

## VOUS AVEZ DIT... Gestion axée sur les résultats (GAR) ?

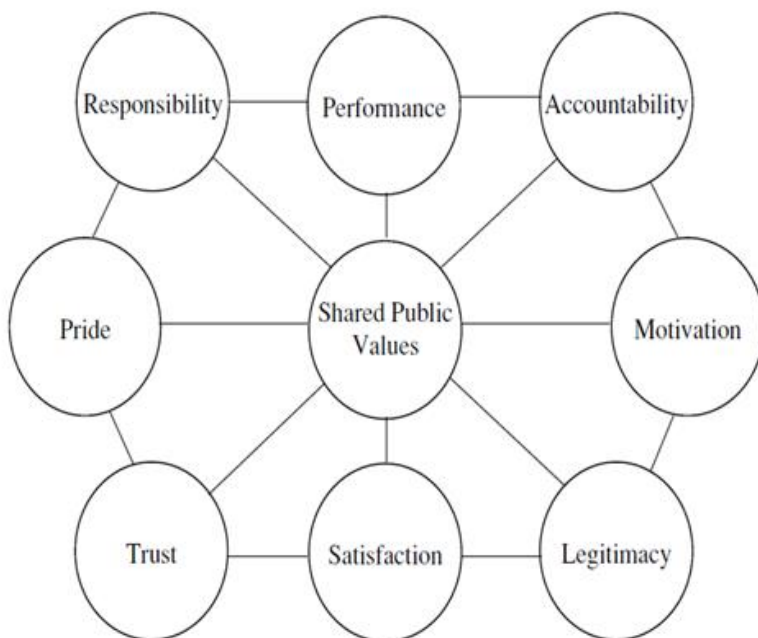
### ... Partie 2

**Carole Lanoville, Professeure**  
Université du Québec à Montréal

**Les concepts clés de la GAR illustrent les conditions de réussite de son implantation.**

La représentation graphique des concepts clés de la GAR. *Source : Bouckaert, G., 2001*

**FIGURE 1**  
A Sketch of a part of a map of relevant concepts



### Et qu'est-ce que cela signifie dans la pratique des gestionnaires?

L'arsenal administratif en éducation compte de nouveaux outils de gestion tels que le tableau de bord, le plan stratégique, le plan d'engagement vers la réussite ainsi que le projet éducatif. Mais la GAR introduit aussi un nouveau vocabulaire. Désormais, le milieu éducatif doit se familiariser avec les termes de performance, reddition de comptes, professionnalisation, efficacité, cibles, indicateur, résultats et optimisation. C'est l'ensemble de la communauté éducative qui est invité à converger vers un but commun, une cible soit, la réussite éducative du plus grand nombre.

Dans la pratique pour le MEQ, cela signifie la formalisation de processus et de politiques dans une perspective de cohérence interne et externe. Par exemple, à l'instar de la poupée gigogne, la direction du CFP élaborera le projet éducatif de son organisation afin que celui-ci soit compatible avec le plan d'engagement vers la réussite du CSS qui, lui-même, prend en compte les orientations du plan stratégique du MEQ. Dans l'optique de reddition de comptes, cette cohérence interne assure un meilleur suivi.

Dans la pratique des gestionnaires d'établissement, cela signifie une plus grande autonomie professionnelle se traduisant par un interventionnisme administratif et pédagogique accru au sein de leur établissement. Ce qui peut sembler incongru pour plusieurs. La GAR suppose une rapidité d'action et l'adaptabilité en continu des mesures d'intervention, dans un milieu où la culture professionnelle et bureaucratique est dominante (Collerette et Mazouz, 2017). Les gestionnaires doivent mobiliser l'ensemble du personnel éducatif autour de la réussite éducative en multipliant les espaces participatifs dans la production du projet éducatif et du plan d'engagement vers la réussite. Ils doivent rendre des comptes régulièrement au MEQ en fournissant de nombreux bilans et mettre en place des tableaux de bord afin de faire le suivi en continu des actions de leur établissement et expliquer l'atteinte ou non des cibles poursuivies. Cette reddition de comptes se fait en cascade, de l'équipe enseignante au MEQ.

## Et si je voulais l'intégrer dans ma pratique de gestionnaire...

Il faut considérer le personnel éducatif comme de vrais collaborateurs, les mobiliser, leur offrir soutien et formation tout en misant sur la transparence, la confiance et l'efficacité. Il faut repenser l'organisation du travail, au besoin.

de légitimité et n'est que la manifestation du modèle néo-libéral en éducation. À contrario, d'autres vont plutôt apprécier la dynamique réflexive individuelle et collective engendrée par les outils de la GAR. Mais toutes et tous mettent de l'avant l'importance d'avoir le soutien approprié pour faire le travail dans ce contexte de gestion.

## Et qu'est-ce que cela signifie dans la pratique du personnel enseignant et professionnel?

Maroy (2021) estime que la gestion de la pédagogie induite par la GAR est insatisfaisante ou à tout le moins, inquiétante. Bien que les enseignants partagent l'objectif de faire réussir les élèves, plusieurs considèrent insuffisant le processus participatif mis en place, que l'usage d'indicateurs et cibles quantitatifs de réussite est réducteur, que la direction leur impose une pression indue pour l'atteinte des cibles, que la GAR manque

## Et si je voulais l'intégrer dans ma pratique en tant qu'enseignant.e ou professionnel.le.

Cela signifie notamment de participer aux processus collaboratifs en place, de partager les difficultés et les bons coups, de contribuer à définir des cibles de réussite et de centrer ses interventions sur leur atteinte, et de concilier son autonomie professionnelle avec la reddition de comptes (Mazouz, Leclerc et Tardif, 2008).

## Pour en savoir plus

Bouckaert, G. (2001). Pride and Performance in Public Service: Some Patterns of Analysis. *International Review of Administrative Sciences*, 67(1), 15-27. <https://doi.org/10.1177/0020852301671002>

Collerette, P. et Mazouz, B. (2017). La stratégie de mise en œuvre et les facteurs de succès d'une gestion par résultats. Le cas des institutions scolaires. (p. 125-143). Dans Mazouz, B. (dir.). *Gestion par résultats : concepts et pratiques de gestion de la performance des organisations de l'état*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Maroy, C. (2021). L'école québécoise à l'épreuve de la gestion axée sur les résultats. *Sociologie de la mise en œuvre d'une politique néo-libérale*. Les Presses de l'Université Laval. doi:10.2307/j.ctv1f2s28r.

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (2018). *Gestion axée sur les résultats : pilotage du système d'éducation. Mise en contexte*. Québec : Gouvernement du Québec. [www.education.gouv.qc.ca](http://www.education.gouv.qc.ca).

