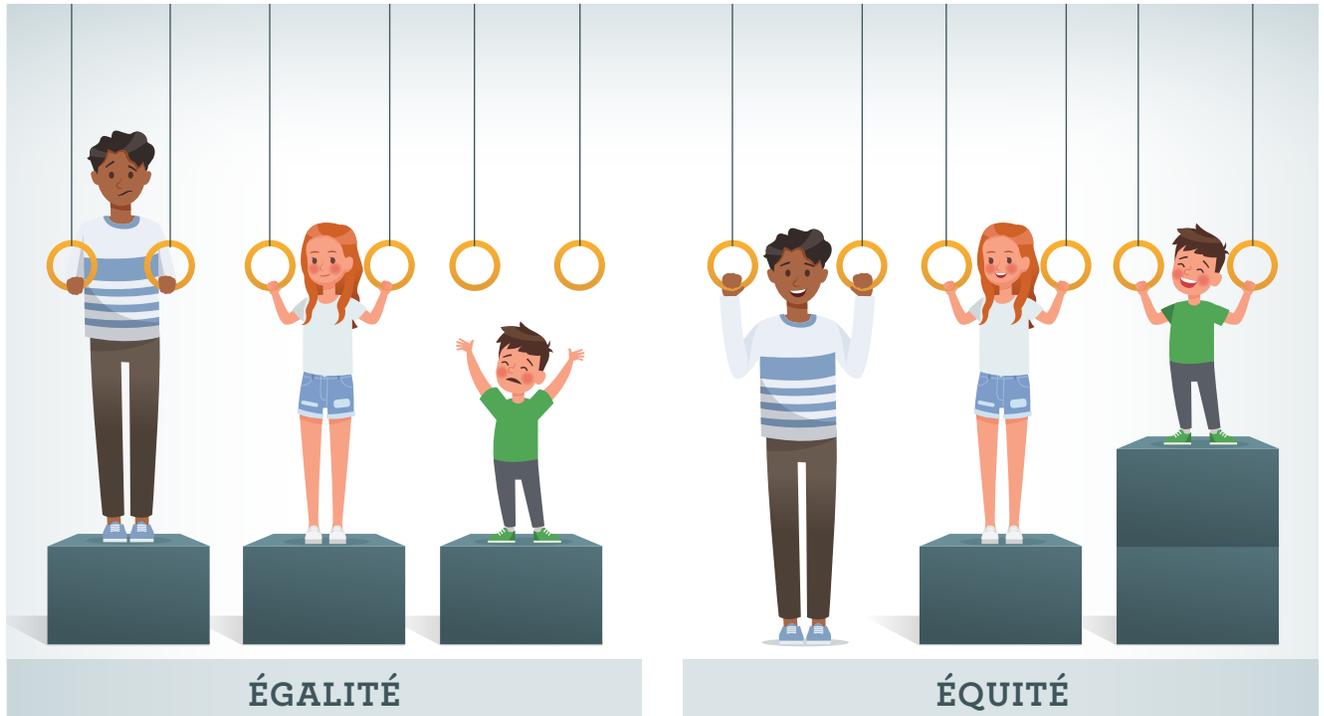
Les intentions générales du Ministère sont teintées par les valeurs liées à sa mission, telles qu'elles sont présentées dans le Plan stratégique 2017-2022 et la Politique de la réussite éducative. Ainsi, l'universalité, l'accessibilité et l'équité représentent des idéaux à atteindre dans le système scolaire québécois. À cet égard, il est possible de faire plusieurs liens entre l'équité et la gestion décentralisée.

L'équité implique la prise en compte des différences individuelles et des besoins de chacun dans les décisions relatives aux offres de services et au choix des interventions. En ce sens, l'équité va au-delà de l'égalité, puisqu'il s'agit de s'engager à adapter la démarche et les buts poursuivis en fonction de la réalité des personnes et des milieux. [6]

[6] C'est par le chemin de l'inclusion que l'équité s'articule. La Politique de la réussite éducative est claire à ce propos: «L'inclusion est un acte d'équité, une réponse concrète et actualisée aux nouvelles réalités de la société et de l'école québécoises³.» L'égalité seule ne suffit donc plus.

Source: Interaction Institute for Social Change, artiste Angus Maguire.

3. Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, *Le plaisir d'apprendre, la chance de réussir*, Politique de la réussite éducative, Québec, 2017, p. 56.



Source: Interaction Institute for Social Change, artiste Angus Maguire

Puisque les décisions ont un effet direct sur les élèves, il est essentiel que l'équité guide les pratiques de gestion, comme il est possible de le faire au sein du comité de répartition des ressources prévu par la Loi sur l'instruction publique. Les milieux étant différents les uns des autres, l'équité influera sur le choix des objectifs, des principes et des critères permettant de répondre adéquatement aux besoins de la commission scolaire et des établissements et de favoriser la réussite des élèves. De plus, l'équité appelle à être attentif au fait que le besoin de soutien et d'accompagnement peut différer en fonction des personnes et des unités administratives⁴.

Enfin, rappelons que l'équité doit guider les pratiques de gestion décentralisée pour permettre à chacun d'entreprendre des apprentissages avec les mêmes chances de réussir et de prendre pleinement part à la vie en société.

iii. PRINCIPES

Toute démarche de décentralisation entreprise par les gestionnaires du réseau scolaire doit s'appuyer sur des principes qui guident la réflexion et qui encadrent les pratiques de gestion. Plusieurs de ces principes se retrouvent également dans le Plan stratégique 2017-2022 du Ministère et dans la Politique de la réussite éducative.

4. Il est à noter que le terme «unité administrative», utilisé tout au long de ce document, fait référence tant aux établissements d'enseignement qu'aux services d'une commission scolaire.

Le respect des besoins pour la réussite des élèves

Les pratiques de gestion décentralisée doivent être centrées sur les besoins des milieux en vue de la réussite éducative des élèves. Il importe donc d'orienter les décisions des commissions scolaires et des établissements en ce sens. Comme le rappelle la Politique de la réussite éducative, il faut maintenant prioriser la réussite éducative, concept dépassant la réussite scolaire. Pour ce faire, toute décision de gestion décentralisée doit ultimement répondre aux besoins des élèves pour tenir compte du potentiel de chacun, et ce, dès son plus jeune âge.

La subsidiarité

La subsidiarité, telle qu'elle est définie par la Loi sur l'instruction publique, est «le principe selon lequel les pouvoirs et les responsabilités doivent être délégués au niveau approprié d'autorité en recherchant une répartition adéquate des lieux de décision et en ayant le souci de les rapprocher le plus possible des élèves, des autres personnes ou des communautés concernés⁵». La subsidiarité vise donc à «accroître la rapidité et l'efficacité d'une action en en confiant la responsabilité à l'entité compétente la plus proche des personnes directement visées par la décision ou l'action». Elle «permet aussi de mieux prendre en compte les réalités locales et régionales, d'en définir les besoins et de bien les intégrer dans les choix et les décisions⁶». Pour une commission scolaire, cela signifie de soutenir les établissements d'enseignement en faisant en sorte qu'ils disposent des ressources et de l'autonomie nécessaires pour répondre aux besoins de leur milieu. [7]

La collaboration

La collaboration met à l'avant-plan le travail d'équipe entre plusieurs personnes pour l'atteinte d'un objectif commun. Cela favorise leur engagement et leur adhésion à l'égard d'une même vision et crée une synergie entre elles. Dans le contexte scolaire, cette collaboration est nécessaire pour aider l'élève à réussir, comme le mentionnent le Plan stratégique 2017-2022 du Ministère et la Politique de la réussite éducative. [8]

La gestion collaborative, bien qu'elle ne soit pas nommée explicitement dans la Loi sur l'instruction publique, est la résultante de certaines de ses dispositions, puisque celles-ci accordent un rôle actif à plusieurs acteurs. Avec les modifications apportées par le projet de loi 105, cette collaboration s'exerce particulièrement par la mise en place d'un comité de répartition des ressources (CRR)⁷ composé tant de la direction générale que du personnel cadre de la commission scolaire. En effet, ce comité améliore la compréhension et la participation de ses membres à l'égard de la répartition des ressources de l'organisation. De plus, il est à noter que la direction générale de la commission scolaire doit consulter les conseils d'établissement ainsi que les comités de parents et tenir compte des recommandations du CRR pour établir les objectifs et les principes de la répartition de ses revenus⁸.

Enfin, la décentralisation amenée par ce projet de loi nécessite également la mise en place de mécanismes de coordination qui permettront aux différents acteurs d'agir en collaboration afin de favoriser la réussite éducative des élèves. [9]

[7] En conséquence, il est primordial que tous les acteurs concernés détiennent et développent les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être nécessaires pour assumer les responsabilités et exercer les pouvoirs qui leur reviennent. Les rôles se redéfinissent ou se clarifient et il convient de soutenir le réseau scolaire à cet égard. Cela doit se faire dans un esprit de collaboration et il importe de se rappeler que les décisions et les actions doivent avoir un effet positif sur la qualité des services éducatifs et la réussite éducative.

[8] En plus de constituer un important levier de mobilisation, la gestion collaborative tire profit des compétences de chacun et permet le développement du leadership des acteurs concernés. Elle favorise également l'émergence d'une vision partagée et renforce la responsabilité collective.

[9] Dans une école, la collaboration peut faire référence non seulement à une concertation entre les membres de l'équipe-école et le conseil d'établissement, mais aussi à une concertation avec les organismes et les partenaires du milieu. La Politique de la réussite éducative donne de multiples exemples de collaboration ayant un effet sur le développement et le cheminement éducatif des élèves, dont les suivants:

- collaboration entre l'école, la famille et la communauté;
- collaboration avec le secteur privé pour une plus grande intégration des élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage;
- collaboration entre les ministères et les organismes gouvernementaux, par exemple par des ententes de complémentarité;
- collaboration avec le réseau de la santé et des services sociaux ainsi qu'avec les milieux municipal et culturel.

5. Loi sur l'instruction publique, article 207.1.

6. Politique de la réussite éducative, p. 73.

7. Loi sur l'instruction publique, article 193.2.

8. Loi sur l'instruction publique, article 275.

La transparence

D'une part, la transparence repose sur l'importance pour l'organisation de communiquer, de manière fidèle et précise, l'information relative au contexte, aux enjeux, aux orientations, aux objectifs ainsi qu'aux résultats poursuivis. Cela permet de faciliter la compréhension des choix effectués, des actions réalisées et des résultats obtenus. Cela se manifeste également par une reddition de comptes claire et complète, qui présente entre autres les réussites et les défis. La transparence se traduit donc par un meilleur accès à l'information pertinente pour toute personne y ayant droit et pour laquelle cette information constitue un avantage dans l'exercice de ses responsabilités.

D'autre part, ce principe est lié de très près aux mécanismes de communication présents dans une organisation. En effet, la communication, au moyen de l'écoute, du questionnement et des rétroactions, se trouve au fondement même d'un processus de gestion mobilisatrice et transparente. Ainsi, il est possible de dire que la communication constitue l'organisation, plutôt que d'être simplement une action à réaliser en son sein⁹. À cet égard, le souci de se munir d'outils de communication efficaces doit faire partie des préoccupations d'une gestion transparente en vue du choix et de la mise en place de pratiques de gestion décentralisées.

La rigueur

La rigueur est observable dans le fait d'entreprendre et de mener une démarche structurée avec un souci de précision et d'exactitude, et ce, dans l'assurance que les décisions et les actions respectent l'encadrement légal en vigueur. Pour prendre des décisions rigoureuses dans le domaine de la décentralisation, il est essentiel de se référer aux savoirs issus de la recherche (savoirs scientifiques) et à ceux issus de la pratique (savoirs expérientiels) s'étant montrés efficaces et ayant donné des résultats en matière de gestion décentralisée et de réussite éducative. Le transfert de connaissances permet aux gestionnaires de bénéficier des meilleures pratiques pour actualiser leurs connaissances et orienter la réflexion, la démarche et les décisions de manière rigoureuse. [10]

[10] Dans le contexte de la décentralisation en éducation, les moyens, les exemples et les outils choisis par les gestionnaires doivent l'être de manière rigoureuse. D'où la nécessité de procéder méthodiquement et de privilégier une démarche prévoyant le plus souvent possible les phases d'amorce, d'analyse, de planification, de réalisation et d'évaluation.

L'imputabilité et la responsabilité

La responsabilité se définit par le fait de s'acquitter d'une tâche par obligation et de s'en porter garant, donc de répondre de son exécution à sa supérieure ou son supérieur. C'est aussi la capacité de prendre une décision de façon autonome. L'obligation de rendre compte, aussi appelée «imputabilité», a un sens proche de celui de la responsabilité. Cependant, elle va plus loin en impliquant une reddition de comptes axée sur les choix effectués et les résultats obtenus au regard des responsabilités conférées par la Loi sur l'instruction publique. [11]

[11] Le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique définit l'imputabilité comme «l'obligation imposée à une personne, à qui une responsabilité fut déléguée, de rendre compte de la façon dont elle s'en est acquittée. C'est la reddition de comptes concernant l'utilisation de pouvoirs et de ressources attribués à une personne ou à une unité organisationnelle en vue de la réalisation d'objectifs¹⁰».

La responsabilité prend tout son sens dans le contexte des pratiques de gestion décentralisée, car la décentralisation permet de laisser une liberté d'action aux acteurs concernés tout en veillant à ce que les balises soient connues et comprises. L'autonomie qui découle de nouvelles responsabilités nécessite tout de même un soutien du palier hiérarchique supérieur. Enfin, les organisations doivent rendre compte des pratiques dont elles sont porteuses.¹⁰

Dans la Politique de la réussite éducative, la responsabilité est considérée comme devant être partagée et assumée par l'ensemble des acteurs et des partenaires concernés par l'éducation. Elle est ainsi étroitement liée à la collaboration entre les personnes et les groupes de personnes du réseau scolaire.

9. Solange Cormier, *La communication et la gestion*, 2^e édition, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2006.

10. Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, [définition du mot « imputabilité »](#), page consultée le 18 décembre 2017.

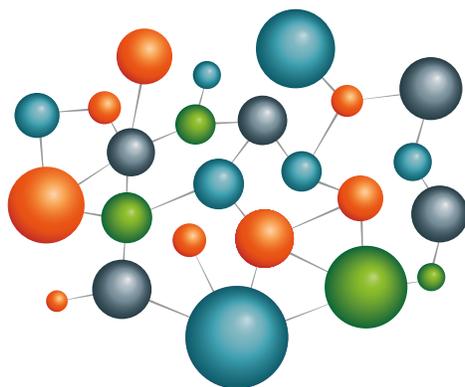
Le développement durable

Le Ministère a la préoccupation d'inscrire ses interventions dans une perspective de développement durable. Bien que l'on se réfère souvent à ce concept depuis une perspective environnementale, le développement durable a une portée plus large, comme le décrit la Loi sur le développement durable. En effet, ce concept renvoie à trois grands objectifs interdépendants, soit le maintien de l'intégrité de l'environnement, la recherche de l'efficacité économique ainsi que des actions visant l'équité sociale. Le concept décrit dans la loi s'articule autour de 16 principes devant orienter les actions et les décisions de l'administration publique québécoise, notamment la subsidiarité, la participation et l'engagement, l'accès au savoir ainsi que le partenariat et la coopération intergouvernementale. [12]

Il est possible de remarquer que ces principes sont également des éléments clés de la décentralisation, ce qui démontre la possibilité, pour les gestionnaires, d'inscrire leurs pratiques de gestion décentralisée dans une perspective de développement durable. En ce sens, les gestionnaires scolaires devraient effectuer toute prise de décision ou action en accord avec les principes énoncés et en tenant compte des effets possibles sur chacun des trois objectifs de développement durable. Pour ce faire, il apparaît nécessaire de travailler en collaboration avec tous les acteurs concernés. [13]

[12] *L'Organisation des Nations unies (ONU) a énoncé 17 objectifs de développement durable, dont l'un fait précisément référence à une éducation inclusive et équitable de qualité et à la promotion des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie, et ce, pour tous. Ce principe de durabilité souligne ainsi la nécessité d'actions structurantes appuyées par l'engagement et la mobilisation de tous les acteurs et les partenaires du monde scolaire.*

[13] *Le développement durable fait partie des principes de gouvernance du Plan stratégique 2017-2022 du Ministère et de la Politique de la réussite éducative. De plus, le Ministère propose un Plan d'action de développement durable et un Plan d'accompagnement du réseau scolaire en matière de développement durable, disponibles sur son site Web.*



education.gouv.qc.ca