

Le **p**  **oint**
sur les **résultats**
REDDITION DE COMPTES 2011

LES PERSPECTIVES D'AVENIR



ILS IRONT LOIN



Commission
scolaire
de Montréal

Les perspectives d'avenir

En dressant le bilan de nos actions, nous avons voulu vous présenter la Commission scolaire. Une commission scolaire, c'est un monde vivant qui ne fonctionne pas en vase clos. Au contraire, c'est l'école du monde. Et comme nous faisons partie du monde, nous avons entendu les préoccupations de nos concitoyens montréalais, que nos grands journaux ont souvent mis en lumière. Rappelons-nous certains grands titres :

Le bulletin unique récolte de mauvaises notes

Le français perd toujours du terrain à Montréal

Élèves HDAA – Les professeurs réclament plus de moyens

Des problèmes de moisissures

Un garçon de 12 ans organise une marche pour que cesse l'intimidation à l'école

Les directions d'établissement – une profession sous-estimée

La CSDM dépense pour trouver une palette de couleurs

C'est un survol de l'actualité des 18 derniers mois en éducation. Juste concernant la CSDM, nous avons répertorié 916 articles : 50 par mois, ce, sans compter la radio, la télé, les blogs, twitter et autres.

Il est clair que nous ne pouvons pas gérer une grande commission scolaire en réaction à l'actualité. Cependant, nous avons entendu les opinions, les questions et, même, perçu les perceptions. Non seulement sommes-nous à l'écoute, mais sachez bien que chaque fois qu'il est pertinent de le faire, nous donnons le coup de barre nécessaire. L'école enseigne, mais l'école apprend...

Nous écoutons les parents avec attention. Vous savez, certaines craintes qu'ils nous ont confiées touchent des dossiers plus délicats, dirons-nous, qui nous interpellent davantage.

Les élèves HDAA... Nous avons compris la détresse de nombreux parents, et nous avons dit oui à l'intégration, mais pas à n'importe quel prix. **Nos élèves qui décrochent...** Nous devons améliorer le taux de persévérance. Nous sommes bien conscients qu'il s'agit d'un enjeu important de l'école publique, de sa capacité à intéresser et à faire réussir les élèves. Nous savons que les yeux du Québec sont braqués sur nous. Car c'est Montréal qui fera bouger l'aiguille de la persévérance au Québec par la force du nombre. **Le bien-être et la sécurité des enfants** préoccupent les parents. C'est tout à fait compréhensible. Nos édifices vieillissants, le transport, l'alimentation, la circulation aux abords des écoles... Autant d'aspects

Les perspectives d'avenir

qui demandent des interventions concertées. **L'intimidation** soulève l'indignation, avec raison. Nous ne devons jamais tolérer l'intolérable. Le code d'éthique et de civisme que nous préparons constitue un pas de plus dans la bonne direction. **L'accessibilité au français**, à l'expression et à la vie en français, au Québec, et particulièrement à Montréal... Ce n'est pas un hasard si nous avons donné une priorité au français partout à la CSDM, autant en pédagogie que sur la cour d'école.

Finalement, **la saine gestion des fonds publics**. La gouvernance demeure un sujet chaud de conversation. La reddition de comptes d'aujourd'hui le démontre, nous avons placé notre administration sous le signe de la responsabilité.

Mais nous ferons davantage. Nous sommes tout à fait prêts à interroger nos façons de faire afin de nous renouveler. C'est pourquoi nous proposons un nouveau contrat social entre la Commission scolaire et les citoyens.

Il faut soutenir notre façon de livrer notre action pédagogique. Car l'amélioration de la gestion de la pédagogie aura une grande influence sur la simplification de l'administration publique. À cet effet, nous recevons avec beaucoup d'intérêt les premières recommandations de M. Deniger, comme s'assurer que nous soyons tous sur la même longueur d'ondes, du directeur général à la secrétaire d'école, combler les besoins de communication et

faire en sorte que la bonne personne soit à la bonne place dans l'organisation. Nous devons apporter les ajustements nécessaires et proposer, par la suite, une nouvelle structure autour de laquelle seront orchestrés les services aux élèves et aux établissements.

Il faut donc définir l'autonomie des écoles. Les directions d'établissement demandent que les décisions soient prises plus près de l'école et des élèves. Lors de discussions entre le professeur Deniger et des directions d'établissement autour de l'autonomie des écoles, les directions ont dit souhaiter avoir des responsabilités accrues sur les éléments concernant surtout la gestion du personnel et son développement, la tâche des enseignants et la gestion budgétaire. Le seul point sur lequel les directions souhaitent voir leur responsabilité réduite, c'est la résolution de conflits de valeurs entre l'école et la famille. On s'explique mal, à ce stade-ci, ce que cette affirmation sous-entend car les directions d'école sont probablement les témoins directs de ces conflits. J'interprète cette expression des directions comme un écart significatif entre les valeurs des familles et celles de l'école. C'est une question qu'il nous faudra creuser cette année.

Dans ce contexte, devons-nous rendre les directions imputables de la qualité de l'enseignement donné dans leur établissement? Pourrions-nous le faire conditionnelle-

ment à la mise en place des moyens nécessaires à l'exercice de leur fonction, comme la sélection du personnel, la formation continue obligatoire du personnel, le choix des horaires, etc., en prenant en compte, évidemment, la nécessaire autonomie professionnelle des enseignants?

Dans le but de s'améliorer, nous voulons soumettre à la communauté éducative trois modèles de relations institution/école, selon différents degrés d'autonomie. D'abord, quand on parle de la communauté éducative, on réunit au premier chef tous les artisans de l'école, le personnel, les élèves et leurs parents, les organismes communautaires, les partenaires, tous les acteurs montréalais.

Pour en revenir à nos trois modèles, il y a, en tout premier lieu, **le modèle actuel de l'école**, celui que nous connaissons à la CSDM.

Ensuite, **l'école autonome affiliée**. Dans ce second modèle, l'école reçoit son budget sous forme de crédit annuel et le gère sans aucun lien avec l'institution. Pour une période déterminée, le Conseil des commissaires donne les objectifs à atteindre et signe une entente de gestion. En retour, l'école fait une reddition de comptes annuelle aux autorités politiques et administratives de la CSDM et à la population. L'école signe une entente de services pour recevoir des services à la carte: gestion des ressources humaines, gestion des ressources financières ou gestion des ressources matérielles. Une quote-part est fixée pour en assurer le financement.

Les perspectives d'avenir

Ne nous cachons pas le fait que ce modèle, à l'heure actuelle, donne des frissons à tout le monde. Mais ce n'est pas une raison pour ne pas le considérer. Nous voulons en discuter avec ceux qui font l'école, même et surtout avec ceux qui ne privilégient pas ce modèle, histoire de nettoyer l'ardoise et, peut-être, de dessiner un modèle plus adéquat. Peut-être cela nous permettrait-il d'en finir avec ce mirage ou cette idée que l'école peut tout faire toute seule.

Le troisième modèle à explorer est *l'école institutionnelle*. Dans ce modèle, chaque quartier scolaire a un réseau de pavillons primaires rattachés à une école secondaire qui forment ensemble l'école institutionnelle du quartier: nous parlerons ici d'une école campus. Les écoles doivent travailler en équipe, partager leurs installations et rendre plus efficaces tous les services disponibles. Le budget de cette école institutionnelle est élaboré avec la CSDM, selon un modèle coopératif. Chaque année, le Conseil des commissaires donne les objectifs à atteindre et signe une entente de gestion. Un bel aperçu des possibilités de succès d'un tel modèle est le projet campus Centre-Sud.

Ces trois modèles, et d'autres possibles, soulèvent plusieurs questions. Il appartient à l'équipe administrative et aux commissaires, avec la collaboration de tous les groupes concernés, d'y répondre et de s'assurer que les prérogatives, rôles et fonctions de chacun soient respec-

tés. Au-delà des structures, il faudra que le modèle retenu fasse réussir les enfants. Ce ne seront pas des changements cosmétiques de structure. À toutes les étapes, nous nous inspirerons de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale, car elle affine les meilleures pratiques et fournit les lignes directrices pour traduire les principes en actions efficaces, dans les domaines de l'environnement, les communautés, le développement local, les relations et conditions de travail, et la loyauté des pratiques.

À travers cette réorganisation, compte tenu du rôle central des parents dans l'éducation de leurs enfants, nous voulons renforcer notre stratégie pro-parents, par de meilleures communications entre eux et le personnel. Par exemple, un accès rapide au personnel, incluant par courriel, des réponses plus rapides, des occasions de rencontres plus personnalisées entre les parents, le personnel et les élèves.

Nous cherchons à simplifier certaines démarches administratives, parfois rébarbatives. Par exemple, en faisant passer l'école à l'ère numérique! Nous allons généraliser à tous les établissements le paiement électronique pour les frais scolaires, les frais de garde, de repas. Utiliser des cartes-repas pour les cafétérias des écoles secondaires. Mettre en place un système d'inscription aux écoles par la voie de l'Internet, permettant de faire des choix par ordre de priorité. Se lever à 3 heures du matin pour inscrire les enfants à l'école, c'est vraiment à éviter. Pour

Les perspectives d'avenir

les écoles ayant un examen d'admission, instaurer un examen unique institutionnel, que l'élève pourrait passer à l'école de son premier choix. Il s'agit d'améliorations concrètes pour faciliter la vie des parents et celle du personnel.

Nous le répétons, nos liens avec les parents sont précieux. Les commissaires l'ont déjà exprimé : ils jugent important d'être présents aux réunions des comités de parents de réseaux qui le souhaiteront, comme auprès du Comité consultatif pour les élèves HDAA. Ils veulent aussi établir des passerelles formelles entre le comité de quartier, cette nouvelle instance de gouvernance, et le Comité central des parents, et permettre ainsi que les parents puissent s'engager. Le but visé est de mieux fonctionner ensemble, d'ouvrir les portes dans le respect de la grande institution qu'est l'école, et dans le respect du rôle des parents.

C'est une partie de la démocratie scolaire, mais **il faut aussi redonner un sens aux élections scolaires**. Les élections scolaires assurent aux citoyens un droit de regard sur les questions d'éducation. Malheureusement, ce droit de regard n'est pas exercé par tous les citoyens. Selon les données recueillies dans notre sondage, 81 % des répondants de 21 ans et plus n'ont pas voté aux dernières élections scolaires, par méconnaissance, par manque d'intérêt général ou parce qu'ils n'avaient pas d'enfants à l'école.

Comment sensibiliser les citoyens au rôle qu'ils peuvent tenir dans une démocratie scolaire? Nous pensons qu'il

faut privilégier la tenue d'élections municipales/scolaires au même moment, et les rendre significatives. Parmi les gens que nous avons sondés en octobre, 49 % croient que des élections scolaires devraient se tenir au même moment que les élections municipales; et 77 % ont déclaré qu'ils seraient plus enclins à voter s'ils pouvaient le faire électroniquement. Ne pourrait-on utiliser le vote électronique, comme Élections Canada s'apprête à le faire? Il faut le considérer.

Ne pourrait-on prévoir également une représentation des commissaires scolaires au conseil d'arrondissement, à la municipalité? Réciproquement, les élus municipaux pourraient-ils contribuer au Conseil des commissaires? Pourrait-on donner aux commissaires les moyens de faire connaître leur rôle et leurs actions auprès de la population? Et faire connaître les initiatives des conseils des commissaires et leur impact, partout au Québec?

Et, nous le savons bien, il n'y a pas d'imposition sans représentation. Mais quelle représentation? Encore faut-il que le citoyen ait un mot à dire dans l'usage des taxes scolaires. Serait-il possible de modifier la donne, en faisant en sorte que les candidats et les équipes aient l'obligation de présenter aux citoyens et aux citoyennes un projet d'utilisation de ces sommes, comme cela se fait à New York.

La démocratie scolaire constitue un important levier de gouvernance et de mobilisation, tant pour veiller à l'éducation des jeunes Montréalais que pour assurer une

gestion éthique et transparente. Pourquoi vouloir nous renouveler sinon pour améliorer les conditions de réussite de nos élèves?

En dernier lieu, et je terminerai sur cette question fondamentale, **il faut reconnaître l'école publique**, et constater que deux réseaux cohabitent. D'une part, le réseau public, celui des commissions scolaires: des écoles publiques ouvertes à tous, et obligatoirement responsables de tous, tout au long du parcours. D'autre part, le réseau privé: des écoles « semi-publiques » en raison du généreux financement public, qui le plus souvent sélectionnent les élèves, peuvent en rejeter certains pendant leur parcours scolaire, et qui ne sont donc pas responsables de tous.

Il faut entreprendre une démarche afin que l'Assemblée nationale se positionne en faveur du réseau public d'éducation et de la démocratie scolaire. **Une politique nationale de l'éducation** devrait mobiliser les milieux autour de la réussite des élèves, et prendre une position en faveur de l'égalité des chances pour tous. Chaque jeune Québécois a le droit de fréquenter une école adaptée à ses besoins et doit y avoir accès. Le Québec n'ayant pas confirmé ses choix en matière d'éducation, la discussion autour d'un projet de politique permettrait non seulement de refaire ces choix, ou d'en faire d'autres, mais aussi de sortir du débat oiseux sur les structures. Le temps n'est-il pas venu de rechoisir l'école publique? Et d'être fiers de ce choix?

Les perspectives d'avenir

Beaucoup de questions. Beaucoup de travail. Heureusement, beaucoup de volonté. Au cœur de cette réflexion, ne l'oublions pas, la réussite de tous les élèves. Instruire, qualifier et socialiser les élèves qui choisissent l'école publique en milieu montréalais, en contexte socioéconomique difficile dans de nombreux cas et en situation de remise en question de nos institutions est un mandat à la fois immense et fabuleux. Certains y voient un imposant défi à relever. À celui du défi, nous préférons de loin l'angle du projet de société. De là, notre contrat social.

D'ici deux ans, nous aurons renouvelé la Commission scolaire. Mais nous ne le ferons pas à n'importe quel prix. Les changements que nous apportons doivent s'appuyer sur les valeurs de l'école publique : l'éthique, l'équité et la solidarité. L'école publique n'est pas une école de seconde zone. L'école publique est l'école de tous.

**L'école publique doit être l'école de l'espoir,
de toutes les possibilités, des grands horizons.
C'est l'école que nous voulons nous donner.
C'est l'école que nous voulons offrir aux Montréalais.**

Nous vous donnons rendez-vous l'an prochain. Nous reviendrons au même moment faire le point sur nos résultats, notre gestion, nos perspectives d'avenir, et nous le ferons chaque année. Forts de tout ce qui précède, nous aurons fait d'autres avancées. La communauté éducative de la CSDM est en marche. Nous sommes des milliers, dans tous les milieux, à travailler pour la réussite de nos élèves et l'avenir de Montréal.

«Au nom de la Commission scolaire de Montréal, au nom de nos élèves, je vous remercie de votre présence, de votre appui, de votre confiance.»

Diane De Courcy, présidente