

# Une réingénierie organisationnelle en trois actes

Atelier donné dans le cadre du Congrès 2015  
ADIGECS



Commission scolaire  
des Hautes-Rivières



# Déroulement de la rencontre

- **1<sup>er</sup> acte** : La commission scolaire est au pilotage, depuis deux ans, d'une démarche majeure d'alignement organisationnel, afin de mettre en place une gouvernance plus ciblée, plus cohérente et plus convergente autour d'enjeux collectifs.
- **2<sup>e</sup> acte** : Une démarche de formation pour l'insertion professionnelle et la formation continue des cadres en exercice a été déployée. Cette démarche repose sur un processus d'accompagnement et de supervision en lien avec les besoins de l'organisation.
- **3<sup>e</sup> acte** : Un nouveau modèle d'affaires se dessine pour les services centraux qui doivent évoluer d'un modèle de « centre d'expertise » à un modèle de « centre de services ».

# Un portrait exhaustif à se donner

- Un sondage... **16 000** répondants
- **Questionnaires :**
  - aux élèves du primaire;
  - aux élèves du secondaire;
  - aux employés de la CSDHR;
  - aux parents;
  - aux partenaires.
- **Catégories de questions posées dans les sondages :**
  - Identification;
  - apprentissages;
  - programmes particuliers;
  - appartenance;
  - sécurité et prévention de la violence;
  - encadrement;
  - activités parascolaires;
  - environnement;
  - technologies de l'information;
  - conciliation travail-études;
  - bien-être au travail;
  - communication;
  - communauté;
  - à vous la parole (question ouverte).



# Un portrait exhaustif à se donner

- **Taux de réponses obtenues**
  - Élèves du primaire (2<sup>e</sup> & 3<sup>e</sup> cycles) **4 837 | 89 %**
  - Élèves du secondaire, de la FGA et de la FP **6 015 | 91 %**
  - Élèves lourdement handicapés – Marie-Rivier **26 | 16 %**
  - Employés de la CSDHR **1 553 | 70 %**
  - Parents **4 114 | 30 %**
  - Partenaires **81 | 38 %**

## TABLE DES MATIÈRES

Opération sondage automne 2013  
SELON L'ORDRE D'APPARITION DES DOCUMENTS DANS CE CARTABLE

- L'Opération sondage en quelques chiffres
- Remerciements
- Avis aux lecteurs

### ÉLÈVES DU PRIMAIRE

1. Synthèse du sondage aux élèves du primaire.
2. Vue globale.
3. Vue par niveaux scolaires (élèves du régulier seulement).

### ÉLÈVES DU SECONDAIRE-FP-FGA

1. Synthèse du sondage aux élèves du secondaire-FP-FGA.
2. Vue globale.
3. Vue par niveaux scolaires (élèves du régulier seulement).
4. Vue par programmes.

### PARENTS

1. Synthèse du sondage aux parents.
2. Parents du primaire - vue globale.
3. Parents du secondaire - vue globale.

### EMPLOYÉS

1. Synthèse du sondage aux employés.
2. Vue globale.
3. Vue selon le lieu de travail.
4. Vue par types d'emplois.

### PARTENAIRES

1. Synthèse du sondage aux partenaires.
2. Vue globale

# Une démarche de co-construction collective

- **Enjeux relatifs aux trois dimensions suivantes :**
  - réussite éducative;
  - environnement éducatif;
  - développement professionnel.
- **Mission – Vision – Valeurs**
  - 120 personnes**
    - ✓ Tous les gestionnaires (établissements et services centraux).
    - ✓ Membres du conseil des commissaires.
    - ✓ Représentants des instances syndicales.
- **Orientations – Objectifs – Résultats attendus**
  - 300 personnes**
    - ✓ 1<sup>er</sup> groupe : gestionnaires – commissaires – rep. syndicaux.
    - ✓ 2<sup>e</sup> groupe : représentants d'élèves, d'employés et de partenaires.





# PLAN STRATÉGIQUE

Engager davantage notre communauté éducative dans une culture de la réussite, où le développement personnel et professionnel des individus est privilégié, dans une dynamique de responsabilisation partagée, de collaboration et d'ouverture au milieu.

« Si l'engagement est le moteur de l'action, l'innovation et la cohérence en indiquent la direction, alors que la coopération témoigne de son mouvement. »

COOPÉRATION

INNOVATION

COHÉRENCE

ENGAGEMENT

## ORIENTATION 1

Augmenter les taux de réussite et de persévérance de tous les élèves.

### ENJEUX

- / Taux de diplomation.
- / Persévérance.
- / Transitions scolaires.
- / Réussite des garçons.

## ORIENTATION 2

Favoriser le développement d'un environnement éducatif de qualité, dans une dynamique de coopération en réponse aux besoins des élèves.

### ENJEUX

- / Saines habitudes de vie.
- / Environnements technologiques.
- / Offre de service en continuité pour les élèves.
- / Communication à l'égard de l'offre de service déployée pour les élèves au sein de l'organisation.
- / Concertation établissement-famille-communauté.

## ORIENTATION 3

Soutenir le développement professionnel de l'ensemble du personnel en vue de la réalisation de la mission.

### ENJEUX

- / Maîtrise de l'utilisation des technologies chez le personnel.
- / Insertion professionnelle des employés.
- / Développement professionnel des équipes-écoles et des équipes-centres.



Démarche du  
projet éducatif/plan de réussite  
de la Polyvalente  
Chanoine-Armand-Racicot

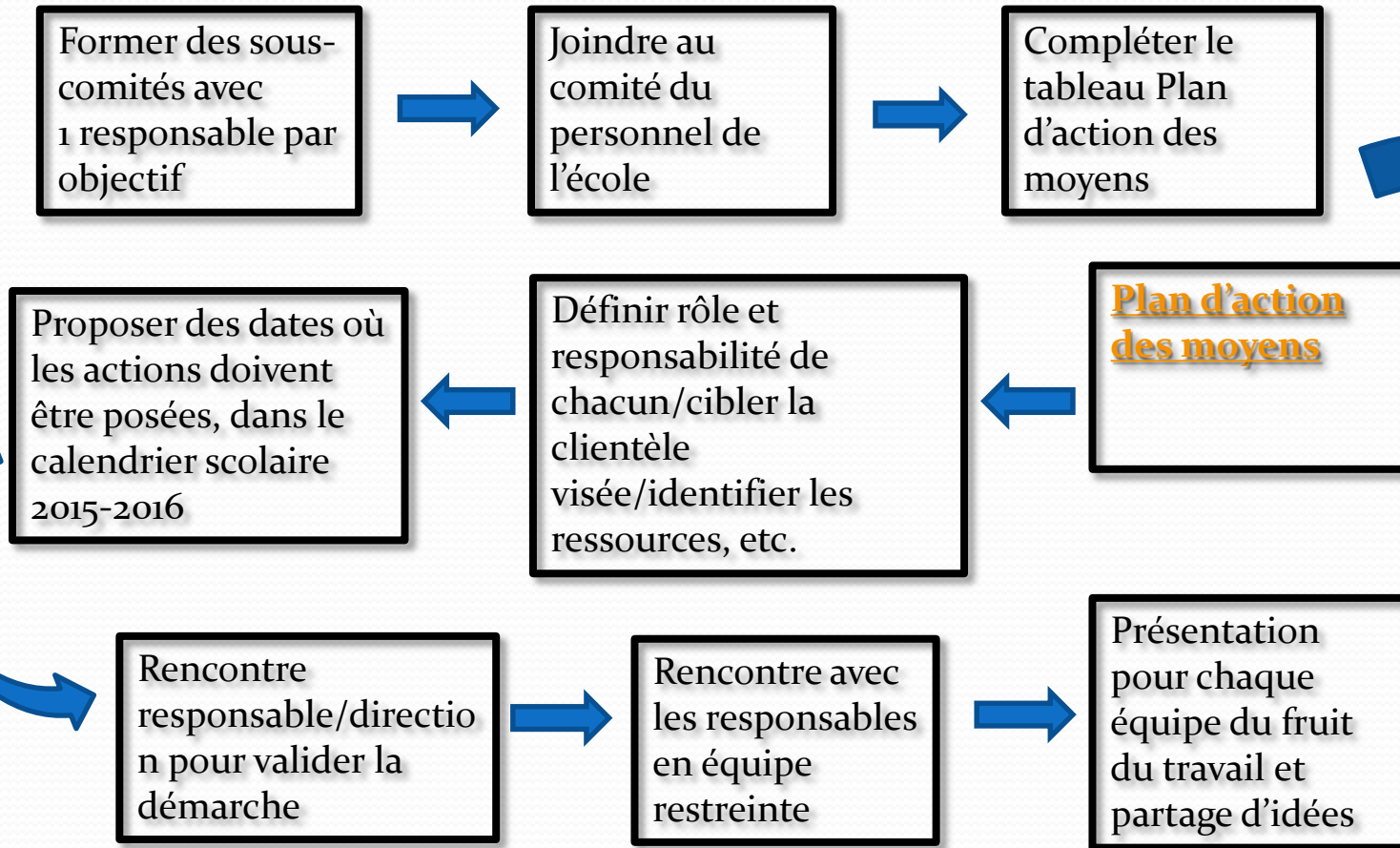


Projet éducatif et  
Plan de réussite

Vs

Plan d'action et  
reddition compte  
(convention de gestion)

# Démarche du plan d'action



# Démarche du plan d'action

Placer dans un calendrier partagé toutes les actions à venir



Présentation finale de la démarche en Assemblée générale



Planifier d'offrir dans les BCD/FG des tâches en lien avec le plan de réussite.



**Calendrier partagé**

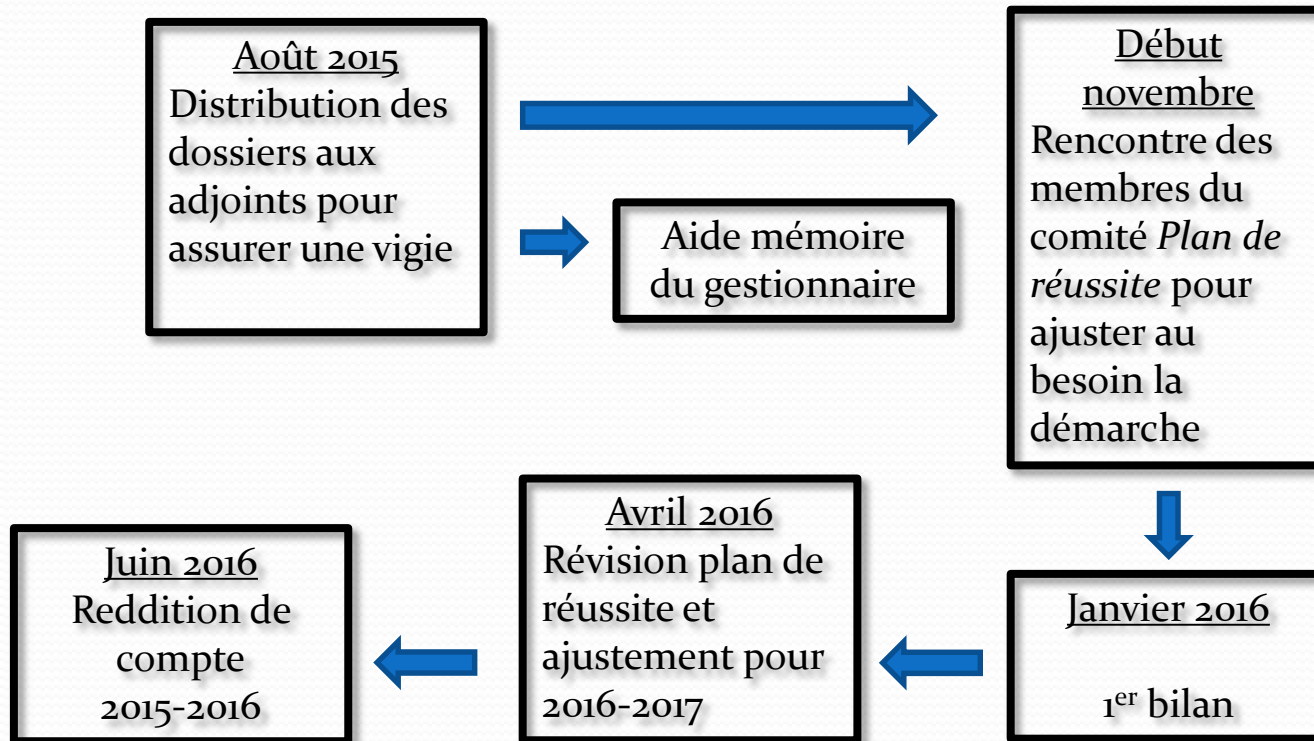
-----  
----  
96.20: remplir les demandes en perfectionnement

-----  
----  
Prévoir budget libération

-----  
----  
Rencontre comité EHDAA



# Démarche du plan d'action



# Accompagnement et supervision

Mai 2015



# L'accompagnement des gestionnaires vers la gestion des résultats

## État de situation

- Présence de plusieurs nouveaux adjoints et nouvelles directions depuis deux ans. Besoin de formation et d'accompagnement en lien avec l'ensemble des compétences d'une direction d'établissement et de la gestion des résultats.
- Projet éducatif déjà actualisé, mais difficulté pour plusieurs gestionnaires d'établir des liens d'impact concernant les décisions prises et les résultats, tant au niveau budgétaire que pédagogique.

# L'accompagnement des gestionnaires vers la gestion des résultats (suite)

## État de situation

- Prévoir des formations afin d'aider les nouveaux gestionnaires à travailler la dimension de la mobilisation des équipes.
- Développer des réseaux d'entraide concernant la gestion des ressources humaines à travers les changements organisationnels.

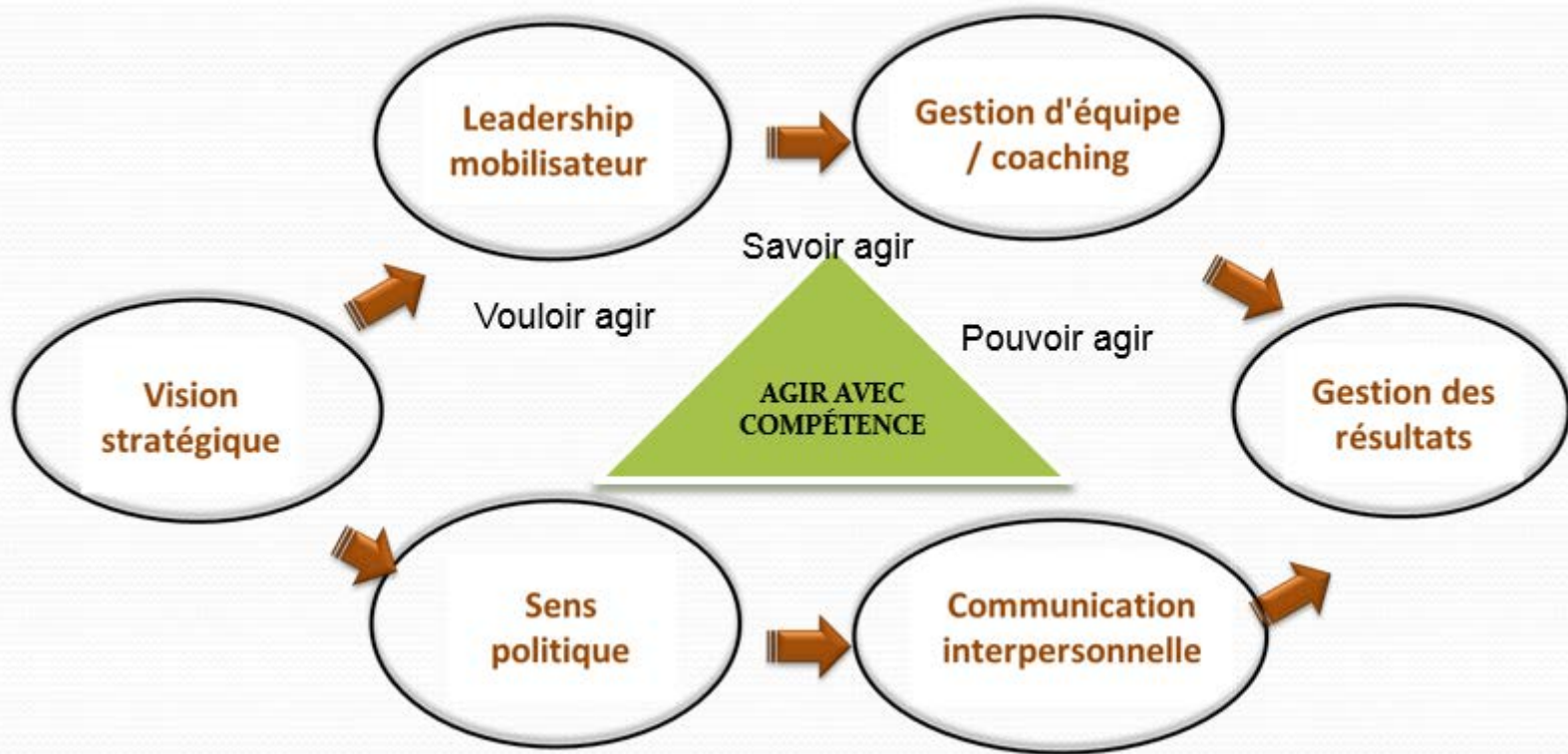




# Intentions de l'outil

- **Ce référentiel vise :**
  - ✓ à autoévaluer ses compétences professionnelles;
  - ✓ à identifier ses besoins de développement professionnels;
  - ✓ à contribuer à la mission et au soutien du plan stratégique de la commission scolaire et des projets éducatifs des établissements.

# Compétences



# Comment utiliser l'outil

## Avant la supervision

- Profil du gestionnaire.

## Réflexion concernant les éléments :

- ✓ à travailler personnellement;
- ✓ à travailler en équipe;
- ✓ en continuité.

## Question

Qu'est-ce qu'un indicateur de comportement ?



# Le Tableau de bord



Compétences CSDHR	Capacités transversales (mêmes que celles du MELS)
<p><b>Vision stratégique</b> Capacité à se donner une vision à long terme, d'identifier des enjeux, définir les stratégies et les alliances et partenariats possibles.</p>	<p><b>La méthode et les démarches</b></p>
<p><b>Leadership mobilisateur</b> Capacité d'influencer ses collaborateurs, de donner une direction et un sens aux efforts communs, de diffuser les valeurs et la vision de son organisation et de susciter l'engagement et la créativité.</p>	<p><b>La communication</b></p>
<p><b>Gestion des résultats</b> Capacité à définir des indicateurs de succès, d'établir un mode de gestion centré sur les résultats, souci d'amélioration continu. Capacité à encadrer la progression des opérations, voir à l'application des règlements et assurer les suivis nécessaires.</p>	<p><b>Le leadership/ le sens politique</b></p>
<p><b>Communication interpersonnelle</b> Capacité à comprendre le point de vue des autres, de s'ajuster aux personnes, de susciter des échanges constructifs.</p>	<p><b>L'interaction et la coopération</b></p>
<p><b>Gestion d'équipe et coaching</b> Capacité à créer un climat propice à la collaboration, de donner des directives claires, de laisser à chacun la marge de manœuvre nécessaire, être disponible pour conseillers on équipe et accompagner.</p>	<p><b>L'évaluation et la régulation</b></p>
<p><b>Sens politique</b> Capacité à bien lire son environnement, d'interagir adéquatement face à des situations complexes et ambiguës et de manœuvrer avec perspicacité et respect.</p>	<p><b>L'éthique</b></p>

## Acte 2

Une démarche de formation pour l'insertion professionnelle et la formation continue des cadres en exercice a été déployée.

Cette démarche repose sur un processus d'accompagnement et de supervision en lien avec les besoins de l'organisation.

# Mise en place de communautés de pratique

Direction générale

Direction d'établissement

Personnel enseignant





# Communauté de pratique

*« Ni service ni réseau, la communauté de pratique est un groupe de professionnels qui partagent des savoirs, créent des pratiques communes et les enrichissent dans un domaine d'intérêt partagé. »* Davel et Tremblay (2011), p. 97

## Types d'objectifs

- *Piloter une stratégie*
- *Donner naissance à une nouvelle activité*
- *Résoudre des problèmes*
- *Promouvoir la diffusion de bonnes pratiques*
- *Développer des compétences professionnelles*

## Dimensions

*L'engagement mutuel*  
*L'entreprise commune*  
*Le répertoire partagé*

Wenger (2009), p. 82



# Établissement d'une problématique (3 points de vue)

Perception des directions d'établissement

+ Repères théoriques

+ Vision de l'organisation

**Portrait de situation CSDHR au regard des besoins des directions d'école en insertion professionnelle.**

**Groupes de discussion** pour faire le portrait des besoins (novembre 2014).

**Thèmes abordés :** formation universitaire, perception du rôle et besoins en formation continue.

- **Groupe 1 :** nouvelles directions adjointes et directions d'école.
- **Groupe 2 :** directions expérimentées qui jouent un rôle de coach, de mentor.



## Parmi les **manques** et **besoins** prioritaires :

- manque de temps pour la **gestion pédagogique**;
- manque de ressources pour faire la **supervision** du personnel scolaire;
- manque de **connaissances en pédagogie** pour bien accompagner l'équipe dans les projets collectifs;
- **besoin de travailler avec les CP pour accompagner le personnel** dans les projets pédagogiques;
- **besoin d'être mieux outillées au regard des programmes** sous leur responsabilités;
- besoin **d'apprendre à faire les choses** et non seulement de savoir les choses à faire (ateliers de travail);
- **besoin d'être accompagnées** à leur entrée en fonction par un mentor, un coach.



Commission scolaire  
des Hautes-Rivières

Élaboration d'un dispositif de  
développement professionnel (DIP)  
pour les directions en insertion  
professionnelle et directions  
expérimentées (DEX)

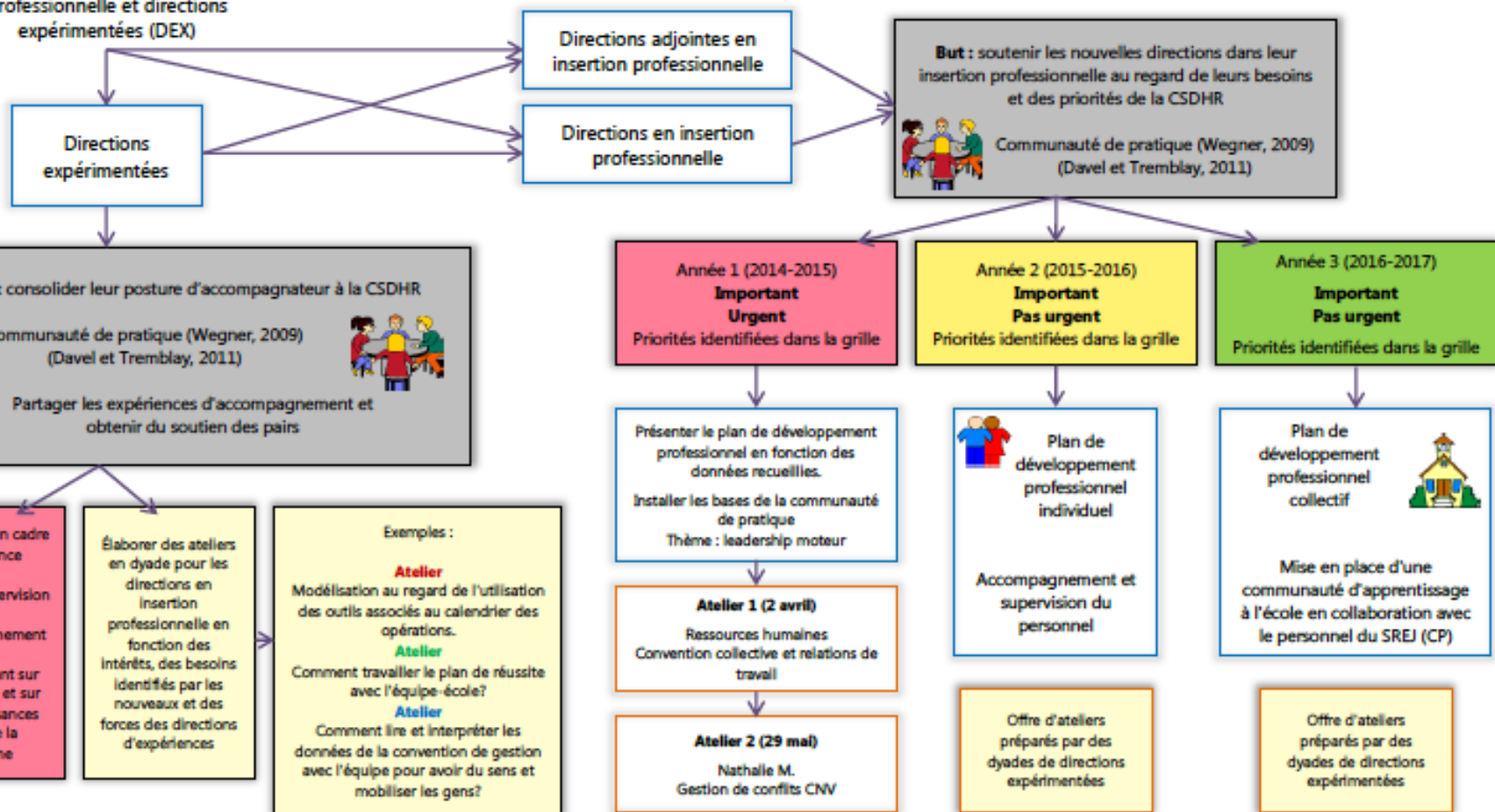
### Le rôle d'une direction à la CSDHR

Le directeur d'école est le pivot central entre les élèves, les parents, les enseignants, la commission scolaire et la collectivité.

Le directeur d'école se doit de jouer un rôle de premier plan pour amener les élèves vers la réussite. Il doit savoir lire les besoins de son milieu et communiquer sa vision à son équipe.

### Le rôle d'une direction adjointe à la CSDHR

Le rôle de direction adjointe ne devrait pas se limiter à la gestion de cas d'élèves. Dans les faits, le directeur adjoint devrait assurer un certain leadership pédagogique auprès de son équipe. Il devrait être en mesure d'assurer une supervision adéquate de son équipe d'enseignants dans le but de s'assurer de la qualité de leur enseignement. Son rôle devrait lui permettre d'encourager et de favoriser la mise en place d'activités à caractère pédagogiques.



**But :** consolider leur posture d'accompagnateur à la CSDHR

Communauté de pratique (Wegner, 2009)  
(Davel et Tremblay, 2011)



Partager les expériences d'accompagnement et  
obtenir du soutien des pairs

Développer un cadre  
de référence  
Outils de supervision  
et  
d'accompagnement

en s'appuyant sur  
l'expérience et sur  
les connaissances  
issues de la  
recherche

Élaborer des ateliers  
en dyade pour les  
directions en  
insertion  
professionnelle en  
fonction des  
intérêts, des besoins  
identifiés par les  
nouveaux et des  
forces des directions  
d'expériences

Exemples :

**Atelier**

Modélisation au regard de l'utilisation  
des outils associés au calendrier des  
opérations.

**Atelier**

Comment travailler le plan de réussite  
avec l'équipe-école?

**Atelier**

Comment lire et interpréter les  
données de la convention de gestion  
avec l'équipe pour avoir du sens et  
mobiliser les gens?

Année 1 (2014-2015)

**Important  
Urgent**

Priorités identifiées dans la grille

Présenter le plan de développement  
professionnel en fonction des  
données recueillies.  
Installer les bases de la communauté  
de pratique  
Thème : leadership moteur

**Atelier 1 (2 avril)**

Ressources humaines  
Convention collective et relations de  
travail

**Atelier 2 (29 mai)**

Nathalie M.  
Gestion de conflits CNV

Année 2 (2015-2016)

**Important  
Pas urgent**

Priorités identifiées dans la grille

Plan de  
développement  
professionnel  
individuel

Accompagnement et  
supervision du  
personnel

Offre d'ateliers  
préparés par des  
dyades de directions  
expérimentées

Année 3 (2016-2017)

**Important  
Pas urgent**

Priorités identifiées dans la grille

Plan de  
développement  
professionnel  
collectif

Mise en place d'une  
communauté d'apprentissage  
à l'école en collaboration avec  
le personnel du SREJ (CP)

Offre d'ateliers  
préparés par des  
dyades de directions  
expérimentées



# Situation pédagogique DIP-DEX

## SUJETS (DIP/ DEX)

Directeurs  
Directeurs adjoints

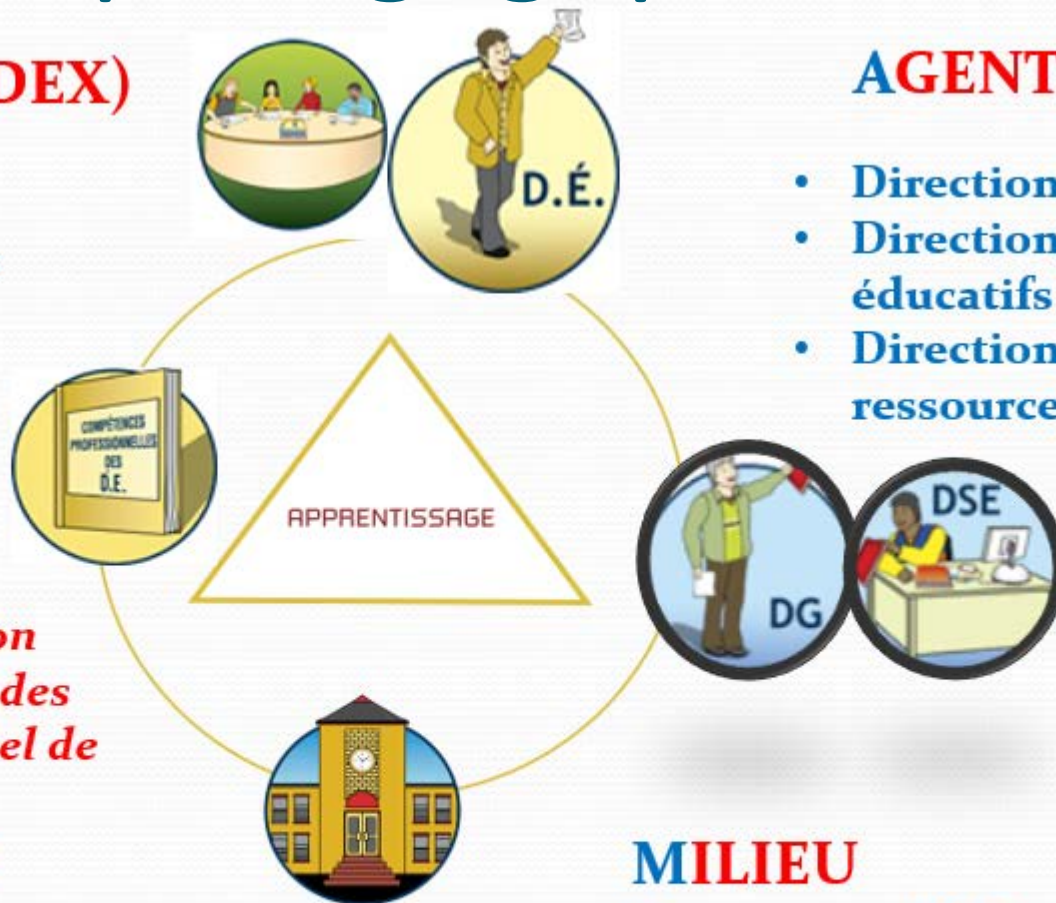
## OBJET

Agir compétent

*Gérer une situation litigieuse avec un ou des membres du personnel de l'école*

- Ressources personnelles
- Ressources de support

- Communication
- Gestion des résultats



## AGENTS

- Direction générale
- Direction des services éducatifs
- Direction des ressources humaines

## MILIEU

Communauté de pratique  
2 jours de rencontre  
2 avril / 3 juin



# Démarche auprès des directions de service

- **Objectif**

Augmenter notre efficacité organisationnelle en améliorant notre capacité à mieux répondre aux besoins des établissements.



# Étapes de la démarche

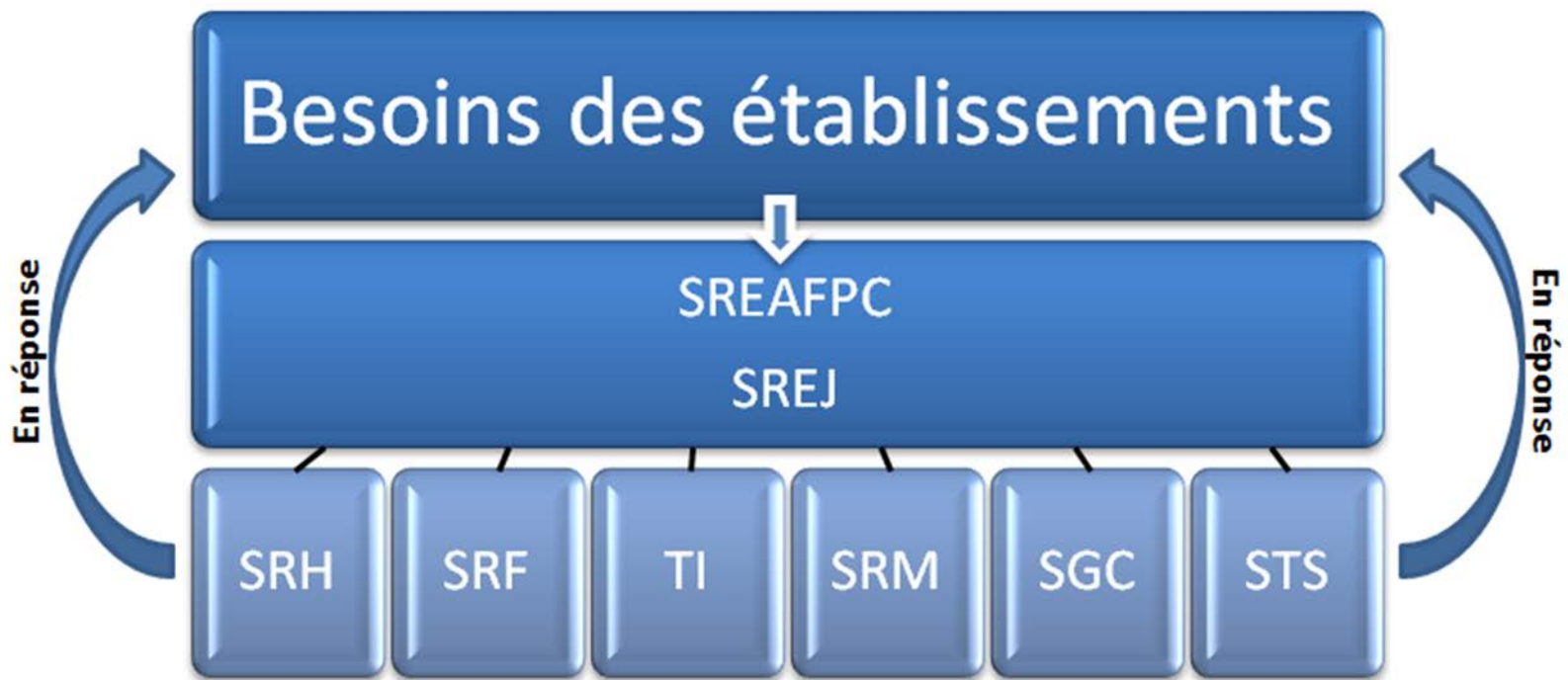
- **Collecte d'information.**
- **Analyse et portrait de situation pour chaque service :**
  - les clients du service;
  - leurs besoins;
  - situation actuelle et situation souhaitée;
  - rôle à assumer;
  - offre de services;
  - performance et processus.

# Étapes de la démarche

- Choix de pistes d'amélioration.
- Redéploiement des tâches.
- Révision de la structure.
- Plan d'action et gestion du changement.



# Axe de convergence des services éducatifs



# Questions

