



Assumer ses responsabilités

De la planification à l'évaluation

La reddition de comptes commence par une bonne planification. Une évaluation continue permet aussi d'assurer un bon suivi des dossiers.

Michel Gravel, Ph. D.
 Directeur général, Commission scolaire du Lac-Saint-Jean

Il faut se rendre à l'évidence : la qualité, les contenus, la performance ou le rendement des écoles et du système scolaire constituent des enjeux publics majeurs et prennent une dimension politique toujours plus grande. Il ne saurait en être autrement dans une société de nature concurrentielle où la productivité du travail fondé sur le savoir est et sera encore davantage un déterminant de prospérité pour les décennies à venir.

La population, par l'intermédiaire du gouvernement, s'attend à des résultats voire à une certaine performance de la part des institutions publiques. La gouvernance de l'État, dans son sens large, est de plus en plus soumise à une réalité telle qu'elle doit témoigner des résultats obtenus. En fait, les différentes instances et personnes rattachées au domaine public sont de plus en plus appelées à expliciter leurs responsabilités et ainsi à rendre des comptes. Mais qu'en est-il ? À quoi peut-on raccrocher cette reddition de comptes ? Comment y arriver ?

Le schéma de la page suivante illustre, sommairement, le cheminement préalable à la reddition de comptes. Il permet de dégager les aspects relatifs aux finalités et aux processus ainsi que deux formes d'évaluation de l'organisation. C'est par l'évaluation qu'il est possible de témoigner de la performance accomplie et de répondre ainsi à l'impératif d'imputabilité dans la gouvernance publique.

La mission et les buts

La mission de l'école québécoise, qui est d'instruire, de socialiser et de qualifier, est clairement identifiée dans la Loi sur l'instruction publique. Le développement intégral et la réussite de tous les élèves en constituent les buts fondamentaux. Tout le système scolaire est tourné vers cette mission et ces buts, ce qui ne le dispense pas d'atteindre d'autres buts de nature différente.

Que ce soit par la voie d'un projet éducatif, d'un plan stratégique ou d'un plan de réussite, on a tout avantage à planifier l'organisation scolaire et à l'articuler à partir de valeurs, de principes et de croyances reflétant la réalité et les préoccupations du milieu ou de la communauté. Cette planification revêt un caractère plus complet si elle couvre les dimensions suivantes :

- **le long terme** : résultats échelonnés sur une période de quatre ou cinq ans (en identifiant les principaux moyens pour y parvenir) et qui traduisent une vision d'ensemble;
- **le moyen terme** : planification stratégique pour deux à trois ans (incluant les objectifs, les

principales voies d'action et les indicateurs);

- **le court terme** : articulation annuelle des opérations planifiées.

Réalisation et performance

La réalisation des activités comprend le lieu et le temps où se déroule l'action. La performance, pour sa part, se traduit par le niveau d'atteinte des objectifs poursuivis par l'organisation. Les moyens et les processus employés pour atteindre les résultats font partie intégrante de la performance.

Évaluation continue ou pilotage : cette forme d'évaluation peut être qualifiée de proactive dans le sens où elle porte principalement sur les processus, à partir d'une préoccupation interne à l'organisation. Ce type d'évaluation peut couvrir les ressources utilisées, la façon dont le travail est réalisé par ces mêmes ressources et les résultats engendrés. Elle implique que l'on conçoive l'organisation comme un système, exige de la concentration des acteurs et demande une intervention permet-

La population, par l'intermédiaire du gouvernement, s'attend à des résultats voire à de la performance de la part des institutions publiques

tant de s'ajuster de façon continue à l'environnement. Cette forme d'évaluation institutionnelle

implique le « pilotage » et permet de prendre les dispositions nécessaires à l'amélioration des systèmes de l'organisation durant l'action. Gravel, Boivin et Dufour (2001) ont produit un guide de gestion convivial et utile aux gestionnaires désirant utiliser cette forme d'évaluation.

Évaluation bilan ou diagnostique : cette forme d'évaluation se situe après l'action et concerne les résultats obtenus. Le questionnaire mesure la performance atteinte en fonction de la planification. Ce type de contrôle, très linéaire, s'appuie certes sur des résultats, mais en contrepartie, il implique des corrections trop tardives et gruge souvent énergie et ressources.

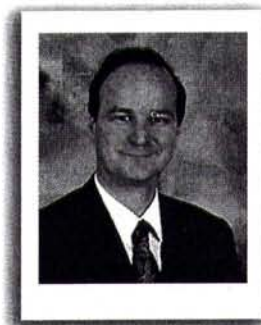
Nécessité de rendre des comptes

C'est à partir de ces deux formes d'évaluation que les personnes responsables ont à témoigner des réalisations de leur organisation. L'évaluation bilan se traduit habituellement sous la forme de documents tels le rapport annuel et le rapport financier. Pour sa part, l'évaluation continue peut donner lieu à des formes de communications diverses tels les rapports de discussion, les mémos informatifs, le portfolio école, le spectacle ou le reportage.

Bien que les deux formes d'évaluation soient importantes, il importe d'accorder une attention particulière au « pilotage », car à l'image des nouvelles formes d'« évaluation authentique » proposées dans la réforme du curriculum, cette forme d'action n'est pas encore intégrée à la cul-

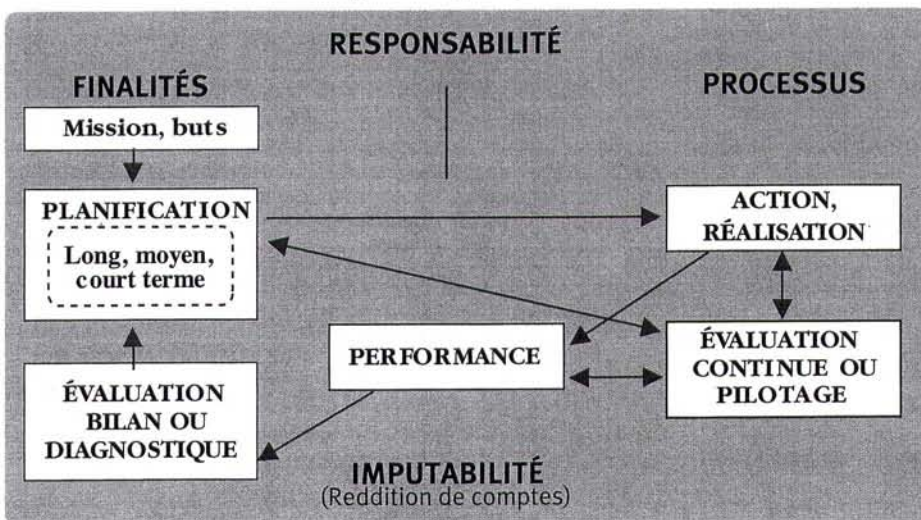
ture et à la pratique actuelles. Une démarche d'intégration doit être favorisée. De plus, au cours des dernières années, beaucoup d'énergies ont été consacrées à la mise en place d'un paradigme centré sur l'apprentissage et que Gravel (2002) qualifie de « systémique » ou d'« organique ». Ce paradigme peut s'inscrire non seulement dans la classe, mais également dans la vie et l'organisation de tout l'établissement ou de la commission scolaire. Il incombe de saisir les occasions d'ajuster les systèmes et les structures de l'organisation à ces nouvelles réalités.

La réalité d'une organisation qui se comprend et qui est capable d'en témoigner dépasse la nécessaire obligation de répondre de l'exercice d'une responsabilité : elle peut également prendre les mesures nécessaires pour modifier son action, s'ajuster de façon continue à son environnement, atteindre ses objectifs et se projeter dans l'avenir. ●



Michel Gravel

Shéma 1 Dynamique des opérations stratégiques relatives à la responsabilité et à l'imputabilité dans l'organisation publique.



Références

COMMISSION SCOLAIRE DU LAC-SAINT-JEAN(2002). *Vision et plan stratégique*, Alma, Direction générale, 22 pages.

GRAVEL, M., BOIVIN, C. et DUFOUR, P. (2001). *Évaluation institutionnelle. Quoi évaluer? Comment s'y prendre?* Montréal, Guérin Éditeur, 89 pages.

GRAVEL, M. (2002). *Le dîner traditionnel chinois ou l'image d'un modèle systémique de l'apprentissage en milieu scolaire*, Alma, Conférence donnée à des éducateurs québécois et chinois, 15 pages.

Faculté de l'éducation permanente

La faculté d'évoluer



Prenez de la valeur.

Inscrivez-vous aux certificats en intervention.

- Intervention auprès des jeunes
- Intervention dans les groupes et les organisations
- Intervention en déficience intellectuelle
- Petite enfance et famille
- Relations interculturelles
- Santé mentale
- Toxicomanies
- Violence, victimes et société

Renseignements

514 343 6090

1 800 363 8876

www.fep.umontreal.ca

Université  de Montréal