

## PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT POUR LES MEMBRES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES CENTRES DE SERVICES SCOLAIRES

### PRÉSENTATION DU PROJET AU PRIX ÉDUCATION

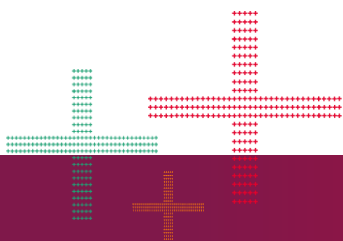
L'École nationale d'administration publique (ENAP) est fière de présenter la candidature de sa Direction des services aux organisations (DSO) pour le projet « Parcours d'accompagnement pour les membres des conseils d'administration des centres de services scolaires ».

La DSO de l'ENAP s'est vu confier, par le ministère de l'Éducation du Québec, le mandat de concevoir et de diffuser la formation obligatoire, prévue à l'article 176.1 de la Loi sur l'instruction publique (LIP), à l'intention des membres des conseils d'administration (CA) des 60 nouveaux centres de services scolaires (CSS).

L'objectif de la formation consistait à habiliter l'ensemble des membres des CA à jouer leur rôle de gouvernance et à déployer leur capacité collective à mieux comprendre leur environnement, pour mieux délibérer et mieux gouverner en toute collégialité.

Les défis étaient multiples :

- + Soutenir le ministère de l'Éducation dans l'adhésion et la pertinence du parcours de formation lié au projet de loi 40
- + Former 900 personnes réparties sur tout le territoire québécois, en période de pandémie
- + Former 900 personnes d'horizons différents, avec ou sans expérience de la gouvernance dans un contexte d'appréhension des impacts potentiels du projet de loi 40
- + Former 900 personnes dont la connaissance du milieu l'éducation pouvait varier grandement, notamment en faisant un panorama du système d'éducation, un survol du CSS, des instances de gouvernance dans l'environnement du CSS
- + Aider à reconstruire les repères des personnes qui étaient habituées à une gouvernance différente, notamment en distinguant bien les rôles des membres du CA versus ceux de la direction générale et des divers comités du CSS
- + Tenir, tout au long du Parcours, le fil conducteur des trois principes sur lequel s'appuyait le projet de loi 40, à savoir :
  - + L'élève au cœur des décisions
  - + La modernisation de la gouvernance scolaire
  - + La valorisation des personnes qui sont en contact avec les élèves et qui connaissent bien leurs besoins
- + Fournir des rapports de progression des participants au Ministère et une rétroaction utile aux participants pour améliorer leur contribution à la gouvernance et à l'émergence de l'intelligence collective de leur CA.



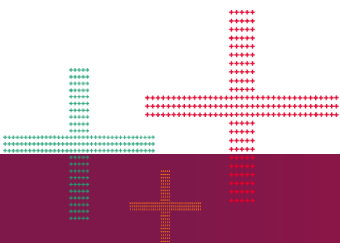
## L'IMPACT DE LA RÉALISATION SUR LA CLIENTÈLE

- + La clientèle visée par le Parcours d'accompagnement était, de toute évidence, les membres des CA des CSS à qui la formation était destinée. Le Parcours leur a permis de se familiariser avec le système d'éducation, le milieu scolaire et la saine gouvernance.
- + Les contenus du Parcours ont été rendus accessibles aux directions générales, directions générales adjointes et secrétaires généraux des CSS pour leur permettre de soutenir les membres de leur CA, mais également de s'approprier eux-mêmes les notions présentées dans le Parcours.
- + Une saine gouvernance au CA, dans le respect du principe de subsidiarité et dans un mode collaboratif, devrait contribuer à la réalisation de la mission des CSS et à la réussite éducative des élèves, y compris ceux qui ont des besoins particuliers, sans oublier la saine gestion des fonds publics personnel.
- + Les participants étaient informés au fur et à mesure du déploiement de nouvelles stations du Parcours et pouvaient communiquer avec une personne-ressource pour toute question. Certains en ont profité pour faire des commentaires. L'un de ceux-ci portait sur le fait que les apprentissages faits durant le Parcours lui seraient utiles pour d'autres CA, en dehors du milieu de l'éducation.
- + Les participants ont pu voir l'impact du Parcours sur leurs comportements au moyen d'un révélateur d'intelligence collective et sur les connaissances acquises grâce au questionnaire d'évaluation situationnelle qui les projetait dans des situations susceptibles de survenir au CA afin de voir s'ils pouvaient déterminer les bonnes façons d'agir dans chaque cas en se référant aux apprentissages faits tout au long du Parcours.
- + Un webinaire aura permis d'accompagner les présidences.

En résumé, le parcours a permis une **appropriation de la réforme** introduite par une nouvelle loi, une **mobilisation** de l'ensemble des acteurs stratégiques et terrain et l'**acquisition ou la consolidation** de connaissances et compétences en gouvernance pour les parents, les enseignants et les gestionnaires.

## LE CARACTÈRE NOVATEUR DE LA RÉALISATION

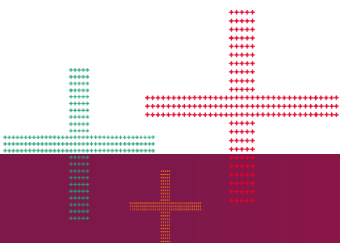
- + Le travail collaboratif ENAP-MEQ-partenaires au niveau stratégique a permis de forger une compréhension commune et une cohérence globale des actions dont le Parcours de formation.
- + Le Parcours abordait une nouvelle réalité provinciale- la mise en place des Centres de services scolaires- pour laquelle il n'y avait pas encore d'expériences concrètes forçant à anticiper les besoins terrain des participants.
- + Le Parcours d'accompagnement a été entièrement conçu en mode formation à distance, sur la plateforme Moodle, afin d'être accessible à tous-et en tout temps.
- + Le concept visuel du Parcours, inspiré d'une trame de train-métro, à 9 stations, a permis de donner une facture visuelle cohérente au Parcours des participants et de mobiliser l'équipe de production.





- + Le Parcours a introduit les notions de postures collaboratives et d'intelligence collective afin de valoriser la diversité des membres du CA, de leurs expériences, compétences et connaissances, tout en les sensibilisant au rôle qu'ils ont à jouer personnellement pour que le CA fonctionne bien et pour permettre à l'intelligence collective du CA d'émerger. Des pistes et des outils ont été conçus pour leur permettre de s'appropriier ces concepts, de faciliter les dynamiques relationnelles et de mieux travailler ensemble. En fin de parcours, chaque participant avait à répondre à un questionnaire sur ses propres postures collaboratives et sur sa perception de l'intelligence collective de son CA.
- + L'intégration d'exemples du terrain a permis de concrétiser les concepts présentés aux participants. Nous soulignons ici notre appréciation pour la collaboration des personnes consultées dans les CSS (cadres et parents) et dans les groupes de partenaires du Ministère.
- + L'intégration de questions à se poser pour mieux comprendre, ou encore des questions à poser durant les séances de travail du CA, ont permis de faire ressortir les points les plus importants parmi les contenus de nature plus technique portant, notamment, sur la gestion des ressources, la gestion contractuelle ou les états financiers.
- + Des outils pratiques ont permis aux participants de s'approprier plus facilement les contenus et de se responsabiliser pour s'acquitter de ses responsabilités et assurer la saine gouvernance du CSS. Soulignons, par exemple, l'outil d'aide à la décision éthique, la courtoisie virtuelle, l'autoévaluation des membres du CA et le questionnaire d'évaluation de la performance du CA et de ses comités.
- + Des activités de groupe comme l'élaboration du code de bonne conduite du CA ou les retours en groupe sur l'évaluation du CA et de ses comités, ou encore sur le révélateur d'intelligence collective visaient aussi à travailler la cohésion et l'amélioration continue de chaque CA.
- + En fin de parcours, les participants ont répondu à un « révélateur d'intelligence collective » et reçu un rapport personnel et confidentiel sur leurs propres postures tandis que les présidences ont reçu en plus un rapport sur l'intelligence collective du CA avec un outil pour une rétroaction de groupe.
- + La dernière évaluation était un questionnaire d'évaluation situationnelle à choix multiples. Des mises en situation projetaient les participants dans des situations susceptibles de survenir durant leur mandat au CA et visaient à voir s'ils pouvaient déterminer les bonnes façons d'agir dans chaque cas en se référant aux apprentissages faits tout au long du Parcours.

En résumé, le caractère novateur du parcours repose la notion d'**intelligence collective et de travail collaboratif** appuyée par des outils concrets, des **exemples terrain adaptés** et d'autres **outils pratiques**, une combinaison d'**évaluations individuelles (autoapprentissage) et collectives** sur la performance et un concept graphique facilitant la **visualisation du parcours** à faire.



## LE POTENTIEL D'APPLICATION DANS D'AUTRES ORGANISATIONS

La trame du Parcours d'accompagnement pour les membres des CA des CSS a déjà inspiré celle d'un Parcours d'accompagnement pour les membres du CA d'institutions d'enseignement supérieur en mode projet pilote, dont le déploiement a commencé en février 2021. Le contenu de ce dernier diffère bien évidemment de celui des CSS, mais les divers volets de sa réalisation, tels que les modalités de formation à distance, l'accessibilité en ligne en tout temps et la création d'un concept visuel propre à l'ENAP sont inspirés du projet soumis au Prix de l'IAPQ. Au terme du projet pilote de l'ENAP, la formule pourrait être reprise pour d'autres institutions d'enseignement supérieur.

De plus, certains contenus et outils du Parcours d'accompagnement pour les membres des CA des CSS sont déjà adaptés pour inspirer la création de mini-parcours pour les CA de diverses organisations telles que les organismes de la fonction publique québécoise, du réseau de la santé et des services sociaux et du réseau municipal : gestion efficace des réunions, intelligence collective, éthique, prise de décision, sens critique stratégique, performance du CA.

En résumé, ce Parcours nous permet de bonifier le **contenu de tous les accompagnements en gouvernance** (5-6 mandats annuellement), a déjà inspiré d'autres parcours en **réutilisant la facture visuelle** pour faciliter le chemin à parcourir pour les participants et partenaires (ex. : parcours initiation pour les gestionnaires publics), en réutilisant les divers **outils associés à l'intelligence collective** (ex. : révélateur) et en réutilisant les **outils d'évaluation de la performance** (ex. : CA universitaire, municipalité).

## LA QUALITÉ DE LA GESTION DANS LA CONCEPTION, LE DÉVELOPPEMENT ET LA MISE EN ŒUVRE DE LA RÉALISATION

D'entrée de jeu, il a fallu susciter l'adhésion de divers acteurs majeurs à ce Parcours. À cet égard, la leader de projet de l'ENAP, avec l'appui du directeur général, de la directrice des services aux organisations et de la directrice adjointe et de la formation continue, a présenté l'esquisse du projet à plusieurs reprises : un forum avec le Ministère et les DG des CSS à l'hiver 2020, participation au groupe de soutien à la mise en œuvre de certaines dispositions législatives tout au long du processus de conception, comité composé des partenaires de l'Université de Sherbrooke et du Ministère appelé à commenter les contenus. Soulignons que l'implication de la haute direction de l'ENAP auprès du Ministère et des partenaires a permis d'assurer le succès de ce projet d'envergure, notamment pour inspirer confiance et asseoir la crédibilité du Parcours.

Nous tenons à souligner le professionnalisme des équipes, qui ont travaillé sans relâche pour déployer le Parcours **en temps opportun**, parallèlement au calendrier de mise en place des CSS, et relever les défis en mode solution (ex. : enjeux technologiques, enjeux de délais de validation, enjeux d'élargissement de l'accès à des personnes autres que les membres des CSS) de même que la qualité de la collaboration avec les partenaires et le ministère de l'Éducation.

Une large équipe **multidisciplinaire** (administration publique, droit, orientation, éthique, transfert de connaissances, administration et gouvernance scolaire, psychologie, techno pédagogie) et **interinstitutionnelle** (ENAP, Université de Sherbrooke, ministère de l'Éducation, consultants, partenaires des commissions scolaires) a contribué à la conception et au développement des contenus du Parcours en mode de **co-création**, de même qu'à sa mise en œuvre.

