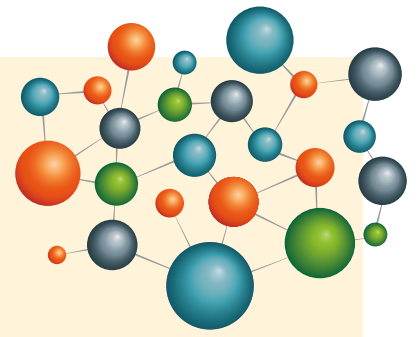




POUR UNE GESTION DÉCENTRALISÉE RÉUSSIE

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^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

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

ISBN: 978-2-550-81802-1 (ensemble)
ISBN: 978-2-550-81800-7 (vol. 8)

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 à la fois à l'équipe de la direction générale d'une commission scolaire, à l'équipe de la direction d'un établissement d'enseignement ainsi qu'aux cadres des services et aux cadres de gérance.

Ces exemples concrets de bonnes pratiques de gestion utilisées dans le monde de l'éducation vous sont fournis pour soutenir votre compréhension des enjeux propres à la gestion décentralisée et inspirer vos actions en la matière.

A > EXEMPLES QUÉBÉCOIS

i. Introduction

De plus en plus de commissions scolaires québécoises mettent en œuvre des pratiques de gestion auxquelles il est intéressant de s'attarder. Pour élaborer le présent document, le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur a fait appel au volontariat des commissions scolaires, qui ont partagé des exemples concrets de pratiques appliquées dans les milieux, de manière à inspirer tous les gestionnaires du réseau scolaire dans l'implantation de la gestion décentralisée. Le Ministère tient d'ailleurs à saluer la collaboration des nombreuses commissions scolaires ayant contribué de près ou de loin au contenu de ce document.

Les pratiques présentées ont été mises en place dans certaines commissions scolaires avant la mise en œuvre des dispositions de la Loi modifiant la Loi sur l'instruction publique (projet de loi 105). Elles montrent que l'exercice de décentralisation a été amorcé il y a plusieurs années dans certains milieux, bien que ces pratiques ne soient pas totalement en adéquation avec les présentes dispositions de la Loi sur l'instruction publique. En s'inspirant de telles pratiques, les gestionnaires scolaires actuellement en poste devront, dans un premier temps, apporter les modifications nécessaires à leurs propres pratiques pour qu'elles soient en accord avec les récentes modifications apportées à la Loi¹ et, dans un deuxième temps, prendre en considération les caractéristiques de leur organisation et de leurs milieux dans la mise en œuvre d'une démarche de décentralisation.

L'objectif de ce document n'est donc pas d'imposer une pratique ou une autre, mais plutôt d'inspirer les gestionnaires dans leur transition vers des pratiques de gestion décentralisée respectant les nouvelles dispositions législatives. Par ailleurs, la recension et le partage de pratiques respectant ces dispositions pourront être effectués en continu, au fur et à mesure que les milieux apporteront les changements prévus, permettant ainsi de constater l'évolution réalisée. Enfin, mentionnons que le contenu de ce document illustre certaines réalités propres à des pratiques spécifiques et ne fait pas état du portrait global des commissions scolaires desquelles elles proviennent.

Pour bien comprendre en quoi consiste une pratique de gestion décentralisée, il importe de s'intéresser aux éléments organisationnels présentés dans la figure suivante, qui met en évidence la dynamique d'influence nécessaire à la mise en œuvre d'une pratique de ce type.

1. À cet effet, certains éléments des pratiques présentées sont en lien avec plusieurs changements apportés à la Loi sur l'instruction publique concernant les articles 193.2 à 193.5, 207.1, 261 et 275 à 275.2.

Dynamique d'influence des éléments organisationnels



Outre les obligations légales du Ministère, qui demandent aux dirigeants des commissions scolaires d'installer des mécanismes de coordination spécifiques, les concepts d'environnement et d'architecture propres à chaque organisation permettent d'analyser la dynamique des pratiques de gestion décentralisée. Par la manière dont circule le pouvoir entre la direction générale d'une organisation, ses services et ses unités opérationnelles, il est possible d'observer le degré d'autonomie accordé aux directions d'établissement.

D'une part, les exemples de pratiques de gestion décentralisée présentés ci-après permettront de mieux comprendre l'interrelation entre les éléments de l'architecture d'une commission scolaire, par exemple la logique de segmentation des unités², la nature des objets décentralisés, les niveaux d'autonomie et de responsabilité ainsi que la manière dont la coordination est articulée³ pour assurer la cohérence et l'optimisation des ressources. D'autre part, il sera possible d'observer les caractéristiques liées aux environnements externe et interne de l'organisation, qui représentent des conditions propices⁴ aux pratiques de décentralisation. Dans certains cas, une attention sera portée aux obligations légales et réglementaires, aux capacités organisationnelles, aux sensibilités politiques et sociales ainsi qu'aux clauses des conventions de travail, ces éléments ayant également une influence sur l'implantation d'une pratique de décentralisation.

2. Exemples : par territoire, par produit, par client, par fonction ou par expertise.

3. Par exemple, au moyen des processus, de la structure hiérarchique, des différentes composantes organisationnelles prévues par la Loi ou des comités.

4. Il pourrait s'agir de la clientèle, des besoins, du volume de services, des procédés de travail, de l'expertise du personnel, de la nature des problèmes à résoudre, de l'emplacement des établissements, etc.

Les pratiques présentées sont regroupées par catégories, comme le montre le tableau suivant :

Catégorie	Pratique	Page
Mécanismes de coordination au service de la décentralisation	Mise en place d'un comité de partage des ressources	7
	Implication des directions d'établissement dans l'ensemble des décisions stratégiques de l'organisation	8
	Fonctionnement des comités mis en place	9
Approches collaboratives au service de la décentralisation	Modèle d'approche collaborative au service de la communauté	10
	Approche collaborative – Communauté de pratique (CoP), communauté d'apprentissage professionnelle (CAP) et codéveloppement professionnel	12
	Bureau d'optimisation des pratiques ou culture d'amélioration continue	14
Politiques et règlements au service de la décentralisation	Élaboration d'une politique de répartition des ressources financières	15
	Révision du règlement sur la délégation de pouvoirs	17
Processus d'organisation scolaire décentralisé	Modèle d'organisation scolaire au secondaire	18
	Modèle informatisé d'organisation scolaire au service des établissements	19
	Modèle de répartition des élèves au secondaire	20
Répartition décentralisée des ressources humaines	Gestion de la masse salariale des enseignants	22
	Modèle de répartition des ouvriers d'entretien	24
	« Les points C », un mode d'allocation des effectifs non enseignants aux écoles secondaires	25
Répartition décentralisée des ressources matérielles ou des processus	Modèle de répartition des mesures concernant les nouvelles technologies	26
	Système de paie décentralisé	27
	Modèle de répartition du matériel relatif au parc informatique	28

B > LES PRATIQUES DE GESTION DÉCENTRALISÉE DE CERTAINES COMMISSIONS SCOLAIRES DU QUÉBEC – MÉCANISMES DE COORDINATION AU SERVICE DE LA DÉCENTRALISATION

ii. Mise en place d'un comité de partage des ressources

Mise en contexte

En 2007-2008, les gestionnaires de la commission scolaire concernée ont eu à collaborer à l'élaboration de son plan stratégique. Ils ont apprécié les modalités utilisées et le fait que leurs différents points de vue concernant l'amélioration de la qualité des services aux élèves ont été pris en compte dans la détermination des orientations du nouveau plan stratégique. C'est à la suite de cette opération de planification que les cadres ont manifesté le désir d'être davantage impliqués dans le processus d'allocation budgétaire de l'organisation et de bénéficier d'une plus grande marge de manœuvre décisionnelle pour leur propre unité administrative. Après réflexion, la direction générale en poste à ce moment a proposé de former un comité de partage des ressources pour répondre à cette demande.

Description de la pratique

Présidé et animé par la direction générale, le comité de partage des ressources est formé d'un nombre majoritaire de directions d'établissement représentant les trois ordres d'enseignement et de cadres des services des ressources financières, des ressources éducatives ou des ressources humaines. Il a pour mandat d'établir un mode de fonctionnement relatif au processus d'allocation budgétaire de l'organisation et à la répartition des ressources qui en découle, dans le but de répondre à des besoins qui diffèrent d'un milieu scolaire à l'autre.

Ce comité a été mis en place en tenant compte des exigences de la Loi sur l'instruction publique (article 193.3), soit de l'obligation pour les commissions scolaires de décrire les objectifs, les principes et les critères de la répartition des montants provenant des subventions, de la taxe scolaire ou d'autres sources.

Selon la commission scolaire, les points d'ancrage de cette pratique sont les principes de l'approche participative des gestionnaires et le principe de subsidiarité quant à la manière de répartir ses ressources. Les résultats des réflexions des membres du comité visent à orienter la prise de décision et permettent de formuler, selon les délégations de pouvoirs en place, des recommandations sur différents aspects budgétaires et sur la répartition des ressources aux membres du comité consultatif de gestion (CCG) ainsi que, par la suite, à l'instance politique représentée par les membres du conseil des commissaires pour information ou aux fins de décision, selon le cas.

Gains observés par la commission scolaire

- Permettre aux différents acteurs concernés, dans les années qui ont suivi la mise en place du comité de partage des ressources, de développer une expertise et les outils nécessaires pour accomplir et simplifier les tâches de travail en lien avec les décisions prises par ce comité. Qu'il s'agisse de grilles d'analyse, d'échéanciers, de tableaux de distribution des allocations, etc., ces outils ont été conçus pour faciliter la tâche des gestionnaires;
- Conscientiser les directions d'établissement et les directions de centre au regard du processus d'allocation budgétaire de leur organisation et leur permettre de prendre part au processus décisionnel;
- Permettre aux différents acteurs de la commission scolaire d'évoluer à travers un processus d'allocation budgétaire qui leur est propre et qui leur permet de bénéficier de marges de manœuvre pour offrir des services directement reliés aux besoins de la clientèle de leur unité administrative.

Défis et limites observés par la commission scolaire

Un tel processus de répartition des ressources devrait, selon la commission scolaire, s'accompagner d'une formation des gestionnaires pour une compréhension commune. De plus, l'organisation remarque que cette répartition peut être délicate lorsque les données concernant l'allocation des revenus ne sont pas disponibles. La commission scolaire propose alors de s'appuyer sur les données de l'année précédente pour effectuer la répartition des ressources en lien avec l'organisation scolaire de l'année suivante.

iii. Implication des directions d'établissement dans l'ensemble des décisions stratégiques de l'organisation

Mise en contexte

La Loi sur l'instruction publique prévoit que les directions d'école et les directions de centre participent à l'élaboration du plan stratégique, des politiques et des règlements de la commission scolaire. Cette participation s'exerce dans le cadre du comité consultatif de gestion (CCG), qui regroupe les directions d'établissement et les cadres des services administratifs.

Pour faire écho à la gestion participative dont la Loi fait mention, une commission scolaire a créé trois comités stratégiques en lien avec le CCG : le comité des priorités budgétaires⁵, le comité de la mission éducative et le comité du développement organisationnel. À l'intérieur de ces comités, les directions d'établissement, nommées par leurs pairs, représentent leur secteur géographique respectif.

Description de la pratique

Chacun des trois comités est composé d'un membre d'une direction d'établissement par secteur, d'un membre de la direction générale ainsi que d'un représentant des services administratifs concernés. Ensemble, ils échangent des points de vue pour en arriver à des consensus et à une prise de décision pour ce qui est des besoins des milieux. Ces comités ont pour mandat d'élargir la consultation prévue au CCG en établissant une communication bidirectionnelle de même qu'un partage des responsabilités et en privilégiant l'autonomie des milieux.

5. Le 1^{er} juillet 2017, le comité des priorités budgétaires a été remplacé par le comité de répartition des ressources.

Par exemple, les travaux du comité des priorités budgétaires ont déjà permis aux directions d'établissement et aux cadres des services de voter unanimement en faveur d'un plan de redressement budgétaire. Pour leur part, les membres du comité de la mission éducative ont pu présenter aux membres du CCG une révision du mode d'allocation des services professionnels et de soutien aux élèves.

Tous les modèles d'allocation des ressources financières adoptés à la suite des consultations d'usage sont consignés dans le cadre financier de la commission scolaire. Ils sont revus chaque année et présentés au CCG pour la prise de décision.

Gains observés par la commission scolaire

- Améliorer, grâce à l'approche participative, la qualité de la concertation entre les différents acteurs de l'organisation et augmenter le niveau de responsabilisation des gestionnaires;
- Permettre, grâce à l'implication des gestionnaires dans le processus et dans le choix des outils à utiliser, d'actualiser les opérations à partir du fruit des consultations menées.

Défis et limites observés par la commission scolaire

La commission scolaire remarque que cette pratique demande une implication de la part des gestionnaires en plus d'un suivi des mécanismes de coordination liés aux choix administratifs. Elle nécessite également une certaine vigilance pour que ne soit pas perdue de vue l'importance des objectifs à travers les stratégies de gestion.

iv. Fonctionnement des comités mis en place

Mise en contexte

Peu après les fusions des commissions scolaires, en 1998, une organisation a senti le besoin de clarifier ses orientations dans le but d'augmenter les taux de persévérance et de réussite de ses élèves. Le conseil des commissaires a donné les moyens nécessaires à la direction générale pour apporter les changements requis. Des documents de référence ont alors été produits, en plus de l'adhésion à une approche de gestion axée sur les résultats et de ce changement organisationnel. Ces éléments ont permis à la commission scolaire d'apporter les modifications qu'elle souhaitait et de mettre en place une structure de travail qui répondait à ses objectifs.

La philosophie générale de gestion de cette organisation préconise, entre autres, la responsabilisation éducative et administrative, et vise à favoriser une décentralisation des pouvoirs et des ressources en faveur des établissements. Pour respecter cette philosophie, la commission scolaire a mis en place une structure de rencontres et a bien défini les mandats de ses comités. Ces décisions ont été prises dans la collégialité et un souci d'efficacité.

Description de la pratique

Les gestionnaires de cette organisation peuvent être sollicités pour faire partie d'un comité de la commission scolaire ou y participer volontairement, dans le respect de leurs intérêts et disponibilités. Selon la nature du comité, des informations sont partagées, des projets sont présentés, des consultations sont

menées et des avis ou recommandations sont demandés. À cet effet, la commission scolaire utilise le processus de consultation le plus élargi possible. Selon elle, cette structure de travail permet à chacun non seulement de participer, mais également d'avoir toute l'information nécessaire pour jouer adéquatement son rôle de leader dans son unité administrative.

L'organisation s'est aussi dotée de représentants par l'entremise d'agents intégrateurs. Le rôle de ces personnes est de contribuer à améliorer l'efficacité des mécanismes de consultation et de concertation de la commission scolaire. Elles agissent à titre de porte-parole de leur table respective et ont la responsabilité de recueillir l'opinion de leurs pairs sur les sujets inscrits à l'ordre du jour des différents comités. Leur travail découle souvent d'un fonctionnement établi par l'un des comités en place, ce qui peut démontrer le caractère cumulatif et complémentaire des différents mécanismes de coordination.

Gains observés par la commission scolaire

- Permettre que les décisions relatives aux grandes orientations de la commission scolaire soient prises de façon concertée et documentée;
- Favoriser l'implication et la marge de manœuvre de l'équipe de gestionnaires;
- Permettre une augmentation du niveau de maturité de l'équipe puisque le processus se déroule selon une logique d'amélioration continue;
- Permettre le développement du sentiment d'appartenance du personnel envers l'organisation.

Défis et limites observés par la commission scolaire

La commission scolaire a remarqué que les gestionnaires peuvent se sentir essoufflés par la mise en place d'une telle structure, mais il semble important de maintenir celle-ci, accompagnée de mécanismes de coordination adéquats, vu le rôle qu'elle joue en matière de suivi et de soutien.

C > LES PRATIQUES DE GESTION DÉCENTRALISÉE DE CERTAINES COMMISSIONS SCOLAIRES DU QUÉBEC – APPROCHES COLLABORATIVES AU SERVICE DE LA DÉCENTRALISATION

v. Modèle d'approche collaborative au service de la communauté

Mise en contexte

Par sa philosophie de gestion, la commission scolaire concernée veille à mettre en scène tous les acteurs du réseau. À cet effet, elle a mis en place, depuis plus d'une vingtaine d'années, un modèle de gouvernance collaborative. L'appareil adminis-

tratif entourant la direction générale et tous les cadres des services s'est donné un rôle de soutien envers les établissements scolaires. Ainsi, l'organisation serait plutôt de type organique, puisqu'elle est segmentée autour de ses produits et services, de ses clientèles et de ses territoires.

Par les principes guidant sa mission, cette commission scolaire souhaite, entre autres, reconnaître les habiletés et les compétences de ses employés en appuyant un développement professionnel soutenu, en favorisant la collaboration parmi les divers partenaires de l'éducation et en utilisant ses ressources pour aider les écoles et les centres à se concentrer sur leur mission d'instruction, de socialisation et de qualification. Elle considère également que la réussite et la persévérance des élèves sont au cœur de sa mission.

Description de la pratique

Le cadre de gestion de cette organisation vise à favoriser le travail d'équipe pour l'atteinte des objectifs fixés et contribue, par des mécanismes de coordination divers, à une décentralisation de plusieurs éléments de gestion issus de la collaboration des acteurs du réseau, et ce, à tous les niveaux et dans le respect des diverses responsabilités légales et conventionnées.

En plus des comités officiels prévus par la Loi sur l'instruction publique, les membres de la direction générale, les directions de régions et les cadres des services de cette commission scolaire, en collaboration avec les directions d'établissement, ont mis en place différents comités s'appuyant sur la responsabilité dont est investi chaque acteur du réseau. D'après l'organisation, ces mécanismes assurent un certain niveau de consultation en respectant les différentes structures en place et en se rapprochant des écoles et des centres.

Par exemple, la marge de manœuvre accordée aux directions d'établissement leur donne la possibilité de suivre les résultats qu'ils obtiennent en cours d'année concernant la réussite et la persévérance des élèves, et de les partager avec leur équipe-école ou équipe-centre. De cette manière, des ajustements peuvent être apportés à l'interne sans nécessairement en informer les instances supérieures, en vue d'une amélioration des services aux élèves. Ainsi, les solutions aux problèmes sont définies et mises en place par le milieu lui-même. Si ce dernier juge qu'il a besoin d'aide pour faire cheminer un dossier, les services de la commission scolaire peuvent collaborer. S'il s'agit de mesures qui s'éloignent du cadre de référence convenu, les équipes en discutent au préalable avec la direction de la commission scolaire.

On trouve aussi des communautés d'apprentissage professionnelles (CAP) propres à chaque établissement scolaire. Ces communautés sont formées de membres de la direction d'établissement, d'enseignants et de membres du personnel professionnel. Intervenant dans leur propre milieu scolaire, les participants à ces communautés sont appelés à se concerter sur les besoins spécifiques des élèves en matière de services. Ils collaborent également avec leur direction et leur conseil d'établissement afin de s'assurer de la mise en place des services appropriés.

Selon la commission scolaire, les CAP permettent, à partir des opérations de gestion du calendrier annuel, l'expression des besoins des acteurs concernés, une concertation pour la répartition des ressources et un échange à propos des bonnes pratiques de gestion ou des problématiques rencontrées. Par exemple, les directions d'école et les directions de centre ont formé une communauté d'apprentissage avec des représentants de la haute direction de la commission

scolaire et des cadres des services. Lors des rencontres de ce groupe, des besoins sont exprimés et explicités, non seulement en fonction de l'amélioration des services aux jeunes et aux adultes, mais aussi pour répondre aux problématiques propres à chaque milieu scolaire en termes de réussite et de persévérance. La CAP leur donne l'occasion de s'entendre sur des critères de répartition, dans le respect des règles et des normes établies, ce qui permet aux différents services d'élaborer des outils soutenant les idées retenues et de décentraliser les sommes nécessaires à l'actualisation des activités.

Le modèle de gestion et les exemples de pratiques de cette commission scolaire révèlent la présence de mécanismes de coordination, l'établissement de communications bidirectionnelles et une interrelation dans l'environnement et son architecture organisationnelle.

Gains observés par la commission scolaire

- Offrir aux directions d'établissement une grande marge décisionnelle qui leur permet de s'ajuster en cours d'année, sans pour autant en aviser chaque fois la haute direction;
- Favoriser, par une approche collaborative, la concertation et la participation de tous les acteurs de la communauté, le rôle de soutien exercé par les différents services administratifs de l'organisation et les membres de la direction générale tout comme l'autonomie des directions d'établissement.

Défis et limites observés par la commission scolaire

Selon la commission scolaire, cette pratique représente un défi pour les gestionnaires de l'organisation en ce qui concerne les modalités d'évaluation et les suivis qui doivent normalement accompagner les mécanismes de coordination nécessaires à l'atteinte des objectifs poursuivis. Elle remarque également que gérer en tenant compte des particularités et des caractéristiques de chaque milieu scolaire nécessite des savoir-faire et des savoir-être faisant appel à des compétences, à des attitudes et à des comportements adaptés aux situations. Ce modèle de gestion nécessite aussi du temps et une bonne planification pour le maintien d'une performance organisationnelle en plus de l'offre de services adaptés aux besoins de la communauté.

vi. Approche collaborative – Communauté de pratique (CoP), communauté d'apprentissage professionnelle (CAP) et codéveloppement professionnel

Mise en contexte

Au Québec, plusieurs commissions scolaires de petite taille sont situées sur un vaste territoire à forte densité rurale. Cette réalité a amené l'équipe de gestionnaires d'une commission scolaire à développer des pratiques de gestion adaptées à son environnement et aux caractéristiques de ce dernier. À cet égard, la commission scolaire a jugé que la collaboration, par la mise en place de mécanismes de communication et de codéveloppement, et la délégation de certains pouvoirs étaient des conditions essentielles à une bonne gestion de l'organisation.

Description de la pratique

La communauté de pratique (CoP), la communauté d'apprentissage professionnelle (CAP) et le codéveloppement professionnel ont été choisis par cette organisation comme mécanismes de coordination à mettre en place, le tout faisant appel à une approche collaborative. Le modèle de gestion utilisé vise la réussite des élèves et s'appuie sur les éléments suivants :

- La responsabilisation et un leadership partagé;
- La professionnalisation;
- Une gestion participative et interactive;
- Une approche intégrative (en gestion, en enseignement et par rapport à l'élève);
- Une gestion de proximité (harmonisation ou différenciation);
- Un engagement dans la mission et les valeurs de l'organisation;
- Les principes de qualité, d'intégrité et d'amélioration continue;
- L'adaptabilité;
- La reconnaissance du principe d'interdépendance.

Gains observés par la commission scolaire

- Permettre de réaliser des gains de productivité (utilisation des ressources délocalisées, mise en commun des efforts, etc.);
- Favoriser la circulation des savoirs et le développement des connaissances et des habiletés professionnelles;
- Stimuler l'innovation tout en permettant une adaptation des ressources en fonction du règlement sur la délégation de pouvoirs.

Défis et limites observés par la commission scolaire

Selon la commission scolaire, le bon fonctionnement de ces mécanismes demande la mise en place et le respect des conditions essentielles suivantes :

- Un environnement et une culture organisationnelle favorables;
- Un soutien adéquat des ressources humaines, financières et matérielles;
- La qualité de l'animation des leaders lors des rencontres;
- Le choix d'un thème représentant un sujet important et pertinent pour les participants, qui interpelle un nombre significatif d'individus et qui permet d'aborder des problèmes réels et courants;
- Le temps investi par les participants.

De plus, l'organisation observe que cette pratique peut être difficile à mettre en place si certaines conditions ne sont pas présentes, telles que l'implication et le volontariat des différents acteurs. Un nombre élevé de participants peut également entraîner une surcharge d'informations ainsi qu'une difficulté à prendre des décisions.

vii. Bureau d'optimisation des pratiques ou culture d'amélioration continue

Mise en contexte

Depuis quelques années, les réflexions des gestionnaires de la commission scolaire visée ont porté sur la gestion du changement, la gestion par résultats et l'organisation apprenante. Ce cheminement les a amenés à tenir quelques chantiers d'amélioration, soutenus par des consultants externes. L'objectif poursuivi était de permettre aux gestionnaires des unités administratives, d'une part, de bénéficier d'une plus grande marge de manœuvre quant aux décisions prises dans leurs milieux et, d'autre part, de collaborer à la planification et aux décisions relatives au fonctionnement de l'organisation.

Description de la pratique

Depuis quelques années, les gestionnaires de cette organisation sont impliqués dans un processus particulier de développement professionnel. Cela implique que chaque gestionnaire s'inscrive dans un processus de formation lui permettant d'améliorer ses compétences et d'atteindre le niveau souhaité pour la démarche entreprise, soit la méthode LEAN. Un coordonnateur a été désigné comme responsable du développement de la culture d'amélioration continue au sein de l'organisation. De plus, 25 gestionnaires ont été formés au regard de l'approche LEAN et ont atteint un niveau leur permettant d'animer des chantiers d'amélioration. Ces personnes font partie d'une communauté visant à développer certaines pratiques et à soutenir les autres gestionnaires, permettant ainsi la formation par les pairs. En outre, chaque gestionnaire reçoit, dans l'année suivant son entrée en fonction, une formation de deux jours qui constitue une initiation à la méthode.

À cet effet, la commission scolaire a adopté un mode de gestion par processus (processus de gouvernance, processus de soutien et ceux liés à la mission). Chacun de ces processus peut faire référence à des politiques, à des règles et à des modalités d'encadrement prescrites par le Ministère ou par les décisions de l'instance politique de la commission scolaire. De plus, ces processus se définissent par des mécanismes de coordination qui leur sont propres. Chacun d'eux est également « parrainé » par un gestionnaire responsable de la qualité des résultats.

Pour l'établissement de priorités dans la détermination des chantiers d'amélioration de l'organisation, un suivi est assuré par l'équipe de la direction générale au moyen d'une démarche structurée, soutenue par des tableaux de bord affichés dans un endroit stratégique.

Gains observés par la commission scolaire

- Diminuer le nombre d'opérations à l'intérieur des processus ciblés, la durée de ceux-ci et le nombre d'erreurs pouvant être occasionnées;
- Réaffecter certaines personnes à d'autres tâches;
- Faciliter la résolution de problèmes en ce qui a trait à l'application des conventions collectives locales du personnel de soutien technique et administratif.

Défis et limites observés par la commission scolaire

La commission scolaire remarque que cette pratique demande un leadership important de la part de la direction générale. De plus, une rigueur est de mise dans la planification et le suivi pour éviter l'envahissement possible dans les tâches quotidiennes.

D > LES PRATIQUES DE GESTION DÉCENTRALISÉE DE CERTAINES COMMISSIONS SCOLAIRES DU QUÉBEC – POLITIQUES ET RÈGLEMENTS AU SERVICE DE LA DÉCENTRALISATION

viii. Élaboration d'une politique de répartition des ressources financières

Mise en contexte

La commission scolaire concernée vise à inscrire ses actions à l'intérieur des grandes orientations introduites dans la Loi sur l'instruction publique, particulièrement l'autonomie, la responsabilisation, l'obligation de rendre compte et la répartition équitable des ressources. Devant la volonté des commissaires et des gestionnaires de l'organisation de mettre en place un cadre budgétaire qu'ils considèrent comme transparent et équitable, celle-ci s'est dotée, en 2005, d'une politique de répartition des ressources financières. Par cette politique révisée annuellement, elle souhaite répondre aux besoins des milieux.

Description de la pratique

L'équipe de gestionnaires de la commission scolaire a élaboré, sous la forme d'une politique de répartition des ressources financières, un cadre de gestion comportant des orientations, des principes et des critères. Cette politique contribue à orienter les pratiques des gestionnaires à cet égard, le tout dans un processus de décentralisation qu'elle juge équitable et efficace.

Conformément à ces orientations, à ces principes et à ces critères, l'organisation a retenu les éléments suivants :

- Répartir équitablement entre ses établissements les ressources dont elle dispose, déduction faite du montant qu'elle prévoit pour répondre à ses besoins et à ceux de ses comités;
- Fournir à ses établissements, à ses services et à ses comités les ressources nécessaires à la réalisation de la mission leur étant confiée, conformément à la Loi sur l'instruction publique et au règlement sur la délégation de pouvoirs.

Par cette politique, la commission scolaire vise, entre autres, à déterminer les rôles et les responsabilités de ses acteurs en matière de gestion des ressources financières et à assurer une compréhension commune. Elle souhaite ainsi maximiser la clarté, la confiance, la crédibilité, la responsabilisation et la transparence dans l'organisation. De plus, elle veille à répondre aux besoins de sa clientèle et à respecter les priorités de ses établissements et de ses services.

Pour ce faire, elle répartit ses ressources financières en tenant compte des éléments suivants :

- Les caractéristiques de chaque établissement;
- Les différences reliées à la taille et aux types de clientèle;
- Les facteurs géographiques;
- Les inégalités sociales et économiques (indices de défavorisation du milieu);
- Les orientations de la planification stratégique;
- Les besoins spécifiques des communautés desservies;
- Les besoins de personnel, compte tenu des règlements du Ministère et des conventions collectives;
- Les besoins des établissements mandatés dans l'offre des services territoriaux d'enrichissement et d'aide aux élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDA);
- Les différences reliées à l'âge et les conditions physiques des bâtiments.

Ces critères servent d'assise à la répartition équitable des ressources de cette commission scolaire. Ils sont élaborés et révisés annuellement à partir des données référentielles (par personne, par mètre carré, par regroupement, par nombre de classes, par problématique, etc.).

Pour soutenir la réalisation des objectifs de sa politique de répartition des ressources financières, la commission scolaire s'est dotée d'outils permettant non seulement de faciliter les pratiques des gestionnaires, mais aussi d'assurer un suivi des résultats obtenus. L'outil principal guidant les actions des gestionnaires est donc le budget de l'organisation et le processus d'allocation budgétaire qui en découle.

Gains observés par la commission scolaire

Préserver l'égalité des chances pour tous les élèves fréquentant l'organisation en s'assurant que chaque établissement dispose des ressources nécessaires, d'une part, à la dispense des services de base prévus au 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) et, d'autre part, au maintien de la qualité des services, dans le respect des exigences légales et administratives;

- Permettre aux gestionnaires de constater les limites avec lesquelles l'organisation doit composer (budget et ressources disponibles, situations imprévues et complexes, etc.).

Défis et limites observés par la commission scolaire

L'organisation observe que la mise en place de pratiques de gestion décentralisée demande d'instaurer des mécanismes de coordination et de contrôle. De plus, pour assurer une intégration de ce genre de pratiques dans sa culture, la commission scolaire considère comme des pistes gagnantes la constance des pratiques, la formation offerte aux nouveaux gestionnaires en poste et l'évaluation des résultats et des gains.

ix. Révision du règlement sur la délégation de pouvoirs

Mise en contexte

À la suite d'une démarche qui consistait à analyser les façons de concevoir et d'implanter une pratique de gestion éthique, une commission scolaire a choisi de revoir son règlement sur la délégation de pouvoirs en introduisant notamment, dans ses principes de gouvernance et de délégation, des éléments relatifs à la décentralisation, à la proximité, à la confiance et à la pertinence. Cette démarche, qui a eu lieu au milieu des années 2000, a mis à contribution l'ensemble des gestionnaires de l'organisation. Depuis, chaque fois que le règlement doit être modifié ou révisé, la commission scolaire consulte les différents groupes touchés de manière à garder actifs les principes élaborés.

Description de la pratique

La pratique consiste à réviser annuellement le règlement sur la délégation de pouvoirs de la commission scolaire afin de le mettre à jour et de munir l'organisation d'un modèle pour la décentralisation des pouvoirs au niveau approprié. Par cette pratique, l'organisation vise à rapprocher les décisions des milieux et, ainsi, à offrir des services adaptés aux besoins de chacun.

Gains observés par la commission scolaire

- Permettre des répercussions positives, notamment au regard de la réussite des élèves et de l'adéquation des services à leurs besoins.

Défis et limites observés par la commission scolaire

D'après l'organisation, la diversité des milieux scolaires demande aux gestionnaires de créer des mécanismes de coordination adaptés aux besoins de ces milieux en fonction des particularités de chacun. De plus, la commission scolaire remarque que bien que cette pratique accorde un plus grand niveau d'autonomie aux cadres des services et aux directions d'établissement, l'imputabilité de la direction générale demeure, ce qui indique que la nature et les objets de décentralisation doivent être analysés rigoureusement.

E > LES PRATIQUES DE GESTION DÉCENTRALISÉE DE CERTAINES COMMISSIONS SCOLAIRES DU QUÉBEC – PROCESSUS D'ORGANISATION SCOLAIRE DÉCENTRALISÉ

x. Modèle d'organisation scolaire au secondaire

Mise en contexte

Le contexte dans lequel s'est élaboré ce modèle d'organisation scolaire au secondaire faisait suite aux orientations retenues par la commission scolaire concernée dans sa politique de répartition des ressources, c'est-à-dire permettre notamment aux milieux scolaires de faire leurs choix organisationnels en fonction des besoins de leurs clientèles respectives et des caractéristiques propres à chaque établissement.

Description de la pratique

Le modèle de répartition consiste en une grille d'analyse dans laquelle sont consignées les différentes données en lien avec l'organisation scolaire des groupes et les paramètres leur étant associés. Pour articuler cette pratique, la commission scolaire a veillé à munir les gestionnaires d'un outil commun comportant les mêmes paramètres et critères de répartition des effectifs, et ce, pour permettre une organisation scolaire qu'elle qualifie d'équitable et de transparente. De cette façon, l'organisation remarque que les établissements peuvent valider leur clientèle scolaire, qu'une répartition équitable entre les groupes est favorisée et que l'organisation peut se faire en fonction des besoins des élèves.

Gains observés par la commission scolaire

- Accorder aux directions d'établissement, au moyen des grilles mises à leur disposition, une plus grande marge de manœuvre et leur permettre de faire preuve d'innovation dans les structures pédagogiques et de répondre aux besoins des élèves;
- Permettre une validation de la clientèle pour une organisation scolaire plus structurée;
- Harmoniser les pratiques;
- Favoriser les décisions consensuelles.

Défis et limites observés par la commission scolaire

La commission scolaire a remarqué que la demande des établissements est souvent plus grande que l'offre. Le défi réside dans les choix les plus appropriés en fonction des orientations stratégiques ciblées pour la réussite des élèves et des ressources disponibles. Avec cet outil de planification des effectifs scolaires, la commission scolaire a remarqué, chez les gestionnaires, une prise de conscience des limites organisationnelles existantes et des ressources à partager.

xi. Modèle informatisé d'organisation scolaire au service des établissements

Mise en contexte

En 2005, une commission scolaire a mis en place une nouvelle démarche de planification de l'organisation scolaire puisqu'elle souhaitait en rendre les opérations plus transparentes, plus efficaces et davantage en lien avec les besoins des différents milieux scolaires. Selon elle, cette démarche, qui inclut la mise en place de comités composés des directions d'établissement et des cadres des services, facilite la concertation entourant les choix organisationnels concernant les effectifs enseignants, l'organisation du soutien aux EHDAA (enseignants, orthopédagogues et personnel de soutien technique) et la planification des nouvelles classes.

Description de la pratique

Par cette pratique, la commission scolaire souhaite adapter les opérations liées à l'organisation scolaire et les rendre plus efficaces, efficientes et précises. Elle a choisi de favoriser une prise de décision près de l'action en déléguant certaines responsabilités à différents gestionnaires de l'organisation, notamment les directions d'établissement, afin de mieux répondre aux besoins des milieux. Pour ce faire, le modèle d'attribution des allocations financières, humaines et matérielles a été révisé dans un souci d'équité. L'organisation a veillé à améliorer sa pratique au fil des ans, par exemple en y ajoutant un outil Web pour soutenir le tout. Par cette pratique, qu'elle juge décentralisée, elle poursuit quatre objectifs :

- Répondre aux besoins des élèves et des milieux de façon équitable;
- Intégrer les besoins des EHDAA;
- Responsabiliser les acteurs dans l'atteinte de l'équilibre budgétaire;
- Accroître le partenariat entre les établissements de même qu'entre ces derniers et les services.

Cette démarche d'organisation scolaire suit un calendrier annuel qui commence en novembre. En voici les grandes lignes :

Mois	Description
Novembre	Le comité d'arrimage (services éducatifs, service des ressources financières, service des ressources humaines) se rencontre pour planifier le calendrier des opérations et la mise à jour de l'outil Web en tenant compte du bilan de l'année précédente.
Janvier	Les modalités de répartition sont établies par les comités du primaire et du secondaire.
Février et mars	Après consultation de leur comité d'organisation scolaire, de leur comité des services aux EHDA ainsi que de leur conseil d'établissement, les établissements procèdent aux inscriptions et à la planification, dans l'outil Web, de leur organisation en termes de personnel enseignant et de soutien.
Avril	Les rencontres des comités du primaire et du secondaire permettent de planifier et de répartir l'ensemble des ressources selon des principes d'équité et de transparence (financement selon le ratio et les mesures). L'exercice permet aussi d'établir les besoins d'effectifs pour l'affectation du personnel enseignant et de soutien. Les informations concernant les besoins en matière de transport ainsi que de ressources matérielles pour les nouvelles classes sont également recueillies.
Mai	Une rencontre d'ajustement des comités du primaire et du secondaire permet d'actualiser l'outil selon les paramètres de consultation. Cette rencontre fournit également l'information nécessaire à la préparation budgétaire.
Août	Lors d'une dernière rencontre des comités du primaire et du secondaire, l'organisation scolaire est finalisée.
Octobre	Une évaluation de la démarche permet de réajuster celle-ci pour l'année suivante. Cette évaluation est effectuée par les différents comités qui composent le grand comité d'organisation scolaire.

Gains observés par la commission scolaire

- Assurer une concertation et une structure de planification en respectant les besoins des élèves et des milieux ainsi que le budget. Les choix sont faits, selon la commission scolaire, de manière transparente, par une collaboration entre les directions d'établissement et des services de même qu'une consultation des diverses instances impliquées;
- Augmenter, chez les gestionnaires, la compréhension des actes de gestion posés et la satisfaction à l'égard de ceux-ci.

Défis et limites observés par la commission scolaire

Étant donné que la démarche est annuelle, la commission scolaire croit important de prendre le temps nécessaire pour l'adapter aux différents changements pouvant l'influencer et de garder le cap sur les objectifs fixés. À cet égard, elle a remarqué qu'un investissement de temps de la part de toutes les personnes concernées par la démarche est essentiel.

xii. Modèle de répartition des élèves au secondaire

Mise en contexte

À une certaine époque, le directeur général adjoint de la commission scolaire concernée était fréquemment interrogé par des directions d'écoles secondaires quant au niveau de ressources enseignantes qu'il était prévu d'accorder à ces écoles en fonction du nombre d'élèves qu'elles accueilleraient. Les décisions se prenaient alors au siège social. À la suite d'une réflexion des gestionnaires, le modèle de répartition des élèves a été changé puisque l'organisation souhaitait apporter une meilleure réponse aux besoins émergents des écoles secondaires.

Description de la pratique

De façon générale, lorsqu'une commission scolaire reçoit des allocations pour les ressources enseignantes, le nombre de postes accordés se présente sous la forme du « rapport maître-élèves », soit le rapport entre le nombre de postes d'enseignants et l'effectif scolaire déclaré. Au secondaire, un paramètre servant au calcul du nombre de postes d'enseignants à accorder est attribué par le Ministère, selon les caractéristiques de l'effectif déclaré pour cet ordre d'enseignement.

Dans le but d'attribuer les postes d'enseignants en fonction des particularités de ses écoles, cette commission scolaire a repris le mode de calcul du Ministère en y apportant quelques ajustements (ajouter des ressources enseignantes pour les EHDAA, prévoir une marge de manœuvre permettant d'assumer le coût de services partagés entre les écoles, etc.).

Depuis la mise en place de cette pratique, la direction d'établissement ou de centre est mise au courant, dès la fin du mois de mai, de son rapport maître-élèves pour la prochaine année scolaire. À tout moment, et ce, jusqu'au 30 septembre, elle connaît le niveau des ressources enseignantes auxquelles elle aura droit. Ainsi, elle est en mesure de mettre en place son organisation scolaire. Les ressources enseignantes non utilisées sont converties en dollars et l'école peut faire des choix en conséquence (embauche de personnel non enseignant, de techniciens en éducation spécialisée (TES), etc.).

Par l'implantation de cette pratique, cette commission scolaire poursuit les objectifs suivants :

- Rendre les directions maîtres de l'organisation scolaire de leur établissement;
- Mettre fin à la quête de ressources enseignantes et de soutien auprès de la direction générale;
- Favoriser l'autonomie des milieux.

Gains observés par la commission scolaire

- Permettre que l'organisation scolaire se fasse à même l'école ou le centre par l'équipe de direction. Les choix sont ainsi faits par les personnes qui connaissent le mieux les besoins des élèves et le milieu dans lequel ils évoluent;
- Permettre à chaque établissement d'adapter ses services selon les particularités de son milieu scolaire et les objectifs poursuivis par l'équipe-école ou l'équipe-centre. D'après la commission scolaire, les acteurs de chaque milieu reconnaissent que cette façon de procéder suit le principe d'équité, tout en permettant de répondre aux besoins des élèves.

Défis et limites observés par la commission scolaire

La commission scolaire remarque que l'autonomie accordée par cette pratique doit respecter les prescriptions de la loi, les modes d'allocation et leurs critères, les règles internes en vigueur à l'interne et les conventions collectives. Selon la commission scolaire, cela représente donc un défi pour la direction générale dans la mise en place des suivis nécessaires pour valider la conformité de ces pratiques.

F > LES PRATIQUES DE GESTION DÉCENTRALISÉE DE CERTAINES COMMISSIONS SCOLAIRES DU QUÉBEC – RÉPARTITION DÉCENTRALISÉE DES RESSOURCES HUMAINES

xiii. Gestion de la masse salariale des enseignants

Mise en contexte

En 1999, le conseil des commissaires de la commission scolaire visée a autorisé la mise en place d'un processus de gestion décentralisée de la masse salariale, mené conjointement par les gestionnaires et le syndicat des enseignants pour favoriser la prise de décision sur le plan local. Cette pratique permet de dégager une vision commune de la décentralisation des ressources financières grâce au moteur de ce processus, soit un comité de suivi. L'entente relative à ce processus figure dans une annexe de la convention collective locale des enseignants.

Description de la pratique

La pratique est présentée comme un modèle de gestion évolutif qui responsabilise les acteurs de l'organisation et permet une mobilisation régulière pour la détermination et la mise en place de solutions dans un contexte de transparence et de confiance mutuelle. Cela leur permettrait d'améliorer l'efficacité des services rendus aux élèves.

Les principaux éléments caractérisant cette pratique de gestion de la masse salariale des enseignants sont :

- L'implication des directions d'établissement dans l'ensemble des décisions stratégiques de l'organisation;
- La participation paritaire des enseignants aux décisions relatives à la formation des groupes et à l'utilisation des sommes résiduelles pour répondre aux besoins des élèves.

La mise en œuvre des dispositions prévues à l'annexe de la convention collective locale des enseignants de cette commission scolaire s'articule selon les différentes actions suivantes.

Actions

Composition

Comité de suivi

- Le budget est préparé par le comité de suivi en fonction de tous les revenus disponibles relativement à la masse salariale des enseignants.
 - Aucune allocation ou partie d'allocation n'est mise de côté par la commission scolaire.
- Par la suite, les membres du comité déterminent les fonds qui devront être retenus *a priori* (mesures d'appui aux élèves, embauche d'enseignants pour les classes d'adaptation scolaire, constitution de fonds pour des dépenses relatives aux ressources humaines, etc.).
- Il en résulte un nombre de postes disponibles qui est réparti au prorata des élèves au primaire et au secondaire.

- 12 représentants de la commission scolaire
- 12 représentants du syndicat des enseignants

Note : Chaque partie dispose d'un vote.

Note : L'annexe prévoit également des sommes pour l'élaboration des plans d'intervention des élèves à risque.

Assemblée des partenaires

- Les modalités de répartition de l'ensemble des ressources enseignantes sont adoptées par l'assemblée des partenaires de la commission scolaire, animée conjointement par un membre de l'équipe de la direction générale de la commission scolaire et la vice-présidente ou le vice-président du syndicat de l'enseignement.

Pour chaque établissement :

- Membre de la direction
- Délégué syndical

Comité de secteur pour les écoles offrant l'éducation préscolaire et l'enseignement primaire

- Le comité de secteur détermine la formation des groupes pour l'ensemble du secteur (nombre de groupes par niveau ou de classes multiprogrammes). La répartition retenue fait l'objet d'une présentation à chaque équipe-école.
 - S'il reste des sommes disponibles, elles sont redistribuées à toutes les écoles primaires du secteur, qui en disposent, le tout en partenariat avec les enseignants. Concrètement, ces sommes peuvent servir à ajouter du temps en orthopédagogie, en éducation spécialisée, en psychologie, etc.

Pour chaque établissement d'un secteur déterminé dans les orientations de gestion :

- Membre de la direction
- Délégué syndical

Comité de suivi pour les écoles secondaires

- Chaque école se voit attribuer un nombre de postes d'enseignants en fonction du rapport maître-élèves déterminé par le comité de suivi. La direction d'école convient alors avec les enseignants de la meilleure organisation possible en fonction des besoins des élèves.
- Les ressources non utilisées demeurent dans les écoles et servent à bonifier les services aux élèves, au même titre que pour les écoles primaires.

- 12 représentants de la commission scolaire
- 12 représentants du syndicat des enseignants

Note : Chaque partie dispose d'un vote.

Gains observés par la commission scolaire

- Donner la possibilité aux différents acteurs de l'organisation de collaborer à la répartition des ressources liées à l'enveloppe budgétaire concernant les enseignants, tout en assurant une concertation;
- Permettre de dégager, dans les établissements, une marge de manœuvre financière pour répondre à des besoins particuliers d'élèves ou mettre en œuvre des initiatives à leur bénéfice;
- Contribuer à l'établissement de réseaux entre les acteurs de l'organisation, permettant ainsi une compréhension des besoins des milieux et une répartition que la commission scolaire juge équitable entre les établissements;

- Favoriser l'émergence d'une vie de secteur entre les écoles primaires et secondaires, ce qui donne lieu à des projets d'envergure;
- Contribuer à un climat de travail positif entre les parties et orienté vers la recherche de solutions, le tout dans une optique de réussite des élèves.

Défis et limites observés par la commission scolaire

Un des défis remarqué par la commission scolaire en lien avec cette pratique de décentralisation réside dans le maintien de la confiance mutuelle entre les partenaires et la transparence nécessaire pour atteindre les objectifs visés. De plus, différents changements apportés aux paramètres budgétaires de l'organisation en cours d'année pourraient nécessiter des réajustements annuels pour la validation de la fonctionnalité du modèle. Enfin, selon la commission scolaire, le suivi des modalités mises en place pour l'atteinte des objectifs liés à la réussite et à la persévérance des élèves représente aussi un défi à ne pas négliger pour les acteurs concernés.

xiv. Modèle de répartition des ouvriers d'entretien

Mise en contexte

Depuis plusieurs années, la gestion du personnel d'entretien de la commission scolaire visée était centralisée. Toutefois, l'organisation a remarqué des retards dans le traitement des requêtes des unités administratives et des insatisfactions diverses tant dans ces unités et chez les ouvriers d'entretien que chez le personnel du service des ressources matérielles. Elle a donc décidé de créer un comité afin d'analyser la situation et de proposer des solutions visant à améliorer l'efficacité et le suivi du traitement des requêtes d'entretien.

Description de la pratique

Après consultation des ouvriers et des gestionnaires concernés, la commission scolaire a retenu un modèle décentralisé de répartition des ouvriers d'entretien, et ce, selon un horaire fixe par secteur et par établissement. Selon l'organisation, ce modèle offre les avantages suivants :

- Améliorer la précision lors de la création de la requête;
- Améliorer la gestion des requêtes (priorisation, nombre d'intervenants impliqués, planification des travaux, assignation, etc.);
- Optimiser le temps de déplacement des ouvriers;
- Optimiser l'utilisation des véhicules par les ouvriers;
- Optimiser le délai d'exécution des travaux requis;
- Améliorer la communication entre les ouvriers et les directions d'unité administrative;
- Améliorer le contrôle de la qualité des travaux exécutés.

Gains observés par la commission scolaire

- Améliorer l'efficacité et le suivi du traitement des requêtes;
- Offrir un meilleur contrôle de la gestion du personnel et de la qualité des travaux;
- Respecter le budget prévu pour l'entretien.

Défis et limites observés par la commission scolaire

Selon la commission scolaire, cette pratique demande une vigilance quant au respect du budget d'entretien et au suivi du traitement des requêtes d'entretien préventif. D'après eux, l'organisation doit accroître la surveillance de la qualité des travaux.

xv. « Les points C », un mode d'allocation des effectifs non enseignants aux écoles secondaires

Mise en contexte

Il y a quelques années, les gestionnaires des écoles secondaires de la commission scolaire concernée lui faisaient part de quelques disparités d'une école à l'autre en ce qui concernait les plans d'effectifs du personnel non enseignant. Un comité de travail a alors été mis sur pied pour analyser la situation et définir un modèle d'allocation qui serait équitable pour l'ensemble des écoles secondaires et leur permettrait de faire les choix les plus appropriés. Ce comité, constitué de directions d'école, de membres de l'équipe de la direction générale de la commission scolaire et des cadres des services des ressources financières, des ressources humaines ainsi que des services éducatifs, a siégé pendant plus de deux ans afin de construire un modèle d'attribution.

Description de la pratique

Le modèle qui est ressorti de cette analyse, appelé « Les points C », constitue un mode d'allocation. Ainsi, chaque école secondaire de cette commission scolaire est libre d'adapter son plan d'effectifs en fonction de ses caractéristiques et de ses besoins, tout en s'assurant de respecter les conventions collectives en vigueur, notamment lors de l'ajout, de la modification ou de l'abolition de postes.

Pour chaque corps d'emploi, un montant de base théorique est alloué aux écoles en fonction de leur taille ou d'autres caractéristiques. Ce montant est ensuite converti en points, le point de base étant le salaire d'un poste de soutien administratif. La pondération des points entre les différentes catégories d'emploi est effectuée en comparant les échelles salariales maximales des corps d'emploi de ces catégories. En plus des « points C », les écoles ont droit à différentes banques salariales calculées en dollars.

Par la suite, le total des points convertis en dollars ainsi que le total des banques salariales sont additionnés puis remis aux écoles. Celles-ci établissent leur plan d'effectifs à partir du budget qui leur est alloué. Elles peuvent dépenser plus en finançant certains postes par d'autres sources de revenus ou dépenser moins et utiliser le budget résiduel à d'autres fins.

À l'année zéro, lors de la constitution du modèle, il a été convenu que la commission scolaire n'ajouterait pas de ressources par rapport à la situation antérieure. Le modèle s'est fait selon des ressources budgétaires constantes. Selon la commission scolaire, l'objectif a été atteint et des sommes ont même pu être dégagées.

La commission scolaire poursuit plusieurs objectifs par cette pratique, dont ceux d'atteindre l'équité entre les établissements et de permettre la modulation du plan d'effectifs selon les caractéristiques et les besoins des établissements. Le mode d'application de la pratique est évolutif; il s'adapte en cas de croissance ou de décroissance de l'effectif d'une école.

Gains observés par la commission scolaire

- Permettre de mettre sur pied un plan d'effectifs qui correspond mieux aux besoins des écoles secondaires;
- Rendre chaque école responsable de ses choix tout en lui permettant d'assumer les conséquences de ses décisions (économie budgétaire qu'elle peut investir ailleurs ou dépassement dû à des ajouts de postes qu'elle peut financer autrement).

Défis et limites observés par la commission scolaire

D'après la commission scolaire, les directions d'école doivent faire preuve de vigilance lors de la création de postes. En effet, elles doivent s'assurer qu'elles auront la capacité financière nécessaire dans un esprit de développement et de services durables, étant donné que la création d'un poste engage le budget de l'établissement à long terme. Afin d'éviter des dépassements de coûts, la commission scolaire recommande que les directions soient au fait du coût salarial de chaque poste. De plus, des écarts salariaux favorables sont parfois observés lorsque certains titulaires de poste sont en début de carrière et que leur rémunération se situe aux premiers échelons de l'échelle salariale. Les membres de la direction doivent donc avoir à l'esprit que l'écart se résorbera au fur et à mesure que la personne gagnera de l'expérience. Selon la commission scolaire, il faut donc éviter de créer de nouveaux postes avec des disponibilités budgétaires temporaires.

G > LES PRATIQUES DE GESTION DÉCENTRALISÉE DE CERTAINES COMMISSIONS SCOLAIRES DU QUÉBEC – RÉPARTITION DÉCENTRALISÉE DES RESSOURCES MATÉRIELLES OU DES PROCESSUS

xvi. Modèle de répartition des mesures concernant les nouvelles technologies

Mise en contexte

À la suite de certains commentaires de directions d'établissement de la commission scolaire concernée en ce qui a trait au besoin d'une plus grande souplesse

dans la gestion des nouvelles technologies en lien avec la mesure 50670 et à l'importance de pouvoir rapprocher les décisions de la salle de classe, les gestionnaires ont décidé d'adopter un modèle de répartition.

Description de la pratique

Selon l'organisation, le modèle élaboré permet de répartir équitablement entre les établissements et selon des critères précis les allocations en lien avec les mesures relatives aux nouvelles technologies. Le modèle prévoit une répartition des mesures suivant des principes de décentralisation, ce qui permet de tenir compte du niveau d'utilisation des technologies propre à chaque établissement. Les critères de répartition utilisés sont les suivants :

- La répartition des mesures en fonction du nombre d'élèves;
- Un pourcentage des sommes conservé à la commission scolaire pour des besoins centraux ou des initiatives et des concours variés visant à dynamiser l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les milieux où se déroulent des projets nécessitant ces technologies.

Gains observés par la commission scolaire

- Permettre d'accroître la qualité des décisions opérationnelles et d'en accélérer le rythme;
- Satisfaire les personnes liées de près à la prise de décision et augmenter leur motivation.

Défis et limites observés par la commission scolaire

Étant donné que les besoins à combler et les types de technologies désirées peuvent différer d'un établissement à l'autre, la commission scolaire suggère la création de règles et d'orientations relatives aux procédures d'achat. Cela permet, entre autres, de respecter les normes en vigueur en ce qui concerne les fournisseurs officiels retenus à l'échelle provinciale pour ce type d'achat (par exemple, le Centre de services partagés du Québec). De plus, étant donné que le domaine des technologies évolue rapidement, l'un des défis relevés par la commission scolaire consiste à faire des choix judicieux dans une optique de développement durable. Enfin, elle rappelle aux gestionnaires de faire preuve de vigilance quant à l'utilisation des outils technologiques en classe, puisque le rôle du numérique en contexte scolaire est d'être au service de la pédagogie et non l'inverse.

xvii. Système de paie décentralisée

Mise en contexte

C'est dans une volonté de décentraliser certaines opérations administratives pour effectuer avec diligence le contrôle des absences du personnel que les dirigeants d'une commission scolaire ont pris la décision de confier aux unités administratives la responsabilité de la rémunération de certaines catégories de personnel. De plus, l'organisation recherchait, par cette décision, l'optimisation du traitement de ce dossier au service des ressources humaines. Ce modèle de paie décentralisée a aussi été mis en place pour corriger certaines lacunes constatées dans la rémunération du personnel de remplacement.

Description de la pratique

Cette pratique consiste en une décentralisation des opérations liées à la rémunération de certaines catégories de personnel de manière que l'entrée des données informatisées corresponde le plus justement possible aux catégories de personnel visées et au travail exécuté. Ces catégories de personnel peuvent être soit le personnel enseignant seulement, soit le personnel enseignant et le personnel de soutien ou uniquement le personnel du service de garde. En décentralisant les opérations liées à la paie, cette commission scolaire a constaté qu'il est possible de simplifier les étapes de cette opération et d'accroître l'efficacité en ce qui concerne le temps y étant consacré et la qualité du traitement des données. La démarche utilisée pour mettre en œuvre cette pratique a été la suivante :

- Un appel aux écoles volontaires;
- La formation des employés par la coordonnatrice du service des ressources humaines et les responsables de la paie;
- Un accompagnement par le service des ressources humaines lors de l'implantation du modèle.

Gains observés par la commission scolaire

- Diminuer la quantité de documents en circulation, le nombre de signatures requises ainsi que le délai de saisie occasionné par l'utilisation du courrier interne;
- Améliorer le contrôle de la paie, de la codification et des absences du personnel;
- Accélérer l'identification de même que l'accessibilité aux informations administratives, ce qui permet aux gestionnaires de sauver du temps.

Défis et limites observés par la commission scolaire

Selon la commission scolaire, ce genre d'opération demande de s'assurer que le contenu des formations est fiable et qu'il est transmis adéquatement, puisqu'il s'agit de la rémunération des employés. Ainsi, le suivi des opérations doit être rigoureux et le service de soutien, bien organisé. C'est, entre autres, pour cette raison que le modèle a été expérimenté en faisant appel d'abord à des volontaires et qu'il s'installe graduellement dans les écoles et centres de l'organisation.

xviii. Modèle de répartition du matériel relatif au parc informatique

Mise en contexte

Pour assurer une saine gestion du parc informatique, tenir compte des orientations pédagogiques des écoles, conserver un rapport ordinateur-élève-technicien respectant le cadre budgétaire de la commission scolaire et maintenir l'équité dans le développement des TIC pour l'ensemble des écoles, une commission scolaire a choisi d'utiliser un modèle décentralisé de gestion du parc informatique.

Description de la pratique

Par un système de pointage, les écoles définissent leurs besoins en matière de nouvelles technologies. La commission scolaire veille à ce que les équipes-écoles et les équipes-centres puissent définir leurs besoins en fonction de leurs projets éducatifs respectifs.

Selon la commission scolaire, cette façon de faire permet de conserver un rapport ordinateur-élève tout en maintenant un encadrement pour la capacité d'achat de l'organisation. Cet encadrement permet également de respecter la capacité des ressources humaines à répondre aux besoins des écoles relativement aux TIC.

Les mécanismes de coordination suivants ont été implantés et permettent, selon la commission scolaire, de suivre et d'évaluer la démarche à différents moments de l'année scolaire :

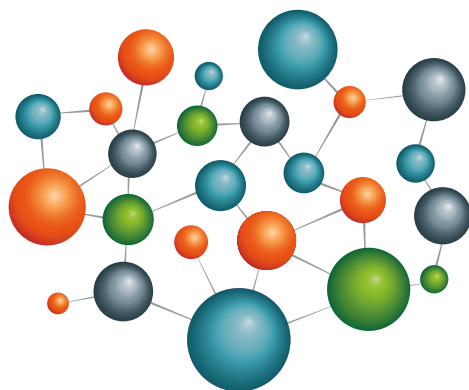
- Un comité formé de membres du service des ressources informationnelles et organisationnelles ainsi que des services éducatifs se rencontre au moins trois fois par année.
- Le modèle est présenté à la direction générale et aux tables de gestion du primaire et du secondaire.
- L'évaluation est faite annuellement auprès des directions d'école.

Gains observés par la commission scolaire

- Favoriser une grande flexibilité et permettre aux gestionnaires de répondre aux besoins selon les moyens dont ils disposent;
- Permettre un meilleur contrôle de l'expansion du parc informatique.

Défis et limites observés par la commission scolaire

Le défi principal de cette pratique réside, selon l'organisation, dans le contrôle de la croissance du parc informatique tout en s'assurant de la qualité des services. De plus, la commission scolaire juge important de se soucier d'incorporer avec attention de nouvelles technologies tout en respectant son cadre budgétaire.



education.gouv.qc.ca