

# 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: 978-2-550-81794-9 (vol. 2)

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.*

Dans la mise en œuvre d'un processus menant à la décentralisation, plusieurs éléments doivent être considérés. Ceux-ci contribuent à déterminer le degré d'autonomie à accorder à l'unité administrative<sup>1</sup>. Il peut s'agir, par exemple, des caractéristiques des gestionnaires, de l'environnement de l'organisation ou encore des spécificités de chaque milieu. En plus de considérer ces éléments, l'examen des conditions favorables à la décentralisation doit être effectué au moyen d'une analyse rigoureuse, réalisée en collaboration avec les acteurs concernés.

## A > ENCADREMENTS

La Loi sur l'instruction publique, le régime pédagogique, le Plan stratégique 2017-2022 du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, la Politique de la réussite éducative et les autres exigences ministérielles constituent, pour les commissions scolaires et leurs établissements, des obligations à respecter dans toute décision de décentralisation.

Par exemple, le principe de subsidiarité encadre dorénavant les actions des commissions scolaires, comme le prévoient les plus récentes modifications apportées à la Loi sur l'instruction publique. De plus, chaque commission scolaire doit désormais instituer un comité de répartition des ressources. Ce dernier a pour effet d'améliorer la compréhension et la participation des directions d'établissement à l'égard de la répartition des ressources de l'organisation. En outre, la simplification des mécanismes de planification et de reddition de comptes rendue possible par les outils de gestion que sont le plan d'engagement vers la réussite et le projet éducatif permet, entre autres, de rapprocher les gestionnaires du personnel et de la communauté. [1]

**[1]** Le comité consultatif de gestion prescrit par la Loi sur l'instruction publique est le principal moyen de consultation des directions d'établissement. Par ce moyen, il est possible de déterminer, selon les caractéristiques entourant l'objet de la consultation, une délégation de pouvoirs (décentralisation) au profit des milieux scolaires pour mieux répondre aux besoins des élèves. Qui plus est, d'autres comités officiels de consultation permettent un déploiement des responsabilités parmi les acteurs concernés.

La commission scolaire doit, d'une part, répondre aux exigences ministérielles et législatives et, d'autre part, s'assurer que ces exigences sont respectées dans les établissements d'enseignement. De plus, les responsabilités que confie la Loi sur l'instruction publique aux directions d'établissement se traduisent par de nombreux actes de gestion qui doivent non seulement prendre en considération les exigences des paliers hiérarchiques supérieurs, mais aussi répondre aux besoins immédiats des élèves. En ce sens, connaître les encadrements est primordial pour prendre des décisions éclairées.

1. 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.

## B > CARACTÉRISTIQUES DE LA OU DU GESTIONNAIRE LEADER EN PLACE

De nombreux défis stratégiques jalonnent le parcours professionnel des gestionnaires alors que chacun d'eux doit apporter une contribution s'adaptant à la qualité des services offerts et à la pertinence des pratiques professionnelles qui y sont mises en œuvre. Dans ce contexte, il est nécessaire que les gestionnaires s'occupent de leur développement professionnel en lien avec les défis auxquels ils font face. Gérer en veillant au déploiement du potentiel des ressources humaines et en s'assurant que les contributions individuelles et collectives sont mises au service de la mission éducative représente un défi de haut niveau. [2]

[2] Ce défi est directement lié au leadership des gestionnaires. Il se manifeste à travers une appréciation réciproque et une confiance mutuelle servant à créer des espaces d'ouverture, de dialogue et d'influence propices à l'atteinte d'objectifs et à la réalisation de projets communs. Le leadership se construit donc au fil de ses apprentissages et de ses expériences avec les autres acteurs engagés dans l'organisation.

### i. Les compétences professionnelles des gestionnaires

Les gestionnaires doivent faire appel à de nombreuses compétences professionnelles afin de mener à bien leur tâche. En effet, ils doivent mobiliser les individus et les équipes autour de la mission éducative tout en respectant les encadrements prévus par les conventions collectives. De plus, ils doivent établir et maintenir la collégialité à l'interne et des partenariats à l'externe afin de recueillir et d'encourager toutes les contributions possibles à la réussite des élèves. [3]

[3] Le fait qu'un fort pourcentage de gestionnaires soit nouvellement entré en fonction dans les dernières années demande une attention particulière en ce qui concerne les besoins de formation. Qu'il s'agisse d'assister le conseil d'établissement, de composer avec les instances syndicales ou d'entretenir des liens avec la communauté sans négliger les contacts avec la commission scolaire, le défi d'appropriation, par le gestionnaire, de ses rôles et de ses responsabilités est courant.

Le niveau de qualification des gestionnaires, leur nombre d'années d'expérience et les compétences qu'ils ont développées sont des éléments que l'on doit prendre en compte dans le niveau d'autonomie à leur accorder, tout en respectant leurs rôles, leurs responsabilités, leurs fonctions et leurs pouvoirs.

### ii. Les styles de leadership

Le style de leadership détermine le comportement de la ou du gestionnaire. Il est le reflet de sa personnalité, de sa philosophie et de son expérience professionnelle. Différents facteurs influent sur le leadership et façonnent l'exercice du pouvoir de la ou du gestionnaire au sein de son organisation. La conduite de cette personne dépendra donc de l'exercice de son pouvoir, de l'influence qu'elle a sur son environnement et de la délégation de son autorité.

[4] La ou le gestionnaire véritablement démocrate évite d'imposer ses idées et discute avec ses subordonnés avant de prendre une décision. Cette personne délègue son autorité à ses subordonnés, fait participer ceux-ci à la prise de décision et laisse les employés libres d'effectuer le travail à leur façon. Elle s'intéresse tout autant à l'aspect humain qu'à la tâche à accomplir et s'efforce de créer un climat de confiance. Enfin, elle fait prévaloir le travail en équipe, favorise le développement personnel de ses subordonnés et leur apporte une aide morale.

Il existe différents styles de leadership. Ceux étant les plus favorables à une approche de décentralisation sont décrits ici, sur le modèle de la grille managériale de Blake et Mouton<sup>2</sup> :

- Le style démocratique incite les subordonnés à prendre part au processus décisionnel. La ou le gestionnaire démocrate privilégie donc une communication bidirectionnelle et donne priorité au travail en équipe. [4]
- Le style altruiste s'apparente au style démocratique. Il est basé sur le principe qu'une façon efficace d'encourager les gens à donner le meilleur d'eux-mêmes est de s'intéresser à eux. [5]
- Le style intermédiaire est une approche de gestion qui ressemble en plusieurs points au style démocratique. Il est souvent associé à la gestion des groupes de spécialistes où tous les membres de l'équipe sont considérés comme des collègues ou des associés. [6]

[5] La ou le gestionnaire altruiste sait écouter, adopter une approche participative empathique, offrir aide et assistance à ses subordonnés et considérer ses employés. Ce style de leadership s'apparente à une approche décentralisée, laquelle pourrait, dans une commission scolaire, impliquer une participation des gestionnaires à l'ensemble du processus décisionnel.

[6] L'autonomie, la loyauté, l'amitié et l'esprit d'équipe occupent une place prépondérante dans le style intermédiaire. Appliqué à la réalité d'une commission scolaire, ce style de leadership favoriserait une approche décentralisée où les subordonnés jouissent d'une grande marge de manœuvre. Les aspects du suivi et du contrôle pourraient cependant en souffrir.

2. Robert R. Blake et Jane S. Mouton, *The Managerial Grid : Key Orientations for Achieving Production through People*, Houston [Tex.], Gulf Publishing Co., 1968.

Un autre style de leadership pertinent à considérer dans un contexte d'approche collaborative et de décentralisation est le leadership moteur. Ce sont les travaux de Michael Fullan<sup>3</sup>, expert mondialement reconnu en ce qui a trait au changement dans les systèmes d'éducation, qui introduisent cette notion, soit celle d'un leadership axé sur le mouvement qui contribue à mobiliser l'ensemble des acteurs du réseau. [7]

La ou le gestionnaire qui se voit déléguer un pouvoir pour accomplir un changement en deviendra la ou le leader. Elle ou il crée ainsi un mouvement qui entraîne d'autres individus à se mettre en action pour l'atteinte des résultats, contribuant dès lors à les mobiliser. [8]

Enfin, Leithwood<sup>4</sup>, un chercheur ontarien, présente la notion de « pratiques de leadership efficaces ». Il oppose ce concept à celui des compétences, en ce sens que les « pratiques » sont un ensemble d'activités exercées par une ou un gestionnaire qui tiennent compte des circonstances particulières dans lesquelles elles ont cours. De plus, elles reflètent les qualités d'adaptation que les gestionnaires doivent posséder et les processus de résolution de problèmes de haut niveau qu'ils doivent mener à bien.

### iii. L'expérience de la ou du gestionnaire

Les gestionnaires qui occupent un poste au sein d'une commission scolaire ou d'un établissement possèdent tous des niveaux d'expérience et de maturité professionnelles variables. Ces éléments sont à considérer dans le contexte d'une démarche de décentralisation.

Paul Hersey et Kenneth H. Blanchard<sup>5</sup> ont élaboré dans leurs travaux un modèle de leadership situationnel s'appuyant sur la maturité de la personne ou du groupe dont la ou le gestionnaire est la ou le leader. Le modèle établit aussi un lien entre le niveau de maturité professionnelle de la ou du gestionnaire et son style de leadership. Selon les auteurs, les bons leaders devraient adapter leur style de leadership en se basant sur la compétence et l'expérience de leurs subordonnés ainsi qu'en fonction de la tâche à accomplir. La ou le gestionnaire devra aussi choisir le bon style selon le niveau de maturité de ses employés. Voici les styles de leadership qui sont davantage en lien avec la décentralisation :

- Style de leadership participatif pour un niveau de maturité moyen : la ou le leader se concentre plus sur la relation et moins sur la direction. [9]
- Style de leadership délégitif pour un niveau de maturité élevé : la ou le leader transfère la plupart des responsabilités à un ou à plusieurs subordonnés. [10]

[7] Selon la notion de leadership moteur, toute décision de décentralisation se traduit par l'application d'un changement et se prend à partir d'une réflexion abordant les différents principes inhérents au changement.

[8] Pour exercer un leadership moteur efficace, la ou le gestionnaire doit considérer plusieurs principes élémentaires autour desquels le changement s'articule. Parmi ceux-ci, nommons l'identification des défis liés au concept du changement, le changement à proprement parler et l'accompagnement des acteurs.

[9] La ou le leader travaille avec l'équipe et partage ses responsabilités décisionnelles. Ses subordonnés sont prêts et disposés à contribuer à l'accomplissement de la tâche. Ils n'ont pas toujours confiance en leurs capacités. À ce niveau de maturité, la ou le leader devrait adopter un style participatif peu axé sur les tâches et très centré sur les personnes.

[10] La ou le leader a toujours l'œil sur les progrès, mais est moins impliqué dans les décisions. Les employés sont en mesure de travailler de leur propre initiative. Ils ont une grande confiance en eux-mêmes et des compétences fortes. Ils s'investissent dans la tâche à réaliser. À ce niveau de maturité, la ou le leader adopte un style délégitif axé sur la participation et la responsabilisation de ses subordonnés, tout en assurant une présence selon les besoins exprimés par ceux-ci.

3. Michael Fullan, *Le leadership moteur : comprendre les rouages du changement en éducation*, Thousand Oaks [Calif.], Corwin, 2010.

4. Kenneth Leithwood, *Le cadre de leadership de l'Ontario 2012 : une discussion relative aux fondements de la recherche*, Ontario, L'Institut de leadership en éducation, 2012.

5. Paul Hersey et Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*, Englewood Cliffs [N. J.], Prentice Hall, 1969.

Il est important de se rappeler que la ou le gestionnaire nouvellement arrivé en poste a beaucoup à apprendre. Bien que cette personne puisse être très motivée par ses nouvelles fonctions, elle aura besoin d'être formée et accompagnée pour acquérir des compétences et des réflexes qu'elle n'a pas encore. Dans ce cas, l'orientation de son style de leadership en fonction du niveau de maturité de ses employés est un moyen efficace d'effectuer sa gestion.

## C > ENVIRONNEMENT ET ARCHITECTURE DE L'ORGANISATION

L'influence qu'exerce l'environnement d'une organisation sur son architecture est un élément important du degré de décentralisation à accorder aux unités administratives. Ce sont les notions de prévisibilité, de complexité et d'hostilité liées aux caractéristiques de l'environnement d'une commission scolaire qui orientent les choix de gestion et qui déterminent le partage des pouvoirs entre la commission scolaire et ses établissements ainsi que les mécanismes de coordination à mettre en place.

Pour déterminer le degré de décentralisation, l'analyse de l'environnement doit s'attarder aux facteurs externes, notamment les élèves, le tissu socio-économique, les fournisseurs, les partenaires, la concurrence, les organisations syndicales, les médias et la réglementation. La commission scolaire est en constante interaction avec ces facteurs dans la conduite de ses opérations.

Ces facteurs agissent aussi sur la qualité de l'architecture d'une commission scolaire et contribuent à la prise de décision relative à la délégation de pouvoirs au profit des établissements et des services. D'un côté, les facteurs externes sont importants dans la détermination de la configuration d'une organisation. Ils auront surtout une influence sur la segmentation des unités administratives et sur les mécanismes de coordination à mettre en place. De leur côté, les facteurs internes sont de l'ordre des procédés de travail, de nombre de personnes à superviser, de l'éloignement géographique, de l'expertise des cadres et de leur maturité professionnelle. Ils auront avant tout une incidence sur l'autonomie accordée aux unités administratives.

## D > CARACTÉRISTIQUES DU TERRITOIRE

Les commissions scolaires québécoises dispensent des services sur un territoire qui leur est accordé selon le découpage géographique prévu par la Loi sur l'instruction publique. En s'attardant à ce découpage, il est facile de constater la variété de taille des commissions scolaires, la diversité de l'éloignement entre les établissements, la fluctuation de la densité de l'effectif scolaire et l'hétérogénéité de la taille des écoles du réseau.

## Nombre de commissions scolaires (CS), d'élèves à la formation générale des jeunes (FGJ), d'écoles (FGJ), de bâtiments éducatifs et dimensions territoriales – 2014-2015 [11]

Nombre d'élèves	Nombre de CS*	Nombre total d'élèves FGJ	Nombre total d'écoles FGJ	Nombre de bâtiments éducatifs	Dimension globale du territoire (km <sup>2</sup> )**	Dimension du territoire municipalisé (km <sup>2</sup> )**	Dimension du territoire routier (km linéaires)**
0-2 499	5	6 855	54	81	815 305	391 255	23 542
2 500-4 999	15	56 904	245	403	794 752	473 939	71 885
5 000-9 999	19	129 235	444	609	289 831	182 459	84 727
10 000-14 999	8	98 612	248	349	89 341	31 610	36 821
15 000-19 999	8	138 289	362	468	16 187	16 187	22 718
20 000-29 999	7	158 755	367	454	25 717	12 401	20 259
30 000-39 999	5	167 225	326	357	2 702	2 702	10 218
40 000 et plus	2	115 202	246	299	408	408	4 777
<b>TOTAL (**)</b>	<b>69</b>	<b>871 077</b>	<b>2 292</b>	<b>3 020</b>	<b>2 034 243</b>	<b>1 110 961</b>	<b>274 947</b>

\* Exclut les données des CS du Littoral, crie et Kativik.

\*\* Le total ne tient pas compte de la juxtaposition des territoires des commissions scolaires francophones et anglophones.

Plusieurs caractéristiques propres à chaque territoire sont susceptibles d'influer sur la dynamique de gestion et l'évolution d'une commission scolaire. Ainsi, ces caractéristiques doivent être prises en compte lors d'un processus de décentralisation, particulièrement au regard du niveau d'autonomie à accorder aux unités administratives.

Par exemple, l'étendue du territoire est une caractéristique à considérer relativement à l'organisation des services éducatifs dans les établissements et aux services de proximité offerts à la population, comme la détermination des besoins particuliers des élèves. De même, le niveau de complexité et la diversité des services offerts, en plus de la taille des écoles, ne sont pas à négliger. En effet, une commission scolaire qui compterait plusieurs écoles de moins de cent élèves dans un territoire rural où les bâtiments sont dispersés pourrait avoir tendance à centraliser certaines opérations techniques et administratives, selon les caractéristiques du milieu.

**[11]** Les caractéristiques territoriales des commissions scolaires sont nombreuses et variées : territoire urbain, semi-urbain ou rural, grandeur du territoire en kilomètres carrés, nombre d'établissements scolaires et leur taille, distance entre les établissements, nombre d'élèves les fréquentant, etc.

En observant de plus près les caractéristiques du réseau québécois, on remarque que l'éloignement entre les établissements d'une commission scolaire, aussi appelé « distance moyenne entre les bâtiments éducatifs », n'est pas le même selon qu'on se trouve en milieu urbain, semi-urbain ou rural. De plus, le niveau des effectifs scolaires moyens par kilomètre carré de territoire municipalisé, aussi appelé « densité des populations », peut grandement varier selon le milieu habité. Il en est de même pour la dispersion des élèves sur le territoire, ce qui a un effet direct sur l'organisation du transport scolaire.

## E > CARACTÉRISTIQUES DU MILIEU

De la même façon que pour le territoire, les caractéristiques du milieu teintent la nature de la décentralisation à mettre en place et son niveau. D'abord, la taille des établissements constitue un élément incontournable à prendre en considération au regard des objets à décentraliser. De plus, il est essentiel de s'attarder aux caractéristiques propres à la clientèle de chaque milieu : ordre d'enseignement, milieu socio-économique, diversité ethnique, besoins particuliers des élèves, etc. Ces particularités pourraient nécessiter un degré d'expertise appelant l'unité administrative à coordonner elle-même plusieurs décisions.

## F > ACTEURS CONCERNÉS

Lors de la mise en place d'un processus menant à la décentralisation, un élément crucial à prendre en compte est la participation et l'interaction des différents acteurs, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la commission scolaire. En effet, pour prendre des décisions éclairées, il est essentiel de consulter les gens concernés pour qu'ils puissent mettre en lumière les besoins des milieux et des élèves, et ce, pour favoriser la réussite de ces derniers. Pour ce faire, il est nécessaire que tous les acteurs apprennent à travailler collectivement pour atteindre les résultats escomptés. C'est donc à l'aide de consultations, de mécanismes de coordination et par la mise en place de moyens de communication efficaces et transparents que pourra s'effectuer cette participation.

Dans un processus de décentralisation, l'apport de plusieurs acteurs est à considérer. Ces acteurs sont, par exemple :

- les élèves;
- les parents;
- les enseignantes et les enseignants;
- le personnel professionnel non enseignant;
- le personnel de soutien;
- les directions et les directions adjointes d'établissement;
- les cadres des services et les cadres de gérance;
- l'équipe de la direction générale de la commission scolaire;
- les commissaires;
- les organismes communautaires.

## G > NIVEAU D'AUTONOMIE À ACCORDER

Il est nécessaire d'analyser plusieurs éléments pour déterminer dans quelle mesure la décentralisation doit s'effectuer à l'intérieur d'une commission scolaire. Il faut toujours se rappeler que le but de la décentralisation consiste à rapprocher la prise de décision du terrain en vue de raccourcir le temps de réponse et de prendre des décisions adaptées aux besoins du milieu. À partir de cette prémisse, force est de constater que la décision d'accorder plus d'autonomie aux unités administratives sera directement proportionnelle aux caractéristiques de l'environnement immédiat de la commission scolaire et aux facteurs externes et internes qui influent sur celle-ci. Il n'y a donc pas de modèle unique de décentralisation, mais plutôt un modèle adapté à chaque organisation. En effet, cette décision devrait être vue comme une problématique de gestion qui demande une solution adaptée aux caractéristiques de la commission scolaire et de ses unités administratives, et non reposer sur une base idéologique.

Pour déterminer le niveau d'autonomie le mieux adapté à l'organisation dont ils ont la responsabilité, les gestionnaires devront analyser, de manière fine et circonscrite, les diverses composantes de l'environnement et de l'architecture de l'unité administrative au profit de laquelle la décentralisation s'effectuera. De cette façon, les établissements ou les services faisant face à des contextes différents au sein d'une même organisation pourraient ultimement être caractérisés par des degrés de décentralisation différents les uns des autres. D'autre part, il faut se soucier d'intégrer des mécanismes de coordination à cette autonomie pour assurer un fonctionnement d'ensemble efficace et cohérent. [12]

[12] Dans des organisations divisionnaires telles que les commissions scolaires, lesquelles comportent plusieurs unités administratives, la décentralisation souhaitée passera par la recherche d'un équilibre adéquat dans l'autonomie accordée aux unités et aux services compte tenu des nombreux changements, tant du point de vue de l'effectif scolaire que des facteurs externes et internes. En effet, une trop grande autonomie accordée aux unités administratives par rapport aux pressions de l'environnement rendrait la cohérence globale de l'organisation déficiente.

## H > OBJETS DE DÉCENTRALISATION

Les organisations font face à différentes difficultés de fonctionnement, de sorte qu'il est nécessaire de s'y attarder pour obtenir des solutions adaptées et déterminer ce qui sera décentralisé, c'est-à-dire l'objet de la décentralisation.

Dans une commission scolaire, la gestion des activités courantes, celle des services spécialisés destinés aux élèves, les fonctions administratives et techniques ainsi que les services pédagogiques et de conseil sont des domaines propices à la décentralisation. Dans le cas des établissements d'enseignement, plusieurs opérations courantes peuvent leur être déléguées, par exemple les ajustements aux allocations de base pour les activités éducatives, les mesures d'appui, celles relatives à l'adaptation scolaire et celles pour les régions et les petits milieux.

## I > COMPOSANTES ORGANISATIONNELLES À COORDONNER

Les activités accomplies dans une organisation sont divisées en différentes tâches se devant d'être coordonnées entre elles. Pour que cette coordination soit assurée, les composantes d'une organisation, soit les différents éléments qui la constituent et qui contribuent à la réalisation de sa mission, sont mises à contribution. Ainsi, cette coordination permet d'orchestrer, d'ajuster et d'harmoniser les actions des différentes composantes de l'organisation.

La manière dont se coordonnent ces composantes s'adapte en fonction de la nature des tâches à effectuer. Si l'on place ces tâches sur un continuum allant de la simplicité à la complexité, on retrouve, dans le premier cas, des procédures plus mécaniques, donc plus réglementées, et, dans le second cas, des moyens organiques offrant aux acteurs une plus grande marge de manœuvre et permettant une coordination de leurs actions en temps réel.

Dans une commission scolaire, on devrait articuler les composantes organisationnelles en ayant le souci de faciliter et de soutenir l'autonomie des établissements, tout en contribuant à l'atteinte de leur mission. Ainsi, il sera possible d'assurer l'interdépendance des actions de la commission scolaire et des établissements.

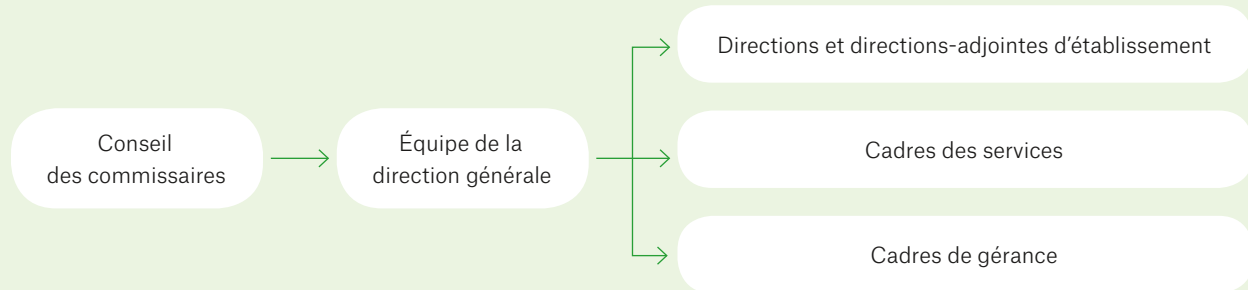
Le tableau suivant présente, d'une part, les encadrements et la structure hiérarchique d'une commission scolaire et, d'autre part, des exemples de composantes organisationnelles devant se coordonner au sein de celle-ci.

## Encadrements et structure hiérarchique d'une commission scolaire, et exemples de composantes organisationnelles à coordonner au sein de celle-ci

### ENCADREMENTS

- Politiques et règlements du Ministère et de la commission scolaire
- Programme de formation du Ministère et de la commission scolaire
- Mesures spéciales du Ministère et de la commission scolaire

### STRUCTURE HIÉRARCHIQUE



### COMPOSANTES PRÉVUES PAR LA LOI<sup>6</sup>

#### À l'échelle des établissements

- Conseil d'établissement
- Organisme de participation des parents
- Comité des élèves

#### À l'échelle de la commission scolaire

- Comité exécutif
- Comité consultatif de gestion
- Comité consultatif des services aux EHDAA
- Comité consultatif de transport scolaire
- Comité de parents
- Comité de gouvernance et d'éthique
- Comité de vérification
- Comité des ressources humaines
- Comité de répartition des ressources

### COMITÉS

#### Comités ad hoc

- Comité de pilotage, de planification, de projets spéciaux et d'implantation de nouveaux programmes et de nouvelles mesures
- Comité d'élaboration de nouveaux programmes et de mesures spéciales
- Comités d'études spécifiques

#### Autres comités

- Comité de régie de la direction générale
- Comité de coordination de zones, de secteurs, de regroupements et de réseaux
- Comités prévus par les conventions collectives
- Autres comités propres à chaque commission scolaire

6. Les composantes prévues par la loi sont nommées selon leur ordre d'apparition dans la Loi sur l'instruction publique.

Ce tableau est représentatif de la structure organisationnelle d'une commission scolaire. Il présente les principaux moyens par lesquels il est possible de coordonner les actes de gestion (aussi appelés « mécanismes de coordination ») dans un modèle de fonctionnement administratif en cascade (Ministère, commission scolaire, établissements), tout en respectant le principe de subsidiarité.

En effet, selon le degré d'autonomie accordé à chacun des paliers et le niveau de complexité des éléments à gérer, il est nécessaire de coordonner ces actes de gestion de manière à rapprocher la prise de décision des enjeux vécus dans les établissements, le tout en accord avec le contexte, les normes en vigueur et les règles générales de la commission scolaire. [13]

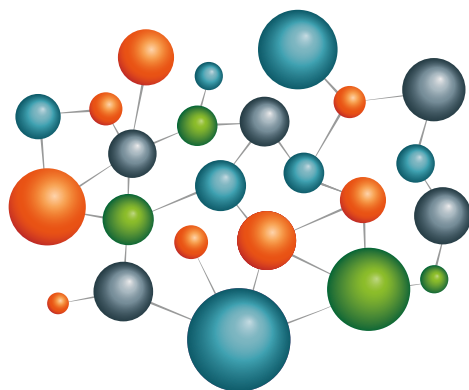
[13] Il est à noter que dans des organisations plus décentralisées, d'autres moyens de coordonner les actions peuvent être rencontrés, par exemple l'utilisation d'agents intégrateurs, de services intégrés, de structures matricielles ou la gestion par projets. Dans ce contexte, les quelques composantes organisationnelles dont la fonction est de standardiser les pratiques et d'exercer une autorité hiérarchique demeurent présentes, bien qu'elles perdent un peu en importance.

## J > BÉNÉFICES ET LIMITES ASSOCIÉS À LA DÉCENTRALISATION

La décentralisation comporte des bénéfices et des limites. Le choix de cette avenue doit reposer sur une analyse rigoureuse de la situation, en collaboration avec tous les acteurs concernés.

Les bénéfices de la décentralisation sont l'accélération des décisions opérationnelles, l'accroissement de la qualité de ces décisions, la capacité d'adaptation en temps réel et la mobilisation du personnel effectuant les opérations dans le lieu de l'action. Ces bénéfices permettront une meilleure adaptabilité dans les opérations, une sensibilité à la clientèle et aux contraintes ainsi qu'une plus grande responsabilisation des acteurs.

Cependant, certains risques peuvent être associés à la décentralisation, par exemple une possible augmentation des coûts, une surcharge de travail pour les gestionnaires, l'éclatement de l'organisation ou un manque de cohérence. C'est pourquoi il est important que la décentralisation s'effectue en réponse à une problématique de gestion, selon un processus réfléchi et en suivant certaines balises. Il n'en demeure pas moins que la décentralisation permet d'incarner l'obligation d'introduire le principe de subsidiarité au sein de la dynamique de gestion du réseau scolaire au Québec.



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