

# 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: 978-2-550-81799-4 (vol. 7)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2018

## Mise en contexte

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

# POUR UNE GESTION DÉCENTRALISÉE RÉUSSIE

De la commission scolaire vers l'établissement

## Les bases de la décentralisation

### INFORMER

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

1. Définition des concepts
2. Éléments à considérer

## Démarche et outils

### ORIENTER

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

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

## Des exemples de pratiques

### INSPIRER

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

8. Exemples québécois
9. Tendances mondiales

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

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

# Évaluer →

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

## A > DÉFINITION

L'évaluation est l'occasion d'obtenir un portrait de la mise en œuvre de la planification d'une action de décentralisation, de ses résultats et des écarts potentiels existant entre les résultats attendus et ceux obtenus. Prendre connaissance de l'efficacité de l'ensemble des actions réalisées, des mécanismes de contrôle et de coordination mis en place et de l'atteinte des objectifs sont des éléments clés à évaluer. L'évaluation dans un contexte de gestion collaborative a avantage à se réaliser en diffusant une information adaptée aux besoins des acteurs concernés. En effet, la circulation fluide de l'information permet d'offrir plus rapidement des réponses aux besoins de ceux-ci et leur permet de réagir efficacement. Signalons également que cette phase ultime d'une démarche devient à son tour le point de départ d'un nouveau constat à analyser. En ce sens, l'évaluation soutient les acteurs lors des planifications et réalisations ultérieures, si bien qu'il s'ensuit une boucle de continuité des actions à gérer.

## B > ACTIONS

### i. Réaliser le bilan

- Recueillir les résultats;
- Analyser les résultats obtenus et les comparer avec les objectifs prévus;
- Déterminer les facteurs ayant eu un impact sur l'efficacité des actions posées;
- Déterminer les actions ayant contribué au succès, celles n'y ayant pas contribué, celles y ayant peu contribué et celles qui n'ont pu être réalisées;
- Déterminer en quoi les recommandations ou les avis donnés par les comités prévus par la Loi sur l'instruction publique ont contribué au changement (comité de répartition des ressources, comité de parents, comité EHDAA, etc.);
- Déterminer en quoi les décisions prises à la suite de la tenue du comité de répartition des ressources ont contribué au changement.

## RÉFLEXION

1. Quelles incidences les stratégies mises en œuvre ont-elles eues sur la réalisation des objectifs de décentralisation?
2. Quelles incidences les recommandations et les décisions prises à la suite de la tenue du comité de répartition des ressources ont-elles eues sur la réalisation des objectifs de décentralisation?
3. Quelles incidences les stratégies mises en œuvre ont-elles eues sur le taux de réussite des élèves?
4. Quels sont les principaux facteurs ayant contribué ou nui à la réussite de la décentralisation de l'objet visé?
5. Les investissements ont-ils répondu aux besoins du milieu?
6. Les investissements ont-ils répondu aux besoins des élèves?

### ii. Réajuster

- Prévoir les modifications à apporter;
- Prévoir des stratégies organisationnelles de réajustement;
- Déterminer la nature des risques consécutifs à la décentralisation, s'il y a lieu;
- Recenser les facteurs ayant favorisé et ceux ayant défavorisé le changement;
- Utiliser les résultats observés comme point de départ pour une nouvelle planification;
- Confirmer la suite du processus dans un but d'amélioration continue;
- Apprendre à partir de ses erreurs, autant individuellement que collectivement, dans une visée de progression et d'innovation.

## RÉFLEXION

1. À ce stade-ci, de quoi avons-nous besoin pour poursuivre notre démarche?
2. Quelles interventions allons-nous faire différemment maintenant?

### iii. Communiquer

- Donner aux acteurs concernés, de façon complète, transparente et accessible, l'information concernant le bilan de la décentralisation effectuée.

## RÉFLEXION

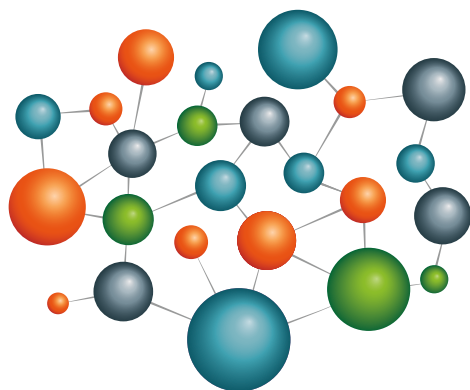
1. Quelle sera l'information à transmettre en lien avec la réussite des élèves?
2. Quelle sera l'information à transmettre en lien avec l'évaluation globale du changement?
3. Quelle sera l'information à transmettre concernant le bilan de la décentralisation?

## C > ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE

- Les résultats et le rendement des élèves;
- Les rapports budgétaires relativement aux investissements effectués;
- Le rapport TRAFICS;
- La reddition de compte informatisée « Collecte-Info »;
- Le rapport annuel;
- Les éléments contenus dans le Guide général sur le financement relatif aux règles budgétaires et dans les Règles budgétaires des commissions scolaires, publiés annuellement par le Ministère.

## D > OUTILS

- Grille d'évaluation – Évaluation globale du changement



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