

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

... **Partie 1** **Carole Lanoville, Professeure**
Université du Québec à Montréal

Dans les années 1990, la Nouvelle-Zélande et le Royaume-Uni introduisent le « nouveau management public » (NMP) dans leur administration publique. Dans un contexte économique de gaspillage de fonds publics, de déficits budgétaires en croissance et de dette publique importante au sein des pays de l'OCDE, ce modèle de gestion vise l'efficacité et l'efficience dans la gestion et la distribution des biens publics, en dirigeant l'action du gestionnaire public vers des objectifs de performance et l'atteinte de résultats centrés sur la mission de l'organisation.

Principales dates de l'implantation de la GAR en éducation au Québec

2000	2002	2008	2016
Révision de la Loi sur l'administration publique pour y introduire la GAR.	Loi sur l'instruction publique (LIP) impose la GAR en milieu scolaire. Obligation des commissions scolaires à produire un plan stratégique.	LIP prescrit deux nouveaux outils de gestion : convention de gestion de partenariat et convention de gestion de la réussite.	Remplacement des conventions de gestion par l'obligation pour les CSS de produire un plan d'engagement vers la réussite et les CFP d'élaborer un projet éducatif.

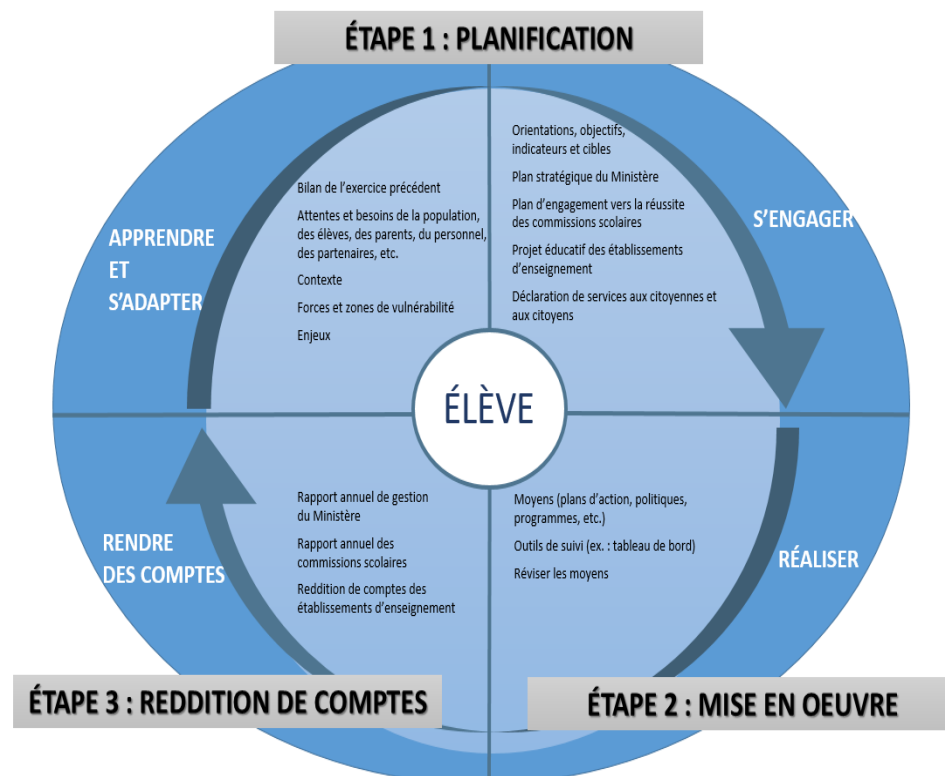
Définition ministérielle :

La GAR en éducation se définit comme « une approche de gestion qui s'appuie sur les attentes exprimées par les citoyennes et citoyens à l'égard d'une organisation, sur l'analyse du milieu dans lequel elle évolue et sur l'examen des ressources dont elle dispose (financières, humaines, matérielles, etc.).

[...] Le contexte de l'organisation permet de cerner les enjeux et de déterminer des orientations, des objectifs et des cibles.

L'approche de gestion axée sur les résultats se base sur les deux principes fondamentaux suivants : **la transparence et l'imputabilité** » (MÉES, 2018).

Le schéma suivant représente les principales étapes de la GAR et ses éléments constitutifs selon le MEES.



Définition critique :

La GAR constitue une forme de gouvernance qui permet d’instaurer une gestion rapprochée des pratiques pédagogiques par les autorités scolaires subprovinciales (CS) et les directions des écoles, ce qui engendre une forme de déprofessionnalisation tendancielle des enseignants, mais aussi un cadrage plus étroit des établissements (Maroy, 2021, p.8).

Si on en parlait simplement :

Comment peut-on rendre compte de l’usage des fonds publics et de la pertinence des politiques publiques à la population si l’administration publique n’en mesure pas les résultats? C’est à cet enjeu que la GAR veut répondre.

En 2002, les commissions scolaires se dotent d’un plan stratégique en faisant de la réussite éducative l’objectif de performance à atteindre (Collerette et Mazouz, 2017). Habités à déployer nombre de moyens d’aide, les établissements scolaires doivent dorénavant s’engager quant aux résultats de leurs élèves et en rendre compte à la population et au gouvernement.

Conclusion :

La GAR représente un changement de paradigme en gestion, c’est-à-dire le passage d’une gestion centrée sur les moyens à une gestion centrée sur les résultats. Ceci oblige à revoir les façons de faire et bouscule la vision et les valeurs de plusieurs acteurs éducatifs.

La mise en œuvre est à géométrie variable (*voir fiche 2 – GAR- mise en œuvre et pratiques*). Tout changement nécessite un temps (long) d’appropriation.

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>

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.

