



Novembre 2019

Mémoire de la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys

Projet de loi n° 40 - Loi modifiant principalement
la Loi sur l'instruction publique relativement
à l'organisation et à la gouvernance scolaires

La CSMB en quelques chiffres

11 500
employés

Établie dans l'ouest de l'île de Montréal, la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys (CSMB) est la deuxième en importance au Québec. Elle se présente comme suit :

- 11 500 employés (dont 6300 enseignants)
- Plus de 75 000 élèves, dont 50 700 au primaire et au secondaire
 - Des élèves provenant de 194 pays, ayant 148 langues maternelles
 - Plus de 4700 élèves fréquentant les classes d'accueil au secteur jeune et 2400 élèves en francisation à la formation générale des adultes.
- 102 établissements : 75 écoles primaires, 14 écoles secondaires, 3 écoles spécialisées, 6 centres de formation professionnelle, 4 centres d'éducation des adultes.
- La CSMB s'inscrit dans une dynamique hétérogène en constante évolution. Quelque 65 % des élèves du primaire et du secondaire et 40 % des élèves de la formation générale des adultes n'ont pas le français comme langue maternelle, alors qu'à la formation professionnelle cette proportion est d'environ 20 %.
- Établissements situés dans sept arrondissements montréalais et 13 municipalités de l'ouest de l'île, avec qui elle doit composer quotidiennement :

Lachine	Baie-D'Urfé	L'Île-Dorval
Lasalle	Beaconsfield	Montréal-Ouest
L'Île-Bizard/Sainte-Geneviève	Côte-Saint-Luc	Mont-Royal
Outremont	Dollard-Des-Ormeaux	Pointe-Claire
Pierrefonds/Roxboro	Dorval	Sainte-Anne-de-Bellevue
Saint-Laurent	Hampstead	Senneville
Verdun	Kirkland	

En raison notamment de la densification de son territoire et d'une immigration importante dans son secteur, la CSMB est considérée une organisation en hypercroissance. Sa clientèle est passée de 64 000 à 75 000 élèves au cours des cinq dernières années.



Table des matières

LA CSMB EN QUELQUES CHIFFRES	2
PRÉAMBULE.....	4
INTRODUCTION.....	5
1. La finalité du projet de loi dans une perspective de réussite éducative	6
1.1. La CSMB – Une organisation collaborative, apprenante et performante	8
1.2. Un changement de mission	9
1.3. L'existence d'une seule entité	10
1.3.1. Le nécessaire déploiement des actions dans une vision organisée et cohérente	11
1.3.2. La décentralisation comme principe de gouvernance	13
2. Une gouvernance qui doit être démocratique	15
2.1. Une proposition alternative au conseil d'administration	16
2.1.1. Une proposition alternative au mode électoral – pour assurer une meilleure légitimité	17
2.2. L'importance de la compétence du conseil d'administration	18
2.3. Les autres acteurs de la gouvernance	18
2.3.1. La gouvernance au sein de l'établissement scolaire	19
3. Une dénomination plus représentative des responsabilités	21
 LES 20 RECOMMANDATIONS DE LA CSMB – UN LEGS À LA POSTÉRITÉ	 22
CONCLUSION	24
ANNEXE 1	25
ANNEXE 2	28

Préambule

Comité de travail et collaborateurs

Laura Rodriguez
Élève - École Pierre-Laporte

Julian Menga
Élève - Collège Saint-Louis

Ghislain Laporte
Parent

Isabelle Duchesne
Répondante des techniciennes et
techniciens en éducation spécialisée

Sabrina Desjardins
Répondante des psychologues

Karine Beauregard
Enseignante et conseillère
pédagogique

Patrice Brisebois
Directeur - École St-Laurent
Président du CRR

Josée Duquette
Directrice – Ressources éducatives

Barbara Blondeau
Directrice - Services administratifs

Chrystine Loriaux
Directrice - Communications

Christian Desjardins
Commissaire

Luc Landreville
Commissaire

Jean Milette
Conseiller en communication

Me Marie-Josée Villeneuve
Secrétaire générale

Dominic Bertrand
Directeur général

Diane Lamarche-Venne
Présidente

Le présent mémoire expose la position de la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys à l'égard du projet de loi n° 40, *Loi modifiant principalement la Loi sur l'instruction publique relativement à l'organisation et à la gouvernance scolaires*.

Il a été écrit avec la participation d'élèves, d'enseignants, de membres du personnel professionnel et de soutien en services directs aux élèves, de parents, de directions d'établissement, de cadres scolaires, de membres de la direction générale et de membres du conseil des commissaires. Dans cette perspective, les éléments présentés dans les prochaines pages ont fait l'objet de discussions et de consensus auprès de la communauté éducative consultée.

Il est soumis à la Commission de la culture et de l'éducation de l'Assemblée nationale par :



Diane Lamarche-Venne

Présidente

Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys

La Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys est une organisation collaborative, apprenante et performante, qui se remet constamment en question afin de former des jeunes capables de relever les défis du XXI^e siècle.



Introduction

La Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys (CSMB) remercie la Commission de la culture et de l'éducation de l'occasion qui lui est offerte d'exprimer son point de vue à l'égard du projet de loi n° 40, Loi modifiant principalement la Loi sur l'instruction publique relativement à l'organisation et la gouvernance scolaires.

À l'instar de tout mémoire qu'elle a déposé à la Commission au cours des dernières années, la CSMB se positionne une fois de plus dans le seul intérêt de ses 75 000 élèves et 11 500 membres du personnel qu'elle représente fièrement **au nom du principe d'égalité des chances, fondement même de l'école publique québécoise**. Qui plus est, la présente position tient compte de l'intérêt de tous les acteurs de sa communauté éducative, et ce, afin que jamais ne soit occulté le caractère démocratique de toute gouvernance qui se veut saine. D'ailleurs, la CSMB formule 20 recommandations émanant d'une démarche de consultation réalisée au sein de son milieu. Ces recommandations sont aujourd'hui portées conjointement haut et fort par les représentants de la Commission scolaire **dont les objectifs ont toujours convergé vers la réussite des élèves**. Ce modèle de gouvernance collaborative distingue la CSMB à plusieurs égards, véritable vecteur qui propulse chaque année le taux de diplomation et de qualification de ses élèves à des sommets inégalés.

Au cours des 50 dernières années, le système scolaire québécois a connu moult transformations. La CSMB souhaite, par le dépôt de ce mémoire, contribuer concrètement à l'évolution de ce système scolaire public. S'il est un legs que la CSMB désire offrir, c'est celui de son modèle de gouvernance collaborative qu'elle s'emploie à améliorer de manière continue. En éducation, les stratégies et les modes de gouvernance utilisés doivent trouver leurs fondements dans les données probantes issues des résultats de la recherche et dans la mise en place de mesures et d'interventions qui aident l'élève à apprendre. Telle est l'avenue que la CSMB a empruntée et qui en fait l'une des meilleures commissions scolaires du Québec. À ce titre, elle invite la Commission de la culture et de l'éducation à s'imprégner de ses recommandations afin qu'un nouveau chapitre de l'histoire du système scolaire public québécois puisse s'écrire, sans toutefois faire fi de tout un pan de sa genèse.

La Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys (CSMB) ne peut s'opposer à améliorer le service à l'élève en maintenant les lieux de décision près d'eux, pas plus qu'elle ne peut s'opposer à l'évolution du mode de gouvernance qu'elle-même s'emploie à améliorer de manière continue.

1. La finalité du projet de loi dans une perspective de réussite éducative

D'entrée de jeu, la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys (CSMB) l'affirme : elle ne peut s'opposer à améliorer le service à l'élève en maintenant les lieux de décision près d'eux, pas plus qu'elle ne peut s'opposer à l'évolution du mode de gouvernance qu'elle-même s'emploie à améliorer de manière continue. De fait, au cours des dernières années, elle n'a pas hésité à s'associer au milieu universitaire de même qu'à de nombreux experts pour faire évoluer son organisation, et ce, chaque fois, afin de favoriser les conditions d'apprentissage des élèves.

La CSMB fait pourtant face à des défis de taille pour assurer la réussite de ses élèves, défis qui émergent notamment de la densité démographique qui marque son territoire depuis les 5 dernières années. Véritable terre d'accueil, la CSMB relève avec brio le triple défi d'intégration linguistique, sociale et scolaire. De fait, évoluant dans un milieu fortement multiethnique, près des deux tiers de ses élèves du primaire et du secondaire n'ont pas le français comme langue maternelle. Ces jeunes arrivent souvent en cours de parcours scolaire et doivent d'abord fréquenter des classes d'accueil afin d'apprendre le français. Malgré ce détour, les élèves de la CSMB arrivent à obtenir leur diplôme dans les temps requis et obtiennent de très bons résultats en français.

La CSMB assiste par ailleurs à l'exode d'environ 40 % de ses élèves vers les écoles privées lors du passage du primaire vers le secondaire, lesquelles sont en grand nombre sur son territoire. Ces écoles sélectionnent leur clientèle sur la base d'examens axés sur l'excellence et les trient sur le volet selon leurs résultats scolaires. En dépit de cette réalité, les élèves de la CSMB obtiennent un taux de diplomation et de qualification parmi les meilleurs au Québec et, faut-il le souligner, quasi-égal à celui obtenu par les élèves du réseau privé (5% d'écart), dont la sélection homogène ne reflète en rien la diversité des parcours des élèves de la CSMB.

Classes d'accueil, classes à ratio réduit, exode vers le privé, voilà autant de défis à relever avec, en toile de fond, une hypercroissance soutenue de la clientèle sur un territoire qui se densifie en contexte montréalais et qui connaît par ailleurs une pénurie de locaux et de main d'œuvre en éducation dont, au premier chef, du personnel enseignant.

Malgré cela, le taux de diplomation et de qualification des élèves de la CSMB ne cesse de s'accroître. Cette augmentation de la réussite est rendue possible grâce à la somme des efforts concertés de tous les acteurs qui gravitent autour de l'élève, de manière directe ou non. Pour y arriver, la CSMB a eu le courage de revoir son modèle de gestion en réorganisant son offre de services, des changements soutenus par une gouvernance collaborative où les intérêts convergent.

En clair, nous avons eu le courage d'inverser la pyramide afin de mettre les élèves au sommet et, à la base, tous ceux et celles qui doivent être à leur service.



La CSMB demande à ce que le nouveau modèle soit basé sur des principes de gouvernance bien établis, puisque ceux qu'elle a mis en place au cours de la dernière décennie donnent des résultats exceptionnels.

Riche de cette expérience, la CSMB peut affirmer qu'opérer des changements aussi majeurs que ceux proposés dans le cadre du projet de loi n° 40 doivent être préparés et ne peuvent être réalisés de manière satisfaisante dans un aussi court laps de temps que celui actuellement soumis. Au cours des prochaines années, la CSMB craint d'être freinée dans son élan, trop affairée à mettre en place la réforme annoncée. Aucune réelle mesure transitoire ni période de préparation n'étant prévue au projet de loi, les ajustements nécessaires devront se faire dans cette période de déséquilibre qui suivra l'entrée en vigueur des modifications législatives.

Qui plus est, le changement de structure proposé dans le projet de loi no 40 inquiète puisqu'il fait fi de la nécessaire interdépendance entre les différentes composantes de la structure de gouvernance.

Ainsi, en commentant le projet de loi n° 40 actuellement sous étude, elle soumet son modèle de façon à démontrer qu'il est possible de favoriser la réussite des élèves tout en permettant une gestion efficace et efficiente des ressources, avec les encadrements actuels. Sans recommander le statu quo, la CSMB demande à ce que le nouveau modèle soit basé sur des principes de gouvernance bien établis, puisque ceux qu'elle a mis en place au cours de la dernière décennie donnent des résultats exceptionnels.

1.1. La CSMB – Une organisation collaborative, apprenante et performante

Pour la CSMB, le monde scolaire n'est pas une affaire d'instinct et d'intuition où les décisions peuvent être prises au gré des intérêts de chacun des acteurs impliqués ou des modes passagères.

Le taux de diplomation et de qualification de la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys est de 87,8 %, alors que la cible fixée par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur pour 2020 est de 80%. La CSMB figure dans le peloton de tête des commissions scolaires du Québec, notamment chez les garçons avec un résultat de 84 %.

Tous les jours, des jeunes et adultes québécois fréquentent les établissements scolaires dans l'espoir que la formation qu'ils recevront leur permettra d'améliorer leurs chances de succès. Dans notre société de plus en plus complexe, le monde scolaire peut ouvrir la porte à tant de possibilités. Toutefois, pour qu'une organisation et ses établissements servent réellement de tremplin vers la réussite, ceux-ci se doivent d'intégrer et d'appliquer les meilleures pratiques¹.

Pour la CSMB, le monde scolaire n'est pas une affaire d'instinct et d'intuition où les décisions peuvent être prises au gré des intérêts de chacun des acteurs impliqués ou des modes passagères.

En éducation, les stratégies utilisées doivent trouver leurs fondements dans les données probantes issues des résultats de la recherche². La finalité derrière toutes les décisions devrait toujours être la mise en place de mesures et d'interventions qui aident l'élève à apprendre.

Au cours des cinq dernières années, la CSMB a augmenté son taux de diplomation, chez les élèves âgés de moins de 20 ans, de près de 10 %. Ce taux se situe actuellement à 87,8 %, alors que la cible fixée par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur pour 2020 est de 80%. Avec ces résultats, elle figure dans le peloton de tête des commissions scolaires du Québec. La CSMB a été qualifiée « d'organisation excellente » par M. Pierre Colletette, imminent chercheur et spécialiste des organisations et de leur gouvernance.

Cette réussite est le fruit du travail acharné de l'ensemble de la communauté éducative de la CSMB. L'amélioration continue de sa structure et de ses pratiques, la gestion centrée sur la réussite qu'elle a mise en place et l'intégration des pratiques d'enseignement efficace dans ses établissements ont eu un effet marqué sur le taux de diplomation, et ce, dans l'ensemble de ses secteurs d'enseignement.

En concentrant les efforts et en permettant d'apporter de la cohérence et une convergence dans les actions des milieux, la CSMB peut déployer ses ressources de manière à accompagner l'ensemble des établissements et des membres de leur personnel, ce qui lui permet de soutenir tous les élèves. Dans ce contexte, la CSMB agit comme un facilitateur qui aide les établissements à mettre en place les meilleures pratiques.

¹ Extrait du Plan d'engagement vers la réussite de la CSMB

² Pour alléger le document, la CSMB réfère le lecteur à son référentiel *Pour une organisation efficace*, dans lequel se retrouvent toutes les références sur lesquelles elle s'appuie pour déployer les meilleures pratiques, en annexe.

La CSMB s'attend à ce que les modifications qui seront apportées à sa structure par le projet de loi n° 40 lui permettent de continuer à mettre en œuvre ses pratiques qui fonctionnent tout en permettant à ses élèves de réussir, dans le respect du principe d'égalité des chances. De fait, peu importe le secteur du territoire de la CSMB qu'habitent ses élèves, ils peuvent s'attendre à recevoir des services de qualité équivalente, qui n'évolueront pas au gré des modes, des groupes de pression ou des personnes en place, mais bien de la recherche scientifique et des besoins spécifiques de chaque milieu.

Assurément, les directions d'école ou de centre doivent conserver la latitude nécessaire pour prioriser des éléments qui correspondent à leur réalité propre et se concentrer sur leurs particularités de manière à maintenir un établissement qui soit à l'image de la communauté qu'il dessert.

1.2. Un changement de mission

Nous croyons que pour que nos directions puissent se consacrer à cette importante tâche et ainsi exercer un leadership pédagogique fort, notre responsabilité est de les décharger au maximum d'autres tâches administratives sans valeur ajoutée qui les éloignent de leur mission.

Dans la lecture comparative que la CSMB fait de l'énoncé de mission de la commission scolaire et du centre de services scolaire, elle constate une volonté du législateur de retirer à ce dernier la responsabilité qu'avait la commission scolaire de s'assurer de la réussite des élèves et d'une offre de service de qualité dans les établissements.

On retire également la reconnaissance de cette dernière comme étant un acteur essentiel du développement de la région desservie.

Bien évidemment, elle adhère à la finalité qui est de donner aux établissements les services essentiels qui complètent leur expertise pédagogique. Elle doit continuer de les soutenir et de les accompagner « en leur rendant accessibles les biens et services et en leur offrant les conditions optimales leur permettant de dispenser des services éducatifs de qualité et de veiller à leur réussite³ ». C'est de toute manière déjà ce qu'elle fait.

La CSMB considère ses directions d'établissement comme des experts de la pédagogie. En plus de toutes les tâches administratives qui leur incombent, elles doivent jouer un rôle d'accompagnement du personnel enseignant et de l'ensemble de leur équipe-école dans l'organisation et l'offre de services.

Ainsi, tout en leur laissant le pouvoir décisionnel qui leur revient dans l'ensemble des sphères de leur gestion, la CSMB leur permet de bénéficier quotidiennement de services experts complémentaires à leur propre expertise, et ce, afin qu'elles puissent gérer efficacement leur établissement en mettant la réussite des élèves au cœur de leur action. Les directions d'établissement de la CSMB ont donc accès, entre autres, à des services d'experts en finance, en ressources humaines ou en droit, pour les aider dans l'application des nombreuses lois et autres règlements, politiques et directives qui encadrent l'exercice de leurs fonctions.

³ Article 93 du projet de loi n° 40.

La CSMB s'assure de déployer les services qui nécessitent une vue d'ensemble afin qu'ils soient offerts de manière équitable à l'ensemble de ses élèves qui sont répartis dans ses 102 établissements.

En plus des services personnalisés et d'accompagnement individualisé offerts auprès de chacune de ses directions d'établissement, la CSMB s'assure de déployer les services qui nécessitent une vue d'ensemble afin qu'ils soient offerts de manière **équitable** à l'ensemble de ses élèves qui sont répartis dans ses 102 établissements. C'est ainsi que se déploient, tant au secteur des jeunes qu'à celui des adultes, ses services des ressources éducatives, de l'organisation scolaire et du transport scolaire ou des ressources matérielles et informatiques, par exemple.

Chef de file dans le suivi des indicateurs pédagogiques et administratifs, elle crée, avec son Bureau de statistique et d'imputabilité, des outils qui permettent aux directions de suivre l'évolution des résultats de leurs élèves de manière régulière. Ce Bureau permet également de faire ressortir les vulnérabilités de l'organisation afin d'améliorer son efficience.

Il ne s'agit là que de quelques exemples des services et de l'accompagnement qu'offre la CSMB à ses directions et qui doivent demeurer.

La CSMB croit fermement que c'est par ce partage d'expertise qui gravite, de manière directe ou indirecte, autour des élèves, qu'elle arrive à leur offrir les meilleurs services.

Ce faisant, elle ne peut que s'inquiéter des conséquences du retrait, dans l'énoncé de mission, de la responsabilité qu'aurait le centre de services scolaire de s'assurer de la qualité des services éducatifs et de veiller à la réussite des élèves, puisqu'il s'agit là du cœur même de sa raison d'être, soit accompagner les établissements en les guidant et en leur offrant ce dont ils ont besoin pour donner les meilleurs services possibles, mais avec un seul objectif : la réussite des élèves.

Bien que la Loi prévoit que le comité de répartition des ressources soit sous la direction du directeur général, la CSMB a fait le choix de demander à son CRR d'élire un président parmi ses membres directions d'établissement, démontrant toute l'importance qu'elle leur accorde dans la planification de l'offre de services.

1.3. L'existence d'une seule entité

La gestion de l'éducation publique doit s'articuler autour d'une certaine conscience collective.

Les ressources, tant financières qu'humaines, ne sont pas illimitées. Si la CSMB voit d'un bon œil la décentralisation qui donne une grande liberté d'action aux établissements, elle est d'avis que l'organisation des services doit se faire de manière à servir le plus grand nombre à l'échelle du territoire, en évitant de favoriser un milieu, au détriment d'un autre.

Le comité de répartition des ressources (CRR), introduit lors de récentes modifications législatives, contribue activement à cette vision d'une répartition qui soit la plus efficiente possible et au bénéfice du plus grand nombre. Pour siéger à ce comité, les directions d'établissement, tout en bénéficiant d'une connaissance fine et actuelle du terrain, doivent avoir la volonté d'analyser la répartition des ressources d'une manière plus globale que celle de leur réalité propre. Par sa composition qui comprend une majorité de directions, ce sont des recommandations tenant compte de la réalité des milieux, mais dans une perspective collective, qui sont faites par le CRR au Conseil des commissaires.

Quel que soit l'objectif lié au changement de la mission, un fait demeure : les établissements scolaires n'ayant pas de personnalité juridique, l'entité qui demeurera imputable de la réussite des élèves et de la bonne gestion administrative et financière des établissements, restera encore et toujours le centre de services scolaire.



Le centre de services scolaire est un tout, et non pas seulement le centre administratif de cette entité.

C'est toute la structure, dont les composantes sont interdépendantes, qui constituent le centre de services scolaire. Il faut éviter de considérer chacune d'entre elles comme des unités autonomes qui n'auraient aucun lien les unes envers les autres.

Si le législateur va de l'avant avec la réforme, le centre de services scolaire devra, pour assumer son rôle, conserver la responsabilité d'assurer une régulation par le biais d'une vigie lui permettant de réagir lorsque les résultats des élèves d'une école ou d'un centre ne sont pas au rendez-vous. Il en est de même si la gestion des ressources faites dans l'établissement n'assure pas une utilisation optimale, comme la commission scolaire le fait actuellement.

L'objectif n'est pas de dicter les façons de faire, mais bien d'accompagner les milieux afin que les meilleures pratiques soient mises en place. C'est ce à quoi se consacre la CSMB depuis plusieurs années et qui explique une partie de son succès.

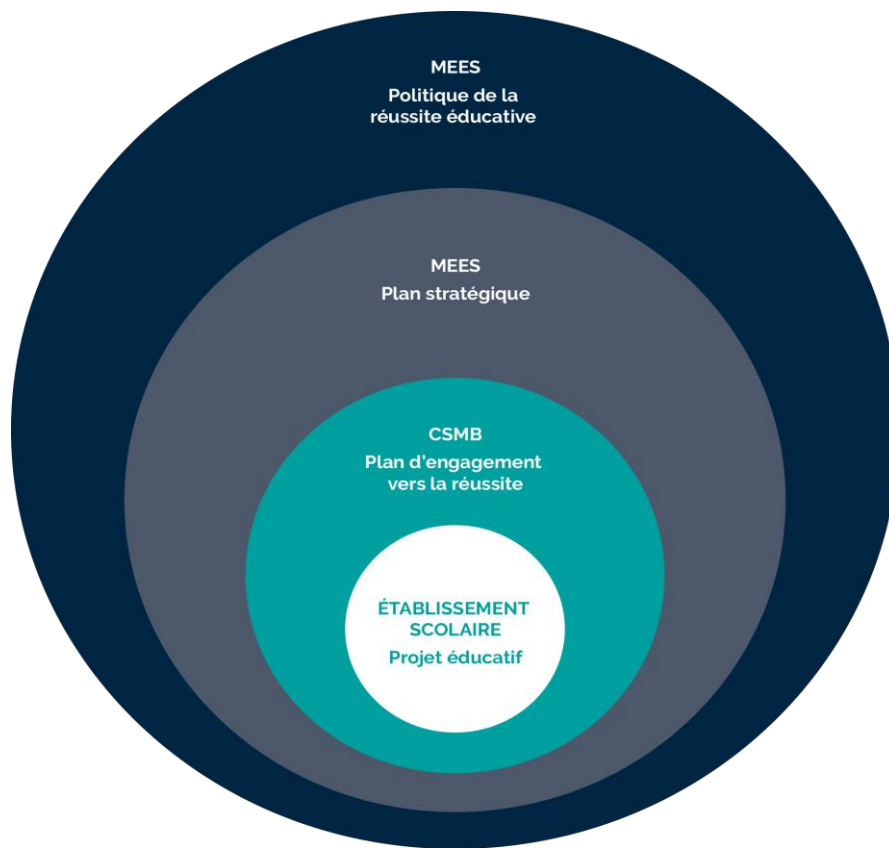
1.3.1. Le nécessaire déploiement des actions dans une vision organisée et cohérente

Nous voyons d'un très bon œil la création du comité d'engagement pour la réussite des élèves ainsi que les responsabilités qui lui sont confiées.

La CSMB voit d'un très bon œil la création du comité d'engagement pour la réussite des élèves ainsi que les responsabilités qui lui sont confiées. D'ailleurs, l'élaboration de ses derniers plans stratégiques et de son premier Plan d'engagement vers la réussite (PEVR) a été faite par un comité dont la composition était semblable à celle proposée. Ce même comité assure le pilotage du PEVR en cours et veille à ce que les cibles soient atteintes.

La CSMB va même plus loin en proposant un élément de concertation entre ce nouveau comité et le comité de répartition des ressources afin de s'assurer que les recommandations faites par ce dernier s'inscrivent en cohérence avec le contenu du PEVR et des projets éducatifs des écoles, favorisant ainsi l'atteinte des objectifs.

De fait, les différents documents qui guident l'organisation ne doivent pas être indépendants les uns des autres. Ils doivent être élaborés et mis en œuvre de manière corrélative, bien qu'ayant des objectifs différents. La Politique de la réussite éducative, le plan stratégique 2021-2022 du Ministère, le PEVR et le projet éducatif de l'établissement doivent être vus dans un continuum d'intervention, qui prévoit les orientations, des plus générales aux mieux ciblées.



Nous sommes convaincus que cette cohérence est essentielle au déploiement planifié des services. Dans un contexte où les ressources sont limitées, elles doivent être organisées de manière à servir l'ensemble des élèves, d'où l'importance d'une convergence.

En retirant le rôle de vigie au centre de services scolaire, est-ce à dire que le législateur élude l'importance de la cohérence entre ces différents documents ? La CSMB est convaincue que cette cohérence est essentielle au déploiement planifié des services. Dans un contexte où les ressources sont limitées, elles doivent être organisées de manière à servir l'ensemble des élèves, d'où l'importance d'une convergence.

L'objectif visé par la CSMB en insistant sur l'importance du droit de regard du centre de services scolaire dans une situation d'incohérence entre le projet éducatif et le PEVR n'en est pas un de coercition. Ce qu'elle souhaite, c'est de continuer à accompagner ses établissements dans leurs actions en les aidant à atteindre leurs objectifs.

La CSMB reconnaît la valeur de la décentralisation et ne peut que l'encourager. Elle l'a mise de l'avant dans son modèle de gestion depuis près de 20 ans.

Les directions d'établissement de la CSMB considèrent que la répartition actuelle du pouvoir leur donne une autonomie suffisante pour atteindre l'équilibre entre les tâches administratives et la réalisation de la mission qui lui est conférée.

1.3.2. La décentralisation comme principe de gouvernance

La CSMB reconnaît la valeur de la décentralisation et ne peut que l'encourager. Elle l'a mise de l'avant dans son modèle de gestion depuis près de 20 ans. En effet, au milieu des années 2000, la CSMB a entrepris une grande démarche d'analyse de ses façons de faire et exercé un virage vers une gestion éthique.

Au terme de cette réflexion, elle s'est dotée non seulement de ses valeurs organisationnelles que sont le respect, l'équité, la responsabilité et le courage, mais aussi de quatre grands principes de gouvernance : la responsabilisation, la décentralisation, la proximité et la confiance.

Avec ses principes de gouvernance, la CSMB rapproche le pouvoir décisionnel de ceux qui connaissent les élèves par leur nom.

Elle a retravaillé en profondeur son règlement de délégation de pouvoirs dans lequel elle a aussi introduit les principes que sont l'autonomisation (*empowerment*), le jugement, la proximité, la cohérence et la pertinence. Aussi, en 2017, en cohérence avec les modifications apportées à la *Loi sur l'instruction publique*, elle est venue ajouter à ces principes celui de la subsidiarité⁴ et ajuster sa délégation de pouvoirs en conséquence⁵.

La décentralisation ne se dicte pas. Elle doit être préparée et faite sur la base de principes qui répondent à la réalité de l'organisation. Elle peut, de fait, difficilement vivre de manière autonome. Pour qu'elle soit réelle, efficace et effective, elle doit être assortie d'un niveau de confiance suffisant de la part de l'autorité délégante à l'égard de ses gens qu'elle doit former adéquatement. L'exercice du pouvoir délégué ne peut être dicté et pour qu'il soit exercé adéquatement, le délégataire doit être suffisamment outillé.

Si la subsidiarité implique nécessairement une décentralisation, il importe de rappeler que celle-ci peut, à l'occasion, être ascendante, afin que l'autorité qui a le meilleur spectre d'information puisse prendre la décision, toujours dans un souci de cohérence des actions. La CSMB est d'avis que le rôle de vigie, malgré les changements prévus à la *Loi sur l'instruction publique*, doit demeurer la responsabilité du centre de services scolaire qui, elle le répète, est la seule entité juridique.

Dans le cadre de la préparation du présent mémoire, la CSMB a consulté les directions de ses établissements. Elle leur a demandé de lui indiquer quels étaient les pouvoirs prévus à la Loi sur l'instruction publique qu'elles souhaiteraient se voir attribuer afin de d'exercer leurs fonctions avec plus d'agilité et d'efficacité. Le constat qui est ressorti de cette consultation : les directions d'établissement de la CSMB considèrent que la répartition actuelle du pouvoir leur donne une autonomie suffisante pour atteindre l'équilibre entre les tâches administratives et la réalisation de la mission qui leur est conférée.

⁴ Les définitions de ces principes se retrouvent en annexe 2.

⁵ [Règlement de délégation de pouvoirs de la CSMB](#)

La décentralisation est un principe qui, de l’avis de la CSMB, permet une gestion efficace et efficiente d’une organisation. Elle souhaite toutefois émettre une mise en garde. Il ne doit pas s’agir que d’une volonté qui s’exprime en façade et qui se traduit par un contrôle plus grand du ministère de l’Éducation et de l’Enseignement supérieur qui s’exercerait de manière réglementaire.

Si elle prône la subsidiarité entre le centre de services scolaire et ses établissements, elle croit que ce principe devrait être appliqué de façon encore plus importante au niveau du ministre de l’Éducation et de l’Enseignement supérieur et de son ministère, lesquels ne disposent ni d’une connaissance suffisamment précise de la réalité de chacun des milieux, ni des ressources nécessaires pour offrir un accompagnement adéquat.

Penser que d’imposer des règles, de donner des cibles aux établissements, et ce, sans permettre aux centres de services scolaire d’accompagner les milieux et d’intervenir lorsque nécessaire permettra d’améliorer la réussite et un bon fonctionnement du milieu, est illusoire.

Le modèle proposé fait perdre une représentativité d'une bonne part de la population, tant celle dont les enfants fréquentent ses établissements, que l'ensemble des contribuables.

La proposition sous étude élimine ce lien important et nécessaire entre le comité de parents et les commissaires élus représentant les parents.

2. Une gouvernance qui doit être démocratique

La CSMB croit fermement que tout ce qui précède ne peut être mis en place de manière efficace si l'organisation ne s'articule pas autour d'une saine gouvernance. Si l'élément central du projet de loi n° 40 est la réforme de la gouvernance scolaire, la CSMB demande que cette gouvernance demeure démocratique.

De fait, l'éducation publique est un bien commun qui profite à l'ensemble de la société. Les décisions prises par une commission scolaire ou un éventuel centre de services scolaire n'ont pas que des impacts sur ses élèves, mais sur l'ensemble des contribuables⁶. Il importe donc que la population soit représentée au sein du centre de services scolaire, qu'elle ait une voix, qui plus est dans le contexte particulier de la CSMB. Évoluant en milieu fortement multiethnique et accueillant quotidiennement des élèves issus de l'immigration récente, la CSMB se voit comme un vecteur d'intégration de ces familles nouvellement arrivées et souvent en situation précaire. Dans leur prise de décision, les membres du Conseil des commissaires tiennent compte de la réalité des citoyens de la circonscription qu'ils représentent et des parents de tout leur territoire, y compris celle des plus vulnérables. La CSMB est convaincue que le nouveau mode de gouvernance proposé laissera pour compte toute une partie de sa population, déjà affairée à sa propre intégration socioéconomique.

Il faut le souligner, la démocratie ce n'est pas que le fait de voter ou de siéger au sein de l'instance de gouvernance. C'est aussi le fait d'influencer la prise de décision. La CSMB est d'avis que la volonté annoncée d'impliquer davantage les parents et les milieux en modifiant de la manière proposée la structure de gouvernance et le mode électoral n'est pas satisfaite. L'élection des différentes catégories de membres ne répond pas à cette prémisse.

L'avantage de l'élection des parents siégeant au sein du conseil des commissaires par le comité de parents est de permettre à ces commissaires d'avoir une bonne connaissance des enjeux et des préoccupations existants à l'échelle du territoire de la commission scolaire. La proposition sous étude élimine ce lien important et nécessaire entre le comité de parents et les commissaires élus représentant les parents. Il en est de même pour les membres de la communauté.

La CSMB affirme que le modèle proposé fait perdre la représentativité d'une bonne part de la population, tant celle dont les enfants fréquentent ses établissements, que celle de l'ensemble des contribuables. La majorité des membres du conseil d'administration ne bénéficiera, comme base de réflexion, que d'une perspective bien locale, celle de l'établissement de son propre enfant. Pourtant, on souhaite qu'un conseil d'administration soit au-dessus de la mêlée, qu'il tienne compte des enjeux d'une manière globale, lui permettant de définir les grandes orientations de l'organisation dans l'intérêt de l'ensemble des élèves.

⁶ Par exemple, les choix qui sont faits quant à l'ouverture ou à la fermeture d'une école, au lieu de l'aménagement d'un nouvel établissement, aux choix de programmes qui sont dispensés et à l'offre de service de manière plus générale, ont des effets certes sur les élèves et leurs parents, mais également sur les familles dont les enfants ne fréquentent pas encore l'école, les employés qui ont des besoins en main-d'œuvre et l'ensemble des citoyens résidant sur le territoire.

Le projet de loi n° 40: un réel recul pour la démocratie.

***En augmentant le
nombre de membres de
la communauté à
6 personnes, et en
diminuant d'autant le
nombre de membres
siégeant à titre de
parents, la CSMB affirme
que la composition du
conseil d'administration
qu'elle propose respecte
les grands principes de
gouvernance tout en
étant en équilibre.***

***La CSMB propose que 5
membres du personnel
siègent au conseil du
centre de services
scolaire, afin d'ajouter
un cadre du service des
ressources éducatives.***

La CSMB voit donc dans le projet de loi n° 40 un réel recul pour la démocratie vu cette perte de représentativité de la population et elle ne peut, par ailleurs, passer sous silence cette iniquité de traitement qui est proposée entre le système de gouvernance du secteur francophone et celui du secteur anglophone.

La CSMB est en désaccord avec l'élimination de la voix de la population pour élire ses représentants au sein de ses instances. Elle se demande : qui seront désormais les interlocuteurs des élus des autres paliers gouvernementaux avec qui elle devra communiquer de manière quotidienne? Le milieu scolaire risque ainsi de voir réduire son pouvoir d'influence face aux autorités provinciales et municipales.

2.1. Une proposition alternative au conseil d'administration

Pour avoir une gouvernance qui soit efficace, l'instance décisionnelle doit être constituée d'une proportion suffisante de membres indépendants, sans intérêt direct, et dont le seul objectif est le bien commun, à savoir une prise de décisions qui sera au bénéfice de l'ensemble des élèves. Telle qu'elle existe actuellement, la gouvernance par des représentants de la population a l'avantage de permettre un second regard. Ces membres ont le recul nécessaire pour prendre des décisions qui soient dans l'intérêt collectif de l'organisation.

La composition du conseil d'administration, tel que proposée dans le projet de loi n° 40, risque de créer une dynamique où les membres se retrouveront en confrontation, vu les divergences d'intérêts entre les différentes catégories de représentants.

Ainsi, la CSMB propose que le conseil d'administration soit plutôt formé d'une plus grande proportion de postes réservés aux membres de la communauté demeurant sur le territoire du centre de services scolaire. Ces membres seraient de fait les seuls élus ne représentant pas un groupe d'intérêt particulier. L'objectif visé par cette proposition est d'apporter au sein de l'instance une plus grande objectivité puisque plus du tiers des membres n'est pas associé à un groupe d'intérêt.

La CSMB est également d'avis qu'il est essentiel que des parents siègent au conseil d'administration, tel que c'est actuellement le cas dans au conseil des commissaires. Elle croit toutefois que la proportion de ces représentants pourrait être moins grande, toujours dans un souci d'indépendance et de stabilité.

Elle demande par ailleurs que soit réservé l'un de ces sièges à un parent d'élève handicapé ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage, afin que les préoccupations relatives à la réalité de ces élèves soient portées à la table de discussion au même titre que les autres.

Ainsi, en augmentant le nombre de membres de la communauté à six personnes, et en diminuant également à six personnes le nombre de membres siégeant à titre de parents, la CSMB affirme que la composition du conseil d'administration qu'elle propose respecte les grands principes⁷ de gouvernance tout en étant en équilibre.

⁷ Pratiques exemplaires en matière de gouvernance et d'activités – 2016 – Réseau des centres d'excellence du gouvernement du Canada

2.1.1. Une proposition alternative au mode électoral – pour assurer une meilleure légitimité

Nous croyons à la nécessité de permettre la participation du plus grand nombre pour désigner les membres du conseil d'administration.

La CSMB propose, pour limiter les coûts occasionnés par une élection, que le vote se fasse aux quatre ans, de manière électronique.

Tout en reconnaissant que le taux de participation aux dernières élections au suffrage universel fut des plus décevants, appelant ainsi à une réforme de ce mode de scrutin, la CSMB croit à la nécessité de permettre la participation du plus grand nombre pour désigner les membres du conseil d'administration. Les centres de services scolaire auront un rôle plus grand que celui de simplement rendre des services, tel que le prétend le projet de loi 40. Leur rôle en demeurera un de planification qui devra tenir compte des attentes de l'ensemble de la population et non seulement de celles des groupes d'intérêt qui auront la possibilité de siéger au conseil d'administration.

Dans son mémoire de 2016, la CSMB proposait une alternative au mode de scrutin qui était proposé dans le projet de loi n° 86. Elle réitère cette proposition en préconisant un mode électif par un collège électoral.

Ainsi, pour que les membres du conseil d'administration qu'elle propose aient une meilleure légitimité et pour leur donner une réelle autorité morale, la CSMB croit que l'ensemble des parents d'élèves mineurs et l'ensemble des élèves adultes fréquentant les établissements du centre de services scolaire devrait pouvoir se prononcer quant au choix des personnes qui auront à définir les grandes orientations de l'organisation.

En outre, la population qui habite le territoire du centre de services scolaire pourrait avoir un droit de vote, en s'inscrivant à un registre tenu par le centre, durant une période déterminée.

La CSMB propose, pour limiter les coûts occasionnés par une élection, que le vote se fasse aux quatre ans, de manière électronique. L'organisation d'un tel mode de scrutin nécessiterait un investissement lors de l'entrée en vigueur de la loi pour la création de l'application permettant le vote. Cette dépense ne serait toutefois pas récurrente, ce qui viendrait minimiser les coûts et faciliter l'exercice du droit de vote.

Cette manière de faire permettrait, selon la CSMB, d'assurer une meilleure représentativité des élus et de ce fait, une plus grande légitimité.

En ce qui a trait au mode de désignation des membres du personnel, la CSMB insiste afin que celui-ci demeure sous la responsabilité du secrétariat général du centre de services scolaire. Elle propose que cette responsabilité, de même que l'ensemble des élections au conseil d'administration, soit également sous la responsabilité du secrétariat général, plutôt que celui de la direction générale.

Le directeur général d'une commission scolaire doit impérativement conserver son indépendance à l'égard de ce processus de désignation des membres, avec qui il aura à travailler quotidiennement. La posture de neutralité et de lien entre l'administratif et l'instance de gouvernance qu'amène la fonction de secrétaire général fait de cette personne celle qui est la mieux placée pour assumer ce rôle.

Les administrateurs doivent connaître l'organisation qu'ils administrent.

2.2. L'importance de la compétence du conseil d'administration

Le projet de loi n° 40 propose que le mandat des membres du conseil d'administration soit de trois ans, prévoyant un remplacement d'une partie des membres deux années sur trois. Pour s'assurer d'un certain niveau de stabilité autour de la table, ce mandat apparaît bien court. Les conditions pour être membre et leur mode de désignation risquent aussi d'amener un taux de roulement des membres qui pourrait s'avérer un enjeu.

Pour pallier cette instabilité, la CSMB propose que le mandat des représentants de la communauté soit plutôt d'une durée de quatre ans.

L'actuel conseil des commissaires de la CSMB présente un équilibre intéressant entre le nombre de commissaires qui en sont à leur premier ou deuxième mandat et ceux qui y sont depuis plus longtemps. C'est ce qui fait la force d'une organisation, l'effet combiné de l'arrivée de nouveaux membres qui apportent une vision différente et de membres plus anciens qui constituent la mémoire et peuvent rappeler l'historique des orientations de l'organisation.

Au surplus, bien que le projet de loi à l'étude retire la responsabilité à l'appareil administratif du centre de services scolaire de prévoir un programme d'accueil et de formation de ses membres comme c'est actuellement le cas à la suite de l'élection des commissaires, la CSMB est d'avis que ce serait une erreur de négliger l'importance d'informer ses nouveaux dirigeants des réalités et enjeux qui lui sont propres, comme dans tout bon conseil d'administration. Il s'agit là d'un principe de base en gouvernance : les administrateurs doivent connaître l'organisation qu'ils administrent. L'idée d'une formation générale élaborée par le ministre sur le rôle d'un conseil d'administration est intéressante, mais celle-ci ne pourra qu'être complémentaire au programme d'accueil que devront conserver les centres de services scolaire.

2.3. Les autres acteurs de la gouvernance

La gouvernance d'un centre de services scolaire va bien au-delà du système électoral et de la tête dirigeante que serait le conseil d'administration.

De l'avis de la CSMB, la gouvernance d'un centre de services scolaire va bien au-delà du système électoral et de la tête dirigeante que serait le conseil d'administration. Ce sont toutes les personnes et tous les processus impliqués dans la préparation et la consultation menant à la prise de décision qui participent à la gouvernance d'une organisation.

En ce sens, les établissements et les parents doivent très certainement participer à cette gouvernance. Par son modèle de gestion, en respectant les encadrements existants, la CSMB a réussi à impliquer davantage les différents acteurs (directions, membres du personnel, parents et membres des conseils d'établissement) dans sa prise de décision.

La CSMB estime que la répartition des pouvoirs actuellement prévues doit être maintenue. La Loi sur l'instruction publique donne déjà tous les leviers nécessaires à une délégation et un exercice des pouvoirs au bon niveau, notamment par l'application du principe de subsidiarité.

2.3.1. La gouvernance au sein du conseil d'établissement

C'est l'apport combiné et équilibré de la vision de la communauté (membres parents, membres de la communauté et élèves) relativement aux orientations qu'elle souhaite pour son école et de l'expertise pédagogique et scolaire qu'apportent les membres du personnel qui font la force de cette instance.

Pourquoi le législateur choisit-il de retirer une voix aux élèves du secondaire ?

Le projet de loi n° 40 élimine la parité qui existait jusqu'ici entre les membres représentant les parents et les membres représentant le personnel d'une école. Cette parité apportait le nécessaire équilibre entre les différents groupes. La CSMB se questionne par ailleurs sur les raisons qui amènent le législateur à proposer un nombre prédéfini de membres qui prévoit la présence de six parents. Si dans plusieurs milieux il n'est pas difficile de pourvoir les postes au sein du conseil d'établissement, plusieurs écoles ont de la difficulté à le faire et lorsqu'elles y arrivent, c'est le quorum pour siéger qui n'est souvent pas atteint.

En application du principe de subsidiarité, la CSMB recommande de laisser la responsabilité de fixer le nombre de membres du conseil d'établissement à chacun des milieux.

Le conseil d'établissement doit être vu comme une véritable partie prenante de la gouvernance de ce que sera le centre de services scolaire et ne doit pas être considéré comme un simple lieu d'implication parentale.

De nombreuses décisions de nature pédagogique sont prises par cette instance. Une connaissance fine du milieu est nécessaire pour prendre ces décisions et l'expertise des membres du personnel à la table de discussion est essentielle.

C'est l'apport combiné et équilibré de la vision de la communauté (membres parents, membres de la communauté et élèves) relativement aux orientations qu'elle souhaite pour son école et de l'expertise pédagogique et scolaire qu'apportent les membres du personnel qui font la force de cette instance. Il faut éviter de privilégier la représentativité d'un groupe, au détriment d'un autre. La CSMB voit dans le changement proposé une possibilité de confrontation entre les membres parents et les membres employés au sein du conseil d'établissement, de même qu'un risque de désintéressement de ces derniers, ce qui n'est pas souhaitable.

La CSMB demande de maintenir la parité entre les parents et les membres du personnel, et ce, afin de reconnaître l'expertise de ceux-ci.

Le conseil d'établissement, dans sa composition actuelle, permet de faire évoluer l'école de manière à ce qu'elle ressemble à la communauté qu'elle dessert, tout en bénéficiant de la connaissance et de la compétence du personnel formé en éducation. La CSMB est d'avis que le mécanisme actuellement prévu par la Loi sur l'instruction publique convient toujours et qu'il ne devrait pas être modifié.

La CSMB comprend également mal pourquoi le législateur a choisi de retirer une voix aux élèves du secondaire en diminuant le nombre de leur représentant de deux à un. Ces derniers viennent pourtant enrichir la discussion de manière à tenir davantage compte des premières personnes touchées par les décisions qui seront prises.

La CSMB demande de maintenir la parité entre les parents et les membres du personnel, et ce, afin de reconnaître l'expertise de ceux-ci.

Par ailleurs, la CSMB souscrit à la reconnaissance de l'enseignant comme acteur fondamental dans la réussite des élèves. Elle tient à souligner le dévouement et l'expertise de son personnel enseignant, à qui revient une large part de l'accroissement significatif du taux de réussite de ses élèves. L'augmentation du nombre d'élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage, combinée aux défis d'intégration des nouveaux arrivants qui fréquentent ses établissements, contribue à la complexité du rôle que joue le personnel enseignant et la CSMB le reconnaît.

Néanmoins, il ne suffit pas d'accorder un statut d'expert au personnel enseignant pour reconnaître l'importance de leur rôle. Il faut aussi leur donner les moyens et les conditions favorables afin de maintenir un haut niveau d'expertise.

3. Une dénomination plus représentative des responsabilités

Enfin, au regard de toutes ces observations et recommandations, considérant le rôle incontournable de vigie qui incombera au centre de services scolaire qui, tout comme la commission scolaire aujourd'hui, demeurera imputable de la réussite des élèves et de la bonne gestion administrative et financière des établissements, la CSMB estime réducteur la dénomination proposée pour cette instance. Elle réitère que les centres de services scolaire auront un rôle plus grand que celui de simplement rendre des services, tel que le prétend le projet de loi n° 40. Il serait donc davantage approprié de parler de conseil scolaire pour évoquer plus justement la portée de cette instance qui s'inscrit au cœur même de tout l'écosystème de l'éducation au Québec.

Les 20 recommandations de la CSMB : un legs à la postérité

1. La CSMB **recommande l'évolution du mode de gouvernance** actuel, qu'elle s'emploie à améliorer de manière continue. En éducation, les stratégies et les modes de gouvernance utilisés doivent toutefois trouver leurs fondements dans les données probantes issues des résultats de la recherche.
2. La CSMB **recommande que les changements proposés tiennent compte de principes de gouvernance qui s'appuient sur la responsabilisation, la décentralisation, la proximité et la confiance.**
3. La CSMB recommande que soient mises en œuvre ses pratiques qui permettent à ses élèves de réussir en s'inscrivant dans le **respect du principe d'égalité des chances.**
4. La CSMB recommande que figure dans l'énoncé de mission, **le centre de services scolaire doit veiller à la qualité des services éducatifs et à la réussite des élèves. Ce rôle de vigie doit demeurer la responsabilité du centre de services scolaire qui est la seule entité juridique.**
5. La CSMB **recommande que l'interdépendance entre les différentes instances représentatives, administratives et consultatives de la structure de gouvernance demeure.**
6. La CSMB recommande, par souci de cohérence, **que les différents documents qui guident l'organisation (Politique sur la réussite éducative, Plan stratégique 2017-2022 du MEES, Plan d'engagement vers la réussite et projets éducatifs) soient élaborés et mis en œuvre de manière corrélative et soient vus dans un continuum d'interventions.**
7. La CSMB **recommande que la décentralisation soit appuyée par des principes de délégation de pouvoirs.** Elle estime que la subsidiarité doit, à l'occasion, être ascendante, afin que l'autorité qui a le meilleur spectre d'information puisse prendre la décision, toujours dans un souci de cohérence des actions.
8. La CSMB **recommande la mise en place d'un élément de concertation entre le nouveau comité d'engagement pour la réussite des élèves et le comité de répartition des ressources** afin de s'assurer que les recommandations faites par ce dernier s'inscrivent en cohérence avec le contenu du Plan d'engagement vers la réussite et des projets éducatifs des écoles.
9. La CSMB **recommande que la répartition des pouvoirs actuellement prévue soit maintenue.** La loi sur l'instruction publique donne déjà tous les leviers nécessaires à une délégation et un exercice du pouvoir au bon niveau, notamment par l'application du principe de subsidiarité.

10. La CSMB **recommande que la gouvernance demeure démocratique** afin que les membres tiennent compte de la réalité des citoyens de la circonscription qu'ils représentent et des parents de tout son territoire, y compris celle des plus vulnérables, en maintenant la représentation de la population.
11. La CSMB **recommande que plus du tiers du conseil d'administration soit constitué de membres indépendants, sans intérêt direct.** Les décisions seront ainsi prises au bénéfice de l'ensemble des élèves.
12. La CSMB **recommande que le conseil d'administration soit formé de six parents, dont un parent représentant les élèves HDAA, de cinq membres du personnel (personnel de soutien, personnel professionnel, enseignant, direction d'école et cadre de service) et de six membres de la communauté.**
13. La CSMB **recommande que les membres de la communauté soient élus aux quatre ans, par vote électronique, par les parents des élèves, les élèves adultes et les citoyens désirant s'inscrire sur la liste électorale,** ce qui limiterait les coûts qu'occasionne une élection.
14. La CSMB **recommande que les élections au conseil d'administration soient sous la responsabilité du Secrétariat général.**
15. La CSMB **recommande de laisser la responsabilité de fixer le nombre de membres du conseil d'établissement à chacun des milieux** (principe de subsidiarité).
16. La CSMB **recommande de ne pas briser la parité qui existe actuellement au conseil d'établissement** en ce qui a trait aux membres du personnel, afin de reconnaître leur expertise.
17. La CSMB **recommande de maintenir deux élèves au conseil d'établissement des écoles secondaires.**
18. La CSMB **recommande que l'appareil administratif du centre de services scolaire prévoie un programme d'accueil et de formation de ses membres,** comme c'est actuellement le cas à la suite de l'élection des commissaires.
19. La CSMB **recommande au législateur, que s'il décide d'aller de l'avant avec la réforme associée au Projet de loi n° 40, que le nom centre de services scolaire soit remplacé par conseil scolaire, ce qui exprime davantage la teneur de ses responsabilités.**
20. La CSMB recommande que tous les changements qui seront apportés par la réforme annoncée ne répondent qu'à une seule question : **En quoi ce changement améliorera-t-il la réussite des élèves ?**

Conclusion

La Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys remercie de nouveau la Commission de la culture et de l'éducation de l'avoir invitée à cette audience qui marquera certainement un jalon dans l'histoire du système scolaire public québécois.

Une fois de plus, la CSMB s'est fait un devoir de représenter toute sa communauté éducative. Toutes les observations relevées et les recommandations formulées dans le présent mémoire se fondent sur le principe d'égalité des chances, pierre d'assise de l'école publique québécoise, ce qu'aucune saine gouvernance démocratique ne saurait écarter.

Par le dépôt de ce mémoire, la CSMB demande à la Commission de la culture et de l'éducation de considérer les **20 principales recommandations** qu'elle lègue à la postérité. Ainsi, la CSMB espère que ne soient pas vaines toutes ces années où elle a été parmi les premiers de classe en se consacrant à sa noble mission : hisser ses élèves au sommet des taux de diplomation et de qualification du Québec. Il va de soi qu'on ne saurait priver les générations futures d'un tel héritage : n'est-ce pas là l'un des rôles intrinsèques du gouvernement que de préserver le bien commun ?

ANNEXE 1

Quelques stratégies déployées par la CSMB qui ont une incidence sur l'augmentation du taux de réussite de ses élèves

1) L'élaboration, le déploiement et l'implantation du référentiel Pour une organisation efficace.

Ce référentiel comporte trois fascicules distincts : le premier et le deuxième présentent respectivement les pratiques de gestion efficace préconisées par l'organisation à l'intention des établissements et des services; le troisième identifie certaines des meilleures pratiques pédagogiques liées à un enseignement efficace.

- I [Pour la gestion efficace d'un établissement](#)
- II [Pour la gestion efficace d'un service](#)
- III [Pour un enseignement efficace](#)

Le référentiel permet de mettre en œuvre une vision commune et partagée de ce que doit être une organisation collaborative, apprenante et performante qui soutient ses établissements.

2) Les réseaux territoriaux d'appartenance et de concertation (RÉTAC)

Parmi les modes de fonctionnement que s'est donné la CSMB pour assurer la réussite de ses élèves, l'approche par réseau territorial d'appartenance et de concertation (RÉTAC) permet de multiplier les initiatives pour soutenir le personnel et les élèves. Ces RÉTAC sont des regroupements d'écoles en lien avec le territoire qu'elles desservent et qui ont des réalités semblables.

Les directions d'écoles d'un même RÉTAC se réunissent régulièrement pour travailler sur des enjeux pédagogiques qui répondent aux en lien avec les besoins de leur clientèle et tiennent compte de leurs caractéristiques. En plus de développer des projets et de répartir des ressources, elles forment une communauté de pratique où le partage d'expertise au bénéfice des élèves est le point central.

3) Professionnalisme collaboratif

La mise en place de communautés d'apprentissage professionnelles à l'intention des gestionnaires d'établissements et de services représente actuellement un levier important qui permet d'approfondir les connaissances et de développer l'expertise du personnel en créant une valeur collective utile pour chacun afin d'accroître l'efficacité de l'organisation.

4) Les cadres de référence pour les professionnels et les techniciens en éducation spécialisée

La CSMB croit essentiel que ses intervenants saisissent bien leur rôle dans le contexte scolaire. Partant de cette prémisse, dans l'optique d'accroître son efficience sur le plan de la répartition des ressources et des pratiques professionnelles, la CSMB a conçu des cadres de référence à l'intention de son personnel professionnel et technique. Les cadres de référence qui ont été rédigés

s'adressent aux psychologues, aux orthophonistes, aux orthopédagogues, aux psychoéducateurs, aux conseillers d'orientation, aux bibliothécaires, aux animateurs de vie spirituelle et d'engagement communautaire ainsi qu'aux techniciens en éducation spécialisée. L'élaboration du contenu de ces cadres de référence s'est faite en collaboration avec des représentants de chacun de ces groupes et, dans certains cas, de leur ordre professionnel.

Cette façon de définir les rôles et responsabilités de chacun (directions, enseignants, personnel non enseignant) permet d'éviter les zones d'interprétation quant au mandat qui leur est confié, de manière à optimiser les ressources disponibles.

5) Pour une meilleure utilisation des ressources : le modèle de réponse à l'intervention (RAI)

Le modèle de réponse à l'intervention (RAI) est un modèle d'intervention et d'organisation des services qui vise à répondre aux besoins de tous les élèves, tout en portant une attention particulière à ceux qui éprouvent des difficultés. À la CSMB, ce modèle est appliqué dans l'ensemble des référentiels de manière à créer de la cohérence au niveau de nos interventions.

6) Répartition des conseillers pédagogiques

Afin de s'assurer que les ressources soient disponibles dans les établissements dont les besoins sont les plus grands, la CSMB a revu son modèle de répartition des conseillers pédagogiques en se basant sur le modèle de réponse à l'intervention (RAI). Cette répartition est faite suite à l'analyse des besoins de chacune des écoles. Les services sont intensifiés dans les écoles qui ont de plus grands défis à relever. La répartition se fait selon un modèle qui est équitable en fonction des besoins, plutôt que suivant un principe d'égalité. Les conseillers pédagogiques œuvrent sur le terrain et leurs principaux mandats sont de soutenir, accompagner et former le personnel des établissements.

7) Vivre ensemble dans un contexte unique de diversité

La CSMB évolue au quotidien dans un contexte unique de diversité (ethnoculturelle, religieuse, linguistique et socioéconomique). Dans un tel contexte, l'apprentissage du vivre-ensemble est un enjeu incontournable. Le vivre-ensemble met l'accent sur la complémentarité de l'apport de chacun pour assurer un milieu de vie inclusif, accueillant, ouvert sur le monde et sur l'avenir. La CSMB mise sur des pratiques innovantes et sur l'état de la recherche pour introduire des interventions efficaces en contexte de diversité. Pour mieux comprendre les enjeux liés à la diversité, la CSMB a créé le Centre d'intervention pédagogique en contexte de diversité (CIPCD). Il s'agit d'une initiative novatrice de rapprochement entre la Commission scolaire et le milieu de la recherche. De plus, un référentiel portant sur le vivre-ensemble a été élaboré, puis mis en pratique dans les établissements.

8) Prévention des difficultés du langage écrit (PREV)

La prévention des difficultés du langage écrit est un large chantier à la CSMB. Cette démarche structurante vise l'implantation de pratiques exemplaires en matière de prévention des difficultés en lecture et en écriture. La mise en place de communautés d'apprentissage professionnelle (CAP) encourage le personnel à entreprendre collectivement des activités et à mûrir des réflexions en vue d'améliorer continuellement ses connaissances, ses compétences et les résultats des élèves.

9) D'autres stratégies qui contribuent à la réussite des élèves

Dans un souci d'amélioration continue, la CSMB poursuit ses actions afin de développer des projets et des pratiques qui favorisent la réussite des élèves :

- Approche par guichet unique;
- Formation intensive portant sur les stratégies d'enseignement efficace offertes aux enseignants;
- Mise en place de la Table unifiée des conseils d'élèves (TUCÉ), afin de donner une place d'importance aux jeunes (gouvernance étudiante) et de renforcer leur sentiment d'appartenance à leur milieu;
- Mise en place de plusieurs programmes de double diplomation entre le secteur jeune et le secteur de la formation professionnelle;
- Élaboration de guides :
 - Pour les services d'accueil et d'apprentissage du français;
 - Pour faciliter l'intégration du personnel formé à l'étranger;
 - Pour l'accompagnement des élèves doués et talentueux (mis à jour en 2019-2020);
 - Pour assurer le continuum des services adaptés (adaptation scolaire);
 - Établissement de partenariats (gouvernance collaborative).

ANNEXE 2

Les valeurs et principes de gouvernance de la CSMB

LES VALEURS

- Le respect** Le respect consiste à accorder un second regard, lorsque requis, sur une problématique donnée afin de ne pas heurter inutilement les personnes ou les parties concernées.
- L'équité** L'équité se distingue de l'égalité. L'équité se définit comme « la juste appréciation de ce qui est dû à chacun », tandis que l'égalité préconise un traitement uniforme et indifférencié pour tous.
- La responsabilité** La responsabilité, c'est s'engager, c'est agir en maître d'œuvre et faire les choix qui doivent être faits afin de poursuivre la mission de l'organisation.
- Le courage** C'est préférer la recherche, la réflexion et le jugement; c'est risquer la confrontation des idées; c'est aller contre la facilité qui est d'appliquer aveuglément les normes, et s'élever contre les automatismes.

LES PRINCIPES DE GOUVERNANCE À LA CSMB

La responsabilisation

Le gestionnaire dispose de latitude dans l'exercice de ses fonctions et des pouvoirs qui lui sont dévolus. La gestion responsable réfère également à l'engagement et à la prise en compte des conséquences des choix qui sont faits et des décisions qui sont prises.

La décentralisation

La Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys tend à rendre plus autonomes ses unités administratives en leur déléguant certaines fonctions et certains pouvoirs de décision. Le principe n'exclut cependant pas la déconcentration d'activités en raison d'un souci d'uniformité de certains aspects de la gestion.

La proximité

Personne n'étant mieux placée que celle qui est la plus près de l'action pour agir, selon les circonstances, la proximité de décision permet d'évaluer, afin de juger le mieux, la juste appréciation de ce qui revient à chacun (équité), en même temps qu'elle permet le second regard afin de ne pas heurter inutilement (respect).

La confiance

La confiance est une assise nécessaire, une condition à la mise en œuvre des valeurs de la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys. Le principe suppose que le gestionnaire qui aura à prendre une décision au niveau le plus près pourra le faire sans toujours obtenir, au préalable, l'assentiment de l'organisation. En corollaire au principe de confiance, s'inscrit l'importance du traitement bienveillant lors d'une erreur commise de bonne foi dans l'esprit d'une organisation apprenante. Tout cela ne se comprend et ne peut se comprendre sans rechercher la cohérence des actions et la cohésion des acteurs.



LES PRINCIPES DE DÉLÉGATION DE POUVOIRS À LA CSMB

L'autonomisation (*empowerment*)

Une partie du pouvoir de décision et d'action est transférée aux acteurs directement concernés de telle sorte que l'agent de l'administration acquiert la maîtrise des moyens qui lui permettent de mieux utiliser ses ressources et renforcer son autonomie d'action.

Le jugement

L'agent qui dispose de fonctions et pouvoirs doit avoir la capacité et la possibilité d'exercer un jugement sur la meilleure décision à prendre, dans les circonstances. Ainsi, il doit disposer de l'information pertinente, des moyens nécessaires et des marges d'actions appropriées. Il doit pouvoir reposer son jugement sur la confiance et le traitement bienveillant de l'autorité supérieure.

La proximité

L'agent de l'administration le mieux placé pour prendre la décision est celui qui est le plus près de l'action, la proximité de décision permettant le mieux de porter le second regard dans le but de ne pas heurter inutilement.

Par contre, il est des circonstances ou situations à l'occasion desquelles l'agent le mieux placé pour prendre la décision la plus appropriée est celui qui dispose du plus large spectre d'informations et de possibilités d'action. Non seulement, en pareilles circonstances, l'on vise à ne pas heurter inutilement l'individu, mais également le plus grand ensemble. Alors, le décideur est celui qui est en position de juger de l'impact d'ensemble de la décision à prendre.

L'agent qui dispose des fonctions et pouvoirs pour la prise de décision dispose des pouvoirs implicites nécessaires et immédiats pour rendre possible la prise de décision.

La cohérence

Recherche de la cohérence des divers éléments de l'organisation entre eux, de même qu'avec son ensemble. Dans le contexte d'une gouvernance éthique, la coordination des différents éléments, en vue de l'atteinte de l'efficacité, doit se faire en s'assurant que l'organisation demeure fidèle à sa mission et cohérente par rapport à ses valeurs.

La pertinence

Les fonctions et pouvoirs doivent être exercés par l'autorité la plus pertinente au regard de leurs enjeux, leur finalité, et ce, dans le respect des principes précédemment énoncés. Ainsi, s'il est reconnu que les fonctions et pouvoirs à caractère politique, normatif ou réglementaire ainsi que les décisions structurantes sont généralement du ressort de l'autorité politique, il ressort que les actes administratifs relatifs à la gestion courante de la Commission scolaire sont, quant à eux, l'apanage des gestionnaires.

La subsidiarité :

La *Loi sur l'instruction publique* définit le principe de subsidiarité comme « le principe selon lequel les pouvoirs doivent être délégués au niveau approprié d'autorité en recherchant une répartition adéquate des lieux de décision et en ayant le souci de les rapprocher le plus possible des élèves, des autres personnes ou des communautés concernées ». La subsidiarité peut, à l'occasion, être ascendante, lorsque la prise de décision nécessite une vue d'ensemble plus large.