|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Étape 1 – Faire le point sur la situation | | |
| Actions | Précisions | |
| Se doter d’une méthode efficace d’analyse et de prise de décisions |  |  |
| Identifier la situation initiale et la chronologie des principaux évènements 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) |  |
| Recenser les actions déjà réalisées et 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 (EHDAA) |  |  |
| 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 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; * 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; * Fonctions administratives et techniques : communications, ressources financières, ressources humaines, ressources matérielles, service des ressources technologiques, transport; * Gestion des services pédagogiques conseil : conseillers pédagogiques, enseignant ressource, professionnel à la pédagogie, professionnel en adaptation scolaire; * 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, du personnel. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Choisir les modes de consultation et leurs modalités | * Entrevue; * Audience publique; * Sondage en ligne; * Firme externe; * Consultant; * Coplanification; * Rencontre individuelle; * Enquête; * Focus groupe; * Visites sur place; * Groupes de discussion; * Notes d’observation; * Notes anecdotiques; * Formulaire d’évaluation. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Étape 2 – Initier une démarche de décentralisation | | |
| Actions | Précisions | |
| **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 concernée en s’attardant à sa mission et à sa clientèle | Types d’unités :   * 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 règlementation; * 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. |  |
| **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 | Cinq modalités :   * La standardisation; * La consultation; * La coplanification; * La codécision; * L’autogestion. |  |
| **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 | * Exemples de mécanismes: * 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. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Étape 3 - Fixer les grandes lignes du projet de décentralisation et les objectifs généraux | | |
| Actions | Précisions | |
| **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; * 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 (ex. communication avec les acteurs concernés). |  |
| 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 | * Exemples de mécanismes: * 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 |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Étape 4 – Informer l’ensemble des acteurs concernés de l’option retenue en justifiant les décisions | | |
| Actions | Précisions | |
| Dresser un portrait de l’analyse |  |  |
| Rappeler aux acteurs la vision, la mission et les valeurs qui vont soutenir et guider 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 la décision de décentralisation 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 |  |  |