



**Renouveler la gouvernance  
pour mieux soutenir la réussite des élèves  
dans le contexte montréalais**

**Mémoire présenté par  
l'Association montréalaise des  
directions d'établissement scolaire  
(AMDES)**

**portant sur le projet de loi 86**

*Loi modifiant l'organisation et la gouvernance des commissions scolaires en vue de rapprocher  
l'école des lieux de décision et d'assurer la présence des parents au sein de l'instance  
décisionnelle de la commission scolaire*

**à la Commission parlementaire  
de la culture et de l'éducation**

**Québec  
Le 10 mars 2016**

## Introduction

L'Association montréalaise des directions d'établissement scolaires (AMDES) représente 450 directions, directions adjointes d'établissement et gestionnaires administratifs rattachés à la Commission scolaire de Montréal (CSDM) et à la Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île (CSPÎ), ces deux commissions scolaires regroupant à elles seules plus de 150 000 élèves de la grande région de Montréal.

Depuis leur création, les commissions scolaires ont joué un rôle majeur dans l'éducation des jeunes et des adultes en offrant et en organisant des services de qualité à l'ensemble des clientèles de leur région et en participant activement à la vie et au développement de la communauté. Malgré les multiples réformes qui les ont affectées au fil des ans, elles ont su améliorer et diversifier leur offre de service et s'adapter à l'évolution de leur clientèle ainsi qu'à celle de la société et du monde du travail. Toutefois, à ce jour, les nombreuses réformes éducatives n'avaient jamais encore remis en cause le processus électoral du conseil des commissaires, ni le partage des pouvoirs entre les différents intervenants de la communauté éducative. Une redéfinition des rôles, des pouvoirs et des responsabilités, dans le contexte de la nouvelle gouvernance apparaît donc essentielle à l'évolution du milieu scolaire québécois.

Consciente que le projet de loi 86 ne règle pas certains problèmes cruciaux du secteur de l'éducation, notamment celui de son sous-financement, l'AMDES accueille positivement l'ensemble de l'exercice visant à moderniser la gouvernance scolaire pour mieux répondre aux attentes de la population et permettre aux intervenants du milieu scolaire de tout mettre en œuvre pour que l'élève jeune ou adulte reçoive les services éducatifs de qualité auxquels il a droit. Cet enjeu est crucial et prend une couleur toute particulière sur l'île de Montréal en raison notamment de caractéristiques sociodémographiques uniques au Québec.

Pour les directions, franchir un pas est préférable à l'inaction. Les directions d'établissement agissent en tant que gestionnaires des écoles et des centres montréalais présents au quotidien dans les établissements et assument le rôle pivot entre les parents, la communauté, les enseignants et les autres catégories de personnel, la commission scolaire et les élèves. Elles sont profondément convaincues du bien-fondé de « rapprocher l'école des lieux de décision », comme l'indique le titre même du projet de loi. Cependant, dans le choix des termes, nous aurions souhaité qu'il soit plutôt question de **rapprocher la prise de décision des écoles**, ancrant davantage du haut vers le bas, le mouvement de décentralisation que nous appelons depuis longtemps.

Faire participer les directions d'établissement aux structures de concertation de la commission scolaire est essentiel. Cependant, l'objectif visé doit être **d'augmenter la marge de manœuvre** s'exerçant localement pour permettre aux équipes-école et aux conseils d'établissement de définir et d'appliquer les approches qui correspondent aux besoins de leur milieu plutôt que de se faire imposer des solutions toutes faites.

Mentionnons à cet égard que, dans un sondage réalisé par la firme Léger Marketing<sup>1</sup> en octobre 2015, à la demande de trois associations représentant des directions d'établissement scolaire (AMDES, AQPDE et FQDE), 85 % des répondants membres de l'AMDES ont déclaré ne pas avoir l'autonomie et la marge de manœuvre pour offrir aux élèves et aux membres du personnel ce dont ils avaient besoin. En outre, 79 % considèrent que le **fonctionnement de leur commission scolaire est trop centralisé**, un pourcentage beaucoup plus important à Montréal qu'ailleurs en région. C'est sans doute ce qui amène les directions à déclarer manquer de latitude pour faire correctement leur travail.

Ces données, qui s'ajoutent au sombre diagnostic posé par les directions dans ce sondage sur les impacts négatifs du sous-financement sur les élèves, militent en faveur d'une décentralisation assortie des moyens financiers et inspirent les recommandations que nous formulons dans le présent mémoire.

Nous le constatons tous les jours : **l'école montréalaise est en souffrance!**

Nous avons collectivement la responsabilité de mettre en place les moyens d'y remédier pour le mieux-être des élèves et de la société québécoise. Nous souhaitons que le projet de loi 86 nous rapproche de nos objectifs.

### **Quelques considérations préalables**

Selon l'AMDES, le véritable but du projet de loi 86 (PL 86) est de redéfinir les fonctions et pouvoirs des différents acteurs de la gouvernance scolaire tels que les parents, les représentants de la communauté, les directions générales des commissions scolaires, les directions d'établissement, les enseignants et les autres catégories de personnel. De façon globale, l'AMDES affirme sa foi dans une réorganisation qui resituerait l'école au centre du système et valoriserait une collaboration renouvelée entre tous les intervenants pour la réussite des élèves. Le PL 86 atteint en partie ces objectifs.

Les membres de l'AMDES œuvrent exclusivement sur l'île de Montréal et sont à même de constater à quel point l'école publique montréalaise requiert de toute urgence une intervention particulière tant pour son financement que pour la mise en place d'une structure organisationnelle adaptée, en raison notamment de sa taille et des caractéristiques de sa clientèle.

À cet égard, soulignons certaines particularités qui constituent la spécificité montréalaise et qui requièrent une approche adaptée :

---

<sup>1</sup> Les résultats de la partie AMDES de l'étude sont disponibles au : [http://amdes.qc.ca/assets/docs/Les\\_enjeux\\_en\\_education\\_au\\_Quebec.pdf](http://amdes.qc.ca/assets/docs/Les_enjeux_en_education_au_Quebec.pdf)

- **Démographie** : forte présence d'élèves venant de l'immigration de partout dans le monde, vagues successives d'élèves en classes d'accueil : Montréal accueille à elle seule près de 60 % de la population des élèves provenant de l'immigration.
- **Défavorisation** : utilisant l'indice de milieu socio-économique (IMSE) du MEES basé la sous-scolarisation de la mère pour 2/3 de l'indice et l'inactivité des parents sur le marché du travail pour 1/3), nous observons une forte proportion des écoles reconnues comme étant en milieux très défavorisés, soit aux rangs 8, 9 et 10.
  - **À la CSDM, 66 % des écoles primaires sont classées dans le tiers plus élevé des cotes de pauvreté et 58 % à la CSPÎ.**
  - **Au secondaire, la région montréalaise atteint un niveau alarmant de défavorisation avec 90 % des écoles de la CSDM et 80 % à la CSPÎ.**
- **Fort concurrence de l'offre** des écoles du secteur privé au secondaire qui se traduit par une augmentation marquée de la proportion des élèves de milieux défavorisés dans les écoles publiques. Ce phénomène accroît la concentration, notamment de ceux ayant des difficultés d'apprentissage et de comportement, dans les écoles publiques montréalaises comme en font foi les statistiques de l'IMSE.
- **Mandats supra régionaux** : clientèle vulnérable d'élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDA) provenant d'autres territoires, alourdissement des cas créant des milieux quasi hospitaliers comme l'école Victor-Doré ou des classes en milieu hospitalier par exemple à Ste-Justine.

C'est pourquoi, concernant certains aspects du projet de loi, nous demandons des ajustements spécifiques pour Montréal, une sorte de « dérogation » ou de « clause Montréal ». **Nous demanderons aussi la mise en place d'une table de travail gouvernementale afin de redresser la situation dans les écoles et centres montréalais.**

Avant de commenter plus en détails certaines dispositions du PL 86, nous tenons à réaffirmer notre accord avec la nécessité :

- **de donner un nouveau souffle à la gouvernance scolaire et**
- **de reconnaître davantage l'expertise des directions et de leur équipe-école.**

Nous réaffirmons également notre **désir profond de collaborer** à implanter cette nouvelle gouvernance.

Nous sommes conscients qu'il s'agit là de « grandes manœuvres » qui ne manqueront pas de déstabiliser les façons de faire et de donner lieu à certains débats vigoureux, mais essentiels à tout nouvel équilibre, chaque groupe devant redéfinir son territoire. Dans ce contexte, il faudra privilégier l'établissement de discussions franches et transparentes, s'assurer que la totalité de l'information requise à la prise de décision par les nouvelles instances sera disponible et de

nature à faciliter la concertation et surtout ne jamais perdre de vue la finalité qui est d'améliorer la réussite scolaire des élèves.

La question sous-jacente à cet exercice est celle du leadership. Qui seront les véritables décideurs de l'école ? Pour l'AMDES, les **directions d'établissement devront avoir une plus grande place dans la prise de décisions.**

Comment se vivra la nouvelle concertation? Comment s'assurer de maintenir le cap sur la décentralisation? Comment faire en sorte que les décisions soient réellement prises par les personnes participant aux instances, que celles-ci aient la possibilité de se prononcer de façon éclairée et d'être écoutées ? Mais surtout comment faire pour que la réussite des élèves jeunes et adultes demeure la priorité? Il ne faut pas attendre d'avoir des réponses à toutes ces questions pour agir, mais il faut les garder en tête pour éviter les dérives.

Les éléments suivants du projet de loi 86 ont particulièrement retenu l'attention de l'AMDES et feront l'objet de commentaires, voire de recommandations dans le présent mémoire. Il s'agit de :

**1. La relation entre le conseil d'établissement et la direction d'établissement**

- 1.1. Les pouvoirs du conseil d'établissement (CÉ)
- 1.2. Le projet éducatif et l'expertise pédagogique

**2. La relation entre la commission scolaire et l'établissement**

- 2.1. Amincir la structure administrative de certaines commissions scolaires
- 2.2. Non à l'évaluation de la prestation de travail de la direction par le CÉ
- 2.3. Oui à la concertation au sein du comité de répartition des ressources

**3. La reconnaissance de la spécificité montréalaise**

- 3.1. Nécessité de constituer plusieurs comités conjoints de gestion
- 3.2. Composition du conseil scolaire
- 3.3. Restreindre la portée du potentiel conflit d'intérêts
- 3.4. Mettre en place une table de travail gouvernementale pour redresser l'école publique montréalaise

## 1. La relation entre le conseil d'établissement et la direction d'établissement

### 1.1 Les pouvoirs du conseil d'établissement (CÉ)

La *Loi sur l'instruction publique* (LIP) prévoit que le directeur d'établissement propose au CÉ des résolutions sur de nombreux sujets comme le budget annuel. Le conseil d'établissement a le pouvoir, selon le sujet, d'**adopter** ou d'**approuver** la résolution proposée par la direction d'établissement.

Lorsque la LIP prévoit que **le CÉ adopte une résolution, cela signifie qu'il a le pouvoir d'accepter la résolution telle quelle, de la modifier ou de l'amender en tout ou en partie**. Par contre, quand la LIP prévoit **que le CÉ approuve une résolution, il n'a alors que le pouvoir de donner son accord ou non en bloc** sur cette proposition. Le pouvoir d'approuver n'inclut pas celui de modifier, il est donc plus limité que le pouvoir d'adopter.

Actuellement, dans la LIP, le pouvoir du CÉ d'adopter une résolution proposée par la direction constitue l'exception réservée au budget annuel de l'école et du centre (art. 95 et 110.13) et au projet éducatif de l'école (art. 74). De même, toujours dans la LIP, à l'heure actuelle, le pouvoir du CÉ d'approuver une résolution proposée par la direction constitue la règle générale qui s'applique à tous les éléments dans la colonne de gauche du tableau ci-après.

Aux articles 14, 16, 20 et 32, le PL 86 prévoit donner plus de pouvoirs au conseil d'établissement en lui demandant d'adopter au lieu d'approuver presque toutes les résolutions proposées par la direction d'établissement. Ainsi, en plus d'adopter le budget annuel et le programme éducatif, ce qui est déjà le cas, le CÉ adopterait et pourrait donc modifier sans consultation de l'équipe-école, les résolutions portant sur les sujets dans la colonne de droite du tableau 1, soit essentiellement ceux pour lesquels il avait auparavant un pouvoir d'approbation à cause de leur caractère pédagogique.

**Tableau 1 – Comparatif entre les éléments sujets à approbation dans la LIP actuelle et ceux sujets à adoption dans le PL 86**

Éléments sujets à approbation dans la LIP	Éléments sujets à adoption avec le PL 86
Plan de lutte contre toute forme d'intimidation et de violence (75.1)	Plan de lutte contre toute forme d'intimidation et de violence (75.1)
Règles de conduite et les mesures de sécurités (art. 76)	Règles de conduite et mesures de sécurité (art. 76)
Liste d'objets comme crayons et papier (art. 77.1)	Liste d'objets comme crayons et papier (art. 77.1)
Modalités d'application du régime pédagogique (art. 84 et art. 110.2, par. 1)	Modalités d'application du régime pédagogique (art. 84 et art. 110.2, par. 1)
Programmes d'enrichissement ou de l'adaptation (art. 85 alinéa 1) et conditions et modalités de l'intégration (art. 85 alinéa 2)	Programmes d'enrichissement ou de l'adaptation (art. 85 alinéa 1) et conditions et modalités de l'intégration (art. 85 alinéa 2)
Programme des services complémentaires et particuliers (art. 88)	Programmes des services complémentaires et particuliers (art. 88)
Mise en œuvre du programme d'étude (art. 110.2, par. 2)	Mise en œuvre du programme d'étude (art. 110.2, par. 2)
Mise en œuvre des programmes de services complémentaires et d'éducation populaire (art. 110.2, par. 3)	Mise en œuvre des programmes de services complémentaires et d'éducation populaire (art. 110.2, par. 3)
Règles de fonctionnement du centre (art. 110.2, par. 4)	Règles de fonctionnement du centre (art. 110.2, par. 4)
Plan de réussite (art. 75)	
Temps alloué aux matières obligatoires ou à option (art. 86)	
Programmation proposée de certaines activités éducatives (art. 87)	
Utilisation des locaux ou immeubles (art. 93)	

Si le PL 86 est adopté tel quel, les seules résolutions qui échapperont au pouvoir de modifier du conseil d'établissement porteront sur **le temps alloué aux matières obligatoires ou à option (art. 86), la programmation de certaines activités éducatives (art. 88) et l'utilisation des locaux ou immeubles (art. 93).**

Ainsi, avec les changements proposés, ce qui était la règle générale, soit le pouvoir d'approbation du CÉ, devient l'exception et ce qui était l'exception, soit le pouvoir d'adoption, devient la règle générale. **L'AMDES est complètement en désaccord avec cette proposition de changement qui touche des éléments à incidence purement pédagogique.** Elle considère que les modifications aux différents programmes à caractère pédagogique **doivent continuer d'être proposées par l'équipe-école** qui est la plus compétente et la mieux placée en ces matières.

Que les parents siégeant au CÉ fassent part de leurs commentaires et demandes de modifications est tout à fait légitime. Cependant, **il revient à l'équipe-école de concevoir les projets et de proposer des modifications.** Autrement, on pourrait se retrouver dans une situation où les parents en CÉ adopteraient des propositions ayant des incidences sur la pédagogie sans que les enseignants ou le personnel de l'école n'aient été consultés en premier, ce qui est inconciliable avec certaines dispositions de la LIP qui prévoient des consultations préalables auprès du personnel de l'école ou des enseignants.

La direction d'école a l'obligation de consulter le personnel de l'école ou les enseignants avant de faire une proposition au conseil d'établissement concernant les modalités d'application du régime pédagogique, la programmation proposée de certaines activités éducatives et les programmes des services complémentaires et particuliers (art.89), le temps alloué aux matières obligatoires ou à option, les programmes d'enrichissement ou de l'adaptation (art. 85 alinéa 1) ainsi que les conditions et les modalités de l'intégration (art. 85 alinéa 2).

Le législateur a ainsi souhaité que les propositions soumises au conseil d'établissement soient le fruit d'un travail de concertation entre la direction de l'école et son équipe-école, ce qui ne pose pas de problème. Dans l'état actuel de la LIP, le conseil d'établissement, s'il refuse une proposition, ne peut la modifier ou l'amender séance tenante. Il peut seulement l'approuver ou la rejeter. Si la proposition est rejetée, la direction doit en soumettre une nouvelle après concertation pour approbation au conseil d'établissement. Dans cette dynamique entre la direction et le conseil d'établissement, les propositions sont élaborées par la direction en consultation avec l'équipe-école, elles n'émanent pas du CÉ et ne sont pas modifiées par lui. Cette façon de faire a fait ses preuves et doit être maintenue.

## **1.2 Le projet éducatif et l'expertise pédagogique**

L'AMDES considère que la direction et son équipe-école sont les mieux outillées pour déposer des propositions concertées concernant les modalités d'application du régime pédagogique. En tant que leader pédagogique reconnu de l'établissement, la direction possède plus d'expertise, d'expérience et de connaissances pour mener à bien la consultation exigée par la LIP sur



certaines sujets en vue de leur approbation par le conseil d'établissement. Ce travail fait partie du rôle pivot essentiel des directions.

L'article 3 du PL 86 propose d'ailleurs de modifier la LIP afin d'y ajouter que les **enseignants sont des experts essentiels en pédagogie**. L'AMDES s'en réjouit, mais soutient qu'il doit être mentionné que **cette expertise s'exerce sous l'autorité et le leadership de la direction d'établissement**. Cela nous semble aller d'autant plus de soi que parmi les qualifications requises pour un poste de direction, le candidat doit être titulaire d'une autorisation permanente d'enseigner et avoir réussi un programme d'études universitaires de 2<sup>e</sup> cycle en gestion. Cette reconnaissance de l'expertise pédagogique des enseignants et des directions ne doit toutefois pas être seulement théorique. En augmentant les fonctions et pouvoirs du CÉ concernant des aspects pédagogiques, ce rôle s'en trouverait amenuisé.

L'AMDES considère que le rôle fondamental du CÉ est de s'assurer que les propositions de la direction d'école, formulées en concertation avec l'équipe-école, respectent les valeurs et le contexte particulier de l'établissement. Son rôle n'est surtout pas de se substituer à l'équipe-école, ni de formuler des recommandations à incidence pédagogique. À chacun son champ d'expertise!

Le PL 86 propose de modifier le projet éducatif. En effet, selon l'article 5, celui-ci regroupera dans sa nouvelle forme tous les éléments qui se retrouvaient auparavant dans trois documents : le projet éducatif, le plan de réussite et la convention de gestion et de réussite éducative (CGRÉ), trois documents que devaient produire les écoles. L'AMDES est favorable à cette modification, car elle contribuera à diminuer le travail administratif de rédaction et de reddition de compte de la direction lui permettant de consacrer davantage de temps et d'énergie à son rôle de leader pédagogique dans son milieu.

Il est à noter que le projet éducatif continuera à être adopté par le CÉ de l'école. Concernant les centres, l'article 30 prévoit que leur projet éducatif sera dorénavant adopté par le CÉ.

L'AMDES n'est que partiellement d'accord avec certains choix du législateur surtout lorsque l'on considère l'importance que le projet de loi 86 accorde au CÉ sur les questions pédagogiques. En effet, nous appuyons la proposition par laquelle le CÉ adopte le projet éducatif **sauf pour la section du projet éducatif qui porte sur les moyens retenus pour atteindre les objectifs et les résultats visés**. Nous considérons que le choix des moyens pour atteindre la réussite scolaire des élèves est une question avant tout pédagogique qui relève des experts en pédagogie, les enseignants, avec les directions d'établissement. **C'est à eux d'établir les moyens à prendre pour favoriser la réussite scolaire des élèves et c'est eux qui connaissent les moyens qui existent pour atteindre ces fins**. En ce sens, nous croyons que le CÉ devrait adopter le projet éducatif, **mais approuver les moyens retenus** pour atteindre les objectifs et les résultats visés.

## Recommandations section 1

### Recommandation 1

L'AMDES recommande de maintenir le statu quo concernant les pouvoirs du conseil d'établissement. En ce sens, nous recommandons que les articles 14, 16, 20 et 32 du PL 86 soient retirés.

### Recommandation 2

L'AMDES recommande que l'article 12 du PL 86 modifie l'article 74 de la LIP et se lise comme suit : « il adopte le projet éducatif de l'école, sauf les éléments prévus au quatrième paragraphe du premier alinéa de l'article 37 qu'il doit approuver ».

### Recommandation 3

L'AMDES recommande aussi que l'article 30 du PL 86 soit modifié et se lise comme suit : « il adopte le projet éducatif du centre, sauf les éléments prévus au quatrième paragraphe du premier alinéa de l'article 97.1 qu'il doit approuver ».

### Recommandation 4

L'AMDES recommande qu'à l'article 3 du PL 86 après « ... À titre d'expert essentiel en pédagogie, » soit ajouté « sous l'autorité et le leadership de la direction d'établissement, ».

## 2. La relation entre la commission scolaire et l'établissement

### 2.1 Amincir la structure administrative de certaines commissions scolaires

La LIP prévoit que la commission scolaire nomme un directeur général et un ou des directeurs généraux adjoints. Les articles 96.12 et 110.9 de la LIP stipulent **que les directeurs d'école et de centre sont sous l'autorité de la direction générale de la commission scolaire**. Pour l'essentiel, le PL 86 ne modifie pas la relation entre la direction générale de la commission scolaire et les directeurs d'établissement.

Cependant, l'AMDES est préoccupée par l'existence de structures administratives intermédiaires dans l'organigramme de certaines commissions scolaires qui en alourdissent le fonctionnement jusqu'à l'inefficacité en plus de générer des coûts, des délais et des frustrations. **Elle demande au législateur de profiter de cette refonte de la gouvernance pour corriger cette anomalie qui perdure depuis trop longtemps.**

Nous pensons plus précisément aux postes de directions en soutien à la gestion des établissements (DSGÉ) à la CSDM et aux directions de réseaux à la CSPÎ, postes

administratifs non prévus à la LIP et créés au fil du temps. Ces postes ne disposent pas de tous les pouvoirs. Leur présence entraîne des délais indus et constitue une étape supplémentaire dans la relation entre la direction générale et les directions d'établissement. À des fins de bonne gouvernance et d'efficacité, **l'AMDES demande que la LIP ne permette pas la création de structure intermédiaire entre la direction générale et les directions d'établissement.**

### Recommandations section 2.1

#### Recommandation 5

L'AMDES recommande de modifier l'article 66 du PL 86 afin d'y ajouter l'alinéa suivant : « La commission scolaire ne peut pas créer de structure intermédiaire entre le directeur général et ses directeurs généraux adjoints, et les directeurs d'école ou de centre ».

#### Recommandation 6

L'AMDES recommande de modifier l'article 96.12 de la LIP par le remplacement, au premier alinéa, de « Sous l'autorité du directeur général de la commission scolaire, le directeur de l'école s'assure de la qualité des services dispensés à l'école » par « Sous l'autorité DIRECTE du directeur général de la commission scolaire ou de ses directeurs généraux adjoints, le directeur de l'école s'assure de la qualité des services dispensés à l'école ».

#### Recommandation 7

L'AMDES recommande de modifier l'article 110.9 de la LIP en remplaçant, au premier alinéa, « Sous l'autorité du directeur général de la commission scolaire, le directeur du centre s'assure de la qualité des services dispensés au centre » par « Sous l'autorité DIRECTE du directeur général de la commission scolaire ou de ses directions générales adjointes, le directeur du centre s'assure de la qualité des services dispensés au centre ».

## 2.2 Non à l'évaluation de la prestation de travail de la direction par le CÉ

Le PL 86, aux articles 17 et 32, propose de modifier la LIP pour permettre aux conseils d'établissement des écoles et des centres de donner leur avis à la commission scolaire sur la prestation de travail de la direction d'établissement aux fins de son évaluation annuelle.

L'AMDES considère que les membres du conseil d'établissement ne devraient pas avoir à donner leur avis sur la prestation de travail des directions d'établissement. Celles-ci sont évaluées, et continueront de l'être, par leurs supérieurs immédiats de la commission scolaire. Cette façon de faire doit être maintenue. **Il est tout à fait normal et conforme aux bonnes pratiques de gestion que ce soit les supérieurs hiérarchiques qui procèdent à l'évaluation de leurs subordonnés.**

Il n'est pas souhaitable que les membres du conseil d'établissement donnent leur avis sur la prestation de travail des directions d'établissement notamment parce que cela peut induire un biais dans la relation avec les membres du CÉ et ouvrir la porte à une perte d'autonomie dans le travail de gestion et de coordination des directions, voire à des entorses au code d'éthique.

Les directions d'établissement occupent une position névralgique entre les parents, les élèves, le personnel incluant les enseignants, le conseil d'établissement, la commission scolaire et la communauté. Elles doivent constamment arbitrer entre les intérêts et les positions des uns et des autres. Souvent, elles doivent prendre des décisions difficiles visant à faire respecter les lois (ex. intimidation et violence), les directives ministérielles ou celles de la commission scolaire (ex. mesures d'adaptation pour les élèves HDAA), à appliquer des mesures budgétaires ou autres. Ces décisions peuvent être mal reçues par certains acteurs de l'école ou du centre. Nous croyons que les directions risquent de perdre leur indépendance dans la gestion de leur établissement si elles ont à craindre d'être évaluées négativement par le conseil d'établissement. Sans compter qu'il n'y a pas, à notre sens, de raison qu'elles aient une évaluation différente des autres cadres de la commission scolaire qui sont évalués uniquement par leurs supérieurs hiérarchiques.

## **Recommandation section 2.2**

### **Recommandation 8**

**L'AMDES recommande que les articles 17 et 32 soient retirés du PL 86.**

## **2.3 Oui à la concertation au sein du comité de répartition des ressources**

Le PL 86 prévoit la création d'un comité de répartition des ressources (CRR) présidé par le directeur général de la commission scolaire et composé majoritairement de directions d'établissement choisies par leurs pairs incluant une représentation pour les directions s'assurant des services dans les établissements dédiés aux élèves HDAA. **L'AMDES considère la création de cette instance de concertation participative comme une excellente nouvelle et s'en réjouit.**

Évidemment, c'est dans la pratique qu'il sera possible d'en mesurer les effets véritables. Nous tenons à réaffirmer que les participants à toute concertation doivent, pour jouer pleinement leur rôle, pouvoir **compter sur une information juste et complète** et **disposer du temps et des moyens** d'en prendre connaissance avant de se prononcer. Cela s'applique à tous les paliers où la concertation s'exercera (CÉ, CRR et le conseil scolaire).

L'article 25 du PL 86 propose de modifier l'article 96.24 de la LIP afin d'offrir la possibilité, sous certaines conditions, de porter au crédit d'un établissement d'enseignement les surplus d'une école ou d'un centre. L'une des conditions est que le comité de répartition des ressources en fasse la recommandation au conseil scolaire. Toujours selon l'article 25 du PL 86, si le conseil scolaire ne donne pas suite à cette recommandation, il devra motiver sa décision lors de la séance où elle est rejetée.

L'AMDES se réjouit que la LIP soit modifiée afin de prévoir cette nouvelle possibilité, car **dans certaines circonstances, il peut être approprié que des surplus d'une école ou d'un centre soient portés au crédit d'un autre établissement d'enseignement.** Nous accueillons aussi favorablement le fait que le CRR puisse faire une recommandation au conseil scolaire sur le sujet. **Nous sommes également en faveur de l'obligation d'exiger du conseil scolaire une motivation pour refuser la recommandation faite par le CRR.**

### 3. La reconnaissance de la spécificité montréalaise

D'entrée de jeu, nous l'avons souligné, la situation à Montréal est particulière et commande des mesures spécifiques pour que les objectifs recherchés par le législateur trouvent leur pleine application.

#### 3.1 Nécessité de constituer plusieurs comités conjoints de gestion

Selon les articles 59 et 60 du PL 86, le comité consultatif de gestion s'appellera dorénavant le comité conjoint de gestion (CCG). La loi prévoit la possibilité, dans le cas des commissions scolaires où le territoire est divisé en régions, de remplacer le comité conjoint de gestion par **un comité conjoint de gestion pour chaque région et un comité conjoint de gestion central.** Même si la CSDM et la CSPÎ sont divisées en régions, elles n'appliquent pas cette disposition ce que déplore l'AMDES depuis longtemps.

L'AMDES demande donc que le texte de l'article 184 soit modifié afin que la **possibilité de remplacer** le comité conjoint de gestion par un comité conjoint de gestion pour chaque région et un comité conjoint de gestion central **devienne une obligation** pour toutes les commissions scolaires. Sinon, dans les commissions scolaires comme la CSDM et la CSPÎ qui n'ont pas mis en place de comité de gestion pour chaque région, on peut retrouver de 130 à 250 personnes participant aux travaux d'un comité unique, ce qui est peu productif et pas de nature à instaurer une véritable consultation ou une gestion favorisant la participation.

En effet, compte tenu de la lourdeur de ces rencontres, plusieurs directions d'établissement ne sont pas concernées par le sujet des discussions. En conséquence, les échanges sont rares et peu fructueux. Trop souvent, ces rencontres à un sens sont des occasions pour la direction générale de la commission scolaire de présenter des décisions ou des orientations déjà prises plutôt qu'à véritablement consulter les directions d'établissement, comme cela devrait être le cas.

**Nous considérons que le fait de tenir des réunions en comité conjoint de gestion par région, avec moins de participants et sur des sujets qui touchent de plus près les directions d'établissement, aiderait à dynamiser les travaux des comités et à en faire de véritables outils de gestion.**

De même, dans les cas où la commission scolaire ne divise pas son territoire en régions administratives, tel que le permet actuellement l'article 184 de la LIP, l'AMDES considère, pour plus d'efficacité, que la loi devrait tout de même limiter le nombre de participants au comité conjoint de gestion à une quarantaine de personnes. En l'absence de division territoriale, les comités conjoints pourraient être organisés par ordre d'enseignement ou par objet de travail. Ce choix devrait se faire en consultation entre la commission scolaire et les directions d'établissement, tel que le permet déjà le deuxième alinéa de l'article 184 ou encore être confié au comité de répartition des ressources (CRR) qui pourrait apporter un éclairage utile.

### **Recommandations section 3.1**

#### **Recommandation 9**

**L'AMDES recommande que l'article 60 du PL 86 soit modifié par le remplacement, dans le premier alinéa, de « peut remplacer, aux mêmes fins, le comité conjoint de gestion par un comité conjoint de gestion pour chaque région et un comité conjoint de gestion central » par « DOIT remplacer, aux mêmes fins, le comité conjoint de gestion par un comité conjoint de gestion pour chaque région et un comité conjoint de gestion central. »**

#### **Recommandation 10**

**L'AMDES recommande que la commission scolaire qui ne divise pas son territoire en régions administratives doive instituer un comité conjoint de gestion pour chaque tranche de quarante directions d'établissement que compte la commission scolaire.**

### 3.2 Composition du conseil scolaire

Le PL 86 propose que le futur conseil scolaire des commissions scolaires soit composé de 16 membres dont deux directeurs d'établissement d'enseignement de la commission scolaire élus par leurs pairs.

**L'AMDES est favorable à ce que les directions d'établissement jouent un plus grand rôle dans l'administration et la gestion de la commission scolaire.** Nous voyons donc d'un très bon œil l'idée que certaines d'entre elles soient élues par leurs pairs pour siéger au conseil scolaire.

**Cependant, le PL 86 devrait être modifié afin d'augmenter le nombre de sièges dévolus aux directions d'établissement.** Ce sont ces gestionnaires qui sont les plus près des services dispensés aux élèves. Ils en possèdent l'expertise quotidienne tout en représentant des milieux très diversifiés. Les problèmes des écoles primaires ne sont pas les mêmes que ceux des écoles secondaires et encore moins des centres de formation professionnelle ou des centres de formation générale des adultes ou des écoles pour les élèves HDAA.

Ainsi, dans le but de maximiser la collaboration et l'apport venant directement des milieux et de bien refléter la diversité des établissements présents sur le territoire des commissions scolaires, **l'AMDES demande qu'une direction d'établissement provenant de chaque ordre d'enseignement de la commission scolaire siège au conseil scolaire.**

#### Recommandation section 3.2

##### Recommandation 11

**L'AMDES propose que le paragraphe 6<sup>o</sup> de l'article 143 de la LIP, tel que proposé à l'article 39 du PL 86, soit modifié par le texte suivant « cinq directeurs d'établissement d'enseignement de la commission scolaire élus par leurs pairs conformément à l'article 153.13, dont l'un doit être directeur d'une école primaire, l'un doit être directeur d'une école secondaire, l'un doit être directeur d'un centre de formation professionnelle, l'un doit être directeur d'un centre de formation générale aux adultes et l'autre doit être une direction d'école à vocation pour les élèves handicapés et en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDA). »**

### 3.3 Restreindre la portée du potentiel conflit d'intérêts

L'AMDES est très préoccupée par le texte du deuxième paragraphe de l'article 54 du PL 86 qui vise à modifier l'article 175.4 de la LIP portant sur les conflits d'intérêts. En effet, tel que proposé, les **membres du conseil scolaire issus du personnel de la commission scolaire doivent s'abstenir de voter et de participer aux délibérations**

**sur toute question portant sur l'embauche, le lien d'emploi, la rémunération, les avantages sociaux et les autres conditions de travail, individuelles ou collectives, de tout employé de la commission scolaire.**

Le texte proposé nous semble beaucoup trop large et vise tellement de situations que les membres du conseil scolaire devront constamment s'abstenir de participer aux délibérations et de voter. En effet, de très nombreuses propositions soumises aux conseils scolaires touchent directement ou indirectement l'embauche et les liens d'emploi. Il en est ainsi, par exemple, de l'affectation du personnel dans les établissements d'enseignement, des différents plans d'effectifs et de décisions stratégiques concernant l'ajout de ressources pour les élèves HDAA.

Selon l'AMDES, il faut que les membres du conseil scolaire issus du personnel de la commission scolaire soient des membres à part entière et qu'ils puissent voter sur toutes les propositions débattues devant le conseil scolaire. Il est étonnant de faire place aux membres du personnel de la commission scolaire au conseil scolaire, sans leur attribuer les mêmes fonctions que les autres membres, les confinant ainsi à tenir une place de second rôle. Ils ne voteraient pas souvent et ne prendraient part aux délibérations qu'occasionnellement. L'AMDES considère que les membres du personnel qui siègent au conseil scolaire sont en mesure, autant que les parents et les membres de la communauté, de prendre en considération les intérêts généraux de la commission scolaire et la réussite scolaire de tous les élèves .

Enfin, nous n'avons pas d'objection à ce que la LIP prévoie que les membres doivent s'abstenir de voter et de participer aux délibérations **sur toute question mettant en conflit leur intérêt personnel** ou dans le cas de congédiement de la direction générale ou de toute autre personne avec qui ils sont en lien.

### **3.4 Mettre en place une table de travail gouvernementale pour redresser l'école publique montréalaise**

Nous ne pouvons terminer cette section sur la spécificité montréalaise sans faire un appel solennel au gouvernement face à la situation de l'école publique dans la métropole. **Nous l'avons mentionné, l'école montréalaise est en souffrance.** Nous le constatons au quotidien en raison notamment de conditions particulières qui exigent une attention et une coordination distinctes.

- Défavorisation marquée
- Présence importante des classes d'accueil pour enfants et adultes issus de l'immigration
- Défis liés à la francisation
- Mandats supra-régionaux auprès d'élèves HDAA



- Ententes particulières entre les intervenants de la santé, de la solidarité sociale, de l'immigration, de l'éducation, etc.
- Situation financière précaire due aux compressions budgétaires successives accentuant l'important déficit cumulé à la CSDM
- Parc immobilier composé d'un très fort pourcentage d'écoles dans un état de vétusté normé et reconnu en particulier à la CSDM
- Collaborations avec les municipalités, le service de police, etc.
- Cartes de compétence en formation professionnelle sur l'île...

Voilà pourquoi, nous demandons au gouvernement de **mettre en place une table de travail entièrement dédiée au redressement de l'école publique montréalaise**, une sorte de « taskforce », présidée par un représentant mandaté par le ministre de l'éducation, des représentants des autres ministères et organismes concernés, un représentant par commission scolaire et un représentant par association de directions, etc. Son mandat serait de mieux coordonner les efforts de tous les intervenants, d'accompagner les changements prévus dans le présent projet de loi en termes de gouvernance scolaire, d'apporter des solutions durables aux problèmes de financement et de gestion des ressources matérielles, bref de tout mettre en place pour la réussite des élèves jeunes et adultes de Montréal.

### **Recommandation section 3.3**

#### **Recommandation 12**

**L'AMDES recommande que le deuxième paragraphe de l'article 54 du PL 86 soit modifié par le texte suivant : « En outre, tout membre du conseil scolaire doit, sous peine de déchéance de sa charge, s'abstenir de voter sur toute question mettant en conflit leur intérêt personnel. Il doit également, après avoir eu l'occasion de présenter ses observations, se retirer de la séance pour la durée des délibérations et du vote relatifs à cette question. Ce retrait de la séance n'en affecte pas le quorum. »**

#### **Recommandation 13**

**L'AMDES recommande de mettre en place une table de travail gouvernementale dédiée au redressement de l'école publique montréalaise.**

## Conclusion

En terminant, l'AMDES tient à revenir sur certaines données alarmantes du sondage réalisé l'automne dernier auprès des directions d'établissement. Car, si utiles que soient les dispositions du projet de loi 86, nous devons être conscients qu'elles ne régleront pas tous les problèmes, dont celui du sous-financement.

Une grande majorité des répondants déclaraient que **les compressions subies au cours des dernières années ont eu un effet cumulatif grave sur les services aux élèves**, évaluant qu'un élève sur cinq ne recevrait pas les services dont il a besoin, une proportion qui augmente à un sur quatre en milieu défavorisé. Il est question de services d'orthophonie, d'éducation spécialisée, de psychologie, d'intervention en toxicomanie, etc. Cela n'est sans doute pas indifférent au fait que le tiers des élèves sortent sans diplôme des écoles secondaires, même après 7 ans.

Au-delà du **sous-financement responsable de la baisse de services** dans les établissements, le sondage a fait ressortir qu'en termes d'exigences bureaucratiques de la part des commissions scolaires, il y avait place à l'amélioration. En effet, les directions ont indiqué consacrer en moyenne le tiers de leur temps à compléter des formulaires et des rapports statistiques et ont affirmé **ne pas avoir suffisamment de marge de manœuvre dans la gestion de leur établissement**.

De cette vaste consultation à la grandeur du Québec, il ressort que **les directions sont en faveur d'un modèle qui prévoit davantage d'autonomie** dans les établissements notamment par le biais d'une enveloppe budgétaire non dédiée pour leur permettre, avec leur équipe-école, le conseil d'établissement incluant les parents, de décider du déploiement des services en fonction des ressources et des besoins du milieu.

En ce sens, le PL 86 constitue un pas dans le sens de « rapprocher l'école des lieux de décision ». C'est pourquoi, nous en appuyons l'essentiel à savoir :

- Une relation renforcée entre la direction d'établissement et le conseil d'établissement qui respecte les compétences et la valeur ajoutée de chacun
- Une relation fondée sur la concertation entre l'établissement et la commission scolaire jumelée à une gouvernance qui favorise les liens directs et le respect de la hiérarchie dans l'évaluation
- La reconnaissance de la spécificité montréalaise notamment dans la structure des comités conjoints de gestion, la composition du conseil scolaire, la reconnaissance à part entière de tous ses membres et la mise en place d'une table de travail gouvernementale pour l'école publique montréalaise.

Comme nous l'avons indiqué, nous souhaitons voir bonifiés certains aspects du PL 86, mais surtout nous demandons à ce que soient prévus des mécanismes d'évaluation en cours

d'implantation de ces changements. Certaines habitudes sont bien ancrées dans les mœurs et il y aura bien quelques réfractaires au changement qui mettront du sable dans l'engrenage... Pour s'assurer que les intentions louables du législateur trouvent leur pleine application, il faudra qu'un suivi soit fait, qu'un accompagnement soit offert par le ministère le cas échéant pour arbitrer les situations problématiques relatives à l'application des différentes dispositions.

Comme parents, enseignants, directions, gestionnaires, nous avons une immense responsabilité, celle d'instruire, socialiser et qualifier les enfants et les adultes du Québec. De notre succès dépendent l'essor de notre société et la réussite de nos concitoyens. Nous en sommes conscients et c'est à la lumière de notre expérience et de la connaissance que nous avons du milieu de l'éducation que l'AMDES a formulé des propositions visant à rendre le système éducatif plus efficace et sa gestion plus fluide et plus ouverte.

Merci de votre attention.

## Liste des recommandations

### Recommandations section 1

#### Recommandation 1

L'AMDES recommande de maintenir le statu quo concernant les pouvoirs du conseil d'établissement. En ce sens, nous recommandons que les articles 14, 16, 20 et 32 du PL 86 soient retirés.

#### Recommandation 2

L'AMDES recommande que l'article 12 du PL 86 modifie l'article 74 de la LIP et se lise comme suit : « il adopte le projet éducatif de l'école, sauf les éléments prévus au quatrième paragraphe du premier alinéa de l'article 37 qu'il doit approuver ».

#### Recommandation 3

L'AMDES recommande aussi que l'article 30 du PL 86 soit modifié et se lise comme suit : « il adopte le projet éducatif du centre, sauf les éléments prévus au quatrième paragraphe du premier alinéa de l'article 97.1 qu'il doit approuver ».

#### Recommandation 4

L'AMDES recommande qu'à l'article 3 après « ... À titre d'expert essentiel en pédagogie, » soit ajouté « sous l'autorité et le leadership de la direction d'établissement, »

### Recommandations section 2.1

#### Recommandation 5

L'AMDES recommande de modifier l'article 66 du PL 86 afin d'y ajouter l'alinéa suivant : « La commission scolaire ne peut pas créer de structure intermédiaire entre le directeur général et ses directeurs adjoints, et les directeurs d'école ou de centre. »

#### Recommandation 6

L'AMDES recommande de modifier l'article 96.12 de la LIP par le remplacement, au premier alinéa, de « Sous l'autorité du directeur général de la commission scolaire, le directeur de l'école s'assure de la qualité des services dispensés à l'école » par « Sous l'autorité directe du directeur général de la commission scolaire ou de ses adjoints, le directeur de l'école s'assure de la qualité des services dispensés à l'école ».

#### Recommandation 7

L'AMDES recommande de modifier l'article 110.9 de la LIP en remplaçant, au premier alinéa, « Sous l'autorité du directeur général de la commission scolaire, le directeur du centre s'assure de la qualité des services dispensés au centre » par « Sous l'autorité

directe du directeur général de la commission scolaire ou de ses adjoints, le directeur du centre s'assure de la qualité des services dispensés au centre.»

## **Recommandation section 2.2**

### **Recommandation 8**

L'AMDES recommande que les articles 17 et 32 soient retirés du PL 86.

## **Recommandations section 3.1**

### **Recommandation 9**

L'AMDES recommande que l'article 60 du PL 86 soit modifié par le remplacement, dans le premier alinéa, de « peut remplacer, aux mêmes fins, le comité conjoint de gestion par un comité conjoint de gestion pour chaque région et un comité conjoint de gestion central » par « doit remplacer, aux mêmes fins, le comité conjoint de gestion par un comité conjoint de gestion pour chaque région et un comité conjoint de gestion central.»

### **Recommandation 10**

L'AMDES recommande que la commission scolaire qui ne divise pas son territoire en régions administratives doive instituer un comité conjoint de gestion pour chaque tranche de quarante directions d'établissement que compte la commission scolaire.

## **Recommandation section 3.2**

### **Recommandation 11**

L'AMDES propose que le paragraphe 6<sup>o</sup> de l'article 143 de la LIP, tel que proposé à l'article 39 du PL 86, soit modifié par le texte suivant « cinq directeurs d'établissement d'enseignement de la commission scolaire élus par leurs pairs conformément à l'article 153.13, dont l'un doit être directeur d'une école primaire, l'un doit être directeur d'une école secondaire, l'un doit être directeur d'un centre de formation professionnelle, l'un doit être directeur d'un centre de formation générale aux adultes et l'autre doit être une direction d'école à vocation pour les élèves handicapés et en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDAA). »

### **Recommandation section 3.3**

#### **Recommandation 12**

L'AMDES recommande que le deuxième paragraphe de l'article 54 du PL 86 soit modifié par le texte suivant : « En outre, tout membre du conseil scolaire doit, sous peine de déchéance de sa charge, s'abstenir de voter sur toute question mettant en conflit leur intérêt personnel. Il doit également, après avoir eu l'occasion de présenter ses observations, se retirer de la séance pour la durée des délibérations et du vote relatifs à cette question. Ce retrait de la séance n'en affecte pas le quorum. »

#### **Recommandation 13**

L'AMDES recommande de mettre en place une table de travail gouvernementale dédiée au redressement de l'école publique montréalaise.