

Projet de loi n° 40

Loi modifiant principalement la Loi sur l'instruction publique relativement à l'organisation et à la gouvernance scolaires

Mémoire présenté par
L'Association des directions générales des commissions scolaires (ADIGECS)
à la Commission de la culture et de l'éducation de l'Assemblée nationale

Le 7 novembre 2019

TABLE DES MATIÈRES

Présentation de l'ADIGECS.....	3
Sommaire exécutif	4
1. Les principes directeurs du projet de loi.....	8
2. Un réseau public d'éducation performant.....	10
3. La gestion axée sur les résultats des élèves : une vision commune et des actions cohérentes pour améliorer la réussite des élèves	13
4. Les centres de services scolaires : au-delà du changement de nom.....	17
5. Le conseil d'administration : une gouvernance bien différente	20
5.1 La composition idéale d'un conseil d'administration	20
5.2 Ses fonctions, devoirs et responsabilités.....	22
5.3 La délégation de pouvoirs	22
5.4 Sa composition	23
5.5 La durée du mandat et les modalités	25
6. Les comités et les mandats du centre de services scolaire.....	26
7. Le comité d'engagement pour la réussite des élèves : ses fonctions et sa composition.....	27
8. Le conseil d'établissement : sa composition et son fonctionnement.....	29
9. La direction générale : porte-parole du centre de services scolaire	30
10. Autres dispositions	
10.1 Le rapport annuel	31
10.2 La formation des membres des CA.....	31
10.3 La formation continue	31
10.4 Les pouvoirs du ministre	32
10.5 Les modifications de territoires et partage de services.....	32
11. La question des commissions scolaires anglophones	34
11.1 Les élections scolaires sur un cycle de trois ans	34
11.2 Le droit de gestion et de contrôle prévu à la Charte canadienne	35
11.3 En conclusion.....	35
12. Résumé des principales recommandations	37
Conclusion.....	42

PRÉSENTATION DE L'ADIGECS

L'Association des directions générales des commissions scolaires (ADIGECS) compte quelque cent soixante-dix membres représentant les gestionnaires de premier niveau des commissions scolaires francophones et anglophones du Québec.

De façon plus spécifique, l'ADIGECS regroupe les directeurs généraux, les directrices générales, les directeurs généraux adjoints et les directrices générales adjointes des commissions scolaires. Une forte majorité des directions générales détient une expertise pédagogique et une connaissance approfondie du réseau d'éducation et de la réalité de ses composantes.

Ses membres œuvrent sur le plan administratif pour le réseau public d'enseignement des ordres d'enseignement primaire et secondaire, en formation générale des jeunes et des adultes, en formation professionnelle et en formation continue dans les secteurs francophone et anglophone.

L'ADIGECS contribue au développement de services éducatifs de qualité pour l'ensemble des jeunes et des adultes du Québec. Elle collabore avec toutes les forces vives de la société afin que l'éducation soit reconnue comme l'élément fondamental du développement de la personne d'abord, mais aussi du développement social et économique des communautés.

Les membres de l'ADIGECS assument un haut niveau d'expertise et de leadership au sein de leur commission scolaire et du réseau. Ils assurent une gestion administrative efficiente, transparente et responsable de l'ensemble des activités de leur organisation. Ils insufflent également une vision éducative et pédagogique tout en assurant la qualité des services rendus dans chaque établissement par une répartition équitable des ressources sur leur territoire.

L'Association assure aussi la qualité de l'exercice de la profession en soutenant le développement et le perfectionnement de ses membres, et en contribuant à la détermination de normes professionnelles d'exercice de la fonction.

Le présent mémoire fait état des réactions de l'ADIGECS au projet de loi n° 40, *Loi modifiant principalement la Loi sur l'instruction publique relativement à l'organisation et à la gouvernance scolaires*. Nous remercions les membres de la Commission de la culture et de l'éducation de l'Assemblée nationale de recevoir et de prendre en considération les commentaires de l'Association des directions générales des commissions scolaires et de l'Association des directeurs généraux des commissions scolaires anglophones du Québec.

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Ce projet de loi propose de modifier certaines dispositions de la Loi sur l'instruction publique afin d'améliorer la réussite des élèves et d'apporter des changements quant à la gouvernance, aux modes de collaboration et de participation des parents, des employés et des représentants de la communauté aux différents niveaux d'influence et de décisions de l'organisation scolaire et des établissements.

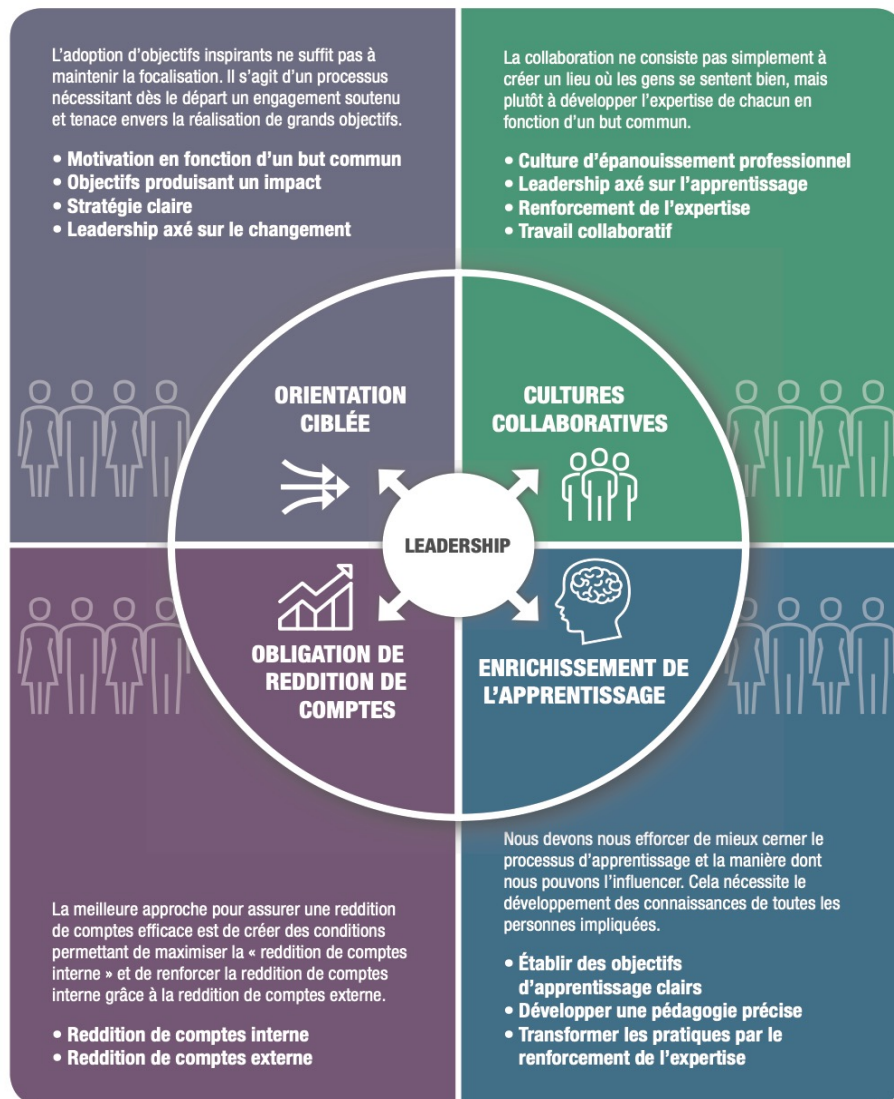
D'emblée, l'ADIGECS reconnaît que le réseau, déjà performant, doit continuellement s'améliorer et optimiser ses façons de faire. Que ce soit sur le plan des mécanismes de collaboration ou sur des éléments qui permettront de se concentrer davantage sur les conditions optimales menant à la réussite des élèves, nous serons engagés à ce que la réussite soit toujours la priorité de nos actions et de celles du réseau.

On retrouve notamment dans le projet de loi n° 40 le maintien du Plan d'engagement vers la réussite (PEVR) : une approche collaborative de gestion axée sur la réussite et les résultats des élèves permettant une vision commune, rassembleuse et cohérente des actions à prioriser par tous les acteurs du réseau. Cette vision cohérente doit impliquer les établissements par le maintien du seul projet éducatif qui doit tenir compte de ce Plan d'engagement vers la réussite. Or, nous sommes très préoccupés de constater la disparition des possibilités d'intervention explicites et des mécanismes de régulation nécessaires à l'intervention de la direction générale à l'endroit des établissements.

Au cours des dernières années, c'est cette approche de gestion axée sur les résultats qui a d'ailleurs permis un virage important vers l'enjeu de la réussite (le taux de diplomation a augmenté de 4,1 points de pourcentage en cinq ans et 9,9 points de pourcentage en 10 ans, atteignant maintenant 81,8 % et dépassant la cible gouvernementale établie à 80 % en 2020). Nous demandons de maintenir la possibilité, pour la direction générale, d'intervenir auprès des établissements qui pourraient s'éloigner du sens à donner à leur projet éducatif. En effet, il est essentiel de maintenir, sinon de renforcer la cohésion et la cohérence des actions vers une vision commune et partagée au sein de la commission scolaire, laquelle s'actualise dans le Plan d'engagement vers la réussite autour duquel tous les acteurs de la réussite doivent converger.

Voici une illustration d'un cadre de cohérence documenté et duquel s'inspirent les différents acteurs par un leadership partagé et les conditions optimales favorisant la réussite des élèves.

CADRE DE COHÉRENCE



Traduit et adapté de Fullan, M. et J. Quinn (2016). Coherence : The Right Drivers in Action for Schools, Districts, and Systems
 Traduit de l'anglais par Marc Denis, traducteur agréé. La création de ce document a été réalisée en collaboration avec le Centre de transfert pour la réussite éducation du Québec (CTREQ).

Cette vision commune orientée vers les déterminants de la réussite et les pratiques reconnues efficaces ne peut trouver son sens que dans la mesure où la direction générale peut exercer pleinement son leadership éducatif et administratif. Nous recommandons donc que les interventions de la direction générale puissent se faire également sur les cibles et les moyens choisis par l'établissement dans le cadre du projet éducatif afin de s'assurer que les meilleures pratiques y soient privilégiées et qu'elles soient en adéquation avec le Plan d'engagement vers la réussite et avec la Planification stratégique du MEES.

Dans le même esprit, nous recommandons que l'évaluation périodique du projet éducatif soit également acheminée à la commission scolaire afin de permettre à la direction générale de faire les interventions pertinentes lors de la démarche de supervision des directions d'établissement.

En matière de gouvernance, compte tenu de la position des directions générales au titre de premiers dirigeants au sein d'une commission scolaire, que le conseil des commissaires a comme seul employé la ou le directeur général, nous jugeons important d'exercer un devoir de réserve et de demeurer neutre dans ce débat relatif au maintien ou non des conseils des commissaires. Cependant, puisque le gouvernement a comme intention par ce projet de loi de ne pas maintenir les élections scolaires et de créer notamment des conseils d'administration, nous souhaitons vous soumettre nos commentaires relativement à la contribution plus importante des parents, du personnel et des représentants de la communauté aux décisions et aux orientations que prendra le futur centre de services scolaire.

Depuis quelques années, nos pratiques pédagogiques et de gestion se sont modifiées pour prendre appui sur la recherche et les pratiques reconnues efficaces. C'est avec cette visée que nous avons réfléchi à ce que pourrait être le modèle de conseil d'administration basé sur les meilleures pratiques. Nous nous sommes permis de vous le décrire dans ce mémoire. Par contre, puisque la proposition du projet de loi diffère de ce modèle idéal, nous vous proposons des modifications qui pourraient s'avérer satisfaisantes. Toutefois, dans la réalité quotidienne lors des travaux du conseil d'administration, certaines modalités proposées risquent d'engendrer certaines dérives et des conflits d'intérêts.

Nous accueillons positivement la volonté du ministre de voir instituer, par le centre de services scolaire, un comité d'engagement pour la réussite des élèves. Notre association s'était déjà manifestée en ce sens lors de consultations antérieures, reconnaissant la valeur ajoutée d'un tel comité pour s'appuyer sur la collaboration et l'expertise partagée afin de favoriser la réussite des élèves. D'ailleurs, des comités de pilotage ont été mis en place dans la plupart des commissions scolaires dans le but de faire l'analyse des résultats, le déploiement et le suivi de leur Plan d'engagement vers la réussite, et ce, en s'assurant de la cohérence des projets éducatifs des établissements avec le plan. Comme évoqué précédemment, il ne manque donc qu'un mécanisme de régulation formel pour en assurer toute sa valeur ajoutée.

Pour ce qui est des commissions scolaires anglophones, pour lesquelles une certaine forme d'élections scolaires est maintenue, les directions générales de ces commissions scolaires identifient deux types de préoccupations qui y sont liées. Le premier, d'ordre pratique, concerne les ressources humaines et financières liées à cette opération qui se fera sur un cycle plus court ainsi que la fenêtre plus mince pour entreprendre des projets d'envergure. Le second, d'ordre plus fondamental, questionne la compatibilité des restrictions imposées aux candidats possibles aux postes élus (et, conséquemment, la

restriction imposée à la communauté de choisir ses élus) avec le droit constitutionnel de la communauté anglophone de gérer et contrôler ses institutions.

Enfin, nous avons regroupé plusieurs recommandations qui font bien sûr référence aux principaux éléments évoqués précédemment, mais qui permettent aussi d'approfondir notre réflexion et de bonifier le projet de loi concernant d'autres dispositions.

1- Les principes directeurs du projet de loi

Quelques principes directeurs semblent avoir orienté les changements proposés par ce projet de loi.

1. La mise en place des centres de services scolaires.
2. L'expertise pédagogique du personnel scolaire mise à profit.
3. Un pouvoir accru au conseil d'établissement.

La mise en place de centres de services scolaires avec un conseil d'administration vient modifier considérablement la réalité en matière de gouvernance. Compte tenu de la position des directions générales au titre de premiers dirigeants au sein d'une commission scolaire ou d'un futur centre de services scolaire et que le conseil des commissaires a comme seul employé la ou le directeur général, nous jugeons important d'exercer un devoir de réserve et de demeurer neutre dans ce débat relatif au maintien ou non des conseils des commissaires. Cependant, puisque le gouvernement a comme intention par ce projet de loi de ne pas maintenir les élections scolaires, nous comprenons l'intention de donner plus de place aux parents, au personnel et aux représentants de la communauté aux décisions et aux orientations que prendra le futur centre de services scolaire.

Concernant la mise à profit de l'expertise pédagogique du personnel scolaire, nous pouvons d'emblée affirmer que le réseau en a largement exploité les plus grands leviers et qu'il est évidemment souhaitable de pouvoir en accentuer la reconnaissance. En matière de réussite, nous sommes convaincus que le cadre législatif actuel, combiné aux modes de fonctionnement collaboratifs des services au sein des commissions scolaires et des établissements, a permis des avancées très importantes, pour le plus grand bénéfice des élèves du Québec. En effet, nous sommes d'avis que l'ensemble du réseau a su innover et mettre en œuvre de nombreuses initiatives, partout au Québec. Elles ont contribué à améliorer de manière considérable la réussite et la diplomation des élèves, jeunes et adultes, en tout respect de leurs différences et en prenant en considération la couleur et la spécificité de chaque milieu.

Quant au principe voulant octroyer davantage de pouvoir aux conseils d'établissement, il s'inscrit avec pertinence dans une approche de gestion collaborative¹ telle que proposée par le MEES.

<< La gestion collaborative se définit comme un style de gestion qui met à l'avant-plan, dans le respect des responsabilités légales respectives, le travail d'équipe entre plusieurs personnes pour atteindre un objectif commun. Elle présente plusieurs avantages. Elle favorise l'engagement et la mobilisation des acteurs et appelle à la responsabilisation collective. Elle bénéficie des

¹ Guide *Gestion axée sur les résultats : Pilotage du système d'éducation-projet éducatif*, Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, 2018, p. 10.

compétences de chacune et de chacun et permet le développement du leadership. La collaboration entre ces personnes crée une synergie et permet l'émergence d'une vision partagée.

La recherche reconnaît la gestion collaborative qui associe les membres de la communauté éducative à la résolution des problèmes liés à la réussite comme étant une approche probante².>>

L'ADIGECS est d'avis que, bien que la situation soit satisfaisante (l'amélioration des résultats obtenus ces dernières années le démontre), des pistes d'amélioration sont pertinentes au chapitre de la gestion collaborative. Sur cet aspect, nous sommes d'avis que le projet de loi propose une position équilibrée notamment par le renforcement du rôle des parents au sein des équipes-écoles et des conseils d'établissement.

Enfin, nous constatons que le projet de loi comporte certaines dispositions qui accentuent le principe de subsidiarité. Nous reconnaissons le bien-fondé et les intentions d'un tel principe. Sur la finalité, notre association est favorable à des changements qui seront de nature à garantir les meilleures pratiques de gestion collaborative et un juste partage des responsabilités entre le centre administratif et ses établissements (et *a fortiori* entre la direction générale, les cadres des services et les directions d'école et de centre). Par contre, tout en respectant le principe de subsidiarité et une certaine autonomie des établissements, il est primordial d'assurer l'équité et de maintenir une interdépendance et une complémentarité entre les établissements. Dans le cas contraire, comment peut-on assurer à tous les élèves des établissements d'un même centre de services, une qualité équivalente de services? Comment s'assurer que la répartition des ressources et la qualité de l'offre de services soient équitables sur l'ensemble du territoire du centre de services scolaire? Comment s'assurer que les objectifs du Plan stratégique du MEES et ceux du Plan d'engagement vers la réussite soient atteints?

Mais avant de formuler nos commentaires concernant les changements proposés par le projet de loi, nous considérons essentiel de faire un état des lieux en matière de réussite des élèves et de performance du réseau des commissions scolaires.

² Pierre COLLERETTE, Daniel PELLETIER et Gilles TURCOTTE. *Recueil de pratiques des directions d'écoles secondaires favorisant la réussite des élèves du Québec*, Université du Québec en Outaouais, 2013, p. 8.

2- Un réseau public d'éducation performant

La gouvernance actuelle avec un conseil des commissaires a, jusqu'à maintenant, apporté une contribution pertinente à la réalisation de la mission et à la performance du réseau. On doit constater avec fierté que les élèves réussissent mieux et ont obtenu davantage de diplômes au cours des dernières années. Sans compter que les commissaires ont assurément joué un rôle important en représentant les intérêts des citoyens de leur secteur, dont les parents des enfants qui fréquentent les établissements scolaires de la commission scolaire.

Dans le cadre des changements annoncés, l'ADIGECS est favorable à tout cadre législatif privilégiant l'équité des services et des ressources et qui poursuit l'intention d'atteindre de meilleurs résultats pour les élèves du Québec par une vision claire, cohérente ainsi que par la complémentarité des différents acteurs et des partenaires du réseau public d'éducation. Nous partageons l'importance d'établir un fil conducteur bien défini et des responsabilités partagées spécifiquement entre le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES), les commissions scolaires ou les futurs centres de services scolaires et les établissements.

Or, en introduction à notre mémoire, il nous apparaît opportun et nécessaire de mettre en évidence les progrès tangibles qui ont été réalisés au cours des dernières années en matière de réussite éducative et de persévérance des élèves au Québec.

Tableau 1 – Taux de décrochage annuel – Public³

	% Total	5 ans	10 ans	% garçons	5 ans	10 ans	% filles	5 ans	10 ans
2008	23,3			29			17,8		
2013	17,8	- 5,5		21,9	7,1		13,9	- 3,9	
2017	15,1	- 2,7	- 8,2	18,8	- 3,1	- 10,2	11,5	- 2,4	- 6,3

³ Source : Indicateurs de l'éducation – éditions 2009 à 2014 – MELS
Rapport Diplomation et qualification par commission scolaire au secondaire -Taux de diplomation par cohorte au secondaire – Édition 2019, MEES.

Tableau 2 – Taux de diplomation des élèves de moins de 20 ans (jeunes, adultes et FP)¹

	Cohorte 7 ans	Amélioration en 5 ans	Amélioration en 10 ans
2002 - 2009	71,9 %		
2007 - 2014	77,7 %	5,8 %	
2011 - 2018	81,8 %	4,1 %	9,9 %

Tableau 3 – Taux de diplomation des élèves (toute population) – Québec vs OCDE⁴

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
OCDE	83	82	82	n/d	84	n/d	84
Québec	88	91	86	n/d	88	n/d	93
Écart favorable	5 %	9 %	4 %		4 %		9 %

Tableau 4 – Résultats en points (rang /92) aux épreuves internationales – PISA 2015⁵

	Math	Lecture	Sciences
OCDE	490	493	493
Canada	516 (12 ^e)	527 (7 ^e)	528 (10 ^e)
Québec	544 (3^e /92)	532 (4^e /92)	537 (5^e /92)

Ces dernières années, malgré les multiples bouleversements vécus par le réseau et les nombreuses opinions rendues publiques (qui comportent leur lot de détracteurs) concernant la performance du réseau de l'éducation au Québec, nous avons su garder le cap sur la réussite des élèves. Par les données précédentes, force nous est de constater que le réseau a réussi à dépasser l'objectif national d'un taux d'obtention de diplomation de 80 % en 2020. Bien que la situation doive encore s'améliorer, nous devons tous être fiers de cette progression et de cette performance historique. En effet, de tous les indicateurs disponibles en éducation, la réussite des élèves se traduisant par le taux de qualification et de diplomation demeure l'indicateur ultime pour mesurer tant la qualité d'un établissement que l'ensemble du réseau public.

⁴ Source : *Indicateurs de l'éducation – éditions 2009 à 2014 – MELS*
Indicateurs de l'éducation – édition 2014 – MEES, p.66

⁵ PISA : *Résultats canadiens de l'étude de PISA de l'OCDE*, p.58
Programme international pour le suivi des acquis des élèves
Conseil des ministres de l'Éducation (Canada) 2016

Nous devons collectivement affirmer cette fierté et reconnaître nos succès. Voilà d'ailleurs un des ingrédients essentiels pour valoriser l'éducation publique au Québec et susciter la confiance et la mobilisation de tous les acteurs du réseau.

Selon les données les plus récentes, les tableaux 1 et 2 illustrent une amélioration significative sur le plan de la persévérance scolaire et de la diplomation des élèves au cours des dernières années.

Par les tableaux 3 et 4, les résultats comparés à la moyenne de l'ensemble des provinces, économies et pays de l'OCDE (92) nous permettent également d'affirmer avec fierté que le réseau actuel est performant. Entre autres, notons que le Québec a obtenu le meilleur taux de diplomation chez les personnes de 30 ans, et ce, au sein de tous les pays de l'OCDE. C'est dire à quel point toute la stratégie mise en place par les Services d'éducation des adultes et de la formation professionnelle contribue également à augmenter les niveaux de réussite de la population du Québec.

Certes, il y aura toujours place à amélioration et c'est dans cette perspective que l'ADIGECS souhaite exprimer son adhésion à toute modification législative qui permettra d'accentuer la référence à des données probantes et le recours à des pratiques exemplaires, mais également de renforcer le leadership, le soutien et l'accompagnement ainsi que les leviers actuels au bénéfice des jeunes et des adultes du Québec.

Au prix des efforts déployés et des résultats obtenus au cours des dernières années, l'ADIGECS est d'avis qu'il est primordial de conserver les mécanismes d'intervention et de régulation nécessaires au soutien et à l'accompagnement des directions d'établissement, mais aussi de maintenir les possibilités d'intervention de la direction générale à l'endroit des établissements. Nous sommes donc très inquiets de constater que le projet de loi ne pointe pas dans ce sens. Si les résultats sont au rendez-vous, rappelons-le, ce n'est certes pas le fruit du hasard. C'est en grande partie grâce aux encadrements qui ont été redéfinis par les acteurs du réseau, à la rigueur des suivis faits en lien avec les déterminants de la réussite et les pratiques reconnues efficaces, sans oublier les mécanismes de régulation en cours.

Par certaines modifications au projet de loi, dans une volonté de cohérence systémique, l'ADIGECS souhaite s'assurer **que la direction générale puisse maintenir, voire renforcer, les notions d'imputabilité, de responsabilisation, de reddition de comptes et de divers suivis au sein des différents paliers hiérarchiques de gestion du réseau et de ses institutions.**

3- La gestion axée sur les résultats des élèves : une vision commune et des actions cohérentes pour améliorer la réussite des élèves

Depuis une dizaine d'années, le réseau des commissions scolaires a entrepris avec ardeur, vision et pertinence un virage important qui s'inscrit de plus en plus dans une approche collaborative. Ce virage a été marqué par un dispositif de planification, de complémentarité, d'interdépendance et de reddition de comptes. Il permet d'orienter et de prioriser les actions et les pratiques exemplaires de l'ensemble des acteurs du réseau vers l'atteinte de résultats en matière de réussite et de persévérance des élèves, jeunes et adultes.

Rappelons les éléments charnières de ce dispositif de complémentarité et d'interdépendance en matière de gestion axée sur les résultats et la réussite des élèves :

De 2008 à 2016 :

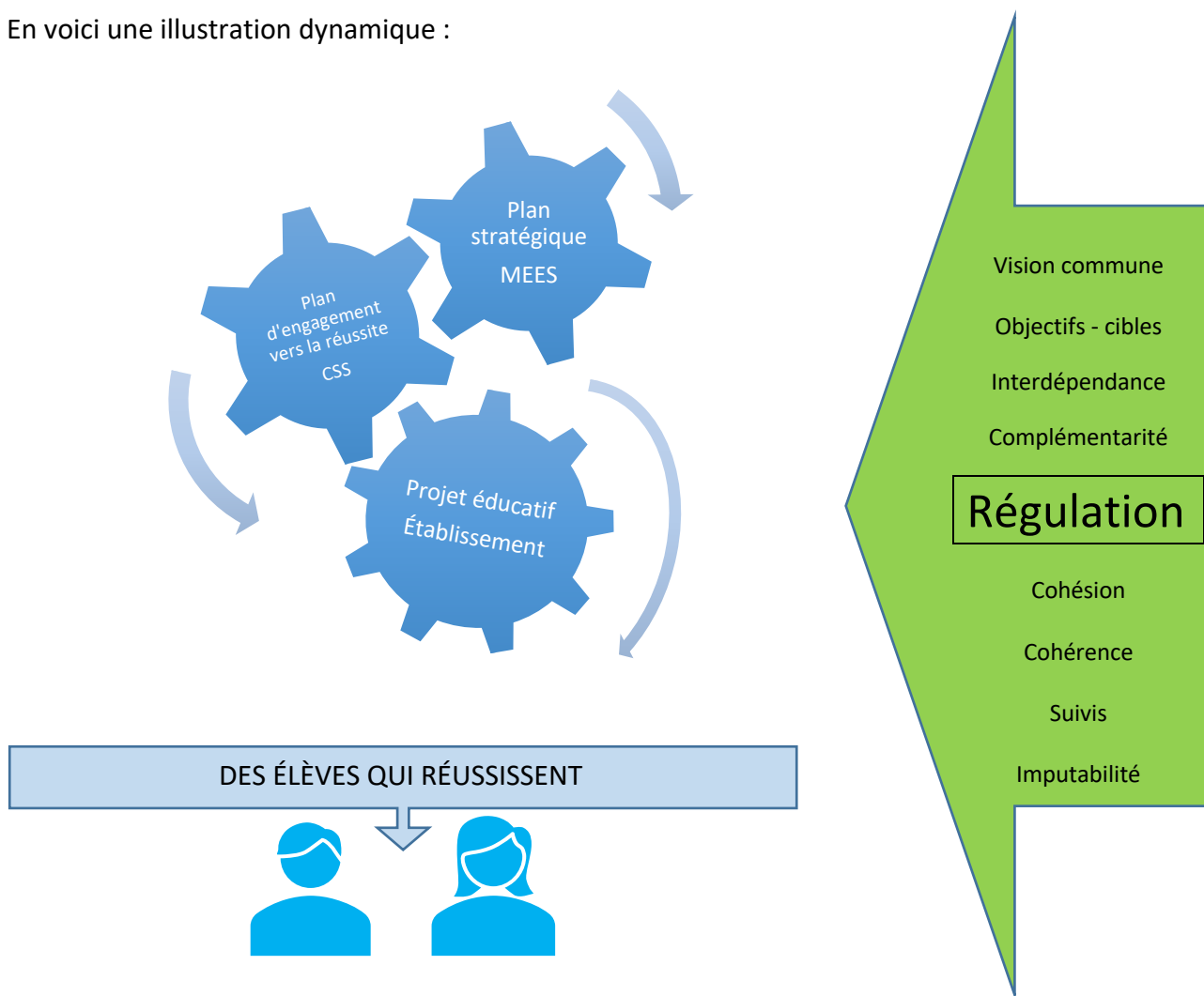
- Plan stratégique du MEES
- Plan stratégique des commissions scolaires
- Convention de partenariat conclue entre le ministre et chaque commission scolaire
- Projet éducatif des écoles
- Plan de réussite des écoles
- Conventions de gestion et de réussite éducative des écoles
- Rapports annuels des commissions scolaires et des établissements

De 2016 à aujourd'hui :

- Plan stratégique du MEES
- Plan d'engagement vers la réussite des commissions scolaires
- Projet éducatif des établissements
- Rapports annuels des commissions scolaires et des établissements

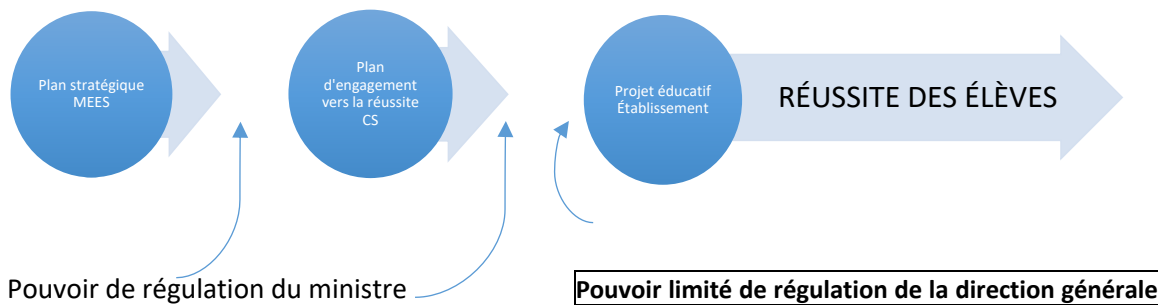
Par ces processus de gestion axée sur les résultats, les directions générales des commissions scolaires et les directions d'établissement ont pu compter sur de puissants leviers de changement qui ont permis de mettre en place les conditions essentielles, jusqu'alors absentes, pour assurer une vision commune, une cohésion au sein des équipes, une cohérence d'actions par la supervision et le suivi continu, et ce, à tous les niveaux hiérarchiques (du ministère vers les commissions scolaires, des commissions scolaires vers ses établissements et des établissements vers les intervenants-terrain).

En voici une illustration dynamique :



La régulation est un levier essentiel à la réussite des élèves!

Le projet de loi actuel prévoit une modification incohérente du dispositif de planification et de reddition de comptes par le retrait des leviers formels de régulation entre la direction générale, la direction d'établissement et le conseil d'établissement. Comment un centre de services scolaire peut-il être imputable de la réalisation de son Plan d'engagement vers la réussite et des résultats qui en découlent alors qu'il ne détient pas tous les leviers pour en assurer la vision d'ensemble et la cohérence des objectifs du projet éducatif de chacun des établissements?



Nous croyons qu'une trop grande autonomie des établissements ne favoriserait pas nécessairement l'atteinte de meilleurs résultats sans interventions effectuées par la direction générale quant à la concordance du projet éducatif avec le Plan d'engagement vers la réussite. En appui à cette affirmation, à l'article 114, comment comprendre que le ministre pourrait désormais, par ce projet de loi, reconnaître l'importance qu'il puisse intervenir auprès du centre de services scolaire pour modifier son Plan d'engagement vers la réussite alors que le directeur général n'aurait pas ce même pouvoir d'intervention auprès des établissements quant à leur projet éducatif?

D'ailleurs, il devient aussi inconcevable que le directeur général puisse être évalué notamment sur la réalisation du Plan d'engagement vers la réussite alors qu'il ne détient plus les leviers essentiels à l'exercice de ses responsabilités.

Nous sommes donc défavorables aux changements proposés compte tenu du retrait des liens de responsabilité et d'imputabilité qui sont essentiels entre le centre et l'établissement. Nous avons la conviction qu'un dispositif de partage de responsabilités et d'expertise doit s'inscrire dans une culture et une vision collaboratives tel qu'elles sont actuellement mises en œuvre au sein du réseau. À cet égard, nous vous suggérons respectueusement la lecture d'un résumé d'un article⁶ sur le *Leadership provenant du milieu (Leadership from the middle)* dont l'auteur est M. Michael Fullan, professeur, conseiller et conférencier dont l'expertise est reconnue mondialement et qui a inspiré et accompagné les directions générales dans le déploiement de stratégies d'accompagnement et d'intervention dans le réseau d'éducation au cours des dernières années.

<< Le changement issu d'une approche descendante « top-down » des gouvernements n'engendre pas un changement systémique (amélioration de toutes les écoles), pas plus que le changement issu d'une approche ascendante « bottom-up », venant de la base où chaque école jouit d'autonomie, n'amène de grands progrès. Pour rehausser la cohérence et l'impact à l'échelle du système, une nouvelle stratégie beaucoup plus prometteuse voit le jour : le leadership provenant du milieu

⁶ *Le leadership par le milieu – une stratégie visant les systèmes.* ÉDUCATION CANADA – Février 2016 – Association canadienne d'éducation, pp. 1-5

(« LpM »). Le LpM renforce les conseils scolaires et les réseaux d'écoles, qui collaborent pour régler des problèmes précis en vue d'accroître des capacités pédagogiques et des compétences collectives ayant des effets mesurables sur l'engagement des élèves. Dans cet article, l'auteur cite la Nouvelle-Zélande et l'Ontario comme exemples de la mise en pratique de cette stratégie mobilisatrice. Le LpM est mieux adapté à l'innovation, à la diffusion, à l'engagement des élèves et des enseignants, ainsi qu'à des apprentissages en profondeur tels le développement de la personnalité, l'éducation à la citoyenneté, la collaboration, la créativité et la pensée critique. Bref, le LpM consiste à mobiliser tout le système en vue des nouveaux modes d'apprentissage plus profonds requis pour le 21^e siècle. >>

Ainsi, à l'article 96 du projet de loi, puisqu'une modification très importante est proposée, **nous recommandons que la portée d'intervention du centre de services scolaire prévue à l'article 209.2 de la LIP ne soit pas modifiée.** Cet article prévoyait que << *La commission scolaire doit s'assurer de la cohérence des orientations et des objectifs retenus dans les projets éducatifs de ses établissements avec son Plan d'engagement vers la réussite et du respect, le cas échéant, des modalités prescrites par le ministre en application du premier alinéa de l'article 459.3...*>>.

On pourrait ainsi s'assurer de la cohérence des orientations et des objectifs du projet éducatif sans quoi l'atteinte des résultats du Plan d'engagement vers la réussite pourrait être compromise. Nous croyons qu'**il est également très important et nécessaire de préciser dans le projet de loi que la reddition de comptes, tant sur le plan administratif que sur le plan de la réussite éducative, se fasse de la direction de l'établissement vers la direction générale du centre de services scolaire et de son conseil d'administration.**

En cohérence avec notre position précédente, nous sommes en désaccord avec les articles 24 et 38 qui prévoient que le conseil d'établissement transmet au centre de services scolaire le projet éducatif et le rend public dans les trente jours suivant la transmission. Or, ceci rend explicite le fait qu'aucune intervention ne peut être faite par le centre de services scolaire (via la direction générale) pour assurer la cohérence du contenu du projet éducatif et celui du Plan d'engagement vers la réussite. **Nous recommandons donc que les articles 24 et 38 soient modifiés afin de prévoir la possibilité d'intervention par le centre de services scolaire (via la direction générale) pour assurer la cohérence du contenu du projet éducatif et celui du Plan d'engagement vers la réussite avant que ce dernier ne soit rendu public.**

Nous recommandons également que les articles 24 et 38 prévoient que l'évaluation du projet éducatif soit aussi transmise au centre de services scolaire puisque celui-ci est intimement lié à l'évaluation des résultats du Plan d'engagement vers la réussite et aux interventions parfois requises dans le cadre de la supervision et de l'accompagnement des directions d'établissement par la direction générale.

4- Les centres de services scolaires : au-delà du changement de nom...

À l'instar des commissions scolaires, les centres de services scolaires devront poursuivre leur important rôle joué auprès des communautés en continuant d'être des partenaires de premier plan pour contribuer et dynamiser le développement socioéconomique de sa région.

La direction générale joue un rôle de premier plan dans l'ensemble des activités du centre de services scolaire. De par son rôle de gestionnaire de premier niveau dans l'organisation, elle assume l'entière responsabilité de la saine gestion des ressources et de la réalisation de la mission de l'institution et de ses établissements. En conséquence, la direction générale devient imputable et doit rendre des comptes sur la qualité, l'équité, la pertinence et l'efficacité de sa gestion auprès du conseil d'administration dans un système où le mode de gouvernance repose sur des niveaux de partage de responsabilités clairement définis. En d'autres mots, le mode de gouvernance permet de saisir qui est responsable de quoi, qui doit en être imputable et auprès de qui.

Par l'article 93 du projet de loi, on modifie la mission du centre de services scolaire en renforçant le principe de subsidiarité tout en mettant en évidence la perspective de soutien et d'accompagnement des établissements dans l'exercice de leurs responsabilités.

Le principe de subsidiarité : <<... *principe selon lequel les pouvoirs et les responsabilités 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...*>>. Par cette définition précisée dans le projet de loi, il nous importe de mettre en évidence que la subsidiarité fait tout de même référence à un équilibre dans le partage des responsabilités et des prises de décisions et en ce sens, elle doit impliquer différents niveaux hiérarchiques, dont celui de la gouvernance régionale ou territoriale (centre de services scolaire).

Le projet de loi propose des changements à la mission qui repositionne la complémentarité, sinon le partage des responsabilités, entre le centre de services scolaire (qui comprend bien sûr tous les cadres scolaires des services du centre) et les établissements afin que les décisions soient prises en fonction des besoins des élèves, identifiés par les établissements. Cependant, l'esprit des changements proposés à cet égard doit être reconnu par tous les intervenants, si bien que le centre de services scolaire continue d'être EN SERVICE à la mission auprès des établissements et non pas AU SERVICE de ces derniers. C'est donc par le renforcement d'une culture collaborative déjà implantée depuis quelques années que la nouvelle mission du centre de services scolaire prendra tout son sens. C'est d'ailleurs dans cet esprit que les directions générales ont jusqu'alors assumé un fort leadership, ouvert et collaboratif, en mettant en œuvre le PROJET CAR (Collaborer, Apprendre, Réussir) devenu le *MOUVEMENT CAR* par suite de la

mobilisation exceptionnelle qu'il suscite au sein de tout le réseau, en collaboration avec nos partenaires.

Bien qu'elle soit entièrement imputable auprès du conseil d'administration du centre de services scolaire (seule personne morale de droit public), la direction générale doit d'abord et avant tout assumer un rôle de leader auprès de l'ensemble des acteurs, et ce, au-delà des notions associées à la gestion de l'ensemble des activités. Elle doit en outre accompagner le personnel d'encadrement dans leur développement professionnel et leur offrir les conditions nécessaires à l'exercice de leur propre leadership. Ce leadership partagé se veut être collaboratif et s'exercer dans sa capacité d'influencer, de mobiliser et d'inspirer une vision commune à tous les acteurs de l'organisation. Mais le leadership de la direction générale doit aussi pouvoir s'exercer par la prise de décision, par l'arbitrage des intérêts divergents et, parfois, par la nécessité d'une orientation à privilégier qui tienne compte de tous les enjeux en présence. Il ne s'agit pas ici de faire un plaidoyer en faveur du maintien de tous les pouvoirs dévolus jusqu'alors à la direction générale. Il s'agit plutôt d'une réalité « managériale » incontournable où la plus haute instance doit pouvoir trancher dans l'éventualité où les intérêts divergent. D'ailleurs, dans ce nouveau modèle qui s'apparente en partie à un mode d'organisation en réseau, certaines études ont démontré qu'en l'absence de mécanismes d'arbitrage clairs, l'efficacité du réseau va en souffrir⁷. Au-delà du partage d'un certain nombre de services, dans la formule réseau, chacun des constituants reste autonome dans la conduite de ses activités autres que les services partagés. En conséquence, la reddition de comptes des gestionnaires responsables de ces constituants doit se faire auprès de leur instance de gouvernance, qui le plus souvent sera un conseil d'administration. Cette formule que l'on associe parfois en anglais à des « loosely coupled organizations⁸», présente entre autres des problèmes ou tout au moins des défis de cohérence et de coordination en raison de la faiblesse des mécanismes d'arbitrage dans les processus décisionnels, de quelque niveau que ce soit, mais aussi parce que chaque constituant conduit ses activités sans avoir à les harmoniser avec ses partenaires du réseau. Dans le cas des centres de services scolaires et des établissements, ce constat renforce l'obligation d'assurer la vision d'ensemble et la recherche de cohérence pour réaliser le Plan d'engagement vers la réussite.

À l'article 93, l'ADIGECS accueille favorablement l'énoncé de mission qui stipule de rendre accessibles les biens et services ainsi que d'offrir les conditions optimales permettant aux établissements de dispenser aux élèves des services éducatifs de qualité et de veiller à leur réussite. De même que nous sommes en accord avec l'article 115 qui prévoit que le centre de services scolaire établit les principes et les objectifs de la répartition de ses revenus, après recommandation du comité de répartition des ressources (CRR). Cependant, nous trouvons étonnant que ces deux dispositions fassent abstraction du principe d'équité (en quantité et en qualité) dans la répartition des ressources financières,

⁷ Collerette, Pierre ; Heberer, Michael M.G. (2013). *Governance of hospital alliances: Lessons learnt from 6 hospital and non-hospital cases*. *Das Gesundheitswesen*, 75(1):e1-4.

⁸ Organisations aux liens lâches ou faibles (*loose*).

matérielles et humaines entre les établissements. Quant à nous, il est fort périlleux de ne pas en faire un principe clairement introduit dans l'énoncé de mission du centre de services scolaire. Pensons notamment à l'importance d'assurer la qualité des services auprès des élèves en besoins particuliers fréquentant des classes spécialisées ou non, auprès de certains milieux en régions éloignées ou même à l'endroit de communautés plus petites dont les ressources sont limitées. **Nous recommandons donc que le principe d'équité soit explicite dans l'énoncé de mission du centre de services scolaire** puisqu'il appartient, selon nous, au législateur de s'assurer que l'équité dans la répartition des ressources et par conséquent, l'accès à des services de qualité et l'égalité des chances pour tous les élèves soient clairement stipulés dans le projet de loi.

Enfin, mentionnons qu'à l'article 81, il est fait mention que le comité de parents ait entre autres pour fonctions : << ...de **valoriser l'éducation publique** auprès de tous les parents...>>. Bien que nous soyons d'accord avec cette intention, **nous recommandons que cette fonction fasse également partie de la mission du centre de services scolaire.** Encore ici, une approche collaborative par un partage de responsabilités devrait être complémentaire en matière de valorisation de l'éducation publique.

5- Le conseil d'administration : une gouvernance bien différente...

L'ADIGECS tient à rappeler d'emblée que la gouvernance actuelle avec un conseil des commissaires a, jusqu'à maintenant, accompli sa mission éducative avec efficacité et pertinence. Ainsi, les commentaires qui suivront ne représentent d'aucune manière un désaveu du fonctionnement actuel. Les résultats des élèves s'améliorent d'année en année et les élèves diplômés sont de plus en plus nombreux. De surcroît, les commissaires ont représenté auprès du conseil des commissaires les intérêts des citoyens de leur secteur, dont les parents des enfants qui fréquentent les établissements scolaires de la commission scolaire.

Cependant, par ce projet de loi, force nous est de constater que le gouvernement veut résolument transformer les commissions scolaires et leur mode de gouvernance en transformant le conseil des commissaires en conseil d'administration. Nous prenons acte de cette ferme intention évoquée depuis plusieurs années.

Compte tenu du devoir de réserve que nous impose notre rôle de premiers dirigeants d'institutions publiques en matière d'enjeux de nature politique, nous n'allons pas nous prononcer sur le maintien ou non de la gouvernance actuelle. Dans ce contexte, ce qui nous importe pour l'avenir, c'est d'insister sur l'importance de mettre en place une structure de gouvernance qui permette le partage de responsabilités entre la direction générale et un « Conseil » composé de membres qui soient animés par un intérêt commun, la réussite des élèves. Aussi, puisque nous serons partie prenante du nouveau mode de gouvernance et que nous en assurerons la mise en œuvre, il nous apparaît opportun et pertinent d'en commenter les principaux éléments.

5.1 La composition idéale d'un conseil d'administration

Au cours des dernières années, nous avons amélioré la performance du réseau tant sur le plan de la réalisation de la mission éducative que sur le plan de l'efficacité de la gestion de nos organisations. Or, ce constat n'est pas le fruit du hasard; les changements ont été inspirés et appuyés par la recherche et l'application des meilleures pratiques, qu'elles soient pédagogiques ou administratives.

C'est dans cette même perspective des pratiques exemplaires en matière de gouvernance que nous souhaitons illustrer ce que pourrait être la composition idéale d'un conseil d'administration. Comme stipulé dans un guide référence de l'ÉNAP⁹, un conseil d'administration devrait être composé de membres dont au moins les deux tiers, dont la présidence, sont indépendants. Nous sommes d'avis que le conseil d'administration devrait être majoritairement composé de membres de la communauté et de quelques

⁹ École nationale d'administration publique (2007). *Guide de référence : Les devoirs et les responsabilités d'un conseil d'administration*, Québec, p.27

parents. Ceci exclut d'emblée les membres du personnel du centre de services scolaire. Voici pourquoi.

En toute logique, il nous semble pertinent d'affirmer que le système scolaire appartient aux contribuables. En conséquence, ceux-ci devraient être majoritaires au sein du conseil d'administration afin de tenir compte des acteurs qui non seulement financent le système, mais en plus ont la légitimité d'en définir les orientations. En simple, ce sont eux les propriétaires. Dans une formule avec des parents majoritaires, c'est comme si on confiait la gouvernance de l'institution à ses locataires et qu'on éloignait les propriétaires de la prise de décision, tout en utilisant leur argent.

Ajoutons qu'habituellement, dans la composition d'un conseil d'administration, on veut y trouver l'expertise adéquate pour assurer une saine administration de l'organisation qu'il chapeaute. En conséquence, la composition du conseil d'administration, non seulement devrait donner préséance aux contribuables (membres de la communauté), mais en plus devrait comporter des critères ou des profils pour tous ses membres quant à l'expertise recherchée au sein du conseil.

Dans un modèle basé sur les meilleures pratiques, il ne faut pas que les usagers (parents) occupent un poids trop important au sein des conseils d'administration. Ils sont les utilisateurs du système et non leurs propriétaires. Nous ne mettons pas en cause la présence de parents au sein du conseil d'administration. Au contraire, nous pensons que c'est une bonne idée qu'il y en ait quelques-uns pour refléter une gamme de préoccupations des utilisateurs du système d'éducation, mais, dans un modèle idéal, nous croyons que leur poids ne doit pas être trop important.

Pour ce qui est de la présence des employés, au vu d'expériences rapportées par des experts en gestion des organisations, nous sommes d'avis que la présence de membres du personnel au sein du conseil d'administration n'est pas une bonne idée. Nous pensons que les membres du personnel auraient de la difficulté à s'affranchir de leurs intérêts particuliers pour se concentrer sur le bien collectif. En bref, les membres du personnel, quelle que soit leur catégorie professionnelle, peuvent difficilement être à la fois employés et employeurs. On voit facilement les conflits d'intérêts qui peuvent apparaître, sans parler des risques de noyautage de certains sous-groupes. En revanche, leur regard peut certainement apporter un éclairage utile au conseil d'administration et devrait être pris en compte dans les processus décisionnels. C'est pourquoi nous formulerons ultérieurement dans ce mémoire un appui sans réserve à la création du comité d'engagement pour la réussite des élèves. En bref, concluons que ce nouveau comité prévu dans le projet de loi peut constituer un bon forum pour obtenir des opinions quant à la valeur des propositions devant cheminer au conseil d'administration, tout comme le comité de répartition des ressources, sachant que ce comité comporterait un très grand nombre de membres du personnel.

5.2 Le conseil d'administration : ses fonctions, devoirs et responsabilités

Aux articles 71 et 72, nous appuyons les fonctions, devoirs et responsabilités dévolus au conseil d'administration. Ces derniers sont somme toute semblables à ceux retrouvés actuellement dans la Loi sur l'instruction publique. Mais, se sont ajoutés deux aspects que nous saluons soit celui de s'assurer qu'un soutien adéquat soit apporté aux écoles et aux centres ainsi que celui de devoir suivre une formation élaborée par le ministre.

Dans la foulée de notre recommandation relative à la mission du centre de services scolaire, **nous proposons d'ajouter au conseil d'administration la responsabilité non seulement de veiller à la pertinence et à la qualité des services, mais d'en assurer l'équité afin de favoriser l'égalité des chances.**

Lorsque l'on analyse globalement le projet de loi en considérant les principaux enjeux en présence, nous arrivons à la conclusion qu'un nouveau paradigme organisationnel, une nouvelle culture de gouvernance sont proposés. Nous souscrivons à cette vision de nouveau partage de responsabilités entre les partenaires concernés. Cependant, nous sommes convaincus qu'il faut éviter de mettre en œuvre cette nouvelle culture de gouvernance avec nos références de fonctionnement et de partage de responsabilités actuels. Notre conviction fait particulièrement référence au partage des fonctions, devoirs et responsabilités dans la relation entre la direction générale et le conseil d'administration. Selon nous, l'enjeu majeur lié à l'implantation de cette nouvelle culture de gouvernance se trouve dans un nouvel équilibre formalisé dans la révision de la délégation des pouvoirs qui existe actuellement dans chacune des organisations.

5.3 La délégation de pouvoirs

À cet égard, nous devons mettre en évidence un enjeu majeur. Le présent projet de loi reconduit les dispositions actuelles de la Loi sur l'instruction publique (articles 174 et 207.1). Sauf l'énoncé du principe de subsidiarité et de la responsabilité du directeur général quant à l'exercice des pouvoirs délégués par règlement, aucune balise ne vient encadrer la délégation de pouvoirs. Pourtant, il s'agit là de la pierre angulaire de l'application du principe de subsidiarité et, dans certains cas, l'une des sources des insatisfactions qui ont mené aux changements préconisés.

Nous prenons acte de la volonté du ministre de ne pas reproduire la culture actuelle en favorisant un nouvel équilibre de pouvoirs conférés au conseil d'administration d'autant plus que le conseil exécutif n'est plus une instance reconnue dans le projet de loi. Il importe de laisser à la direction générale la marge de manœuvre nécessaire à l'agilité d'une organisation de cette complexité et à la gestion courante des activités et des ressources du centre de services scolaire. Le conseil d'administration a notamment un rôle de « veille » en s'assurant de la pertinence et de la qualité des services éducatifs offerts ainsi que de la gestion efficace et efficiente des ressources dont dispose le centre de services scolaire. Et c'est en vertu du principe d'imputabilité et au moyen de la

reddition de comptes de la direction générale que doit s'exercer cette responsabilité. C'est pourquoi **chaque conseil d'administration de centre de services scolaire devrait avoir l'obligation d'adopter un nouveau règlement de délégation de pouvoirs afin de rendre applicable la nouvelle culture de gouvernance souhaitée.**

En raison de la diversité de la taille et des territoires des organisations et des établissements, des différences dans les cultures organisationnelles et dans les services de soutien aux établissements, il n'est sans doute pas souhaitable d'établir un encadrement unique pour l'ensemble des centres de services scolaires. Il est toutefois possible **d'élaborer les lignes de force de la délégation de pouvoirs en s'appuyant sur des principes reconnus en matière de bonne gouvernance et sur les meilleures pratiques de gestion.** Nous offrons notre collaboration à **l'élaboration d'un tel guide** qui devrait constituer un élément important de la formation des membres des conseils d'administration.

5.4 Le conseil d'administration : sa composition

Pour les conseils d'administration des centres de services scolaires francophones, il est proposé un nombre fixe de seize (16) membres (art. 49). Vu sous un angle plus général, nous sommes en accord sur le fait d'en fixer le nombre, mais **nous recommandons d'introduire dans le projet de loi une forme de flexibilité conférée à certains centres de services scolaires afin d'ajuster le nombre de membres pour les centres de petite taille et ceux regroupant des établissements répartis sur de grands territoires.**

En ce qui concerne la répartition et la représentation des membres proposés, nous nous appuyons sur la composition de conseil d'administration idéal telle qu'évoquée précédemment pour exprimer notre désaccord. Sans reprendre tout l'argumentaire, nous aurions espéré que la proposition puisse s'inspirer des meilleures pratiques quant à la composition d'un conseil d'administration, aux enjeux qu'elle soulève et aux effets recherchés en matière de bonne gouvernance.

Une fois ce désaccord manifesté et puisque le ministre semble résolument orienté vers une composition tripartite (parents, employés, communauté), **nous recommandons que la composition soit revue dans les proportions suivantes :**

- **Cinq (5) parents membres des conseils d'établissement (sauf formation professionnelle et formation générale des adultes);**
- **Cinq (5) employés (direction d'établissement, direction des services éducatifs¹⁰, enseignant, employé de soutien, professionnel);**
- **Cinq (5) membres de la communauté (avec profils d'expertise, dont un jeune 18-35 ans);**

¹⁰ L'appellation *personnel d'encadrement* retrouvée dans le projet de loi devrait être changée pour *cadre de service*.

- **Une (1) direction générale.**

Tous les membres ont droit de vote, sauf la direction générale.

Nous sommes convaincus que la composition tripartite que nous proposons permettra un meilleur équilibre des intérêts en présence et diminuera le risque de noyautage lors de la prise de décisions dans l'intérêt supérieur de la mission.

En complément à notre proposition, nous avons plusieurs autres préoccupations et recommandations quant à la composition et aux modalités afférentes au conseil d'administration. En voici les principales :

- **Les parents pourraient répondre à des critères afin d'assurer une meilleure représentativité (exemples : territoire, ordres d'enseignement, caractéristiques du milieu rural-urbain, élèves HDAA, etc.);**
- **Les représentants-experts de la communauté devraient être cooptés par tous les autres membres du conseil d'administration (parents et employés). Ceci leur donnerait davantage de motivation, de légitimité et de crédibilité en termes d'influence au sein du conseil;**
- **Les représentants-experts de la communauté ne pourraient être des élus municipaux afin d'éviter tout potentiel de partisanerie ou de conflit d'intérêts et ne pourraient être un employé d'un établissement scolaire privé;**
- **La présidence et la vice-présidence pourraient être confiées à des parents ou aux représentants de la communauté.**

Spécifiquement au sujet de la présence d'employés comme membres au conseil d'administration, nous saluons l'énoncé de l'article 10 de l'annexe 1 qui prévoit qu'un employé membre du conseil d'administration ne peut être un employé, dirigeant ou autrement représentant d'une association représentant des salariés d'un centre de services scolaire. Nous convenons de nous assurer du respect de cette condition importante, avec un souci d'objectivité et de continuité des travaux, le tout dans un intérêt commun.

Par ailleurs, bien qu'un code d'éthique et de déontologie puisse en indiquer la posture à adopter, les situations de conflits de loyauté et d'intérêt nous imposent de faire certaines recommandations sur cet enjeu important. **Nous recommandons que le projet de loi prévoie explicitement le retrait des employés siégeant au conseil d'administration des délibérations et des prises de décisions dans certaines situations telles que tout dossier de relation de travail et de gestion des ressources humaines.**

Nous sommes allés plus loin dans cette réflexion importante qui concerne la représentativité des employés au conseil d'administration. **Nous proposons d'envisager des profils d'expertise prédéterminés pour les employés, en lien avec les enjeux du centre de services scolaire et de son Plan d'engagement vers la réussite.** Nous sommes

d'avis que les intérêts de l'élève seraient mieux servis par cette réalité. À titre d'exemples, en lien avec un PEVR qui aurait pour objectif, parmi d'autres, d'améliorer la réussite en lecture au 1^{er} cycle du primaire ou de favoriser une meilleure transition du primaire au secondaire, un appel de candidature avec profil en lien avec ces objectifs auprès des employés pourrait être une voie pertinente à privilégier. D'une organisation à l'autre, les enjeux peuvent être différents et le choix des objectifs devrait varier en fonction des besoins des élèves. C'est pourquoi nous croyons que la sélection des membres du personnel devrait tenir compte de la concordance entre leur expertise et les enjeux spécifiques au centre de services scolaire. C'est une proposition qui mériterait d'être considérée en mettant à profit la collaboration des comités déjà en place, et qui pourrait servir l'intérêt des élèves.

Puisque la logique de prédéterminer des profils de compétences est déjà prévue pour les représentants de la communauté, elle vient appuyer ce qui précède. Nous sommes assurément en accord avec l'établissement de profil d'expertise pour les représentants de la communauté. Aussi, considérant la représentativité adéquate des parents au conseil d'administration et l'équilibre tripartite proposé, les membres en provenance de la communauté ne devraient pas être des parents d'élèves du centre de services scolaire. Nous croyons que de s'assurer de ces distinctions vient améliorer la dynamique d'équilibre et l'efficacité du conseil d'administration. De plus, **le centre de services scolaire devrait avoir la possibilité de modifier certains profils selon l'évaluation de ses besoins**. Les différents experts en provenance de la communauté doivent répondre aux attentes véritables, qui peuvent évoluer dans le temps. Afin d'y arriver, nous pouvons recourir aux comités prévus dans le projet de loi et déjà existants d'ailleurs. Ceux-ci sauront guider le conseil d'administration dans le choix des différents profils de compétences, en gardant en priorité la réponse aux besoins des élèves.

5.5 Le conseil d'administration : la durée du mandat et les modalités

En ce qui a trait à la durée des mandats des membres du conseil d'administration, nous trouvons que les modalités proposées à l'article 49 (élections deux années sur trois pour remplacer la moitié des membres de chaque catégorie) vont à l'encontre des conditions optimales de stabilité, de continuité et d'expertise. **Nous préférons suggérer leur désignation par élections pour des mandats d'au moins trois ans. Qui plus est, nous recommandons que tous les membres soient élus en même temps après un mandat minimum de trois ans.** De cette façon, nous nous assurons d'une stabilité et d'une continuité dans le temps. Si nous souhaitons le développement adéquat d'une connaissance de la complexité d'un centre de services scolaire, nous devons nous assurer de la stabilité des membres du conseil d'administration. La formation des différents représentants serait également simplifiée et davantage cohérente avec une vision d'ensemble, tout en évitant de recommencer presque chaque année. Tous les trois ans, nous aurions simplement à prévoir de l'accompagnement pour les nouveaux venus, tout en les intégrant à la réalité de l'ensemble. Nous croyons sincèrement en l'efficacité d'un tel mécanisme et en ses bénéfices pour l'ensemble de nos organisations.

6- Les comités et les mandats du centre de services scolaire

L'article 85 du projet de loi décrit bien les responsabilités dévolues à trois comités distincts que nous connaissons déjà bien. L'ADIGECS souscrit au maintien de ces comités et est aussi en accord avec les différentes fonctions qu'on veut leur confier. Pour le comité de gouvernance et d'éthique, il est positif que celui-ci s'assure du suivi de la formation élaborée par le ministre, autant pour les membres du conseil d'administration du centre de services scolaire que pour ceux des conseils d'établissement.

Quant au comité des ressources humaines, nous souscrivons à l'ensemble de ses rôles et responsabilités, incluant celui de proposer au conseil d'administration du centre de services scolaire les critères d'évaluation du directeur général. À ce titre, l'ADIGECS considère important et **recommande d'exclure d'emblée du comité des ressources humaines tout membre du personnel siégeant au conseil d'administration**, car il va de soi qu'on se doit d'assurer l'impartialité et l'objectivité du comité des ressources humaines.

Depuis les dernières modifications à la Loi sur l'instruction publique (PL 105) par lesquelles un comité de répartition des ressources a été institué, nous pouvons affirmer que la mise en œuvre de ce comité est globalement positive. Nous saluons la volonté du ministre d'aller plus loin en faisant confiance à la concertation entre les instances des différents milieux d'un même centre de services scolaire. Nous reconnaissons là une belle occasion de renforcer la volonté des partenaires de travailler ensemble dans un esprit de gestion collaborative.

L'ADIGECS reconnaît la pertinence de la description des sept fonctions du comité de parents. De ce fait, nous souscrivons à cette volonté de supporter et d'accompagner le comité dans ses différentes responsabilités. Toutefois, nous ne sommes pas favorables à l'intention de leur confier la responsabilité d'élaborer et de préparer la politique relative aux contributions financières. Toujours dans un esprit de collaboration, **nous proposons de donner la responsabilité au centre de services scolaire, mais d'assurer la participation ou la consultation du comité de parents**. Nous sommes d'accord pour que le comité de parents participe activement à la mise en place d'une telle politique, dans un contexte de travail collaboratif. Cette position s'appuie sur l'importance de connaître l'ensemble des informations requises pour les parents, afin de se donner une vision d'ensemble adéquate des enjeux financiers, des impacts sur l'ensemble des services, dont les projets de développement pédagogique dans certains milieux, etc. Nous croyons que la bonne volonté du comité de parents et notre confiance à leur endroit ne suffiront pas à combler leur présence limitée au quotidien et rendront cette fonction difficile à remplir.

7- Le comité d'engagement pour la réussite des élèves : ses fonctions et sa composition

L'ADIGECS offre son appui et tient à reconnaître de façon très positive la volonté du ministre de voir instituer, par le centre de services scolaire, un comité d'engagement pour la réussite des élèves. Notre association s'était déjà manifestée en ce sens lors de consultations antérieures, reconnaissant la valeur ajoutée d'un tel comité pour s'appuyer sur la collaboration, l'expertise partagée et l'intelligence collective afin de favoriser la réussite des élèves. D'ailleurs, des comités de pilotage ont été mis en place dans la plupart des commissions scolaires dans le but de faire l'analyse des résultats, le déploiement et le suivi de leur Plan d'engagement vers la réussite, et ce, en s'assurant de la cohérence des projets éducatifs des établissements avec le plan.

En ce qui a trait aux fonctions du comité, nous sommes tout à fait en accord avec ce que propose le projet de loi. En encadrant les fonctions de ce nouveau comité, nous sommes d'avis que ce dernier répondra aux attentes de vouloir influencer les décisions, en lien avec les enjeux pédagogiques et éducatifs.

Ce comité d'engagement vient également confirmer l'importance de la gestion collaborative. À ce titre, l'ADIGECS a joué un rôle de leader depuis plus de cinq ans pour mettre en place des mécanismes de déploiement des pratiques probantes, appuyée par le monde de la recherche en éducation. Le succès actuel du projet CAR (Collaborer-Apprendre-Réussir) en est une démonstration éloquente. Les résultats obtenus au cours des dernières années témoignent très positivement des efforts consentis.

Nous appuyons particulièrement la fonction de promouvoir auprès des établissements les pratiques éducatives issues de la recherche et liées aux orientations du Plan d'engagement vers la réussite. Par contre, il ne suffit pas d'en faire seulement la promotion, car il est essentiel, comme prévu d'ailleurs dans une autre fonction, que le comité d'engagement pour la réussite des élèves puisse faire des recommandations au conseil d'administration pour assurer le développement des pratiques probantes à l'ensemble des établissements d'une même organisation, dans le respect de la compétence reconnue du personnel des milieux, mais en cohérence avec le Plan d'engagement vers la réussite et les projets éducatifs. Pour ce faire, ce comité devrait pouvoir influencer les projets éducatifs des écoles et ainsi confirmer toute sa valeur. Au même titre que pour les pratiques collaboratives, c'est en mettant en commun les différentes forces de nos milieux que nous arriverons aux meilleurs résultats pour les élèves.

Quant à la composition du comité, bien que le nombre maximum suggéré de membres (dix-huit) nous apparaît élevé, nous apprécions la flexibilité proposée qui permettra à chaque milieu d'en réduire le nombre selon leurs caractéristiques et leurs contraintes de recrutement. De cette façon, il sera possible de tenir compte de certaines réalités, comme la taille des organisations ou le territoire qu'elles couvrent, avant la détermination des membres par le centre de services scolaire.

Pour le membre issu du milieu de la recherche en science de l'éducation, **nous recommandons de permettre une flexibilité de profil afin de répondre aux besoins spécifiques des milieux et ainsi élargir la provenance de cette personne, considérant les difficultés probables de recrutement dans certains milieux.** Par exemple, en permettant à un professionnel en provenance d'un organisme en lien avec la réussite scolaire (ex. : CTREQ) ou à un conseiller pédagogique de devenir le membre issu de la recherche, nous favorisons la présence d'une personne compétente à ce comité et nous facilitons son recrutement. Aussi, **nous suggérons d'ajouter à ce comité un gestionnaire responsable de l'adaptation scolaire.** Dans un souci de clarté, nous suggérons de nommer le membre « cadre de service responsable des services éducatifs » et non pas un « personnel d'encadrement responsable des services éducatifs ».

Concernant le personnel devant siéger à ce comité, pour les mêmes raisons que pour la composition du conseil d'administration du centre de services scolaire, **nous recommandons que les membres ne fassent pas partie des employés, dirigeants ou représentants d'associations de salariés.**

8- Le conseil d'établissement : sa composition et son fonctionnement

L'ADIGECS est en accord avec la répartition des membres du conseil d'établissement et avec le fait que les représentants des parents d'un élève doivent constituer au moins la moitié des membres du comité. Nous considérons aussi que la répartition des membres du personnel est équitable et représentative, au même titre que la présence d'un responsable d'un service de garde ou d'un élève du 2^e cycle du secondaire. Nous sommes aussi en accord avec l'octroi du droit de vote pour le membre de la communauté.

Malgré ce qui précède, nous souhaitons davantage de flexibilité concernant le nombre de membres pour les établissements de petite taille, en région éloignée ou sur de très grands territoires, ainsi que pour des écoles spécialisées ou à vocation particulière. Dans de tels cas, et c'est ce que la loi prévoyait jusqu'à maintenant, **nous recommandons que ces établissements puissent profiter d'une plus grande marge de manœuvre pour déterminer un plus petit nombre de membres.**

Pour la composition des membres d'un conseil d'établissement d'un centre de formation professionnelle, **nous recommandons de remplacer les deux membres-parents par deux membres en provenance d'entreprises associées aux programmes dispensés par le centre concerné.** Nous voyons là un moyen plus efficace pour appuyer et conseiller un conseil d'établissement en formation professionnelle dans l'exercice de ses fonctions et ses responsabilités.

Enfin, rappelons que nous avons précédemment manifesté notre désaccord avec les articles 24 et 38 qui prévoient que le conseil d'établissement transmette au centre de services scolaire le projet éducatif et le rende public dans les trente jours suivant la transmission. Par conséquent, **nous recommandons que les articles précisent, d'une part, qu'une intervention peut être faite par le centre de services scolaire (via la direction générale) pour assurer la cohérence du contenu du projet éducatif et celui du Plan d'engagement vers la réussite et, d'autre part, que l'évaluation du projet éducatif soit aussi transmise au centre de services scolaire puisque celui-ci est intimement lié à l'évaluation des résultats du Plan d'engagement vers la réussite et à la cohérence du Plan stratégique du MEES.**

9- La direction générale : porte-parole du centre de services scolaire

En cohérence avec le nouveau mode de gouvernance proposé, il convient que le rôle de porte-parole du centre de services scolaire soit dévolu à la direction générale en raison de son mandat dans cette organisation.

Rappelons que les commissions scolaires actuelles sont des institutions importantes et bien ancrées dans leur milieu. Sur l'ensemble du territoire québécois, elles sont parmi les premiers employeurs d'importance dans leur communauté et elles contribuent significativement au développement socioéconomique de leur région respective.

Puisque déjà, dans la plupart des commissions scolaires, la direction générale accompagne la présidence dans l'exercice de ce rôle, c'est donc dans cet esprit de continuité que les directions générales ont un intérêt certain à poursuivre le travail de collaboration auprès des partenaires et des organismes de développement local et régional.

10- Autres dispositions

10.1 Le rapport annuel (article 104)

Nous émettons de sérieuses réserves relativement au maintien à l'article 104 de l'obligation pour le centre de services scolaire de faire mention dans son rapport annuel, « *de façon distincte pour chacun des établissements, de la nature des plaintes qui ont été portées à la connaissance de son directeur général par les directeurs d'établissement d'enseignement en application de l'article 96.12...* ».

Nous n'avons pas constaté de valeur ajoutée à la mise en œuvre de cette disposition incluse dans la LIP il y a une dizaine d'années, car les situations rapportées répondent difficilement à des critères uniformes selon les intervenants impliqués. Nous croyons qu'il serait plus pertinent que **ces informations soient incluses dans le rapport annuel du conseil d'établissement qui, lui, doit rendre compte à sa communauté. Le rapport annuel du centre de services scolaire devrait comprendre une reddition de comptes plus globale faisant état des actions réalisées pour lutter contre l'intimidation et la violence.**

10.2 La formation des membres des conseils d'administration et des conseils d'établissement (articles 16 et 72)

Nous sommes d'accord avec l'obligation d'une formation initiale pour les membres des conseils d'administration des centres de services scolaires et des conseils d'établissement afin de comprendre et de s'approprier les rôles et responsabilités qui sont dévolus à ces instances et de cerner les champs d'action respectifs des différents acteurs du réseau. Une formation spécifique devrait être prévue concernant le rôle de présidence, que ce soit au conseil d'administration ou au conseil d'établissement.

Les dispositions législatives et réglementaires pourraient constituer un tronc commun de ces formations sans oublier l'importance à accorder à la révision de la délégation des pouvoirs. Ces formations devraient toutefois permettre suffisamment de souplesse pour tenir compte de la personnalité des différentes organisations et des caractéristiques des divers milieux : taille, culture, profil socioéconomique, etc. C'est pourquoi **il nous paraît essentiel que les directions générales soient étroitement associées à l'élaboration de ces formations.** Avec la mise en place des communautés de pratique, les directions générales ont déjà démontré leur capacité à assumer un leadership de changement et à mobiliser les personnes dans les processus de transformation.

10.3 La formation continue (article 133)

La recherche en éducation a connu un développement important au cours des dernières années. L'ensemble des recherches établit que *l'effet enseignant* constitue le déterminant le plus important dans la réussite éducative des élèves. Les changements constants et rapides, tant sociaux que culturels, économiques et technologiques exigent

une adaptation continue des approches et des pratiques pédagogiques afin de répondre adéquatement aux besoins des élèves et de la société. L'enseignement est une profession de plus en plus complexe. Cette complexité requiert régulièrement une concertation des acteurs afin de relever le défi de répondre aux besoins de tous les élèves et en assurer leur réussite. C'est par la formation continue et le développement de l'expertise du personnel enseignant que nous continuerons à atteindre les objectifs ambitieux que nous devons avoir à l'endroit de tous les élèves.

C'est pourquoi nous souscrivons à l'intention du ministre « d'établir les obligations de formation continue » du personnel enseignant, mais nous reconnaissons l'importance que tout le personnel bénéficie d'un plan de formation. Depuis toujours, nous exprimons haut et fort l'importante contribution de tout le personnel, administratif ou pédagogique, à la réalisation de la mission et la réussite des élèves. Un tel encadrement facilitera le déploiement des processus d'amélioration continue déjà en cours et favorisera le développement d'un plus haut niveau de compétences professionnelles. De manière spécifique, ces dispositions réglementaires ne devraient pas se limiter aux seuls titulaires d'une autorisation d'enseigner, mais également s'appliquer au personnel professionnel et technique qui intervient auprès des élèves.

Tout en reconnaissant l'expertise et la compétence actuelle du personnel, nous croyons **que les programmes de formation continue devront s'appuyer sur les résultats de la recherche en éducation et en gestion ou sur la démonstration des effets sur la réussite en matière de pratiques novatrices et favoriser l'adoption des meilleures pratiques éprouvées.** Par les initiatives actuelles largement déployées dans tout le réseau, nous croyons essentiel de miser tout particulièrement sur les approches collaboratives.

10.4 Les pouvoirs du ministre dans une perspective de décentralisation

Nous constatons que de nouvelles dispositions confèrent au ministre des pouvoirs, et ce, dans un contexte annoncé d'une plus grande décentralisation et de l'application du principe de subsidiarité au sein du réseau. Certes, il est légitime pour un ministre de se donner des pouvoirs d'intervention, mais nous invitons ce dernier à continuer de reconnaître la capacité des institutions scolaires et de leurs établissements à prendre des décisions qui répondent aux besoins de leurs élèves. Nous exprimons le souhait que le ministre saura démontrer toute sa confiance à l'endroit des intervenants locaux afin d'assurer la poursuite d'une plus grande réussite pour l'ensemble des élèves.

10.5 Modifications de territoires et partage de services (articles 46 et 102)

Nous sommes particulièrement préoccupés par deux dispositions du projet de loi. L'une qui prévoit que le gouvernement peut, par décret, apporter toute modification au territoire d'un centre de services scolaire et l'autre qui permet au ministre d'exiger que des mesures favorisant le partage de ressources ou de services soient mises en œuvre entre deux centres de services scolaires ou bien de favoriser le partage de ressources et

de services avec d'autres organismes dont les municipalités et les établissements privés. Dans ces derniers cas, nous questionnons le fait que le partage ne semble que dans un sens. Les municipalités et les établissements privés ne devraient-ils pas avoir cette même responsabilité de partager des ressources? Ces dispositions qui peuvent être sources d'inquiétude pour le réseau **nous amènent à souhaiter des clarifications quant aux intentions à moyen et à long terme de leur application.**

11- La question des commissions scolaires anglophones¹¹

À titre de membres de l'ADIGECS, nos collègues des commissions scolaires anglophones furent étroitement associés à la rédaction du présent mémoire et y souscrivent entièrement. Cependant, bien qu'appréciant la volonté gouvernementale de respecter les droits de leur communauté dans le projet de loi n° 40, ils estiment nécessaire de soulever d'importantes préoccupations liées aux dispositions qui leur sont propres.

11.1 Les élections scolaires sur un cycle de trois ans

Que ce soit en ressources humaines ou financières, la démocratie scolaire a un coût important. Ce coût sera d'autant plus significatif qu'il devra être acquitté à chaque 3 ans. Le réseau anglophone devra donc investir plusieurs centaines de milliers de dollars à intervalles plus fréquents. En outre, l'élection par suffrage universel des représentants de la communauté forcera la tenue d'élections sur l'ensemble du territoire, et ce, même en cas d'acclamation d'un candidat dans une circonscription donnée, cela augmentant d'autant plus la facture des élections scolaires par rapport aux élections scolaires passées. N'étant plus nécessaire du côté des commissions scolaires francophones, le coût des élections scolaires aura donc l'effet pervers de créer une discrimination indirecte pour les élèves de la communauté anglophone. Pour la communauté anglophone, une discrimination indirecte envers ses élèves est le prix à payer pour exercer leur droit constitutionnel de gérer et de contrôler leurs établissements scolaires.

Par ailleurs, le modèle d'élections scolaires proposé aura pour conséquence de modifier de façon importante la composition du conseil d'administration du centre de services scolaire à chaque 3 ans. Dans le système actuel, la qualité nécessaire pour se présenter aux élections scolaires n'étant pas aussi étroitement liée au statut de parent favorise le maintien d'élus sur plusieurs mandats. L'expertise de ces élus est bénéfique aux nouveaux collègues et, par conséquent, aux institutions. Dans le nouveau projet de loi n° 40, cette expérience sera plus marginale.

Finalement, un cycle d'élections scolaires sur 3 ans rendra plus difficile la prise de décisions courageuses qui doivent parfois être prises pour le bénéfice du réseau. En effet, la première année d'un mandat est généralement consacrée à comprendre son rôle et le fonctionnement du système et la dernière année souvent marquée par des préoccupations liées à une possible réélection. Un mandat de 3 ans ne laisse donc qu'une mince fenêtre pour les plans de récupérations, les changements significatifs de plans d'effectifs, les modifications de zones scolaires ou la mobilisation nécessaire aux importants projets porteurs.

¹¹ Cette section fut élaborée par les directeurs généraux des commissions scolaires anglophones sans consultation auprès des membres non directement visés par ces dispositions. Toute difficulté d'adaptation avec une position du reste du document doit être interprétée dans ce cadre.

11.2 Le droit de gestion et de contrôle prévu à la Charte canadienne

Au niveau du droit constitutionnel de la communauté de gérer et contrôler ses institutions scolaires, nos collègues des commissions scolaires anglophones soulèvent d'importantes réserves quant aux limitations imposées aux membres de leur communauté de se présenter ou de choisir les représentants qu'ils jugent les plus aptes et compétents à les représenter.

Actuellement, le système d'élections scolaires permet à tous les parents qui souhaitent s'investir dans la gestion de leurs institutions de le faire. Rien n'empêche la communauté anglophone d'élire un conseil exclusivement composé de parents. Or, dans les faits, aucun conseil des commissaires n'est composé uniquement de parents. La complexité de la gestion des commissions scolaires nécessite une quantité importante de comités et de rencontres pour s'y familiariser. Bien qu'invités à le faire, le bassin de parents qui ont le temps nécessaire à acquérir les connaissances essentielles à une gestion éclairée est limité. Le projet de loi tel que présenté aura pour effet d'écarter des membres influents de la communauté anglophone qui sont prêts à s'investir et de limiter encore plus ce bassin de candidats potentiels. En milieu minoritaire, sur de vastes territoires avec, souvent, de faibles concentrations d'élus possibles, la communauté anglophone n'a pas le luxe de se passer de ces directions d'école retraitées, de ces élus d'expérience ou de ces volontaires au profil d'exception qui contribuent au succès actuel du réseau anglophone.

Finalement, nos collègues soulèvent que le but recherché par le projet de loi n° 40, son importance et le lien entre les limitations proposées et l'atteinte de ce but ne justifient pas ces limitations au droit constitutionnel de leur communauté. Dans ce cadre, nos collègues soumettent qu'il est difficile de prétendre que les limitations proposées du droit constitutionnel de la communauté anglophone sont justifiables dans une société libre et démocratique.

11.3 En conclusion

En lien avec les élections scolaires pour les commissions scolaires anglophones, considérant ce qui précède et dans un esprit de préserver leur système qui, année après année, fait ses preuves, nos collègues du réseau anglophone proposent, pour leur réseau :

- Le maintien des commissaires-parents avec les profils actuels (2^e paragraphe de l'article 143 de la Loi sur l'instruction publique);
- Le maintien des élections scolaires actuelles pour les représentants de chacune des circonscriptions;

- La modification proposée au 3^e paragraphe de l'article 143.1 du projet de loi n° 40 pour les représentants du personnel (sous réserve des commentaires présentés dans la section 5.4 du présent mémoire).

Pour le reste (élection du président et vice-président, etc.), nos collègues des commissions scolaires anglophones du Québec se rallient au Mémoire de l'ADIGECS.

12- Résumé des principales recommandations

CONCERNANT LA PERFORMANCE DU RÉSEAU PUBLIC D'ÉDUCATION

1. Que la direction générale puisse maintenir, voire renforcer, les notions d'imputabilité, de responsabilisation, de reddition de comptes et de divers suivis au sein des différents paliers hiérarchiques de gestion du réseau et de ses institutions.

CONCERNANT LES LEVIERS ESSENTIELS À LA RÉUSSITE DES ÉLÈVES

2. Que la portée d'intervention du centre de services scolaire prévue à l'article 209.2 de la LIP ne soit pas modifiée afin d'assurer la cohérence des orientations et des objectifs retenus dans les projets éducatifs des établissements avec le Plan d'engagement vers la réussite.
3. Que la reddition de comptes tant sur le plan administratif que sur le plan de la réussite éducative se fasse de la direction de l'établissement vers la direction générale du centre de services scolaire et de son conseil d'administration.
4. Que les articles 24 et 38 soient modifiés afin de prévoir la possibilité d'intervention par le centre de services scolaire (via la direction générale) pour assurer la cohérence du contenu du projet éducatif et celui du Plan d'engagement vers la réussite avant que ce dernier ne soit rendu public.
5. Que les articles 24 et 38 prévoient que l'évaluation du projet éducatif soit aussi transmise au centre de services scolaire.

CONCERNANT LA MISSION DU CENTRE DE SERVICES SCOLAIRE

6. Que le principe d'équité soit explicite dans l'énoncé de mission du centre de services scolaire puisqu'il appartient, selon nous, au législateur de s'assurer de l'équité dans la répartition des ressources et par conséquent, l'accès à des services de qualité et l'égalité des chances pour tous les élèves.
7. Que la fonction de *valoriser l'éducation* fasse également partie de la mission du centre de services scolaire.

CONCERNANT LES RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

8. D'ajouter au conseil d'administration la responsabilité non seulement de veiller à la pertinence et à la qualité des services, mais d'en assurer l'équité afin de favoriser l'égalité des chances.

CONCERNANT LA DÉLÉGATION DES POUVOIRS AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

9. Que chaque conseil d'administration de centre de services scolaire devrait avoir l'obligation d'adopter un nouveau règlement de délégation de pouvoirs afin de rendre applicable la nouvelle culture de gouvernance souhaitée.
10. D'élaborer un guide comportant les lignes de force de la délégation de pouvoirs en s'appuyant sur des principes reconnus en matière de bonne gouvernance et sur les meilleures pratiques de gestion.

CONCERNANT LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

11. D'introduire une forme de flexibilité conférée à certains centres de services scolaires afin d'ajuster le nombre de membres pour les centres de petite taille et ceux regroupant des établissements répartis sur de grands territoires.
12. Que la composition soit revue dans les proportions suivantes :
 - Cinq (5) parents membres des conseils d'établissement (sauf formation professionnelle et formation générale des adultes);
 - Cinq (5) employés (direction d'établissement, direction des services éducatifs, enseignant, employé de soutien, professionnel);
 - Cinq (5) membres de la communauté (avec profils d'expertise, dont un jeune 18-35 ans);
 - 1 direction générale.
13. Que les éléments suivants soient pris en considération quant à la composition et aux modalités afférentes au conseil d'administration :
 - Les parents pourraient répondre à des critères afin d'assurer une meilleure représentativité (exemples : territoire, ordres d'enseignement, caractéristiques du milieu rural-urbain, élèves HDAA, etc.);
 - Les représentants-experts de la communauté devraient être cooptés par tous les autres membres du conseil d'administration (parents et employés);
 - Les représentants-experts de la communauté ne pourraient être des élus municipaux ni un employé d'un établissement scolaire privé;
 - La présidence et la vice-présidence pourraient être confiées à des parents ou aux représentants de la communauté.
14. Qu'il soit prévu explicitement le retrait des employés siégeant au conseil d'administration des délibérations et des prises de décisions dans certaines situations telles que tout dossier de relation de travail et de gestion des ressources humaines.

15. D'envisager des profils d'expertise prédéterminés pour les employés, en lien avec les enjeux du centre de services scolaire et de son Plan d'engagement vers la réussite.
16. Que le centre de services scolaire devrait avoir la possibilité de modifier certains profils selon l'évaluation de ses besoins.

CONCERNANT LES MANDATS DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

17. Que leur désignation par élections soit pour des mandats d'au moins trois ans et que tous les membres soient élus en même temps.

CONCERNANT LES COMITÉS DU CENTRE DE SERVICES SCOLAIRE

18. D'exclure du comité des ressources humaines tout membre du personnel siégeant au conseil d'administration.
19. De confier la responsabilité d'élaboration de la politique relative aux contributions financières au centre de services scolaire, mais d'assurer la participation ou la consultation du comité de parents.

CONCERNANT LA COMPOSITION DU COMITÉ D'ENGAGEMENT POUR LA RÉUSSITE DES ÉLÈVES

20. De permettre une flexibilité de profil afin de répondre aux besoins spécifiques des milieux et ainsi élargir la provenance de cette personne, considérant les difficultés probables de recrutement dans certains milieux.
21. D'ajouter à ce comité un gestionnaire responsable de l'adaptation scolaire.
22. Que les membres ne fassent pas partie des employés, dirigeants ou représentants d'associations de salariés comme pour le conseil d'administration.

CONCERNANT LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ÉTABLISSEMENT

23. Que les établissements puissent profiter d'une plus grande marge de manœuvre pour déterminer un plus petit nombre de membres.
24. De remplacer les deux membres-parents d'un conseil d'établissement d'un centre de formation professionnelle par deux membres en provenance d'entreprises associées aux programmes dispensés par le centre concerné.

CONCERNANT LES FONCTIONS DU CONSEIL D'ÉTABLISSEMENT

25. Que les articles 24 et 38 précisent qu'une intervention peut être faite par le centre de services scolaire (via la direction générale) pour assurer la cohérence du contenu du projet éducatif et celui du Plan d'engagement vers la réussite.
26. Que l'évaluation du projet éducatif soit aussi transmise au centre de services scolaire puisque celui-ci est intimement lié à l'évaluation des résultats du Plan d'engagement vers la réussite et à la cohérence du Plan stratégique du MEES.

CONCERNANT LES RAPPORTS ANNUELS

27. Que les informations relatives aux plaintes soient incluses dans le rapport annuel du conseil d'établissement qui, lui, doit rendre compte à sa communauté. Le rapport annuel du centre de services scolaire devrait comprendre une reddition de comptes plus globale faisant état des actions réalisées pour lutter contre l'intimidation et la violence.

CONCERNANT LA FORMATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU CONSEIL DÉTABLISSEMENT

28. Que les directions générales soient étroitement associées à l'élaboration des formations.

CONCERNANT LA FORMATION CONTINUE DU PERSONNEL

29. Que les programmes de formation continue devront s'appuyer sur les résultats de la recherche en éducation et en gestion ou sur la démonstration des effets sur la réussite en matière de pratiques novatrices et favoriser l'adoption des meilleures pratiques éprouvées.

CONCERNANT LES MODIFICATIONS DE TERRITOIRES ET DE PARTAGE DE SERVICES

30. Qu'il y ait des clarifications quant aux intentions à moyen et à long terme de l'application de ces dispositions du projet de loi.

CONCERNANT LES COMMISSIONS SCOLAIRES ANGLOPHONES

31. De maintenir les commissaires-parents avec les profils actuels (2^e paragraphe de l'article 143 de la Loi sur l'instruction publique).
32. De maintenir les élections scolaires actuelles pour les représentants de chacune des circonscriptions.

33. D'appuyer la modification proposée au 3^e paragraphe de l'article 143.1 du projet de loi n° 40 pour les représentants du personnel (sous réserve des commentaires présentés dans la section 5.4 du présent mémoire).

CONCLUSION

Le projet de loi n° 40 pave la voie à une dynamique renouvelée au sein du réseau scolaire. De grands bouleversements dans la gouvernance sont annoncés.

Le ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur choisit de créer un nouveau mode de gouvernance pour les commissions scolaires en voulant abolir les élections scolaires pour les communautés francophones. Cette intention du gouvernement représente un changement majeur dans la conduite du Réseau de l'éducation publique au Québec. En collaboration avec les partenaires du réseau, l'Association des directions générales des commissions scolaires souhaite demeurer un acteur incontournable et le leader de premier plan pour assurer la mise en œuvre de la vision gouvernementale.

Néanmoins, le projet de loi contient des zones grises et certaines dispositions qui gagneraient à être revues.

Le ministre dit vouloir mettre l'accent sur la réussite éducative. Voilà un chantier sur lequel nous sommes à pied d'œuvre depuis toujours et pour lequel nous avons collectivement enregistré des résultats probants. Il faut continuer.

Plus que jamais, les institutions scolaires constituent des vecteurs de réussite en réunissant les conditions de succès et en permettant aux établissements de se concentrer sur leur mission pédagogique. Dotées d'une expertise de pointe, les directions générales disposent d'une vision systémique et sont guidées par des principes d'équité et de rigueur essentiels pour assurer une gestion harmonieuse et coordonnée.

Alors que s'ouvre un nouveau cycle législatif destiné à moderniser la Loi sur l'instruction publique, l'Association des directions générales des commissions scolaires continuera de faire partie de la solution en participant à la réflexion collective et en mettant à profit son expertise terrain.

C'est ce qui fait notre force voilà maintenant 47 ans.