

**Vers des rapports commission scolaire  
et établissements plus harmonieux  
et plus satisfaisants**

**Une vision partagée**

**Rapport du comité de travail au  
Comité de concertation réseau**



**La Fédération  
des commissions  
scolaires  
du Québec**

Document : 6541

Fédération des commissions scolaires du Québec  
1001, avenue Bégon  
C. P. 10490, succursale Sainte-Foy  
Québec (Québec) G1V 4C7  
Téléphone : (418) 651-3220  
Télécopieur : (418) 651-2574  
Courriel : [info@fcsq.qc.ca](mailto:info@fcsq.qc.ca)  
Site : [www.fcsq.qc.ca](http://www.fcsq.qc.ca)

## AUX MEMBRES DU COMITÉ DE CONCERTATION RÉSEAU

Madame,  
Monsieur,

Le comité de travail représentant les gestionnaires du réseau des commissions scolaires et de la Fédération des commissions scolaires, a le plaisir de déposer le résultat de ses travaux au regard des liens et rapports entre la commission scolaire et ses établissements.

La particularité de ce rapport réside dans la concrétisation d'un ensemble de réflexions partagées dans une perspective d'amélioration constante d'un réseau complexe qui comporte ses succès, mais également ses difficultés.

L'importance des défis liés aux changements, les impacts des pressions tant de l'interne que de l'externe, la spontanéité de certains projets, les nouveaux enjeux et les défis de l'éducation, l'obligation de résultats en éducation, les rapports nouveaux, mais évidents du politique sur la gestion des organisations, le renouvellement des pratiques exigées par la Loi sur l'instruction publique, les manifestations concrètes véhiculées par les différents acteurs convainquent de la nécessité de cette analyse, de ce regard critique dont le but est d'engager un mouvement plus harmonisant, plus efficace et plus efficient.

Il convient d'indiquer que les échanges étaient animés par un souci de résultat, une préoccupation de convergence nécessaire à la qualité des interventions et à une recherche de signifiante face aux défis.

Enfin, les membres souhaitent que vous preniez acte des orientations proposées, décidiez de la pertinence des énoncés et, qu'en conséquence, un suivi dynamique soit réalisé auprès des organisations concernées. À cet effet, les membres vous proposent leur disponibilité et collaboration.

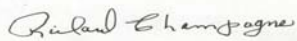
Nous vous prions d'agréer, Madame, Monsieur l'expression de nos sentiments distingués.



Gilbert Dumont  
Président du comité



Rénald Beauchesne  
FQDE



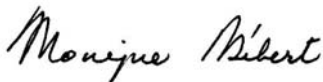
Richard Champagne  
ACSQ



Jean Denommé  
ADIGECS



Martin Duquette  
AMDES



Monique Hébert  
ADIGECS



Annie Jomphe  
FCSQ



Robert Labbé  
AQPDE



Josée Lamontagne  
AQPDE



Michel Laurendeau  
ACSQ



Esther Lemieux  
ACSQ



Monique Pineau  
AMDES



Micheline Pothier  
FCSQ



Harold Sylvain  
FQDE

**PREMIÈRE PARTIE**  
**MANDAT, ENJEUX ET CADRE DE RÉFÉRENCE**

Le titre retenu du présent rapport exprime particulièrement bien l'orientation que s'est proposée le comité au regard du mandat reçu du Comité de concertation réseau composé des présidents d'associations et de la FCSQ en novembre 2004.

**RAPPEL DU MANDAT**

- Dans le cadre de la mission éducative, clarifier, à la lecture de la Loi sur l'instruction publique et des guides d'interprétation de celle-ci, le partage des responsabilités (fonctions et pouvoirs) entre la commission scolaire et les établissements.
- Mettre à jour les situations observées.
- Dégager des orientations afin de bien définir les responsabilités communes et distinctes d'intervention.
- Proposer un ensemble de stratégies et de moyens au regard des transformations à mettre en œuvre.

**CONTEXTE DU MANDAT**

Le mandat émerge, en quelque sorte, d'un ensemble de situations que l'on peut résumer ainsi :

- Un certain inconfort dans l'application de la Loi sur l'instruction publique d'où une multiplicité d'interprétations selon le système de gestion privilégié (autorité formelle ou participative).

- L'intervention du MELS dans les plans de réussite des écoles par l'annonce d'un financement ciblé de projets concernant les programmes Aide aux devoirs et École en forme et en santé.
- Le rapport du Vérificateur général au regard de la gestion des mesures associées à l'adaptation scolaire.
- Le processus d'élaboration et de mise en œuvre des planifications stratégiques, des projets éducatifs, des orientations et objectifs des centres et des plans de réussite depuis 2002.
- La compréhension des responsabilités en lien avec les concepts de décentralisation, d'imputabilité et de reddition de comptes.
- La remise en question du rôle du Ministère et de celui des commissions scolaires dans le soutien et l'accompagnement des établissements quant au pilotage des changements.

D'évidence et à divers niveaux, ce n'est pas complet, mais suffisant pour amorcer une réflexion plus collective de la situation.

## ENJEUX

Le principal enjeu n'est pas de juger ni d'arbitrer les situations, mais bien de chercher à donner une voie aux orientations poursuivies par la Loi sur l'instruction publique dans une perspective organisationnelle au sens propre du terme (une organisation).

Un deuxième enjeu concerne plus spécifiquement le concept « décentralisation » au sens d'un partage significatif de responsabilités (responsabilités de l'ensemble institutionnel), mais également au caractère non négligeable de l'imputabilité de toutes les parties d'un système.

Un troisième enjeu concerne tout le champ du rôle des différents acteurs dans la gestion des divers changements proposés, de la mise en œuvre des nouveaux

styles et mécanismes d'intervention et de recherche de convergence face à la mission (développement des nouvelles compétences).

Enfin, un dernier enjeu où il convient de jeter un regard critique afin de relever de nouveaux défis qui sont associés à une pratique de sept années d'application de la Loi sur l'instruction publique, à la mise en œuvre de nouvelles conceptions liées à la gouvernance (plan stratégique, projet éducatif, plan de réussite, structures d'harmonisation), à l'observation des résultats obtenus au regard de la réussite des élèves, à l'introduction de certains caractères de spécificité des domaines tels le politique, l'administratif et le pédagogique.

## DES RÉFÉRENCES

Le comité ne pouvait donc pas convenir d'orientations élaborées sous la forme simplifiante problèmes/solutions et, à l'image de toute organisation, il s'est doté d'un certain éclairage ayant pour fonction de rendre claires les propositions dans une perspective de cohérence et de cohésion de l'ensemble. Il s'agit de nos transversales.

Parmi les sources que nous avons retenues, mentionnons :

*La gestion de l'éducation : nécessité d'un autre modèle*, Rapport annuel 1991-1992 du Conseil supérieur de l'éducation.

De ce rapport, nous avons retenu ces éléments :

- faire preuve de vision;
- modifier la manière de diriger;
- mieux distinguer et reporter les mandats dans une perspective de responsabilisation;
- resituer les perspectives de la mission éducative;
- juger et rendre compte de la qualité des services.

Des recherches actualisées concernant le concept des « Organisations apprenantes », nous avons retenu les principes suivants :

- associer culture organisationnelle aux concepts de la réforme;

- l'apprentissage organisationnel, le développement organisationnel et le changement sont l'objet d'une construction collective;
- une culture organisationnelle doit privilégier la cohérence entre ses objectifs, ses structures et ses modes et stratégies de fonctionnement.

Nous nous sommes également attardés à la fonction « autorité » dans une organisation. Cette fonction aiguise certaines sensibilités au sens d'une interprétation parfois réductrice du terme, de subordination et de contrôle.

À cet effet, au regard entre autres des exigences nouvelles posées aux organisations et aux responsabilités collectives liées à l'obligation de résultats, le comité a jugé important de traduire certains principes liés à cette fonction significative dans une organisation.

Ainsi, le concept autorité :

- ne peut être délégué et, dans cette perspective, c'est le directeur général ou la directrice générale qui est en lien d'autorité sur le personnel cadre des établissements et des services; selon la taille des organisations, un facteur de différenciation doit être tenu en compte;
- s'exerce différemment selon les rôles et responsabilités de chacun dans l'organisation au sens où il s'inscrit au chapitre d'une responsabilité imputable associée à un rapport du pouvoir et du leadership;
- exige des conditions d'exercice claires et fonctionnelles au plan des rôles et responsabilités des différents acteurs;
- associe conseil, expertise, recherche d'harmonisation dans les structures de consultation, de collaboration et de participation;
- intervient en cohérence avec la mission de l'organisation;
- se manifeste par des attitudes qui font la différence dans le résultat obtenu.

**PARTIE 2**  
**LA DÉMARCHE DE TRAVAIL ET LA**  
**DÉTERMINATION DES THÉMATIQUES**

Le comité a procédé à l'analyse d'un certain nombre de variables considérées pertinentes au dossier et évaluées sur la base des trois indicateurs suivants :

- Forces
- Vulnérabilité
- Problématique

Les variables soumises à cette grille d'évaluation ont été :

- les rapports plan stratégique, projet éducatif et plan de réussite;
- les politiques à caractère pédagogique de la commission scolaire et le rapport de pertinence dans le développement des établissements;
- le soutien et l'accompagnement des établissements dans la mise en œuvre de la réforme;
- le soutien des services administratifs et éducatifs dans l'élaboration, l'actualisation et l'évaluation des plans de réussite des établissements;
- le partage des responsabilités et du leadership dans la gestion des affaires éducatives (direction des services éducatifs et direction des établissements);
- les structures de participation, de consultation de l'organisation;
- les zones et pouvoirs d'influence entre la direction générale, les directions d'établissement et de service;
- la dimension politique de la commission scolaire et les impacts sur l'organisation et ses établissements;
- l'imputabilité, la reddition de comptes, le contrôle, l'évaluation, la supervision;
- la perception différenciée et commune des enjeux entre la commission scolaire et ses établissements;
- les rôles et responsabilités de la commission scolaire et des établissements dans la réussite des élèves;

- l'état du partenariat dans l'organisation;
- la spontanéité des projets du MELS et les impacts sur les planifications des commissions scolaires et des établissements;
- le caractère public de l'organisation.

C'est à l'analyse et à l'évaluation de ces différentes variables que le comité a retenu quatre thématiques qui ont fait l'objet de ses travaux :

- La mission de la commission scolaire et des établissements
- Les rapports entre la planification stratégique des commissions scolaires, les projets éducatifs des écoles et les orientations et objectifs des centres
- Les rapports et les liens entre les services et les établissements
- Les structures de participation et d'harmonisation dans une commission scolaire

<p style="text-align: center;"><b>PARTIE 3</b> <b>DES RÉALITÉS OBSERVÉES ET DES</b> <b>PROPOSITIONS DE TRANSFORMATION</b></p>
---

### **3.1 LA MISSION DE LA COMMISSION SCOLAIRE ET DES ÉTABLISSEMENTS**

#### **CONTEXTE ET ENJEU**

Une première problématique se dégage quant à la difficile association entre les rôles et fonctions de la commission scolaire et la mission de l'établissement. En effet, la loi privilégie un ensemble de fonctions et de responsabilités pour la commission scolaire (art. 208 à 301 de la Loi sur l'instruction publique) et identifie clairement par ailleurs une mission pour l'établissement (art. 36 de la Loi sur l'instruction publique). Cette absence de définition claire au regard de la mission de la commission scolaire a laissé libre cours, depuis la mise en vigueur du projet de loi 180 en 1998, à des interprétations quant aux pratiques des rôles et responsabilités qu'elle doit assumer et, à l'occasion, des différends à l'intérieur même du réseau de l'éducation (ministère, commissions scolaires et établissements).

Bien sûr, chaque commission scolaire a pallié ce manque en déterminant, dans son plan stratégique, sa propre mission. Mais, pour ajouter à la confusion, rappelons qu'un certain nombre de commissions scolaires ont adopté la mission même de l'école - instruire, socialiser, qualifier - au titre de mission de leur organisation.

Cette confusion amène les acteurs à développer des attitudes qui favorisent l'apparition de frontières plus ou moins hermétiques, ou plus ou moins ouvertes, entre la commission scolaire et les établissements.

Les échanges menés par les membres du comité sur le thème des rôles et fonctions de la commission scolaire ont amené plusieurs interrogations. À quoi sert la commission scolaire? L'école peut-elle s'autosuffire? A-t-on encore

besoin de la structure de la commission scolaire dans sa forme actuelle? Une expression réductrice du problème, bien sûr, mais qui prend tout son sens dans la détermination des obligations sociales liées à la mission des commissions scolaires. Qu'en est-il du partage des responsabilités, des enjeux du partenariat, de la complémentarité et de la cohérence des interventions?

## ORIENTATIONS

C'est à l'analyse de cette problématique, jugée importante en elle-même, que le comité a convenu de la nécessité de définir une mission pour la commission scolaire issue des fonctions mêmes de celle-ci et inscrite en complémentarité à celle attribuée à l'école. Cette prémisse à la définition d'une mission de la commission scolaire est importante car elle permet de garder intacte la mission actuelle de l'école et clarifie, en conséquence, les champs de responsabilités de chacun.

C'est donc après l'étude de la loi et des différents guides d'interprétation, de même qu'à l'analyse des diverses pratiques développées dans le réseau, que le comité propose la définition suivante de la mission de la commission scolaire.

« La mission de la commission scolaire est :

- d'assurer aux personnes, jeunes et adultes, relevant de sa compétence, l'accessibilité à des services éducatifs de qualité auxquels elles ont droit en vertu de la loi;
- de soutenir et d'accompagner les établissements dans la réalisation de leur mission;
- de contribuer au développement des régions et des communautés à des fins économiques, sociales, culturelles, sportives et scientifiques;
- de participer à l'élaboration et à la réalisation de programmes de coopération avec l'extérieur. »

Ce qu'il faut reconnaître par cet énoncé, c'est le caractère identitaire, spécifique et nécessaire de la commission scolaire : c'est en quelque sorte son obligation de répondre à sa responsabilité de démocratisation de ses services.

## **Rappel de la mission de l'école**

La mission de l'école est quant à elle déjà inscrite dans la Loi sur l'instruction publique.

« Elle a pour mission, dans le respect du principe de l'égalité des chances, d'instruire, de socialiser et de qualifier les élèves, tout en les rendant aptes à entreprendre et à réussir un parcours scolaire. » (art. 36 de la Loi sur l'instruction publique)

## **PROPOSITIONS DE TRANSFORMATION**

Bien que nous l'ayons abordé dans la section du cadre de référence, le concept d'autorité est ramené ici en lien avec les missions respectives de la commission scolaire et de l'établissement. Un constat s'est dégagé à savoir que la ligne hiérarchique traditionnelle « conseil des commissaires, direction générale, directions de service, directions d'établissement » qui a été appliquée avant 1998 appelle à une modification au regard de la nouvelle Loi sur l'instruction publique. Le comité reconnaît la nécessité d'un lien hiérarchique, mais désire rappeler que cette autorité doit s'exercer dans une perspective de fonctionnalité organisationnelle, en cohérence et en lien avec les rôles et responsabilités des acteurs.

Nous convenons donc :

- Que la mission retenue pour la commission scolaire soit inscrite dans la Loi sur l'instruction publique.
- Que les commissions scolaires et les établissements révisent leur plan stratégique et leur projet éducatif et plan de réussite en fonction de leur mission respective dans la perspective d'une complémentarité des missions et dans le cadre d'une démarche basée sur les principes de communauté apprenante.

## INDICATEURS

- La notion de complémentarité des missions comporte des exigences d'exercice dont celles liées à l'analyse et à la révision des plans stratégiques, des projets éducatifs et des plans de réussite.
- Les acteurs participent activement tant à la révision des plans et projets qu'à leur actualisation et évaluation.
- L'inscription effective de la mission de la commission scolaire dans la loi.

### 3.2 LES RAPPORTS ENTRE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES COMMISSIONS SCOLAIRES, PROJETS ÉDUCATIFS DES ÉCOLES, ORIENTATIONS ET OBJECTIFS DES CENTRES

#### CONTEXTE ET ENJEUX

En 2002, l'intégration de l'article 209.1 à la Loi sur l'instruction publique amène la commission scolaire à indiquer comment elle entend exercer les fonctions et pouvoirs que la loi lui délègue. Pour ce faire, elle développe un plan stratégique qui comporte des orientations, des objectifs, des axes d'intervention, des résultats visés, des modes d'évaluation et la durée du plan.

Ce plan stratégique de la commission scolaire comprend des modalités d'élaboration et de réalisation définies à l'article 209.1 de la Loi sur l'instruction publique. Ces modalités s'apparentent à celles du projet éducatif de l'école, telles que définies aux articles 36, 36.1, 37 et 37.1 et à celles du plan de réussite des centres de formation professionnelle et centres d'éducation des adultes, telles que définies aux articles 97 et 97.1. Cet état de fait n'est pas sans créer des ambiguïtés dans la mise en œuvre des plans et dans les rapports commission scolaire et établissements. Les missions mêmes des unes et des autres se juxtaposent, fussent-elles réelles ou créées de toute pièce.

La commission scolaire peut-elle imposer ses orientations et ses cibles dans les projets éducatifs de ses établissements? De même, la planification stratégique de la commission scolaire doit-elle être le simple reflet des projets éducatifs et plans de réussite de ses établissements? Peut-on éliminer la perspective de suprématie du plan stratégique sur le projet éducatif au profit d'une complémentarité de l'un et de l'autre? Dans cet ordre d'idées, des analyses de situations convergentes et une préoccupation commune liée à la réussite des élèves constituent des éléments favorables. Cependant, ne faudrait-il pas mieux définir nos différences par une meilleure complémentarité?

Au chapitre des difficultés, les modes de soutien et d'accompagnement mis en œuvre, les liens d'interdépendance mal définis, la contribution réelle des acteurs, le partage des responsabilités et l'ampleur des plans et des projets qui en diminue la qualité de réalisation constituent de réelles contraintes. De plus,

l'obligation de résultats en éducation, la mise en œuvre d'une gestion associée à ce chapitre, et l'apparition régulière de mesures spécifiques établies par d'autres partenaires dont le MELS, contribuent au maintien d'interférences et de tensions. Enfin, ces éléments amènent des attitudes parfois fondées sur des enjeux inutiles de pouvoirs et, par conséquent, des relations parfois difficiles, au sein même de nos organisations.

## **ORIENTATIONS**

Nous convenons, à l'examen des différentes analyses, de recommander les orientations suivantes :

- Les plans stratégiques des commissions scolaires, les projets éducatifs des écoles et les orientations et objectifs des centres se doivent de bien refléter la mission distincte de chacun. Il n'y a pas d'opposition entre les missions. En ce sens, il convient d'indiquer qu'il n'y a pas de suprématie des plans des uns par rapport aux autres, mais bien une recherche de convergence et de complémentarité entre ceux-ci.
- La commission scolaire devra animer un processus de réflexion et de construction des plans par recherche de complémentarité dans l'action, de convergence des propositions, de mobilisation des acteurs et de respect des fonctions et responsabilités de chacun.
- La démarche doit être associée par souci de convergence aux fondements des « organisations apprenantes » pour une mise en œuvre plus efficace et plus efficiente.

## **PROPOSITIONS DE TRANSFORMATION**

À cet égard, nous proposons les pistes suivantes :

- La commission scolaire et ses établissements se doivent de procéder à une analyse conjointe tant des objets de distinction des plans et projets que des

objets de complémentarité et d'association, et ce, afin de permettre des actions de convergence et de congruence.

- La mobilisation des acteurs dans l'élaboration, l'actualisation et l'évaluation des plans et projets est une responsabilité importante de l'institution.
- La nécessité d'une révision des plans et projets par les commissions scolaires et les établissements, dans la perspective d'une mise en lumière d'une plus grande complémentarité, devient une opération à mener.
- La recherche d'une plus grande simplification des plans et projets mérite une attention particulière.

#### **INDICATEURS**

- Les caractères distincts, complémentaires et interdépendants des plans et projets révisés sont connus et identifiés.
- Un pilotage dynamique est observé.
- La contribution de chacun des partenaires à l'élaboration, l'actualisation et l'évaluation des projets et des plans est affirmée.

### 3.3 LES RAPPORTS ENTRE LES SERVICES ET LES ÉTABLISSEMENTS

#### CONTEXTE ET ENJEUX

La mise en contexte des rapports entre les services et les établissements permet de nommer trois problématiques importantes identifiées dans bon nombre de milieux et qui peuvent expliquer les écarts ou les différends qui opposent parfois les directions de service des commissions scolaires et les directions d'établissement au niveau de leurs rôles et responsabilités.

Première problématique : les pratiques parfois utilisées par les services des commissions scolaires ont amené des établissements à développer le sentiment que les services avaient un lien d'autorité hiérarchique sur les établissements, entraînant ainsi des attitudes d'opposition, voire de confrontation. Force est de constater que cette façon de faire n'a contribué en rien à un meilleur fonctionnement de notre réseau et encore moins à la réussite des élèves et de l'organisation.

Deuxième problématique : l'impression véhiculée que le monopole d'expertise appartient aux services et, qu'en ce sens, ils ont la maîtrise des solutions aux besoins des établissements. Par ailleurs, les services ont parfois également l'impression que les établissements ont le monopole de l'expertise terrain et du développement de leur organisation.

Finalement, une certaine méconnaissance des rôles et responsabilités de chacun au regard de la Loi sur l'instruction publique et de son application a amené l'une et l'autre des parties à poser des gestes qui ne relevaient pas nécessairement de sa compétence ou qui auraient dû être convenus préalablement avec l'autre.

Ces diverses problématiques s'inscrivent à l'intérieur de cultures organisationnelles et professionnelles établies dans le temps.

La décentralisation d'un ensemble de responsabilités est-elle en train de briser en quelque sorte un réseau actif de contributions ou sommes-nous à réviser le sens commun des projets associés aux missions propres et complémentaires?

Tenterons-nous de maintenir entre les services et les établissements cette forme de dichotomie ou convenons-nous d'une nouvelle conception des rapports? Faudra-t-il sortir du carcan de l'analyse à la conformité pour évoluer vers la mise en œuvre de réseaux, de partenariats mieux ajustés aux réalités nouvelles?

## **ORIENTATIONS**

Nous croyons que le mode d'organisation et de gestion des services et des établissements doit s'inspirer largement des valeurs de partenariat, de concertation, de coopération, dans un esprit de leadership partagé. Il faudra briser certains schèmes utilisés depuis longtemps pour en adopter de nouveaux qui répondent davantage aux réalités et s'inscrivent en complémentarité des rôles et responsabilités de chacun.

C'est sur la base de cette orientation que le rôle des services devrait, croyons-nous, prendre le sens suivant :

- rôle de veille au sens d'inspiration, d'actualisation des différentes recherches, du développement de l'organisation;
- développement de projets d'intervention construits et partagés sur la base de besoins identifiés conjointement avec les établissements et soucieux de l'efficacité du rendement;
- animation, conseil, soutien, accompagnement des établissements;
- planification et coordination.

Le concept d'autorité peut être examiné. Il nous amène toutefois à le regarder sous l'angle d'un rapport d'influence. Cette fois-ci, nous ne sommes plus en présence d'un rapport d'autorité hiérarchique, mais plutôt d'un rapport où la concertation, l'expertise partagée, l'obligation de résultats prennent tout leur sens. C'est dans ce paradigme que nous devons voir les rapports des services entre eux et entre les services et les établissements.

## **PROPOSITIONS DE TRANSFORMATION**

Pour ce faire, nous proposons de :

- Clarifier les rôles et les responsabilités des services et des établissements de façon à faire ressortir la complémentarité des actions en présence.
- Se doter d'un mécanisme de partage de l'information services-établissements qui assure une circulation transparente et rapide de l'information, sans filtre.
- Créer des lieux de partage et de concertation sur des objets et projets d'importance qui concernent conjointement les services et les établissements.
- S'assurer que les acteurs prennent connaissance des présentes orientations et qu'ils les partagent.
- Développer conjointement (services et établissements) des mécanismes de pilotage dans l'action.
- Instaurer la dimension d'une capacité d'intervention concertée, cohérente et efficiente de la part des services d'une commission scolaire.
- Recadrer, voir à une régulation constante afin d'assurer l'atteinte des buts et le respect des fonctions déterminées.

## **INDICATEURS**

- Les acteurs, qu'ils viennent des services ou des établissements, ont une lecture commune et partagée des rôles et responsabilités qu'ils ont à assumer dans l'organisation.
- Le réseau de communication entre la commission scolaire et les établissements est fluide et transparent.

- Des lieux de partage et de concertation sont animés pour permettre aux services et aux établissements de convenir d'orientations et d'actions conjointes sur des objets et projets par lesquels ils sont interpellés.
- Des mécanismes de pilotage sont mis en place et sont décidés conjointement par les services et les établissements.
- Il n'y a plus de dédoublement des demandes aux établissements.
- Il y a émergence de solutions nouvelles et adaptées aux caractéristiques des établissements et des services.

### 3.4 LES STRUCTURES DE PARTICIPATION ET D'HARMONISATION DANS UNE COMMISSION SCOLAIRE

#### CONTEXTE ET ENJEUX

Nos structures actuelles participent-elles à la construction d'une identité d'appartenance institutionnelle et répondent-elles au besoin de partenariat qui interpelle de façon urgente le réseau de l'éducation? Il nous apparaît clair qu'il devient nécessaire de clarifier la nature des structures et les objets de participation.

Le comité a longuement examiné le fonctionnement du comité consultatif de gestion. Ce comité légalement constitué nous amène à nous interroger quant à la disponibilité du personnel de direction des établissements, au nombre potentiel d'intervenants, à la qualité des contenus proposés, au nombre d'objets à traiter, au niveau de contribution exigé et sa place stratégique dans l'organisation. Le vécu constaté dans certains milieux nous suggère qu'actuellement ce comité consultatif où les cadres des services et des établissements se prononcent sur les orientations, les règlements et politiques, tient trop souvent d'un lieu de diffusion d'information que d'un lieu pour construire les orientations pédagogiques, administratives et politiques et de développer une vision commune.

Les tables sectorielles et les autres mécanismes de participation mis en place à l'initiative des organisations ne sont pas toujours appelés à contribuer activement à la construction plus systémique des différentes opérations, des différents projets de réussite. Il y a souvent lieu de s'interroger sur leur pertinence et sur leur apport dans les grands enjeux de l'organisation. Là aussi, l'animation de ces différents comités, leur mandat, leur mode de fonctionnement relèvent parfois plus d'un échange d'information que d'une contribution réelle aux projets à développer.

Le comité considère que l'on doit confirmer aux structures de consultation et de participation toute la place qui leur revient, non seulement au sens où la loi l'oblige, mais surtout pour éviter entre les services et les établissements l'isolement vis-à-vis une responsabilité collective au regard de la réussite.

## **ORIENTATIONS**

Dans un processus de gestion du changement, tant au plan organisationnel que pédagogique, la validation et le rapport de pertinence des structures actuelles se doivent d'être remis en question ou tout au moins réévalués.

Il faudra s'assurer dorénavant que toutes les structures de participation contribuent activement à la construction d'orientations et de réponses aux défis de l'organisation. Elles doivent convenir d'un mandat significatif et spécifique qui fait appel à l'expertise et à la responsabilité de leurs membres. Elles ne peuvent plus exister par elles-mêmes, mais doivent être en rapport de pertinence quant aux objets et aux acteurs. Les structures doivent permettre l'affirmation des compétences, au sens du leadership, de la crédibilité et de la pérennité des positions prises. Elles doivent être animées pour permettre à tous les acteurs d'être pleinement contributifs aux processus de consultation ou de décision.

## **PROPOSITIONS DE TRANSFORMATION**

À cette fin, les transformations proposées visent à :

- Élaborer les structures de participation sur la base des dynamiques des responsabilités fixées par la loi et convenues ou déterminées par les acteurs.
- Répertorier les structures déjà existantes dans la commission scolaire et s'interroger conjointement sur leur pertinence et leur apport à la construction réelle de réponses aux grands enjeux de l'organisation.
- Convenir au besoin de nouvelles structures qui répondent davantage aux nouvelles réalités vécues et leur attribuer des mandats qui soient significatifs pour le développement de l'organisation.
- S'assurer que chaque structure est animée dans un esprit de partenariat, de concertation et d'apprentissage et qu'elle fasse appel à l'expertise et à la compétence de tous les acteurs concernés.

## INDICATEURS

- Chaque comité ou table sectorielle mis en place au sein de la commission scolaire contribue activement à la construction d'orientations et de réponses aux défis de l'organisation.
- Les acteurs participant aux différents comités ou tables de travail se disent satisfaits de leur implication et des résultats obtenus au regard du mandat confié.

## CONCLUSION

Le présent exercice d'analyse et de réflexion développé par des représentantes et des représentants des différentes associations de gestionnaires du réseau des commissions scolaires et de la Fédération des commissions scolaires s'est avéré non seulement nécessaire, mais au surcroît fort intéressant.

De janvier 2005 à février 2006, les divergences, les craintes et les méfiances du départ se sont transformées au fil des mois en éléments de convergence, de compréhension mutuelle et de confiance.

Ce regroupement de quatorze personnes a évolué au fil du temps en communauté d'apprentissage. Cette construction des savoirs a permis l'élaboration de réponses que nous croyons cohérentes eu égard aux thématiques retenues.

Pour chaque thème de travail, le groupe a dégagé le contexte et les enjeux à partir d'un diagnostic franc et partagé. Les orientations permettront, croyons-nous, aux organismes scolaires qui le désireront, de réfléchir ensemble, de poser leur propre diagnostic et de convenir d'une vision partagée. Les propositions de transformation sont porteuses de réussite, dans la mesure où elles sont maîtrisées et que l'on y adhère. Enfin, les indicateurs permettront de cibler le caractère évolutif des plans, des projets et des rapports établis.

Au terme de cet exercice, nous convenons de l'importance pour toutes les organisations du réseau de l'éducation de se placer en situation où chacune est en complémentarité et en cohésion car il y a urgence de retrouver notre préoccupation majeure, soit l'élève et son projet de réussite.

En dernier lieu, il convient d'insister sur certains éléments qui nous paraissent essentiels pour tendre vers des rapports plus harmonieux et plus satisfaisants entre les commissions scolaires et les établissements.

Ainsi, le plan stratégique, associé à la mission qui devra être inscrite dans la loi, constitue pour la commission scolaire sa seule chance de se distinguer et d'être en complémentarité avec les établissements.

De plus, pour rendre le système plus cohérent et plus efficace, il faut effectuer un virage. À ce titre, nous croyons que le concept de la communauté apprenante constitue un modèle à privilégier au sens où il place l'organisation en apprentissage.

Par ailleurs, nous avons constaté que les difficultés n'émergent pas de la loi, mais bien des interprétations, des attitudes et des rapports que nous développons. Aussi, un recadrage doit-il s'effectuer au regard de nos modèles d'autorité, de soutien et d'accompagnement. À l'autorité hiérarchique s'intègrent de nouvelles conceptions d'autorité, de soutien et d'accompagnement qui assurent une plus grande responsabilisation, une plus grande mobilisation et une plus grande complémentarité de tous les acteurs. De même, les dimensions pédagogiques, administratives et politiques de nos organisations doivent-elles s'intégrer dans une approche systémique.

Enfin, la motivation de l'équipe de travail et les résultats attendus nous permettent d'affirmer que le pilotage des transformations proposées est essentiel à la réussite de l'harmonisation des rapports entre les établissements et la commission scolaire.

De toute évidence, le travail à poursuivre va exiger, de l'avis du comité, du courage et de la détermination de tous les partenaires dans l'actualisation des pistes proposées. Des activités de sensibilisation, de formation et de réflexion devront également être mises en œuvre au niveau de chacune des commissions scolaires et ainsi trouver écho dans l'ensemble du réseau.

Bonne poursuite.