



The Institute for
Education Leadership

L'Institut de leadership
en éducation

www.education-leadership-ontario.ca

Une approche de gouvernance des conseillères et des conseillers scolaires axée sur les politiques

Conseil des écoles catholiques du Centre-Est

La présente étude de cas raconte la mise en place de la Gouvernance par politiques au Conseil des écoles catholiques du Centre-Est (appelé ici le Centre-Est¹). Comme le souligne Kenneth Leithwood dans son étude *Les conseils scolaires performants et leur leadership* (2013), les conseils scolaires ayant adopté cette approche ont stimulé davantage les efforts d'amélioration de la réussite et du bien-être des élèves et affichent par conséquent une performance supérieure à la moyenne provinciale. C'est pourquoi il a identifié la Gouvernance par politiques comme une des neuf caractéristiques essentielles d'un conseil scolaire performant.

Les principes qui sous-tendent la Gouvernance par politiques représentent un véritable changement de paradigme de gouvernance pour les conseils scolaires qui opèrent de manière traditionnelle. Il faut exercer énormément de leadership, autant au niveau politique que sur le plan administratif, pour réussir à mettre en place cette approche et surtout pour en assurer la pérennité. Le Centre-Est est un des seuls conseils scolaires en Ontario à en avoir fait la mise en œuvre de manière continue depuis plus de 15 ans.

Une naissance chaotique

Le Centre-Est est un des premiers conseils scolaires de langue française de la province. Depuis des décennies, les Franco-ontariens revendiquaient la pleine et entière gestion de leurs écoles. La création du Conseil scolaire de langue française d'Ottawa-Carleton en 1989, avec une section catholique et une autre publique, chapeautées par un conseil plénier, soulevait beaucoup d'espoir dans la communauté francophone. La barre était haute pour ces premiers conseillers et conseillères scolaires.

En résumé, ce fut un faux départ malheureux. Le manque de collaboration entre les sections catholiques et publiques, combiné à un financement inéquitable, a fait en sorte que ce nouveau Conseil bicéphale a été ingouvernable et ingérable malgré la bonne volonté des personnes en place. En 1994, le gouvernement de l'Ontario prend

¹ De 1989 à aujourd'hui, le Centre-Est a porté différents noms ainsi que divers acronymes: Section catholique du Conseil scolaire de langue française d'Ottawa-Carleton (CSLFOC), Conseil des écoles catholiques de langue française d'Ottawa-Carleton (CECLFOC), Conseil scolaire de district catholique du Centre-Est (CSDCCE), Conseil des écoles catholiques de langue française du Centre-Est (CECLFCE), Conseil des écoles catholiques du Centre-Est (CECCE). Le nom officiel du Centre-Est est *Conseil scolaire de district des écoles séparées de langue française n° 66* selon les Règlements 185/97 et 460/97.

acte de l'échec et il crée deux conseils de langue française distincts à Ottawa, un conseil catholique – le Centre-Est – et un autre conseil non-confessionnel (CEPEO). Le financement est aussi légèrement amélioré. C'est un second départ pour le Centre-Est.

Un besoin de changement se manifeste au Centre-Est...

Une équipe de conseillers et conseillères scolaires, en grande partie renouvelée, sera élue en octobre 1994 pour assurer la gouvernance du Centre-Est. Enthousiastes par le défi à relever, leurs attentes sont passablement élevées, les conditions étant devenues meilleures que celles des cinq années précédentes. Pour eux, le Centre-Est se doit d'être non seulement une réussite, mais aussi un leader de la gestion scolaire par et pour les francophones. Par ailleurs, l'équipe de cadres supérieurs est composée des mêmes cadres expérimentés et compétents en poste depuis les années 1980, mais habitués à un mode de gouvernance et de gestion plutôt traditionnel.

Plusieurs des conseillers et conseillères scolaires sont au fait des changements qui se passent au niveau de la gouvernance (p. ex., conseils d'administration) ainsi que de la gestion, ce, en éducation comme dans d'autres genres d'organisation. Par ailleurs, la *Commission royale sur l'éducation* vient aussi de déposer son rapport en décembre 1994 proposant des changements majeurs (voir section suivante). Les conseillers et conseillères du Centre-Est commencent donc à parler de choses telles que:

- rendre la direction de l'éducation davantage imputable (via son rapport annuel),
- avoir plus de résultats afin de mieux gouverner et gérer le conseil scolaire, comme des tests communs auprès des élèves, des sondages auprès des parents, etc.,
- prendre des décisions politiques et administratives basées sur des données probantes, des études, des analyses, etc.,
- avoir plus de liens avec les parents, les contribuables et la communauté en général,
- avoir des réunions du Conseil élu moins centrées sur le « rubber stamping » des rapports présentés par l'administration, etc.

La direction de l'éducation se voit prise de court par les nouvelles attentes de cette équipe de conseillers et conseillères. Elle a de la difficulté à y répondre. Un manque de confiance envers l'administration s'installe rapidement et il survient même certaines tensions lors de réunions du Conseil. Une crise « politique » éclate en 1995 quand le Conseil adopte une série de 16 recommandations demandant à la direction de l'éducation de mettre en œuvre des changements visant à amener une meilleure gouvernance ainsi qu'une gestion plus efficace du Centre-Est. C'est la consternation chez la direction, qui déclare n'avoir ni le temps ni les ressources nécessaires pour faire tous ces changements.

Une direction par intérim est nommée et prend alors les mesures nécessaires pour répondre aux attentes du Conseil en s'adjoignant, entre autres, de l'expertise additionnelle. Elle fait aussi rapport régulièrement au Conseil sur la mise en œuvre des 16 recommandations. Le climat de confiance se rétablit peu à peu jusqu'à la fin du mandat du Conseil en décembre 1997.

... et aussi au niveau provincial

Après 20 mois de travail, la *Commission royale sur l'éducation* remet son rapport « Pour l'amour d'apprendre » au gouvernement de l'Ontario en décembre 1994. Il contient 167 recommandations proposant des changements fondamentaux à tous les niveaux du système d'éducation pour le faire entrer de plein pied dans le XXI^e siècle.

En ce qui concerne la gouvernance, la Commission royale a écrit: « le rôle des conseillers et conseillères scolaires est d'élaborer des politiques, et non d'intervenir directement dans la gestion des écoles ». Elle avait observé en effet que, dans plusieurs conseils scolaires, les rôles et les responsabilités des membres élus du conseil et ceux de la direction de l'éducation étaient mal ou peu différenciés, certains conseils scolaires ayant même des conseillers et conseillères scolaires à temps plein.

Nous retiendrons ici deux des multiples changements qui sont issus de cette Commission qui ont eu un impact direct sur la gouvernance du Centre-Est. D'une part, la Commission reconnaît les droits constitutionnels des francophones et recommande la mise en place de la pleine gestion scolaire en langue française dans toute la province. Le gouvernement acquiesce à cette recommandation en créant 12 conseils scolaires de langue française, dont huit conseils catholiques, qui vont être mis en place à partir de janvier 1998. Une victoire historique ! Toute la francophonie ontarienne est en liesse.

D'autre part, la *Commission d'amélioration de l'éducation*, organisation mise en place en 1997 pour faciliter la réforme du système d'éducation ontarien, publie un rapport en décembre 1997 portant sur le rôle des conseillers et conseillères scolaires. Cette Commission précise le rôle que ces derniers devraient adopter. Elle recommande même que les conseils scolaires exercent leurs responsabilités au moyen de la Gouvernance par politiques, une approche développée par John Carver qui est présentée brièvement dans le rapport.

1998: Un nouveau départ pour le Centre-Est

Au lendemain des élections de novembre 1997, les conseillères et conseillers scolaires du Centre-Est se sentent investis d'une grande responsabilité: gouverner le plus grand conseil scolaire de langue française de l'Ontario. Voulant éviter les écueils vécus durant le mandat précédent et profiter des recommandations de la

Commission d'amélioration, sous le leadership de quelques conseillers et conseillères, une des premières initiatives du Conseil est de repenser son rôle et sa façon de fonctionner. Les conseillères et conseillers scolaires examinent alors attentivement le mode de Gouvernance par politiques, une approche très axée entre autres sur les résultats et sur l'imputabilité, deux des attentes du précédent conseil.

Un évènement non-anticipé survient au printemps 1998: le Régime de retraite des enseignants et enseignantes annonce la mise en place du facteur 80 favorisant une retraite anticipée. La majorité des membres de l'équipe de cadres supérieurs s'en prévalent à la fin de juin 1998.

Les conseillers et conseillères scolaires se retrouvent donc avec une équipe de cadres supérieurs à renouveler, incluant une direction de l'éducation. Ils embauchent donc à l'été 1998 une direction de l'éducation qui connaît la Gouvernance par politiques, est reconnue pour son leadership et est très à l'aise avec une nette distinction des rôles et responsabilités entre le Conseil et à la gestion. Les conditions sont donc favorables pour un tout nouveau départ au Centre-Est.

Afin de mettre en place la Gouvernance par politiques, le Conseil s'adjoint un consultant expérimenté formé par John Carver. Il se dote également d'une planification sur 12 mois pour adopter de nouvelles politiques, revoir la manière dont se déroulent les réunions, élaborer de nouveaux formats de rapports et un agenda annuel des rapports à soumettre, restructurer les comités du conseil, réviser la façon d'évaluer la direction de l'éducation, etc.

Les rôles et responsabilités des conseillers et conseillères scolaires au Centre-Est deviennent alors plus clairs:

- Représenter les intérêts des contribuables, en assurant les liens avec la communauté
- Procéder à l'embauche et à l'évaluation, selon des résultats fixés à l'avance, de la direction de l'éducation
- Élaborer des politiques et les réviser au besoin
- Analyser les rapports de monitoring découlant de la mise en œuvre des politiques
- Fixer annuellement des résultats à atteindre à la direction de l'éducation
- Établir les priorités systémiques sur lesquelles sera basé le budget annuel
- Assurer le respect des lois et règlements qui s'appliquent aux conseils scolaires.

Du côté de la personne à la direction de l'éducation, son rôle se précise aussi:

- Elle est le seul employé du Conseil et agit avec des pouvoirs délégués par le Conseil, auquel elle reste toujours imputable.
- Elle est responsable des moyens pour assurer l'atteinte des résultats fixés par le Conseil dans ses politiques.

- Elle doit rendre des comptes avec un ensemble d'outils, de mesures et d'indicateurs de performance, et ce, dans le respect des limites qui lui sont fixées par le Conseil.
- Elle doit fournir au Conseil toute l'information dont il a besoin pour prendre des décisions éclairées.
- Elle dispose enfin de toute la marge de manœuvre nécessaire pour mettre en œuvre de façon créative et novatrice les attentes du Conseil et assurer ainsi une bonne performance de l'organisation.

Au début de l'année scolaire 1998-1999, la direction de l'éducation s'entoure d'une nouvelle équipe de hauts gestionnaires, qui inclut un cadre supérieur responsable de soutenir l'imputabilité de la gestion envers le Conseil. Elle fera aussi élaborer un *Cadre d'imputabilité et d'amélioration*, une première en Ontario français. L'année suivante, la direction de l'éducation va créer un nouveau poste de cadre intermédiaire responsable de la collecte et l'analyse de données pour soutenir l'imputabilité et l'amélioration. Cette initiative aura d'immenses retombées positives.

Une politique rassembleuse sur la réussite: le profil de sortie de l'élève

La Gouvernance par politiques comprend quatre catégories générales de politiques organisées de manière logique. Le contenu des trois premières catégories est semblable dans toutes les organisations qui utilisent cette approche. Avec l'appui du consultant, ces politiques ont été rédigées dès la première année:

- Les politiques sur le **Processus de gouvernance**, qui précisent la façon dont le Conseil fonctionne, incluant sa philosophie, son imputabilité, sa discipline et les produits de son propre travail.
- Les politiques de **Délégation du Conseil à la direction de l'éducation**, qui portent sur la manière dont le Conseil délègue son autorité au personnel via la direction de l'éducation et qu'il évalue la performance de l'organisation via l'évaluation de la direction de l'éducation.
- Les politiques de **Limites de la direction de l'éducation**, qui précisent les frontières de la prudence et de l'éthique que le Conseil accorde à la gestion pour prendre les décisions sur les moyens pour réaliser les Fins, bref sur la façon de faire les choses.

La quatrième catégorie de politiques, appelée politiques de Fins, est celle par laquelle le Conseil peut exercer davantage de leadership stratégique – ce qui est en fait sa principale responsabilité - en définissant clairement, au nom des

« propriétaires² », quels besoins elle doit satisfaire, pour qui et à quels coûts (ou valeur):

- Les politiques sur les **Fins**, qui identifient les bénéfices que le Centre-Est doit produire, à quelles personnes ils sont destinés, et quelle est la valeur (ou les coûts) qu'il doit accorder à chacun.

Les conseillers et conseillères scolaires du Centre-Est ont donc entrepris, avec l'appui de l'administration, une analyse des tendances en éducation doublée d'un processus de consultation approfondi des contribuables, des parents, du personnel, des élèves, de la communauté, etc. Au terme de ce processus qui a duré deux années, incluant plusieurs réunions du Conseil consacrées uniquement à préciser les Fins, le Conseil a adopté en 2001 un énoncé de mission (une « méga-Fin »), des politiques de Fins en éducation – qui prennent la forme d'un profil de sortie de l'élève composé de cinq cheminements - ainsi qu'un énoncé de Vision.

Les politiques de Fins - mieux connues comme étant le « profil de sortie de l'élève » par le personnel et les parents - représentent la vision de la réussite de l'élève au Centre-Est. Cette vision a été rassembleuse parce que développée par le Conseil au moyen d'un processus de réflexion et de concertation approfondi. Avec ces cinq cheminements (scolaire, personnel, professionnel, catholique et francophone), le profil exprime également une vision globale de la réussite, c'est-à-dire une vision non centrée uniquement sur les compétences académiques. Il contient des domaines tels que le développement d'une identité francophone et catholique, l'acquisition de diverses compétences personnelles, d'habiletés sociales, de compétences d'employabilité, l'éducation à la citoyenneté et à l'environnement, etc.

Les défis de la mise en œuvre

Les plus grands défis rencontrés au Centre-Est dans la mise en œuvre du mode de gouvernance ont été au niveau de la direction de l'éducation et non au niveau du Conseil. Ces défis consistent à faire descendre la vision de la réussite des élèves

² Les notions de « propriétaire » et de « bénéficiaire » sont centrales dans la Gouvernance par politiques. La gouvernance est en effet une fonction reliée aux « propriétaires », qui sont l'équivalent des actionnaires dans une entreprise privée. Les conseillers et conseillères scolaires sont élus et agissent comme les fiduciaires des « propriétaires » qui sont, pour le Centre-Est, les contribuables francophones et catholiques résidant sur son territoire. Une partie des propriétaires n'a pas ou n'a plus d'enfants dans les écoles et ne reçoit pas de services d'éducation. Mais elle a néanmoins un mot à dire sur les grandes orientations du Conseil à titre de « propriétaire ». Une autre partie des « propriétaires » est composée des parents ayant des enfants dans les écoles. Les parents qui sont des contribuables sont des « propriétaires » mais ils portent aussi le chapeau de « bénéficiaires » (ou de client). Les politiques de Fins du Conseil précisent qui sont les bénéficiaires et quels sont les bénéfices que le Conseil doit produire. La direction de l'éducation est responsable, par voie de délégation, d'actualiser les Fins dans les écoles. C'est par conséquent la direction, et non le Conseil, qui est responsable de la prestation des services au niveau quotidien, et de tous les défis qui s'y rattachent. Le Conseil se préoccupe par contre beaucoup du traitement des bénéficiaires et il a adopté une politique à cet effet, la politique 3.3 - Traitement des parents et des élèves. La direction rend des comptes au Conseil à chaque année sur la mise en œuvre de cette politique ainsi que de celles sur les Fins.

énoncée dans les politiques de Fins du Conseil, c'est-à-dire l'actualisation du profil de l'élève, au niveau de chacun des 2 000 membres du personnel. Il ne faut pas oublier que la direction de l'éducation est imputable au Conseil et qu'elle est évaluée annuellement sur des résultats reliés aux politiques. Il faut donc « attacher le corps avec la tête » pour que la gouvernance puisse ajouter de la valeur à la réussite des élèves du Centre-Est. Pour y parvenir, plusieurs stratégies novatrices ont été utilisées par la direction. En voici deux exemples.

En 2005, le Centre-Est a développé le concept d'« imputabilité professionnelle » qui confère à chaque membre du personnel la responsabilité de développer et de mettre en œuvre les actions appropriées afin de contribuer à l'atteinte des résultats fixés par le Conseil. Cette imputabilité professionnelle a été renforcée par la mise en place systémique de communautés d'apprentissage professionnelles (CAP) dans les écoles, le personnel étant appelé à travailler en petites équipes de collaboration avec des données d'apprentissage de leurs élèves afin d'améliorer leur réussite.

D'autre part, en 2007, le Service d'imputabilité a été en mesure de produire des profils de résultats de chacune des écoles qui sont complètement alignés avec les attentes du Conseil envers la direction de l'éducation, incluant les cinq cheminements du profil de sortie de l'élève. Doublé de normes minimales de réussite, ce profil a permis aux écoles d'identifier des priorités locales d'amélioration contribuant à l'augmentation de la réussite de l'ensemble des élèves du Conseil. Tous les efforts au Centre-Est se trouvèrent synchronisés ainsi vers le même but.

Le bilan après 15 ans de gouvernance par politiques

Depuis l'adoption des politiques de Fins en 2000, il est possible d'affirmer que le Centre-Est fonctionne pleinement en mode de Gouvernance par politiques. Les quatre catégories de politiques ont été révisées à quelques reprises par le Conseil, incluant les politiques de Fins en 2004, 2009 et 2014 dans le cadre de processus de consultation et de réflexion stratégique.

Par ailleurs, le fonctionnement de la gouvernance comme tel (p. ex., le déroulement des réunions, la structure des rapports, les indicateurs de performance, l'évaluation de l'imputabilité de la direction) a été aussi peaufiné depuis 1998 dans une perspective d'amélioration continue. Tel une organisation apprenante, le Centre-Est a toujours été capable de faire évoluer sa Gouvernance par politiques, mais les principes de base sont toujours restés les mêmes.

Les évidences de réussite

Depuis 15 ans, le Centre-Est a connu énormément de succès objectifs et reconnus. En voici quelques-uns.

- Un réaménagement majeur de ses communautés scolaires entre 1998 et 2004 : fermeture de 24 écoles, rénovation de 27 écoles (au coût de 78 millions), adoption du modèle d'organisation scolaire 7^e à 12^e années, ouverture de 7 nouvelles écoles, etc.;
- Une offre de la maternelle (4 ans) et du jardin (5 ans) à temps plein à tous les élèves à partir de 2000, le premier conseil scolaire de l'Ontario à offrir un tel programme;
- Une progression continue des résultats des élèves aux tests provinciaux de l'OQRE, le Centre-Est étant au premier rang de la province avec des taux de réussite supérieurs à 80% dans presque tous les domaines évalués;
- Un placement de plusieurs écoles aux premiers rangs du palmarès des résultats de l'OQRE produit par l'Institut Fraser à chaque année;
- Une reconnaissance par les chercheurs Dr Michael Fullan (en 2005) et Dr Kenneth Leithwood (en 2010) comme étant un des conseils scolaires les plus performants de la province;
- Des taux de satisfaction des parents supérieurs à 94%;
- Un taux de diplomation des élèves de 12^e année de 95%;
- Une augmentation de 33% des effectifs scolaires: de 16 200 élèves en septembre 1998 à 21 500 élèves en septembre 2014;
- La nomination en 2008 d'une des présidentes du Centre-Est comme co-présidente du Comité provincial chargé d'examiner la gouvernance des conseils scolaires; plusieurs des recommandations de ce Comité étaient inspirées de la Gouvernance par politiques et sont maintenant intégrées à la Loi sur l'éducation.

Il ne serait pas juste d'attribuer uniquement à la Gouvernance par politiques tous les succès du Centre-Est. La mise en place de cette approche a créé en effet un terrain propice au changement, à l'amélioration et à l'innovation au Centre-Est, ce qui a donné naissance à plusieurs pratiques identifiées par Kenneth Leithwood comme étant aussi des caractéristiques essentielles des conseils scolaires performants:

- une mission et une vision partagées,
- des attentes élevées en matière de réussite de l'élève,
- une orientation pédagogique cohérente,
- une utilisation systématique des données,
- des processus axés sur l'amélioration de l'apprentissage,
- des structures, procédures et budgets alignés avec la mission et les objectifs du conseil scolaire, etc.

Il est possible d'affirmer cependant que le leadership exceptionnel exercé par les conseillers et conseillères scolaires depuis 1998, via leur mode de gouvernance, a joué un rôle majeur dans la performance du Centre-Est. Sans ce leadership, il est peu probable que le Centre-Est serait parvenu à un niveau si exceptionnel de performance.

Les facteurs de succès

Les 25 dernières années de gouvernance au Centre-Est ont été riches en apprentissages de toutes sortes. En guise de conclusion, voici 10 facteurs de succès déterminants au Centre-Est dans la mise en place de la Gouvernance par politiques. Les conseils scolaires qui voudraient adopter cette gouvernance sont donc invités à les prendre en considération.

1. *Des conditions propices*

Il sera très difficile de changer le mode de gouvernance dans un conseil scolaire au sein duquel il y existe des divergences (voire des conflits) de valeurs importantes, ou bien qui traverse une période de dysfonctionnement sur le plan politique ou administratif.

2. *Un climat de confiance*

De même, il doit régner un climat de confiance et de respect mutuel entre les conseillers et conseillères scolaires et les membres de la haute direction pour changer de mode de gouvernance. Un climat de méfiance est un obstacle à tout changement.

3. *Un leadership de changement issu du Conseil*

Le choix du mode de gouvernance est la prérogative du Conseil. Le besoin de changer l'approche devrait par conséquent provenir de ses membres, et non de la direction de l'éducation ou de quelque autorité extérieure. On devrait trouver quelques « champions » parmi les membres du conseil pour convaincre, mobiliser et engager les autres membres dans ce projet. Si la plupart des membres d'un conseil sont confortables dans leur manière d'opérer, ce sera très difficile d'initier avec eux un changement profond et durable de mode de gouvernance.

4. *Un désir de changement partagé*

La Gouvernance par politiques, comme le tango, s'exécute uniquement à deux: le conseil et la gestion. Pour une mise en œuvre réussie, il est donc essentiel que la direction de l'éducation et son équipe de cadres supérieurs s'engagent pleinement dans l'approche et en reconnaissent les bénéfices: moins d'intrusion dans la gestion et les moyens de la part du conseil, plus d'autonomie de gestion, plus de marge de manœuvre pour de nouvelles initiatives, etc. En contre partie, cette équipe doit être prête à être imputable des résultats et à rendre des comptes de manière fréquente et rigoureuse au conseil.

5. *Un accompagnement éclairé*

Comme pour tout nouvel apprentissage, un accompagnement par une personne avec une expertise démontrée (p. ex., consultant qualifié, personne de l'interne, personne d'une autre organisation) avec le fonctionnement de la Gouvernance par politiques, ainsi que les principes théoriques sur lesquels elle s'appuie, est un facteur de succès crucial. Le travail des membres du conseil et de la haute

direction dans l'élaboration des politiques et la révision du fonctionnement des rencontres du conseil sera ainsi facilité grandement. Les dérives possibles et les écueils pourront aussi mieux être identifiés et évités.

6. *Un investissement en temps*

Le conseil devra mettre de côté du temps, en dehors de ses rencontres, pour recevoir de la formation et élaborer ses politiques. Des rencontres intensives consacrées uniquement à ce sujet (p. ex., une retraite) seront plus efficaces que du temps ajouté aux rencontres ordinaires (p. ex., une heure). Par contre, quand l'approche arrive à maturité et fonctionne de manière efficace (on peut compter environ deux années de travail pour y arriver), les réunions du conseil seront fort probablement plus courtes et satisfaisantes que dans un mode de gouvernance traditionnel.

7. *Un système de soutien efficace*

Il est souhaitable que le noyau de personnes qui appuient la présidence du Conseil et la direction de l'éducation lors de la préparation des réunions maîtrisent bien la Gouvernance par politiques: secrétaire de séance, personnes-ressources des comités, responsables de la rédaction des rapports de monitoring et de la collecte de données, etc. Ces personnes devraient devenir des « experts-conseil » internes qui se tiennent à jour sur le sujet, peuvent proposer des améliorations au fonctionnement de la gouvernance et assurer une certaine stabilité lors des transitions en agissant comme une sorte de « mémoire corporative ».

8. *Des transitions bien planifiées*

Il faut prévoir des changements chez les conseillers et conseillères scolaires lors des élections et chez les directions de l'éducation ainsi que les cadres supérieurs qui arrivent habituellement en poste vers la fin de leur carrière. La relève dans ces postes clés doit donc être judicieusement préparée afin d'assurer le bon fonctionnement et la pérennité du mode de gouvernance.

9. *Un leadership mobilisateur des cadres supérieurs*

Avec la Gouvernance par politiques, la direction de l'éducation ainsi que les cadres supérieurs sont investies d'un grand défi: traduire les politiques du Conseil dans une planification stratégique, dans les opérations, des directives, des processus, des procédures, des approches pédagogiques, etc., afin qu'elles soient effectivement mises en œuvre sur le terrain. C'est aussi un effort de mobilisation du personnel qui requiert une équipe de cadres supérieurs ayant beaucoup de leadership. Avoir les bonnes personnes sur cette équipe est un critère de succès à ne pas négliger.

10. *Des succès rapides*

« Et puis, ça donne quoi? », vont probablement demander les sceptiques. Quand une organisation entreprend un changement aussi majeur, il est encourageant

voire nécessaire de constater rapidement certains gains ou succès, si petits soient-ils. Il est donc important que le Conseil puisse apprécier à court terme un certain retour positif sur l'investissement qui a été fait dans la Gouvernance par politiques. À défaut de quoi, le Conseil devrait se poser des questions importantes sur la valeur ajoutée par la mise en œuvre de ce mode de gouvernance.