

# POUR UNE GESTION DÉCENTRALISÉE RÉUSSIE

De la commission scolaire vers l'établissement

1. INFORMER — *Définition des concepts*
2. INFORMER — *Éléments à considérer*
3. ORIENTER — *Amorcer*

## 4. ORIENTER — *Analyser*

5. ORIENTER — *Planifier*
6. ORIENTER — *Réaliser*
7. ORIENTER — *Évaluer*
8. INSPIRER — *Exemples québécois*
9. INSPIRER — *Tendances mondiales*

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<sup>e</sup> 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](http://www.education.gouv.qc.ca)

© Gouvernement du Québec  
Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, 2018

ISBN: 978-2-550-81802-1 (ensemble)  
ISBN: 978-2-550-81796-3 (vol. 4)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2018

## 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

*Il est à noter que les termes « gestionnaire » et « gestionnaire scolaire », utilisés tout au long de ce document, font référence tant à l'équipe de la direction générale d'une commission scolaire à l'équipe de la direction d'un établissement d'enseignement, qu'aux cadres des services et aux cadres de gérance.*

*Par ailleurs, dans ce document, le terme « organisation » fait référence à la commission scolaire ou à l'établissement.*

# Analyser →

- Définition
- Actions
- Éléments à prendre en compte
- Outils
- Réflexion

## A > DÉFINITION

L'analyse permet d'obtenir un portrait détaillé des faits, des préoccupations et des conditions de l'action collective dans l'organisation afin de mieux connaître la nature des dysfonctions internes affectant son efficacité et son efficience. Les bénéfices que procure l'analyse en collaboration avec les acteurs concernés sont la mise en commun des préoccupations, l'obtention d'un portrait de la situation plus juste et d'une compréhension mutuelle du sujet à traiter, la sollicitation des compétences diversifiées des collaborateurs, l'identification des risques<sup>1</sup>, l'amélioration de la communication, l'approfondissement du sujet traité, la mobilisation des acteurs et la possibilité pour eux de contribuer à la démarche décisionnelle de décentralisation. C'est pourquoi, en initiant une démarche de décentralisation, il faut s'attendre à ce que les gestionnaires recherchent une répartition adéquate des ressources et des lieux de décision, en ayant le souci de les rapprocher le plus possible des élèves.

## B > ACTIONS

### i. Faire le point sur la situation

- Se doter d'une méthode efficace d'analyse et de prise de décisions;
- Identifier la situation initiale et la chronologie des principaux événements y étant liés;
- Considérer les valeurs reconnues de l'organisation;
- Procéder à la collecte de l'information à partir des documents institutionnels de l'organisation :
  - Portrait synthèse de l'organisation (PEVR, rapport annuel, rapports annuels des conseils d'établissements)

1. Dans ce document, le terme « risque » est utilisé dans un contexte où il permet aux organisations de comprendre les risques auxquels elles sont exposées, de prendre des décisions éclairées, de réagir de manière préventive et de tirer profit des possibilités existantes. Source : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Guide de gestion intégrée du risque*, 2016.

- Recenser les actions déjà réalisées et qui se sont avérées efficaces;
- Déterminer les acteurs concernés :
  - Commissaires;
  - Direction générale, directions générales adjointes;
  - Directions et directions adjointes d'établissements;
  - Cadres de services;
  - Cadres de gérance;
  - Parents;
  - Membres du conseil d'établissement;
  - Membres de l'organisme de participation des parents;
  - Membres du comité de répartition des ressources;
  - Partenaires du réseau de la santé;
  - Organismes communautaires;
  - Municipalités;
  - Autres.
- Identifier les préoccupations et les attentes de tous les acteurs concernés;
- Connaître la perception des acteurs à l'égard de l'importance et du niveau d'urgence des enjeux;
- Répertorier les mandats, les rôles, les responsabilités et les tâches des gestionnaires;
- Établir un portrait des pouvoirs délégués mis en place auprès des acteurs concernés;
- Prendre connaissance des encadrements légaux, des encadrements propres à l'organisation, des règles internes et des politiques;
- Prendre connaissance des recommandations du comité de répartition des ressources (CRR) présentées au conseil des commissaires et des avis donnés par les comités obligatoires prévus par la Loi sur l'instruction publique, par exemple le comité de parents et le comité consultatif des services aux élèves handicapés et aux élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDA);
- Identifier les modes de fonctionnement des comités prescrits par la loi;
- Déterminer les forces de l'organisation;
- Déterminer les vulnérabilités de l'organisation;
- Déterminer les leviers d'action et l'expertise présente à l'interne;
- Connaître les enjeux et les risques liés à l'organisation :
  - La complexité des politiques, des normes et des procédures;
  - La complexité de l'interdépendance des différentes composantes organisationnelles dans l'exécution des activités;
  - Les mécanismes de reddition de comptes en vigueur;
    - > La commission scolaire : envers la population de son territoire, concernant la réussite de l'ensemble des élèves;
    - > L'établissement : envers la communauté, concernant la réussite de ses élèves;

- Le niveau d'hostilité<sup>2</sup> prévalant dans l'environnement;
  - La maturité des acteurs;
  - Les compétences des acteurs;
  - Les réseaux informels découlant des interactions des acteurs de l'organisation;
  - Le niveau de participation et d'application lors de décisions collectives;
  - L'autonomie des établissements au regard de leurs responsabilités;
  - Les services de la commission scolaire au regard du soutien à accorder aux établissements.
- Identifier les causes possibles et les conséquences de la situation initiale;
  - Hiérarchiser et relier les problématiques entre elles;
  - Cerner les écarts entre la situation de départ et le résultat souhaité;
  - Déterminer les différents acteurs à consulter :
    - Commissaires;
    - Direction générale, directions générales adjointes;
    - Directions et directions adjointes d'établissements;
    - Personnel des établissements;
    - Cadres de services;
    - Cadres de gérance;
    - Personnel des services;
    - Parents<sup>3</sup>;
    - Membres du conseil d'établissement;
    - Membres de l'organisme de participation des parents;
    - Membres du comité de répartition des ressources;
    - Partenaires du réseau de la santé;
    - Organismes communautaires;
    - Municipalités;
    - Autres.
  - Déterminer les objets de consultation visés par le changement :
    - Activités courantes : fonctionnement général de la commission scolaire, prestations de services;
    - Services spécialisés destinés aux élèves : conseiller en orientation, orthopédagogie, orthophonie, psychoéducation, psychologie, technicien en éducation spécialisée;
    - Gestion des services pédagogiques conseil : conseillers pédagogiques, enseignant ressource, professionnel à la pédagogie, professionnel en adaptation scolaire;
    - Fonctions administratives et techniques : communications, ressources financières, ressources humaines, ressources matérielles, service des ressources technologiques, transport;

2. Contexte hostile : contexte comportant des risques sérieux pouvant mettre en péril l'un ou l'autre aspect significatif de l'organisation. Source : Pierre COLLERETTE et Gilles TURCOTTE, *Déterminer le degré de décentralisation des établissements et services au sein d'une commission scolaire*, Université du Québec en Outaouais, 2010, p. 6.

3. À cet effet, la Politique de la réussite éducative mentionne clairement que l'enrichissement de l'expérience parentale est reconnu par la recherche comme étant un déterminant majeur de la réussite. Source : MEES, *Politique de la réussite éducative*, 2017, p. 64.

- Gestion des communications;
  - Évaluation de la perception des clientèles externes telles que les anciens élèves, les parents, les entreprises, les institutions d'accueil;
  - Les impressions manifestées des élèves et du personnel.
- Choisir les modes de consultation et leurs modalités :
    - Entrevue;
    - Audience publique;
    - Sondage en ligne;
    - Firme externe;
    - Consultant;
    - Coplanification<sup>4</sup>;
    - Rencontre individuelle;
    - Enquête;
    - Groupes de discussion;
    - Visites sur place;
    - Notes d'observation;
    - Notes anecdotiques;
    - Formulaire d'évaluation.

## RÉFLEXION

Dans quelle mesure les pouvoirs délégués actuels respectent-ils les encadrements légaux nationaux et internes de l'organisation?

1. Quels sont les principes qui gouvernent actuellement l'organisation et ceux qui méritent d'être introduits?
2. Quel est le contexte organisationnel?
3. Le type d'organisation, de service, de département, de mission;
  - La taille de l'organisation;
  - La structure organisationnelle, très décentralisée ou peu décentralisée;
  - L'environnement organisationnel.
4. Comment les pouvoirs délégués s'exercent-ils vers les acteurs des différents comités?
5. Qui sont les principaux acteurs?
  - Les fonctions attenantes au poste occupé;
  - Le titre conféré;
  - Le style de gestion;
  - Les types de relations entretenues (en collégialité, en opposition).

4. Coplanification : les acteurs sont invités à contribuer en exprimant leurs opinions sur le plan de la stratégie et en participant au choix et à la conception des modalités de réalisation. Source : Pierre COLLERETTE et Gilles TURCOTTE, *Déterminer le degré de décentralisation des établissements et services au sein d'une commission scolaire*, Université du Québec en Outaouais, 2010, p. 33.

6. Quels sont le mandat, les tâches, les dossiers et les responsabilités du détenteur de dossiers?
7. Quels sont les moyens dont dispose l'organisation?
8. Quelle est la situation initiale?
9. L'énoncé de la problématique est-il bien structuré?
10. Quelle est la chronologie des principaux événements liés à la situation initiale?
11. Quelle incidence cette problématique a-t-elle sur l'atteinte de notre mission?
12. Quelle incidence cette problématique a-t-elle sur l'atteinte de notre objectif?
13. Quelle incidence cette problématique a-t-elle en ce qui concerne un mouvement vers la décentralisation?
14. Quelles sont les pratiques déjà réalisées et qui se sont avérées inefficaces?
15. Quels sont les éléments à propos desquels je dois recueillir davantage d'information?
16. Comment la structure organisationnelle favorise-t-elle la cohérence entre les composantes organisationnelles?
17. Quels sont les outils de communication déjà en place?

## ii. Initier une démarche de décentralisation

Dans un contexte de décentralisation, il est requis d'évaluer les possibilités que ce processus puisse apporter une solution à un problème de gestion et soutenir le principe de subsidiarité permettant la prise de décision et l'action auprès des élèves.

- Vérifier les préalables
  - Prendre connaissance des articles de la Loi sur l'instruction publique se rapportant aux fonctions et pouvoirs des acteurs concernés :
    - > Commissaires;
    - > Direction générale, directions générales adjointes;
    - > Directions et directions adjointes d'établissements;
    - > Cadres de services;
    - > Cadres de gérance;
    - > Parents;
    - > Membres du conseil d'établissement;
    - > Membres de l'organisme de participation des parents;
    - > Membres du comité de répartition des ressources.
  - Prendre connaissance de la définition des fonctions, des rôles, des responsabilités et des tâches prévalant au sein de l'organisation.

- Dresser un portrait de l'environnement dans lequel baigne l'unité administrative
  - Déterminer l'unité administrative<sup>5</sup> concernée en s'attardant à sa mission et à sa clientèle :
    - > Établissements du primaire;
    - > Établissements du secondaire;
    - > Établissements de la formation professionnelle;
    - > Établissements de la formation générale des adultes;
    - > Services de la commission scolaire.
  - Déterminer les facteurs susceptibles d'exercer une influence significative au niveau de la commission scolaire, incluant ses services :
    - > La clientèle (élèves, portrait ethnique, etc.);
    - > Le territoire et la dispersion des établissements;
    - > Les partenaires;
    - > La concurrence;
    - > Les groupes de pression;
    - > Les médias;
    - > La réglementation;
    - > Les tendances sociales;
    - > La conjoncture économique.
  - Déterminer les facteurs susceptibles d'exercer une influence significative au niveau de l'établissement :
    - > Les élèves et leurs familles;
    - > Le nombre d'élèves;
    - > Le portrait ethnique;
    - > Les employeurs;
    - > Les autres établissements sur le territoire;
    - > La concurrence;
    - > Le tissu socio-économique.
  - Établir le portrait de l'architecture organisationnelle en déterminant le niveau :
    - > De stabilité;
    - > De prévisibilité;
    - > De diversité;
    - > D'hostilité;
    - > De complexité.
  - Vérifier les caractéristiques professionnelles des gestionnaires des unités administratives concernées :
    - > Le nombre de gestionnaires en début de carrière;
    - > L'expertise en place;
    - > Le niveau de maturité professionnelle;
    - > Le niveau d'accompagnement et de soutien requis;
    - > Le niveau d'adhésion aux processus participatifs et consultatifs.

5. 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.

- Définir le degré d'autonomie le mieux adapté au contexte
  - Prendre connaissance de certaines conditions propices à la décentralisation pour un objet donné
    - > Environnement complexe ou imprévisible;
    - > Clientèles diversifiées et leurs besoins difficilement prévisibles;
    - > Volume de services difficilement prévisible;
    - > Compétences spécialisées nécessaires à l'enseignement et à l'encadrement;
    - > Modification des méthodes d'enseignement et d'encadrement des élèves nécessaire pour tenir compte de leurs caractéristiques;
    - > Niveau élevé de complexité des problèmes rencontrés par la direction d'établissement;
    - > Contexte organisationnel offrant un faible niveau de risques (sur les plans financier, juridique, de la concurrence, de l'image publique);
    - > Grande distance physique entre la direction de la commission scolaire et les établissements concernés;
    - > Niveau d'expertise élevé des gestionnaires au regard d'une prise en charge efficiente et sécuritaire;
    - > Niveau d'expérience élevé des gestionnaires au regard d'une prise en charge efficiente et sécuritaire.
  
- S'attarder aux effets recherchés :
  - Améliorer la capacité à prendre en considération les différences entre les multiples contextes locaux;
  - Augmenter la rapidité et l'efficacité des décisions opérationnelles;
  - Optimiser la qualité des décisions opérationnelles;
  - Favoriser l'adaptation en temps réel;
  - Améliorer la motivation et l'identification du personnel à son équipe de travail;
  - Encourager l'innovation sans solliciter la hiérarchie supérieure afin d'obtenir des approbations;
  - Faciliter un fonctionnement d'ensemble efficace et cohérent.
  
- Prendre connaissance de certains bénéfices possibles :
  - Favorise une adaptabilité dans les opérations;
  - Contribue à développer une sensibilité plus importante aux élèves et aux contraintes;
  - Permet une responsabilisation et une imputabilité plus grandes des gestionnaires.

- Déterminer la latitude décisionnelle à accorder aux unités administratives concernées :
  - La standardisation;
  - La consultation;
  - La coplanification;
  - La codécision<sup>6</sup>;
  - L'autogestion<sup>7</sup>.
- S'informer des mécanismes de coordination utilisés :
  - Prendre connaissance du type de coordination utilisé quant au degré d'autonomie accordé aux établissements ou aux services de l'organisation :
    - > Les procédures;
    - > La structure hiérarchique;
    - > Les comités *ad hoc*;
    - > Les comités permanents;
    - > Les agents intégrateurs;
    - > Les équipes intégrées;
    - > Les structures matricielles;
    - > La gestion de projet.
- Communiquer les intentions sommaires de la démarche de décentralisation
  - Rencontrer les acteurs concernés dans le but de vérifier la tendance de leur vision, leurs valeurs, leurs croyances, leur motivation et leurs perceptions :
    - > Commissaires;
    - > Direction générale, directions générales adjointes;
    - > Directions et directions adjointes d'établissements;
    - > Cadres de services;
    - > Cadres de gérance;
    - > Parents;
    - > Membres du conseil d'établissement;
    - > Membres de l'organisme de participation des parents;
    - > Membres du comité de répartition des ressources.

6. Codécision : la prise de décision est partagée entre la hiérarchie supérieure, qui se garde un droit de regard ou de veto, et les cadres opérationnels. Les acteurs du terrain disposent d'une grande latitude. Source : Pierre COLLERETTE et Gilles TURCOTTE, *Déterminer le degré de décentralisation des établissements et services au sein d'une commission scolaire*, 2010, p. 33.

7. Autogestion : les acteurs du terrain disposent d'une très grande autonomie sur les plans opérationnel et stratégique. En raison du maintien de la cohérence et de l'intégrité de l'organisation, ce mode devrait être utilisé avec parcimonie. Source : Pierre COLLERETTE et Gilles TURCOTTE, *Déterminer le degré de décentralisation des établissements et services au sein d'une commission scolaire*, 2010, p. 34.

## RÉFLEXION

1. Qu'est-ce qui est le plus urgent à régler?
2. Qu'est-ce qui est le plus important à régler?
3. Quel effet recherche-t-on en décentralisant?
4. Comment la décentralisation soutient-elle la résolution de ce problème?
5. Qu'est-il réaliste de décentraliser?
6. Quels seront les avantages au regard de la réussite des élèves?
7. Quelles sont les capacités des cadres et des directions en place pour ce qui est d'actualiser la décentralisation souhaitée?
8. Quel est le niveau de maturité professionnelle des gestionnaires?
9. Comment cette décision répond-elle au besoin énoncé, sans compromettre notre capacité à répondre à d'autres besoins?
10. Quelles sont les conditions préalables propres au contexte de l'organisation, permettant de s'engager dans le changement?
11. Les recommandations du comité de répartition des ressources déposées auprès du conseil des commissaires ont-elles été considérées dans la décision de décentraliser?
12. En quoi cette décentralisation favorisera-t-elle des pratiques plus efficaces, permettant d'atteindre les cibles visées?
13. Dans quelle mesure cette décentralisation permettra-t-elle aux directions d'établissements de mettre l'accent sur les aspects pédagogiques tels que :
  - La création d'un climat harmonieux et respectueux pour les élèves;
  - Les pratiques pédagogiques appuyées sur le résultat des recherches et sur les savoirs issus de la pratique;
  - Le suivi des résultats des élèves.

### iii. Fixer les grandes lignes du projet de décentralisation et les objectifs généraux

- Tenir compte des éléments incontournables :
  - Mettre en lumière les besoins ayant émergé lors de l'analyse;
  - S'appuyer sur les principes qui guident la réflexion et qui encadrent les pratiques de gestion décentralisée :
    - > Le respect des besoins pour la réussite des élèves;
    - > La subsidiarité;
    - > La collaboration;
    - > La transparence;
    - > La rigueur;
    - > L'imputabilité et la responsabilité;
    - > Le développement durable.

- Considérer tous les éléments faisant partie d'un processus menant à la décentralisation :
  - > Les encadrements;
  - > Les caractéristiques du gestionnaire leader en place;
  - > L'environnement et l'architecture de l'organisation;
  - > Les caractéristiques du territoire;
  - > Les caractéristiques du milieu;
  - > Les acteurs;
  - > Le niveau d'autonomie à accorder;
  - > Les objets de décentralisation;
  - > Les composantes organisationnelles à coordonner;
  - > Les bénéfices et les limites associés à la décentralisation.
- Se doter d'une vision
  - Inspirer une vision systémique partagée et des priorités de décentralisation devant soutenir et guider la direction du changement :
    - > Rehausser la réussite des élèves;
    - > Réduire les écarts de rendement;
    - > Promouvoir le bien-être des élèves<sup>8</sup>;
    - > Favoriser l'engagement de tous les acteurs concernés;
    - > Créer des processus organisationnels axés sur l'amélioration durable des apprentissages des élèves et des acteurs concernés.
  - Formuler des recommandations et des orientations qui guideront le changement;
  - Établir et définir les priorités et les objectifs obligatoires en tant que leader du changement;
  - Établir des objectifs généraux.
- Choisir un scénario de décentralisation :
  - Se doter d'un processus de prise de décision efficace;
  - Choisir la nature et la portée des changements, selon les priorités retenues et les consultations effectuées auprès des acteurs concernés :
    - > Optimiser un processus, par exemple améliorer la prise de décision en lien avec l'organisation des services aux élèves HDAA;
    - > Élaborer une politique, par exemple la Politique relative à l'éthique et aux règles de conduite des employés et des intervenants;
    - > Dispositifs à développer ou à améliorer, par exemple l'implication des directions d'établissement dans l'ensemble des décisions stratégiques cohérentes de la commission scolaire, le développement d'une culture d'amélioration continue, la révision du règlement lié à la délégation de pouvoirs;
    - > Ajouter des services, comme offrir des ateliers de réflexion sur l'élaboration du projet éducatif;
    - > Élaborer un système d'information, comme un plan de communication avec les acteurs concernés.

8. Keith LEITHWOOD, Le cadre de leadership de l'Ontario 2012 : une discussion relative aux fondements de la recherche, Institut de leadership en éducation de l'Ontario, 2012, p. 35.

- Élaborer des scénarios de décentralisation adaptés aux différentes problématiques dans une perspective d'amélioration continue;
- Retenir les meilleurs scénarios permettant de répondre le mieux possible aux problématiques soulevées :
  - > Évaluer les avantages et les inconvénients;
  - > Expliciter les avantages;
  - > Soupeser les conséquences.
- Redéfinir les fonctions, les rôles, les responsabilités et les tâches en fonction des choix retenus;
- Sélectionner le type de coordination au regard du degré d'autonomie accordé aux établissements ou aux services de l'organisation, par exemple :
  - > Les procédures;
  - > La structure hiérarchique;
  - > Les comités *ad hoc*;
  - > Les comités permanents;
  - > Les agents intégrateurs;
  - > Les équipes intégrées;
  - > Les structures matricielles;
  - > La gestion de projet.
- Consigner les choix et les décisions.

## RÉFLEXION

1. À la fin du projet, quelles améliorations souhaitons-nous obtenir en matière de décentralisation?
2. Quels sont les effets prévus des changements à venir?
3. Quel est l'impact de cette présente décision à court, à moyen ou à long terme?
4. Quelles sont les compétences et l'expertise nécessaires à l'accomplissement des tâches?
5. Quelles sont les pratiques qui s'appuient sur le résultat des recherches et sur les savoirs issus de la pratique?
6. Où voyons-nous l'organisation à court, à moyen et à long terme? Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour y arriver?
7. Quel est le niveau d'autonomie à accorder aux acteurs?
8. Qui peut me soutenir dans la compréhension de la tendance qui se dégage lors d'une analyse de situation?
9. Quels sont les objets de décentralisation qui sont susceptibles de favoriser la réussite de chaque élève? En quoi soutiendront-ils la réussite des élèves?
10. Quels sont les objets de décentralisation qui doivent être redonnés à l'instance la plus proche du milieu de l'élève?
11. Avons-nous évalué le risque financier associé à cette décentralisation?

#### iv. Informer l'ensemble des acteurs concernés de l'option retenue en justifiant les décisions

- Dresser un portrait de l'analyse;
- Rappeler aux acteurs la vision, la mission et les valeurs soutenant et guidant la direction du changement;
- Faire valoir des éléments importants d'une démarche de décentralisation et en faire part aux acteurs :
  - Rapprocher le pouvoir de décision des élèves;
  - Accroître sa capacité d'action;
  - Développer le potentiel d'autonomie des milieux;
  - Favoriser le développement continu et durable des compétences des acteurs et des compétences collectives;
  - Obtenir un gain d'efficience.
- Expliquer les avantages et les inconvénients des options envisagées;
- Faire part de la raison supplémentaire expliquant le choix retenu;
- Informer des objectifs et des actions à réaliser;
- Expliquer les avantages prévisibles de l'atteinte des objectifs visés;
- Communiquer clairement les attentes aux acteurs concernés :
  - Expliquer, s'il y a lieu :
    - > Les nouveaux rôles, responsabilités, fonctions et tâches;
    - > Les types de coordination.
- Expliquer avec transparence l'impact de l'option retenue sur la vision organisationnelle et fonctionnelle de l'organisation :
  - Faire voir les avantages au regard de la réussite des élèves;
  - Faire voir l'amélioration de l'efficacité des enseignements;
  - Faire voir les avantages à associer et à soutenir les parents;
  - Faire voir les avantages à associer les citoyens à leur école;
  - Faire voir l'efficience économique;
  - Faire voir la création de processus organisationnels axés sur l'amélioration des enseignements et des apprentissages;
  - Faire voir une relation de travail productive avec les acteurs concernés.
- Choisir les moyens à utiliser pour que les membres du personnel comprennent et partagent les convictions, les valeurs et la vision de l'organisation;
- Utiliser les médias les plus efficaces de l'organisation pour partager l'information avec tous les acteurs concernés.

## RÉFLEXION

1. Quelle sera l'information à transmettre en lien avec la réussite des élèves?
2. Quelle sera l'information à transmettre en lien avec le rôle de la commission scolaire et le soutien à apporter aux établissements?
3. Quels sont les éléments essentiels à partager concernant la vision systémique de l'organisation?
4. Quelles sont les valeurs à affirmer dans le cadre de cette démarche?
5. Quels sont les outils de communication à implanter?

## C > ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE

- La Loi sur l'instruction publique;
- La Plan stratégique 2017-2022 du Ministère;
- Le Régime pédagogique (de l'éducation préscolaire, de l'enseignement primaire et de l'enseignement secondaire, de la formation professionnelle et de la formation générale des adultes);
- L'Instruction annuelle (de la formation générale des jeunes, de la formation professionnelle et de la formation générale des adultes);
- Le plan d'engagement vers la réussite et le projet éducatif;
- Le rapport annuel de la commission scolaire, y compris les objectifs, les principes et les critères du comité de répartition des ressources<sup>9</sup>;
- Les rapports annuels des conseils d'établissement;
- Les pratiques de gestion organisationnelles et opérationnelles de l'organisation et des établissements (rapports, procès-verbaux, registres de présence, relevés financiers, etc.);
- Les indicateurs observables et mesurables permettant d'évaluer la réussite des élèves;
- Les indicateurs observables et mesurables permettant d'évaluer la performance de la commission scolaire;
- La situation financière de l'organisation;
- Les recommandations du comité de répartition des ressources (CRR) et les avis donnés par les comités obligatoires prévus par la Loi sur l'instruction publique, par exemple le comité de parents et le comité consultatif des services aux élèves handicapés et aux élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDA);

9. Loi sur l'instruction publique, article 275.2.

- Les éléments contenus dans le Guide général sur le financement relatif aux règles budgétaires et dans les Règles budgétaires des commissions scolaires, publiés annuellement par le Ministère :
  - Des outils relevant l'ensemble du budget d'une commission scolaire, par exemple TRAFICS;
- La dépense pour l'enseignement primaire et secondaire par rapport au budget global de l'organisation;
- L'étendue du territoire de la commission scolaire;
- Les facteurs d'hostilité, par exemple les témoignages médiatiques, le taux de satisfaction des services offerts, la perception des parents concernant les services offerts à la commission scolaire, les médias sociaux, les journaux, la radio, la télévision;
- Les caractéristiques de l'environnement :
  - La capacité de réponse de l'organisation;
  - Les diverses ressources disponibles;
  - Le niveau de résistance des acteurs;
  - Le niveau de résilience des acteurs.
- Les ressources disponibles pour résoudre le problème;
- Les éléments limitant le choix d'actions possibles;
- Les éventualités possibles à la suite de l'action choisie;
- Les éléments clés contribuant le plus à réduire le taux d'échec et donc à produire un effet positif sur les résultats des élèves :
  - Instaurer un milieu de vie sécuritaire;
  - Appuyer les enseignants travaillant ensemble à améliorer leurs pratiques pédagogiques;
  - Suivre les résultats des élèves.
- Les différents types de transformation possibles :
  - Bien qu'en général, les transformations se fassent de manière simultanée, le tableau 3, présenté ci-après, indique quatre types de transformations dont les caractéristiques se distinguent.

Tableau 3 – Les types de transformations

Réaménagement

<b>Accent sur</b>	Les processus : intégration, optimisation, agilité
<b>Objet</b>	Gestion des processus
<b>But</b>	Accroître la capacité de réaction
<b>Forme</b>	Réingénierie
<b>Personnel concerné</b>	Faire appel à des expertises techniques pointues
<b>Stratégie</b>	Changement planifié

Renouvellement

<b>Accent sur</b>	Les pratiques : développement, professionnalisation, responsabilisation
<b>Objet</b>	Pratiques organisationnelles courantes déficientes
<b>But</b>	Modifier la culture organisationnelle, changer les façons de faire, augmenter la professionnalisation et la responsabilisation
<b>Forme</b>	Démarche d'amélioration continue avec les acteurs en place
<b>Personnel concerné</b>	Faire appel à des interventions de caractère psychosocial par des spécialistes en ressources humaines
<b>Stratégie</b>	Développement organisationnel

Réalignement

<b>Accent sur</b>	Les ressources : contrôle, imputabilité
<b>Objet</b>	Correction de trajectoire de l'organisation
<b>But</b>	Exigence du changement
<b>Forme</b>	Changement rapide de type autocratique
<b>Personnel concerné</b>	Utilisation optimale des ressources internes
<b>Stratégie</b>	Politique

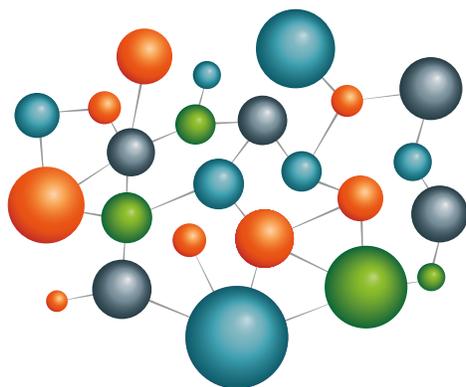
Redéploiement

<b>Accent sur</b>	Le positionnement : différenciation, créneau distinct
<b>Objet</b>	Accroître la pertinence des services offerts relativement à la satisfaction de la clientèle
<b>But</b>	Faire évoluer l'offre de services selon les besoins de la clientèle
<b>Forme</b>	Explorer différents scénarios pour développer de nouvelles capacités ou refaire le lien avec la clientèle. Niveau d'incertitude élevé et conjoncture pas toujours bien comprise
<b>Personnel concerné</b>	Les acteurs de l'organisation
<b>Stratégie</b>	Évolutionniste ou situationniste

Source : Alain RONDEAU, *L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes*, Revue d'analyse comparée en administration publique *Télescope*, vol. 14, n° 3, 2008, p. 3.

## D > OUTILS

- Outil d'analyse et de prise de décision
- Grille d'analyse en 4 étapes
- Grille d'accompagnement – Établissement des objectifs, des indicateurs et des cibles
- Guide général sur le financement relatif aux règles budgétaires pour l'année scolaire 2017-2018 – Le financement de l'éducation préscolaire et de l'enseignement primaire et secondaire
- Règles budgétaires des commissions scolaires pour l'année scolaire 2017-2018 – Fonctionnement



[education.gouv.qc.ca](http://education.gouv.qc.ca)