

FASCICULE II : Pour la gestion efficace d'un service

RÉFÉRENTIEL

# Pour la gestion efficace d'un service



# Remerciements

Nos remerciements les plus sincères à tous ceux et celles qui ont participé à l'élaboration de ce deuxième fascicule.

Un merci tout particulier à Dominic Bertrand, directeur général de la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys, et aux directeurs généraux adjoints, Jean-Pierre Bédard, Richard Guillemette, Éric Lauzon et Paul St-Onge qui ont contribué à guider la réflexion tout au long de la démarche.

## **Comité de pilotage**

Jean-Pierre Bédard  
Barbara Blondeau  
Josée Duquette  
Éric Lauzon

## **Comité de travail**

Rémi Asselin  
Barbara Blondeau  
Daniel Boudrias  
Sylvie Chartrand  
Josée Duquette  
Chantal Giasson  
Hélène Gingras  
Martin Graton  
Geneviève Hotte  
Nancy Meilleur  
Nathalie Provost  
Louise Séguin  
Marie-Josée Villeneuve

Nous tenons également à remercier les directions d'établissement et les membres du personnel des services qui ont pris part à la consultation menée dans le cadre de l'élaboration de ce document.

# Table des matières

- 05 **Le contexte**
- 06 **Avant-propos**
- 08 **Les couleurs de notre organisation**
- 10 **Les caractéristiques de la gestion efficace d'un service**
  - 11 **Leadership d'expertise**
  - 16 **Gestion axée sur les résultats**
  - 18 **Climat organisationnel sain**
  - 20 **Approche collaborative**
  - 22 **Amélioration continue des pratiques de gestion**
- 24 **Annexe**
  - 24 **Champs d'expertise des services de la CSMB**
- 28 **Les références**



# Le contexte

Tous les jours, des jeunes et adultes fréquentent nos établissements dans l'espoir que la formation qu'ils y recevront leur permettra d'améliorer leurs chances de succès. Dans notre société de plus en plus complexe, le monde scolaire peut ouvrir la porte à tant de possibilités. Toutefois, pour qu'une organisation et ses établissements servent réellement de tremplin vers la réussite, ceux-ci se doivent d'intégrer et d'appliquer les meilleures pratiques.

À la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys (CSMB), le taux de diplomation des élèves ne cesse de s'accroître. Cette augmentation de la réussite n'est pas le fruit du hasard. Nous croyons fermement qu'elle est le résultat de l'expertise de notre personnel, dont plusieurs actions découlent des connaissances issues de la recherche. Afin de maintenir cette excellence, il importe de favoriser l'amélioration constante des pratiques pédagogiques et managériales. Pour poursuivre sur cette lancée, la CSMB a le courage de revoir son modèle de gestion en analysant son offre de services et en recentrant ses actions autour des établissements.

Les services d'une commission scolaire sont nombreux et diversifiés. Souvent méconnus dans leur spécificité, ils ont des mandats qui nécessitent des expertises particulières. Administratifs ou éducatifs, les services déploient leurs ressources pour soutenir et accompagner les établissements dans leur mission première : instruire, socialiser et qualifier les élèves.

Le référentiel s'adresse à toute la communauté éducative<sup>1</sup> de la CSMB. Il permet de mettre en œuvre une vision commune et partagée de ce que doit être une organisation collaborative, apprenante et performante qui soutient ses établissements. Le référentiel comporte trois fascicules distincts. Le premier et le deuxième présentent respectivement les pratiques de gestion efficaces préconisées par l'organisation à l'intention des établissements et des services. Le troisième identifie les meilleures pratiques pédagogiques liées à l'enseignement efficace<sup>2</sup>.

## I GESTION EFFICACE D'UN ÉTABLISSEMENT

## II GESTION EFFICACE D'UN SERVICE

## III ENSEIGNEMENT EFFICACE

1- Communauté éducative : La direction, le personnel de l'établissement, les parents et tous les partenaires impliqués.

2- L'enseignement efficace-TÉLUQ- [www.teluq.ca/enseignementefficace](http://www.teluq.ca/enseignementefficace)

# Avant-propos

Comme toutes nos décisions doivent être tributaires de l'impact qu'elles auront sur la réussite des élèves, ce fascicule s'adresse non seulement aux gestionnaires, mais aussi à l'ensemble du personnel des services.

Les gestionnaires dirigent en s'assurant d'orchestrer d'une manière cohérente les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'organisation. En étroite synergie avec leurs équipes, ils identifient des valeurs communes, entretiennent une vision partagée, font évoluer les compétences collectives et instaurent les changements qui feront progresser le service au sein de l'organisation.

Cette synergie permet de développer une culture de collaboration et de responsabilisation qui transforme la façon de concevoir le rôle de chaque employé au sein de l'organisation.

Tout le personnel des services doit être engagé pleinement par son discours et ses actions à la réalisation et à l'atteinte des objectifs qui permettront de réaliser la mission première de notre organisation : la réussite éducative de tous les élèves.



« Toutes nos décisions sont tributaires de l'impact qu'elles auront sur la réussite des élèves. »

# Les couleurs de notre organisation

Une organisation apprenante se conçoit comme un système d'apprentissage collectif qui se construit en permanence. Elle reste en état de vigilance. Elle crée, capitalise et diffuse des connaissances et des savoir-faire nouveaux. Elle améliore les compétences de son personnel, s'autoévalue et se transforme pour atteindre ses objectifs.

La CSMB est une organisation apprenante, collaborative et performante qui se remet constamment en question afin de former des jeunes capables de relever les défis du XXI<sup>e</sup> siècle. Au-delà des valeurs prônées se rapportant à l'équité, à la responsabilité, au courage et au respect, des spécificités propres à la CSMB incitent l'organisation à gérer différemment.



## CROISSANCE

Notre organisation connaît une croissance fulgurante qui occasionne des répercussions importantes sur l'ensemble des services et des établissements. L'augmentation significative de la clientèle jeune et adulte nécessite de nombreux ajustements et requiert la recherche de solutions pratiques pour accueillir et bien desservir les élèves du territoire. Cette augmentation touche tous les services de la CSMB notamment les ressources humaines à l'égard du recrutement, de l'insertion et du développement professionnels, mais également les ressources matérielles et informatiques avec l'agrandissement du parc immobilier et la construction de nouveaux établissements. Dans ce contexte, l'optimisation des ressources est inévitable.

## DIVERSITÉ

Le personnel de la CSMB évolue au quotidien dans un contexte unique de diversité<sup>3</sup>. Cette diversité est présente à plusieurs niveaux et elle s'exprime par les apprenants et l'ensemble du personnel. Pour comprendre les enjeux liés à cette diversité, la CSMB s'est dotée du Centre d'intervention pédagogique en contexte de diversité (CIPCD). Il s'agit d'une initiative novatrice de rapprochement entre la Commission scolaire et le milieu de la recherche. De plus, un référentiel portant sur le Vivre ensemble en français a été élaboré puis mis en pratique dans les établissements et les services.

## EXPERTISE

La CSMB est soucieuse de développer et de maintenir au sein de son personnel un niveau élevé d'expertise. Elle s'en donne les moyens en investissant dans la formation continue auprès de ses employés. À tous les niveaux de l'organisation, nous retrouvons des expertises diversifiées et reconnues qui collaborent dans une perspective commune : la réussite éducative de tous les élèves.

## SERVICE DE PROXIMITÉ

En dépit de sa taille imposante, l'organisation réussit à conserver une dimension humaine et une gestion de proximité avec les établissements et les services grâce à la mise en place de différentes structures de concertation. La proximité favorise le transfert d'expertise, crée des partenariats riches, développe une meilleure compréhension des réalités de chacun en plus de dynamiser l'organisation.

<sup>3</sup> Types de diversité : ethnoculturelle, religieuse, linguistique et socioéconomique

# Les caractéristiques de la gestion efficace



10

# Leadership d'expertise

Le leadership est au cœur de la gestion efficace car il permet d'instaurer les changements qui feront progresser une équipe. Le changement est présent en éducation et continuera de l'être. Dans ce contexte, l'exercice d'un leadership agile, affirmé et bienveillant permet d'accompagner et de mobiliser adéquatement les différents acteurs en faisant évoluer les processus et les croyances. Les leaders sont aussi des apprenants qui doivent contribuer à créer de la cohérence au quotidien dans leur service.

C'est en posant des actions concertées, en travaillant ensemble vers un même but, en déterminant et en consolidant ce qui fonctionne, qu'une compréhension commune pourra se développer au sein de l'organisation et ainsi, donner un sens au travail à accomplir au fil du temps.

Dans tous les services de la CSMB, nous retrouvons des leaders experts qui sont reconnus dans leur domaine et dont le savoir-faire et les compétences sont recherchés. Ils sont appelés à développer et à mettre en œuvre leur expertise auprès de la Direction générale, des directions d'établissement, du personnel des autres services et des partenaires externes afin de les soutenir dans la résolution efficace<sup>4</sup> des différents enjeux de l'organisation.

L'expertise s'évalue selon deux dimensions : les connaissances spécifiques liées à un domaine et la compétence déployée qui permet d'actualiser ces connaissances.

11

<sup>4</sup>- Qui produit l'effet attendu (Faisons-nous les bonnes choses?)

## L'équipe de gestion...

### définit le champ d'intervention et l'expertise du service<sup>5</sup>.

L'ensemble des services offre des expertises complémentaires qui se déploient à travers un vaste champ d'intervention au sein de l'organisation et même au-delà de la Commission scolaire : la portée de leur contribution s'inscrit en effet au cœur de la communauté éducative afin que tous les acteurs se mobilisent autour de la réussite des élèves.

Diversifiées, les expertises sont mises à profit au quotidien afin de soutenir la mission éducative de la CSMB. Le champ d'intervention et l'expertise de chaque service sont connus et reconnus au sein de l'organisation et les rôles et responsabilités des membres du personnel sont documentés et diffusés à travers un outil de type « Qui fait Quoi » régulièrement mis à jour.

### transmet une vision claire de la mission, des valeurs et des priorités organisationnelles.

Dans un service efficace, l'équipe possède une vision claire de la mission, des valeurs et des priorités organisationnelles. Les membres du personnel sont conscients que chaque décision prise ou action posée a un impact direct ou indirect sur la réussite éducative des élèves présents dans les établissements.

Pour ce faire, la raison d'être, les orientations et les priorités du service sont définies en collaboration avec l'équipe et les besoins des établissements et de l'organisation sont compris et anticipés.

« Il doit y avoir une adhésion collective à des valeurs partagées qui sont à la base de relations de travail productives et authentiques. Les valeurs sont des dispositions intérieures qui permettent aux gens d'agir tant de manière indépendante qu'interdépendante »<sup>6</sup>.

« L'adoption d'objectifs inspirants ne suffit pas à maintenir la focalisation. Il s'agit d'un processus nécessitant dès le départ un engagement soutenu et tenace envers la réalisation de grands objectifs »<sup>7</sup>.

### dirige en respectant les encadrements légaux et en tenant compte des couleurs de la CSMB.

Les couleurs et les particularités d'une organisation teintent le quotidien d'un service qu'il soit éducatif ou administratif. Mettre à profit son expertise à la CSMB, c'est notamment composer avec la croissance de la clientèle et le contexte unique de diversité dans lequel l'organisation évolue. Certaines compétences sont donc à développer plus spécifiquement pour s'ajuster aux particularités de l'organisation.

5- Annexe: Champs d'expertise des services de la CSMB

6- Cité par M. François Massé, 2017.

7- Traduit et adapté de Fullan, M. et J. Quinn (2016). Cohérence.

À ce chapitre, l'équipe de gestion élabore des référentiels ou des politiques liés aux enjeux du service et de l'organisation tout en s'assurant de leur diffusion.

En outre, plusieurs encadrements légaux doivent être connus, maîtrisés et pris en compte dans une commission scolaire. Les experts sont là pour faciliter la compréhension et l'application de ces encadrements selon leur champ d'expertise. Entre autres:

#### LOIS

- Loi sur l'instruction publique et l'ensemble de ses règlements (L.I.P.)
- Lois et réglementation en matière municipale
- Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement
- Loi sur la protection de la jeunesse
- Loi sur la protection du consommateur
- Loi sur la santé et la sécurité du travail
- Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels
- Loi sur l'autorité des marchés publics
- Loi sur le cadre juridique des technologies de l'information
- Loi sur le droit d'auteur
- Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles
- Loi sur les archives
- Loi sur les contrats des organismes publics et ses règlements, politiques et directives
- Loi sur les normes du travail

#### CODES

- Code civil du Québec
- Code de procédure civile
- Code de sécurité routière
- Code du bâtiment

#### CHARTES

- Charte de la langue française
- Charte des droits et libertés de la personne

#### CONVENTIONS COLLECTIVES

- Conventions collectives nationales et locales

#### PROGRAMMES

- Programmes de formation
- Programme d'accès à l'égalité d'emploi

**mobilise le personnel autour des priorités établies dans le plan d'action.**

La force motrice de la mobilisation est le regroupement de personnes qui croient qu'ensemble elles ont le pouvoir de changer les choses. La mobilisation permet de mettre en jeu des ressources, y faire appel et les réunir en vue d'agir.

Les membres de l'équipe participent au processus de prise de décision, à la mise en œuvre et au suivi du plan d'action du service. Ainsi les rôles et les responsabilités de chacun, au regard de ce plan d'action, sont clairement établis.

En tout temps, l'équipe de gestion veille à ce que les ressources disponibles soient déployées en fonction des attentes et des besoins identifiés par la Direction générale et les établissements. Les actions ayant un impact positif sur les établissements sont priorisées.

**exerce un pouvoir d'influence et de mobilisation au sein de la Commission scolaire.**

L'équipe de gestion promeut la concertation au sein du service, entre les services et les établissements afin d'anticiper les impacts des décisions à différents niveaux. Des consultations ponctuelles permettent de sonder les besoins des utilisateurs. Au besoin, l'équipe discute, se questionne, s'influence et se mobilise autour d'enjeux qui visent l'amélioration des processus en vue de mieux répondre aux besoins des établissements et de l'organisation. Lorsque la situation l'exige, l'équipe a des discussions courageuses afin de remettre en question des façons de faire, des pratiques ou des décisions.

Reconnue et sollicitée au sein de l'organisation, l'expertise du service exerce un pouvoir d'influence et de mobilisation au sein de la Commission scolaire.



# Leadership d'expertise



## ÉQUIPE DE GESTION

GESTIONNAIRE

GESTIONNAIRE + ÉQUIPE

Actions-clés	Éléments observables			
<b>DÉFINIT</b> LE CHAMP D'INTERVENTION ET L'EXPERTISE DU SERVICE.	Le champ d'intervention et l'expertise du service sont connus au sein de l'organisation. (offre de service)	L'outil (le Qui fait Quoi des services) est régulièrement mis à jour et diffusé.	Les rôles et responsabilités du personnel sont documentés.	
<b>TRANSMET</b> UNE VISION CLAIRE DE LA MISSION, DES VALEURS ET DES PRIORITÉS ORGANISATIONNELLES.	La mission, les valeurs et les priorités organisationnelles sont communiquées au personnel et elles motivent les décisions.	Les besoins ciblés par les établissements, les services et l'organisation sont connus, compris et anticipés.	La raison d'être, les orientations et les priorités du service sont définies en collaboration avec l'équipe.	
<b>DIRIGE</b> EN RESPECTANT LES ENCADREMENTS LÉGAUX ET EN TENANT COMPTE DES COULEURS DE LA CSMB.	Des référentiels ou des politiques liés aux enjeux du service sont élaborés, connus et diffusés.	L'équipe a accès à l'information nécessaire pour réaliser les différents mandats qui lui sont confiés.	Les membres de l'équipe s'adaptent et s'ajustent à la croissance de la clientèle et au contexte de diversité dans lequel l'organisation évolue dans la prise de décision.	Lorsque la situation l'exige, un second regard est porté pour que les décisions soient toujours prises dans le meilleur intérêt de l'élève.
<b>MOBILISE</b> LE PERSONNEL AUTOUR DES PRIORITÉS ÉTABLIES DANS LE PLAN D'ACTION.	Un plan d'action est élaboré; il tient compte des priorités du service ainsi que de celles de la Direction générale.	Les actions ayant un impact direct sur les priorités ciblées sont retenues.	Les membres de l'équipe participent au processus de prise de décision, à la diffusion, à la mise en œuvre et à la régulation du plan d'action.	Les rôles et les responsabilités de chacun, au regard du plan d'action, sont connus.
<b>EXERCE</b> UN POUVOIR D'INFLUENCE ET DE MOBILISATION AU SEIN DE LA COMMISSION SCOLAIRE.	Des mécanismes de consultation permettent de cerner les besoins, les attentes et le niveau de satisfaction des utilisateurs au regard des services offerts.		Le savoir-faire et les compétences du service sont reconnus et sollicités au sein de la Commission scolaire (Direction générale, établissements, autres services).	

# Gestion axée sur les résultats

La gestion axée sur les résultats (GAR) contribue à l'amélioration des pratiques en mettant l'accent sur l'atteinte de résultats concrets et réalistes. Les résultats sont au service de l'amélioration continue des processus. Les principes de la GAR sont appliqués pendant tout le cycle de vie d'un projet ou d'un plan (planification, mise en œuvre, reddition de comptes).

« La gestion axée sur les résultats nécessite la collaboration de toutes les personnes engagées; il s'agit d'une approche collaborative. Elle permet de cerner le contexte, de définir les enjeux, les orientations, les objectifs, les résultats à atteindre et de rendre compte des résultats obtenus »<sup>8</sup>.

Les données sont des outils puissants et les utiliser nous permet d'employer le plus efficacement possible temps, énergie et ressources. Il est important de s'assurer de recueillir des données significatives afin qu'elles répondent à nos besoins.



8- Gestion axée sur les résultats : Pilotage du système d'éducation, page 1

## L'équipe de gestion...

### instaure un système de régulation.

Il est important de mettre en œuvre des mécanismes de suivi (tableau de bord) qui permettent d'évaluer les effets des moyens mis en place afin d'apporter les ajustements nécessaires pour améliorer les résultats et se rapprocher de la cible. Évaluer les résultats des décisions prises et des moyens mis en place consiste essentiellement à consulter de nouveau les données utilisées au début de l'exercice et à constater si les choses ont changé dans le sens escompté.

Le système de régulation prévoit une structure de concertation pour assurer le pilotage des actions. Le degré de réalisation des objectifs est communiqué de façon régulière afin de réajuster les actions dans le cadre de rencontres ponctuelles prévues au calendrier permettant à l'équipe d'assurer le suivi des actions mises en place.

### recueille et analyse les données pertinentes.

Il faut recueillir, analyser et partager les données qui détermineront les grandes tendances et guideront la prise de décision. Les données peuvent provenir de sources diverses; les établissements et les services ont accès à des systèmes de gestion informatisés fiables et de qualité. L'équipe collabore à la collecte des données qui serviront à la réalisation du plan d'action. Les données peuvent être de nature quantitative ou qualitative. Les données quantitatives correspondent à des nombres ou à des pourcentages et apparaissent dans des tableaux ou des graphiques. Les données qualitatives correspondent à des narrations ou à des anecdotes provenant de groupes de discussion, de questionnaires, d'entrevues, de sondages, etc.

### détermine les objectifs SMART<sup>9</sup>.

Cette étape consiste en un large processus de prise de décision où l'on tient compte des besoins des établissements, de l'organisation et des critères de pertinence, d'importance et de faisabilité.

Les objectifs sont les énoncés des buts que l'on se fixe pour atteindre un résultat. Les objectifs, directement en lien avec le mandat et les orientations du service, doivent être **spécifiques** (formulés sans ambiguïté et avec précision), **mesurables** (on doit pouvoir en vérifier l'atteinte par une mesure objective), **atteignables**<sup>10</sup> (l'écart entre le résultat visé et la situation actuelle ne doit pas être trop grand), **réalistes**<sup>11</sup> (on anticipe que les actions qui seront mises en place pourront nous permettre d'atteindre les cibles visées) et **temporels** (limités dans le temps). L'équipe collabore à l'élaboration des objectifs, des moyens et des indicateurs de suivi. De plus, l'équipe de gestion adopte une approche cohérente en matière d'amélioration continue et d'innovation qui consiste à identifier un petit nombre d'objectifs sur une période significative.

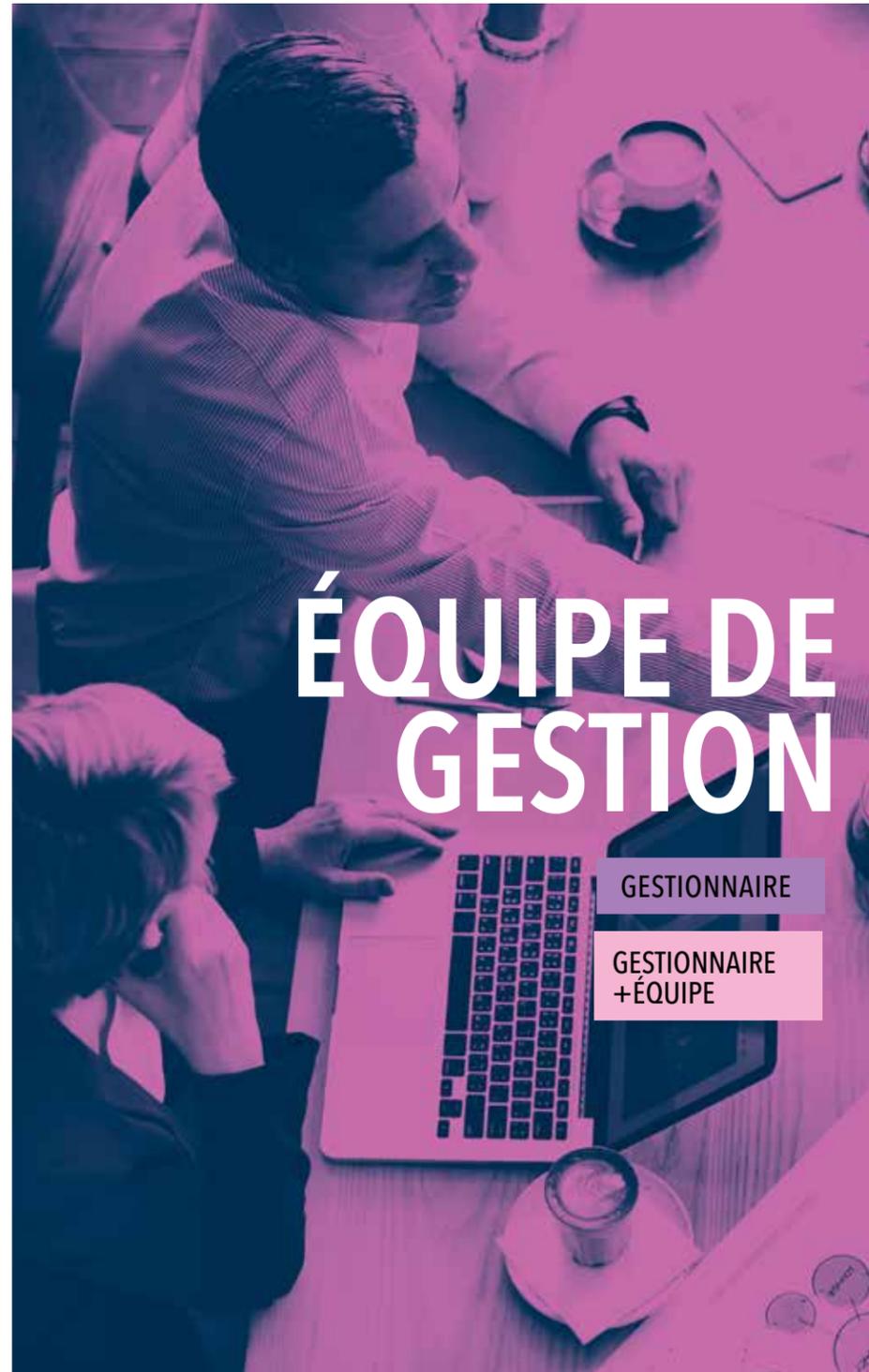
9- SMART: Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, Temporels

10- François Massé propose plutôt le mot « Accord » pour faire ressortir la dimension collaborative.

Les objectifs font l'objet d'un accord commun.

11- François Massé propose plutôt le mot « Résultats ».

# Gestion axée sur les résultats



Actions-clés

Éléments observables

**INSTAURE UN SYSTÈME DE RÉGULATION.**

Une structure de concertation est prévue pour assurer le pilotage des actions.

Le degré de réalisation des objectifs est communiqué de façon régulière afin de réajuster les actions.

Un calendrier de suivi et de diffusion des résultats est établi.

Des rencontres ponctuelles permettent à l'équipe d'assurer le suivi des actions mises en place.

**RECUEILLE ET ANALYSE LES DONNÉES PERTINENTES.**

Les données utilisées sont fiables et de qualité.

Les actions retenues pour atteindre les cibles choisies entraînent un changement durable.

Les données sont colligées, organisées et diffusées afin d'éclairer la prise de décision.

L'équipe collabore à la collecte des données qui serviront à la réalisation du plan d'action.

**DÉTERMINE LES OBJECTIFS SMART.**

Les objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels) sont directement en lien avec le mandat et les orientations du service.

Les indicateurs de gestion sont identifiés, partagés et actualisés.

Les objectifs répondent aux besoins de l'organisation.

L'équipe collabore à l'élaboration des objectifs, des moyens et des indicateurs de suivi en lien avec le plan d'action.

# Climat organisationnel sain

La qualité du climat de travail constitue un élément de mobilisation de même qu'un facteur d'attraction et de rétention majeur pour toutes catégories de personnel et ce, dans toutes les organisations. Le climat organisationnel, c'est la perception qu'ont les employés de leur milieu de travail.



18

## L'équipe de gestion...

**instaure un climat qui incarne les valeurs organisationnelles de respect, de courage, d'équité et de responsabilité.**

Les valeurs organisationnelles se définissent ainsi :

**Le respect**, c'est porter un second regard, lorsque requis, sur une problématique donnée afin de ne pas heurter inutilement les personnes et les parties concernées.

**Le courage**, c'est préférer la recherche, la réflexion et le jugement; risquer la confrontation des idées, aller contre la facilité et s'élever contre les automatismes.

**L'équité**, c'est la juste appréciation de ce qui est dû à chacun.

**La responsabilité**, c'est s'engager et agir en maître d'œuvre et faire les bons choix afin de poursuivre la mission de l'organisation.

La qualité de la communication au sein d'une équipe est l'une des clés de son succès. Les membres de l'équipe doivent être à l'aise de partager leurs opinions et leurs sentiments sans crainte d'être jugés. L'écoute est considérée comme tout aussi importante que la prise de parole. La civilité est présente partout; le personnel agit de manière bienveillante et un bon esprit d'équipe règne au sein du service.

Un plan d'accueil et d'intégration du personnel permet d'accueillir adéquatement les employés dans le service tout en contribuant à leur rétention.

## met en place des pratiques qui permettent de gérer les changements organisationnels.

L'équipe de gestion s'assure d'instaurer une culture qui favorise l'adaptation à des conditions et des demandes changeantes. Si elle envisage des changements de pratiques, les cibles choisies doivent viser un changement durable.

Pour qu'une équipe s'adapte et s'ajuste aux changements, il est essentiel qu'elle participe à chaque étape menant au changement escompté : définir clairement le besoin de changement, planifier, expérimenter, évaluer les résultats et déployer le changement.

Les forces de chacun sont identifiées et utilisées de manière appropriée et il est souhaité que les rôles de chaque membre de l'équipe puissent varier et s'inter-changer. Des plans de transition permettent par ailleurs d'assurer la pérennité des dossiers. L'expérimentation de la nouveauté est planifiée et chacun participe au développement de l'équipe et au leadership. La communication entourant les publics ciblés est également planifiée.

## reconnait le travail accompli.

Le travail de l'équipe est reconnu et apprécié par les gestionnaires et par les membres de l'équipe eux-mêmes. Les performances individuelles sont également reconnues à leur juste valeur et chaque objectif atteint est célébré. La reconnaissance est une forte source de motivation pour une équipe. Tous les membres du personnel sont invités à témoigner de la gratitude aux personnes qui accomplissent du bon travail ou qui sont à l'origine d'une initiative positive.

19

# Climat organisationnel sain



## ÉQUIPE DE GESTION

GESTIONNAIRE

GESTIONNAIRE + ÉQUIPE

Actions-clés

Éléments observables

**INSTAURE**  
UN CLIMAT QUI INCARNE LES VALEURS ORGANISATIONNELLES DE RESPECT, DE COURAGE, D'ÉQUITÉ ET DE RESPONSABILITÉ.

Des interventions préventives permettent de maintenir un climat harmonieux au sein du service.

Un plan d'accueil et d'intégration du personnel est mis en place.

Le climat intra et interservice est une responsabilité partagée par l'ensemble du personnel.

La civilité est présente partout; le personnel agit avec bienveillance.

**MET EN PLACE**  
DES PRATIQUES QUI PERMETTENT DE GÉRER LES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS.

L'implantation d'un changement est planifiée et un plan de communication est prévu et diffusé.

Un plan de main d'œuvre permet d'anticiper les besoins.

L'organisation et le partage d'expertise permettent d'assurer la pérennité des dossiers.

**RECONNAÎT**  
LE TRAVAIL ACCOMPLI.

L'expertise du personnel est considérée, utilisée et valorisée.

Les bons coups intra ou interservice sont mis de l'avant.

Le personnel témoigne de la gratitude aux personnes qui accomplissent du bon travail ou qui sont à l'origine d'une initiative positive.

# Approche collaborative

Le rythme accéléré du changement ainsi que l'accent mis sur l'amélioration de l'ensemble des processus ont accru l'importance des équipes collaboratives. Les problèmes à résoudre nécessitent les compétences de plusieurs personnes et l'harmonisation entre un certain nombre de processus. Il importe de plus en plus d'adopter des approches collaboratives à l'intérieur de l'organisation.

Les organisations forment des équipes collaboratives parce qu'elles ont besoin d'atteindre vite et bien des objectifs complexes. Pour être efficaces, les équipes doivent avoir des buts communs bien définis et des objectifs qui répondent aux besoins de l'organisation. La collaboration ne consiste pas simplement à créer un lieu où les gens se sentent bien, mais plutôt à développer l'expertise de chacun en fonction d'un but commun.

Les leaders assument leur rôle d'apprenants en participant au processus d'apprentissage et en soutenant le travail collaboratif visant à trouver des solutions aux problèmes constatés. Un travail collaboratif permet aux membres du personnel de partager des savoirs et des compétences, de résoudre des problématiques ou de prendre des décisions. Il s'agit de multiplier les interactions autour d'objectifs communs; chacun propose des modifications sur le travail de l'autre, explique son point de vue et contribue ainsi à l'élaboration d'un travail rigoureux.

## **L'équipe de gestion... collabore avec les établissements, les autres services et les partenaires externes.**

La mise en œuvre d'une culture de collaboration et de responsabilisation consiste non seulement à transformer la façon dont les gens conçoivent le rôle des services au sein de l'organisation, mais aussi à modifier leur façon d'y travailler, de s'y engager et d'y contribuer. Chaque membre de l'équipe est responsable de la vision et de l'atteinte des résultats visés.

Plusieurs moyens sont mis en place pour favoriser une culture de collaboration: des rencontres de concertation dans le service sont planifiées à l'horaire; elles sont formelles et structurées. Des rencontres entre les différents services permettent également d'harmoniser les pratiques. Enfin, les plans d'action des services sont connus des établissements et des autres services. En tout temps, le personnel peut consulter ou référer à l'expertise complémentaire de collègues ou de partenaires externes.

## **consulte les autres services et les établissements sur différents enjeux de l'organisation.**

L'équipe de gestion veille à ce que les ressources financières, matérielles et humaines soient déployées en fonction des priorités ciblées. Les buts d'un service doivent s'harmoniser avec ceux de l'organisation. La recherche de solutions efficaces exige parfois la collaboration de plusieurs acteurs. Lorsque tous les acteurs sont engagés et convaincus de l'importance d'atteindre le même but, il est plus facile pour chacun d'eux de poser les bonnes actions. Ainsi, les parties concernées sont régulièrement consultées et leurs préoccupations sont prises en compte. Des mécanismes de consultations variés sont mis en place. Les résultats des consultations sont analysés et diffusés afin que des actions en découlent.

## **maintient une culture de proximité avec les établissements et les autres services.**

En dépit de la croissance de l'organisation et de sa taille imposante, le personnel travaille à conserver une dimension humaine et une gestion de proximité avec les établissements et les autres services. La proximité permet le transfert d'expertise, le travail collaboratif et il dynamise l'organisation. La présence du personnel des services dans les établissements peut faciliter les échanges et permettre une meilleure compréhension des réalités de chacun.

Toutes les demandes sont traitées avec diligence et les suivis sont communiqués aux personnes concernées. Le personnel des services est disponible et prend le temps de répondre aux besoins exprimés. Les échanges personnalisés sont privilégiés pour faciliter la communication avec les établissements et les autres services.

# Approche collaborative

Actions-clés

Éléments observables



## ÉQUIPE DE GESTION

GESTIONNAIRE

GESTIONNAIRE  
+ÉQUIPE

**COLLABORE**  
AVEC LES  
ÉTABLISSEMENTS,  
LES AUTRES SERVICES  
ET LES PARTENAIRES  
EXTERNÉS.

Des rencontres de concertation dans le service sont planifiées à l'horaire; elles sont formelles et structurées.

Le plan d'action est connu du personnel du service et il est communiqué aux établissements et aux autres services.

Des équipes collaboratives sont en place pour faciliter la mise en œuvre de projets communs.

Au besoin, le personnel consulte et réfère à l'expertise complémentaire des collègues du service, des autres services ou des partenaires externes.

**CONSULTE**  
LES AUTRES SERVICES  
ET LES ÉTABLISSEMENTS  
SUR DIFFÉRENTS ENJEUX  
DE L'ORGANISATION.

Des mécanismes de consultation variés sont mis en place pour identifier les priorités d'action.

Les parties impliquées dans les réflexions sont régulièrement consultées et leurs préoccupations sont prises en compte.

Les résultats des consultations sont analysés et diffusés.

Les actions retenues suite aux consultations sont mises en œuvre dans le plan d'action.

**MAINTIEN**  
UNE CULTURE  
DE PROXIMITÉ AVEC  
LES ÉTABLISSEMENTS  
ET LES AUTRES SERVICES.

La présence du personnel des services dans les établissements est encouragée pour la réalisation de certains mandats.

Le partenariat intra ou interservice permet de rechercher des solutions qui répondent aux besoins et aux attentes des établissements, des services et de l'organisation.

Toutes les demandes sont traitées avec diligence et les suivis nécessaires sont régulièrement communiqués aux établissements ou aux autres services.

Les échanges personnalisés sont privilégiés pour faciliter la communication avec les établissements et les autres services.

# Amélioration continue des pratiques de gestion

Les pratiques de gestion évoluent, se raffinent et doivent s'adapter aux multiples changements de l'organisation. L'une des tâches les plus importantes et les plus difficiles d'une équipe consiste à prendre le temps de s'arrêter à l'occasion pour se demander comment le travail progresse.

## L'équipe de gestion...

### utilise les ressources de manière optimale.

La gestion optimale des ressources permet à une organisation d'être très près de tous ceux et celles qui initient une demande ou expriment un besoin. En améliorant sans cesse les processus de travail et en tirant parti de l'expertise des employés, le service se donne les moyens d'augmenter la qualité des services offerts tout en diminuant le temps d'exécution et les efforts investis. Il s'agit essentiellement d'éliminer tous les « gaspillages »<sup>12</sup> qui gênent ou ralentissent le flux d'un processus.

Il va sans dire que les paramètres à travers lesquels l'équipe doit se déployer sont clairement définis et documentés. La contribution attendue de chacun pour atteindre le résultat global est connue.

### optimise les processus utilisés.

Il est important de mettre l'accent sur les processus afin d'identifier les opportunités d'amélioration. Il faut prendre le temps d'aller sur le terrain voir ce qui se passe pour observer les processus et leur fonctionnement. La standardisation des tâches est la base de l'amélioration continue et de la responsabilisation du personnel. Les décisions sont prises par consensus en prenant le temps nécessaire d'examiner toutes les options.

### actualise les caractéristiques d'une équipe performante.

Certaines caractéristiques permettent de reconnaître une équipe performante : communication fluide, valeurs communes, confiance mutuelle, sentiment d'appartenance, flexibilité, reconnaissance exprimée, bon esprit d'équipe, méthodes et organisation du travail efficaces, etc.

Une équipe performante s'engage à produire des résultats significatifs selon des standards de haute qualité. Les membres ressentent une fierté à respecter les délais, atteindre les objectifs et mener à terme les projets. Ils cherchent en permanence à s'améliorer et adoptent des méthodes de résolution de problème qui favorisent la créativité, l'innovation et la participation.

Les membres de l'équipe ont un fort sentiment d'appartenance et sont conscients de leur rôle dans la réussite des projets. Ce sentiment d'appartenance est renforcé par l'implication de tous dans la prise de décision, le choix des objectifs et des stratégies qui permettront d'atteindre les buts fixés. Qui plus est, un plan de développement des compétences individuelles et collectives est en place en fonction des besoins organisationnels.

# Amélioration continue des pratiques de gestion



## ÉQUIPE DE GESTION

GESTIONNAIRE

GESTIONNAIRE  
+ ÉQUIPE

Actions-clés

Éléments observables

**UTILISE  
LES RESSOURCES  
DE MANIÈRE  
OPTIMALE.**

Les paramètres à travers lesquels l'équipe doit se déployer sont clairement définis et documentés.

Les documents administratifs sont harmonisés dans le service et entre les services.

Le personnel est mis à contribution dans la recherche de solutions.

La contribution attendue de chacun pour l'atteinte du résultat global est explicite.

La pérennité des dossiers et le transfert d'expertise sont pris en compte.

**OPTIMISE  
LES PROCESSUS  
UTILISÉS.**

Les processus sont analysés et documentés.

Des objectifs d'amélioration continue sont en place.

Des tableaux de bord permettent de suivre l'évolution des processus.

La charge administrative des établissements et des services est réduite.

**ACTUALISE  
LES CARACTÉRISTIQUES  
D'UNE ÉQUIPE  
PERFORMANTE.**

Un plan de développement des compétences individuelles et collectives est en place en fonction des besoins organisationnels.

Les méthodes et l'organisation du travail sont efficaces.

La communication est fluide au sein du service, entre les services et les établissements.

Un bon esprit d'équipe règne dans le service.

## ANNEXE

# Champs d'expertise des services de la CSMB

### Bureau de statistiques et d'imputabilité

- Joue un rôle d'expert-conseil et d'expertise fonctionnelle auprès de la Direction générale et de tous les gestionnaires de la Commission scolaire;
- soutient et accompagne l'organisation dans sa prise de décisions politiques et administratives basées sur des résultats, des études et des analyses;
- réalise certaines analyses ponctuelles en lien avec les enjeux des établissements et des services;
- planifie, organise, coordonne et évalue les activités relatives à la tenue de données statistiques concernant les services administratifs et pédagogiques;
- développe des outils et des indicateurs de suivi et de performance.

### Bureau des communications

- Élabore et déploie des stratégies de communication intégrées pour les publics internes (employés et élus) et externes (élèves, parents et partenaires) de la Commission scolaire;
- favorise le développement d'une image de marque contribuant à faire rayonner l'élève, les membres du personnel et à valoriser l'école publique francophone;
- assure les obligations d'information au public et la reddition de comptes qui incombent légalement à la Commission scolaire;
- promeut les services et programmes offerts par l'organisation et les établissements du secteur Jeunes et de la formation générale des adultes;
- soutient la Commission scolaire, ses établissements et services dans leurs activités de communication officielle.

### Bureau des grands projets

- Élabore le plan d'engagement vers la réussite après consultation auprès de la communauté éducative;
- effectue des mandats de vérification et de contrôle interne afin d'optimiser les processus administratifs, financiers et budgétaires dans un contexte de saine gestion des fonds publics;
- analyse la croissance de la clientèle, recommande les ouvertures et les agrandissements d'établissement;
- assure le soutien-conseil aux écoles pour le démarrage scolaire au primaire et pour GPI;
- assure le service d'organisation scolaire pour les écoles secondaires;
- coordonne les différents services pour la livraison des locaux à la rentrée scolaire.

### Formation générale des adultes

- Accompagne les cadres, les enseignants, les professionnels, le personnel de soutien et les élèves des centres d'éducation des adultes de façon à ce que chaque adulte inscrit réalise son objectif;
- s'assure du respect des encadrements légaux liés aux services éducatifs de la formation générale des adultes.

### Formation professionnelle et diversifiée

- Conseille, accompagne et forme les équipes-centres à la mise en œuvre de leurs actions et de leurs orientations pédagogiques et administratives;
- s'assure du respect des encadrements légaux;
- soutient et accompagne les équipes-centres en ce qui concerne les services complémentaires pour les élèves à besoins particuliers (EBP) et les élèves à risque;
- entretient et consolide des partenariats viables, à l'interne comme à l'externe pour la mise en œuvre de projets, de programmes et de services pour les élèves;
- assure une veille sectorielle pour répondre aux enjeux rattachés à l'adéquation formation-emploi afin de diversifier l'offre de service;
- élabore des stratégies et des outils de promotion, pour l'ensemble des centres de formation professionnelle afin d'atteindre les publics cibles autant à l'interne qu'à l'externe.

### Secrétariat général

- Assume le secrétariat corporatif de la Commission scolaire;
- veille au respect de l'ensemble des encadrements légaux;
- assure une vigie afin de rester informé des modifications législatives et réglementaires et participe à la mise en place et au déploiement des processus et adaptations nécessaires à leur respect;
- agit à titre de conseiller juridique pour l'ensemble des instances et des gestionnaires en veillant à préserver la situation juridique et les droits de la CSMB;
- représente la Commission scolaire devant différentes instances administratives ou judiciaires;
- négocie, pour et au nom de la Commission scolaire, et rédige différents contrats, ententes ou protocoles;
- assure la détention et la conservation des documents et agit comme registraire;
- assume la responsabilité de l'accès aux documents des organismes publics et de la protection des renseignements personnels;
- planifie l'octroi et la gestion des contrats publics et assure une vigie afin de voir au respect des règles en la matière;
- établit les besoins, planifie, élabore et coordonne tous les processus d'achat afin de répondre aux besoins des établissements et des services en matière de construction, de biens, de services et de technologies de l'information.

### Service aux entreprises et de formation continue

- Assure une veille stratégique pour identifier les besoins de formation de la région;
- représente les centres d'éducation des adultes et de formation professionnelle auprès des entreprises et des partenaires du milieu de l'emploi;
- sollicite et conseille les entreprises et organismes pour offrir des services de formation visant le développement des compétences des travailleurs;
- planifie et organise la logistique des réponses et stratégies de formation acceptées par l'entreprise et en assure le suivi.

### Service de l'organisation scolaire

- Assure le soutien conseil aux établissements pour les tâches reliées à l'organisation scolaire;
- procède aux ouvertures de groupes dans les écoles primaires;
- déclare la clientèle jeune aux fins du financement annuel et perçoit les revenus des élèves non-résidents;
- révisé les bassins d'alimentation des établissements;
- révisé les critères d'inscription, le plan triennal de répartition et de destination des immeubles (PTRDI), le renouvellement des statuts des écoles à vocation particulière et les actes d'établissement;
- gère les inscriptions centralisées.

### Service des ressources éducatives

- Forme, accompagne, conseille et soutient le personnel des établissements primaires et secondaires dans la mise en œuvre du programme de formation de l'école québécoise (PFÉQ);
- s'assure de la compréhension et du respect des encadrements légaux;
- soutient les établissements en ce qui concerne les besoins des élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (HDAA);
- veille à mettre en œuvre les quatre programmes des services complémentaires; de soutien, d'aide à l'élève, de vie scolaire, de promotion-prévention;
- assure une vigie afin de conserver un positionnement d'avant-garde au niveau de la mission éducative de la CSMB.

### Service des ressources financières

- Soutient les directions d'établissement et les services dans leur gestion budgétaire et financière;
- s'assure de la gestion efficace des fonds publics qui lui sont confiés;
- s'assure de la disponibilité de toutes les ressources financières possibles;
- forme et accompagne le personnel des établissements et des autres services pour assurer l'intégrité des états financiers dans le respect des règles comptables;
- conseille les différentes instances de la CSMB en matière de gestion financière.

### Service des ressources humaines

- Offre dans ses champs d'expertise des services-conseils à la Direction générale, aux gestionnaires et au personnel des établissements et des services;
- favorise le maintien d'un environnement de travail et d'apprentissage sain, stimulant, juste et équitable, en conformité avec les lois, conventions collectives, règlements et politiques en vigueur;

- élabore et met en œuvre les politiques reliées à la gestion des ressources humaines;
- s'assure de la gestion des programmes et des activités de ressources humaines en matière d'acquisition de talents, de dotation, d'insertion professionnelle, de développement, de santé et de sécurité au travail et de relations de travail;
- met en place des stratégies, des programmes et des pratiques innovantes pour attirer, retenir et développer les compétences et le plein potentiel du personnel de la CSMB;
- soutient une démarche d'amélioration continue de la gestion des ressources humaines dans une perspective d'efficacité, d'efficience et de qualité des résultats.

### Service des ressources informatiques

- Soutient et conseille les établissements dans l'utilisation pédagogique des technologies en salle de classe;
- offre des services-conseils, en technologie de l'information, à la Direction générale, aux gestionnaires et au personnel des établissements et des services;
- identifie et met en place des solutions innovantes pour les établissements et les services;
- fournit un environnement technologique sécuritaire et sain pour la communauté éducative;
- assure le bon fonctionnement et la pérennité de l'infrastructure technologique de la CSMB;
- développe des solutions logicielles en fonction des priorités de la CSMB.

### Service des ressources matérielles

- Soutient les directions d'établissement et de service dans le cadre de demande d'ajout, retrait ou modification d'un bien immobilier;
- assure le maintien de l'intégrité des bâtiments et de la sécurité des occupants en priorisant, planifiant, organisant et encadrant tous les travaux en lien avec les immeubles et les terrains de la CSMB;
- reçoit, priorise, attribue et fournit les services techniques en lien avec les demandes d'intervention produites par les directions d'établissements;
- prend en charge les interventions requises en cas de sinistres, d'urgence et de vandalisme;
- intervient auprès du MEES pour l'obtention du financement dans le cadre d'agrandissement ou de construction d'établissement, de réfection majeure ou d'embellissement de cour d'école.

### Service du transport scolaire

- Assure le service à la clientèle auprès des parents et des établissements;
- octroie les droits au transport scolaire et applique la politique du transport scolaire;
- détermine annuellement les parcours des autobus et des berlines;
- communique avec les transporteurs pour assurer un transport adéquat;
- négocie les contrats de transport pour les parcours du matin et de la fin de la journée et s'assure de l'application des clauses;
- participe aux campagnes de sécurité;
- organise le transport pour les événements institutionnels.

# Les références

**1- Luc, Édith. 2010. *Le leadership partagé.***

Le leadership est un processus d'influence réciproque entre des personnes mobilisées pour une cause commune. L'auteure décrypte les mécanismes au cœur du leadership partagé et voit dans cette coopération l'occasion pour chacun de cesser d'être un simple observateur de son environnement pour en devenir un acteur influent.

**2- Mailhot, Chantale, Éric Brunelle et Veronika Kisfalvi. 2012. *Habiletés de direction.***

24 textes qui portent sur le métier de dirigeant et sur les habiletés que nécessite ce métier dans un monde en constante évolution.

**3- Womack, James et Daniel Jones. 2012. *Système lean.***

Initialement mis au point par Toyota, le système lean est une méthode de management qui permet à l'entreprise d'être au plus près de la demande client et d'éliminer tous les gaspillages.

**4- Joiner, Brian L., Barbara J. Streibel, Jacques Lalanne, Peter R. Scholtes. 2002.**

***Réussir en équipe.***

Le travail d'équipe est essentiel pour assurer l'engagement, la collaboration et la performance. Joiner, Scholtes, Streibel et Lalanne présentent des procédés éprouvés pour réussir le travail d'équipe.

**5- Brillman, Jean et Jacques Hérard. 2011. *Management - Concepts et meilleures pratiques.***

Les meilleures pratiques de management évoluent sous l'impact des politiques économiques mondiales. Obtenir performance et compétitivité implique entre autres :

- de créer de la valeur en conformité avec les principes du développement durable;
- de pratiquer une politique d'innovation active basée sur une information pertinente;
- de piloter le changement avec des méthodes efficaces;
- de gérer les compétences en incluant la pratique du coaching.

**6- Fullan, Michael, Joanne Quinn et Eleanor Adam. 2018. *La cohérence.***

Guide pour passer à l'action complète l'ouvrage novateur écrit par Fullan et Quinn, intitulé *La cohérence – Mettre en action les moteurs efficaces du changement en éducation*. Ce guide vise à susciter des discussions enrichissantes et significatives qui permettront d'établir un juste équilibre entre « l'insistance et le soutien », de façon à mener une réforme efficace et ciblée à l'échelle de votre commission scolaire.

**7- Liker, Jeffrey. 2012. *Le modèle Toyota.***

Une conception managériale qui repose sur une culture d'amélioration continue des processus et le développement et la formation des salariés.

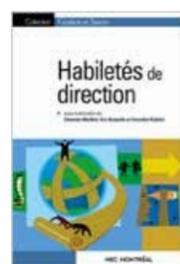
**8- MEES. 2018. *Gestion axée sur les résultats: pilotage du système d'éducation.***

Ce document vise à tracer l'historique de l'approche de la gestion axée sur les résultats en éducation.

1



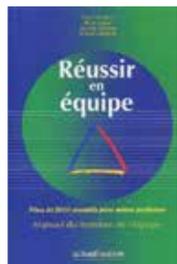
2



3



4



5



6



7



8

