

Reddition de comptes Un modèle de gestion à redéfinir

(Deuxième de trois articles)

Bien que l'exécution adéquate de la mission de la commission scolaire et le respect des encadrements légaux qui la régissent constituent déjà une tâche assez lourde pour occuper l'ensemble des intervenants du réseau, nous sommes à même de constater que cette façon de gérer ne correspond plus aux attentes actuelles de l'État et de la population. Il ne suffit plus d'affirmer que la loi a été respectée, que les prescriptions des régimes pédagogiques ont été suivies, que les choses ont été exécutées selon les règles de l'art. Le nouveau modèle de gestion, auquel sont conviées les commissions scolaires, est maintenant articulé autour de quatre caractéristiques que sont la décentralisation, la responsabilisation, l'imputabilité et l'autonomie.

Cette nouvelle approche de la gestion publique devrait comporter certains éléments qui sont tout de même familiers aux commissions scolaires. Déjà, la gestion scolaire a intégré plusieurs éléments caractéristiques de cette stratégie axée sur la reddition de comptes. Pensons à cet égard aux plans de réussite, aux projets éducatifs ou aux plans d'action élaborés dans le cadre du programme *Une école ouverte sur son milieu*. De plus, bon nombre de commissions scolaires ont déjà adopté des planifications stratégiques qui constituent une étape clé à réaliser en vue d'une démarche de reddition de comptes.

LA NÉCESSITÉ D'UNE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

À ce propos, il faut insister sur le fait que cette vision de la gestion publique doit se traduire, dans un premier temps, par l'adoption de plans stratégiques articulés autour des éléments suivants : clarification de la mission, de la vision et des valeurs de l'organisme; analyse du contexte et des enjeux auxquels devra faire face l'organisme dans les prochaines années (diagnostic); établissement des orientations stratégiques qui guideront l'action de la commission scolaire; détermination des objectifs d'intervention et des résultats visés; établissement d'axes d'intervention et formulation d'indicateurs de performance qui permettront d'évaluer la réalisation de ces objectifs.

VERS L'ÉTABLISSEMENT D'UN SYSTÈME D'ÉVALUATION QUALITATIF ET QUANTITATIF DES RÉSULTATS

Bien sûr, les commissions scolaires exécutent des opérations de planification structurées depuis fort longtemps. Cependant, l'intégration d'un système d'indicateurs constitue une nouveauté importante. En effet, le recours à un processus d'évaluation de la performance, composé de la collecte régulière et de l'analyse de données dans le but d'obtenir un portrait fidèle de l'état des travaux réalisés et de l'impact de ceux-ci sur les objectifs visés, permettra à la commission scolaire d'assurer le pilotage de ses services éducatifs.

C'est donc en ayant à l'esprit que l'utilisation d'une variété d'indicateurs permettra à la commission scolaire de comprendre et de juger de sa performance que cette approche de gestion trouve son intérêt. Certains indicateurs exposeront les montants dépensés, les divers services rendus des points de vue pédagogique et administratif et leur coût par unité mais ultimement, bien que ces données soient utiles, elles ne fournissent que peu d'informations quant aux résultats obtenus. Un système complet d'évaluation basé sur les dimensions tant qualitatives que quantitatives devrait donc chercher à mesurer les résultats obtenus. L'objectif d'un tel système n'est pas de permettre une correction immédiate de tous les problèmes de l'organisme, mais bien de suivre les améliorations et les faiblesses à corriger dans les opérations de la commission scolaire.

Bien sûr, la valeur d'un tel système dépend de l'utilité pour l'organisme des informations qu'il recueille. Toutefois, on peut espérer que l'évaluation du rendement permette :

- de mettre en lumière le niveau de compréhension de la population quant à la mission de l'organisme;
- de suivre les progrès dans l'implantation d'un plan stratégique;
- de donner un « feed-back » sur la satisfaction de la population et ses demandes;
- d'indiquer le niveau de réalisation des cibles fixées;
- de relier les dépenses aux résultats;
- de permettre d'évaluer avec précision les résultats obtenus.



Bien que chaque organisme doive réfléchir sur son propre système d'évaluation pour viser une plus grande performance dans les actions, voici quelques éléments à retenir :

- bâtir le système en relation avec la planification stratégique;
- se centrer sur les résultats et non sur les processus;
- utiliser une quantité limitée d'indicateurs pour mesurer la performance;
- générer des données fiables dans le temps;
- inclure des comparables internes et externes;
- prévoir des rapports publics réguliers;
- fournir des informations utiles aux gestionnaires et aux élus.

Il est également important d'établir un système qui tienne compte de la réalité et de considérations telles que le coût de son élaboration et de son suivi, les efforts humains nécessaires à son développement et à l'analyse des données qu'il procure. On cherchera donc à bâtir des indicateurs qui soient suffisamment complets, précis, stables et économiques pour que l'organisation ait la capacité de les suivre dans le temps.

Dans la foulée de la loi 82 sur l'administration publique, les commissions scolaires sont invitées à introduire une nouvelle approche de gestion intégrant planification stratégique et évaluation des résultats. La taille actuelle des structures scolaires milite en faveur de la création de nouveaux outils de pilotage permettant de suivre plus adéquatement

l'évolution de la qualité des services offerts. Un système adéquat d'évaluation peut répondre à ces attentes. Toutefois, comme toute nouveauté, un risque existe que les forces d'inertie propres à toute organisation conduisent cette réforme à sa perte. Seule une approche progressive et bien appuyée par les gestionnaires du réseau scolaire permettra d'éviter qu'une telle démarche ne se transforme en un autre « mode de gestion ». Si tel était le résultat, le réseau scolaire québécois devrait tout de même rendre des comptes tel que le prévoit clairement la Loi sur l'instruction publique. Or, on peut s'interroger sur quelle base il pourrait s'appuyer pour ce faire.

Il est capital que la commission scolaire prévoit un système d'évaluation pour mieux suivre le déroulement de son plan d'ensemble, de questionner l'atteinte prévue des objectifs, d'apprécier les résultats et finalement d'apporter les correctifs appropriés à sa démarche d'éducation. Ces opérations importantes facilitent le processus de reddition de comptes auprès de la population et du gouvernement.

À venir dans un prochain numéro :
*L'état des travaux réalisés
sur la reddition de comptes.*

Croquez dans la réforme scolaire

**Demandez votre
échantillon gratuit
de la revue de
l'heure dans le
réseau scolaire**



Le Point en administration scolaire (514) 277-4544, poste 240

www.lepointadm.com