Commission scolaire de Montréal

LA COMMISSION SCOLAIRE DE MONTRÉAL

Transformation organisationnelle

AUTONOMIE, PROXIMITÉ, EFFICACITÉ

Janvier 2013

TABLE DES MATIÈRES

MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL 4

1. DES ÉQUIPES ORIENTÉES VERS L'ACTION 6

1.1. Autonomie et imputabilité des établissements 8
1.1.1. Mandat 8
1.1.2. Travaux 8
1.1.3. Positionnements émergents 9

1.2. Services pédagogiques 10
1.2.1. Mandat 10
1.2.2. Travaux 10
1.2.3. Positionnements émergents 12

1.3. Centre de services partagés 13
1.3.1. Mandat 13
1.3.2. Travaux 13
1.3.3. Positionnements émergents 16

1.4. Évolution des profils de compétences 17
1.4.1. Mandat 17
1.4.2. Travaux 17
1.4.3. Positionnements émergents 20

1.5. Offre de services de la CSDM 20
1.5.1. Mandat 20
1.5.2. Travaux 20
1.5.3. Quelques recommandations issues des réflexions 23

1.6. Structure organisationnelle et cadre de gouvernance 24
1.6.1. Mandat 24
1.6.2. Travaux 24

1.7. Expérience employé CSDM 26
1.7.1. Mandat 26
1.7.2. Travaux 26

2. PRÉSENTATION DE LA NOUVELLE STRUCTURE CSDM 27

2.1. L'élaboration de la structure organisationnelle de la CSDM 27

2.2. Structure organisationnelle de la CSDM : vue d'ensemble de la direction générale 29
2.2.1. Les directions générales adjointes 29
2.2.2. Le Secrétariat général 30
2.2.3. Le Bureau des projets 30
2.2.4. Gestion des immeubles excédentaires 30
2.2.5. La vérification interne et l'Ombudsman et protecteur de l'élève 31
2.2.6. Une vue d'ensemble de la structure organisationnelle proposée 31

2.3. Direction générale adjointe *Gestion des personnes et évolution des pratiques d'encadrement* 33
2.3.1. Mandat 33
2.3.2. Portée 33
2.3.3. Faits saillants 33

2.3.4. Structure détaillée 36

2.4. Direction générale adjointe *Gestion et performance des services éducatifs* 38

2.4.1. Mandat 38

2.4.2. Portée 38

2.4.3. Faits saillants 39

2.4.4. Structure détaillée 41

2.5. Direction générale adjointe *Gestion de la performance financière et de l'efficacité opérationnelle* 43

2.5.1. Mandat 43

2.5.2. Portée 43

2.5.3. Faits saillants 43

2.5.4. Structure détaillée 45

2.6. Déploiement de la structure 47

PROCESSUS DE DÉPÔT ET DE CONSULTATION AUPRÈS DES INSTANCES 49

PROCHAINES ÉTAPES 50

MOT DE LA FIN 52

ANNEXE : RECOMMANDATIONS ET POINTS DE VIGILANCE 53

MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Voilà quelques années, nous avons mis le cap sur la nouvelle Commission scolaire de Montréal (CSDM). À l'horizon, la réussite de l'école et une réponse adéquate aux besoins et aux attentes de la population montréalaise. Tel était le mandat qui nous était confié par le Conseil des commissaires.

Les différents acteurs du milieu scolaire ont participé à de nombreux travaux d'envergure portant sur divers aspects du milieu scolaire au cours des dernières années et ils ont fait part de leur expertise lors de maintes réflexions. Rappelons-nous la vaste consultation à la base de l'élaboration du plan Réussir, les discussions avec l'École nationale d'administration publique visant notamment à se projeter vers l'avenir et à définir les assises d'une nouvelle CSDM, l'imposante collecte de données portant sur les besoins en soutien pédagogique et les recommandations énoncées au rapport du chercheur universitaire Deniger au regard de l'implantation du plan Réussir. Manifestement, l'importante étape de transformation que nous amorçons aujourd'hui n'est pas le fruit d'une génération spontanée, mais bien d'une réflexion structurée et partagée.

Ensemble, nous avons collectivement pris conscience des attentes et des éléments qui doivent être à la base de changements qui permettront de mieux remplir le mandat qui nous est confié par la population. Force est de constater que, malgré l'engagement de tous les employés, certains services ont néanmoins besoin d'être revisités pour véritablement faire réussir l'école.

Faire réussir l'école. Il s'agit d'un changement de paradigme qui nous amène à augmenter le niveau de conscience et de responsabilité de tous les acteurs de la CSDM pour faire réussir l'élève. Ce dernier est évidemment au cœur de sa propre réussite. Par contre, il s'agit d'une responsabilité qu'il partage avec les enseignants, les directions d'établissement, les services centraux, les parents et la communauté.

Le contexte de notre transformation

Cette transformation s'actualise dans un contexte en mouvance : évolution des besoins de la population et plus particulièrement des élèves, évolution des connaissances dans le domaine de l'éducation, évolution des technologies de l'information, etc. Elle s'articule donc autour d'une nécessité pour la Commission scolaire de changer afin de s'adapter.

Notre contexte budgétaire

La CSDM se trouve actuellement dans une situation budgétaire difficile, cela est bien connu. Ainsi, notre transformation se vivra dans ce contexte. Nous n'aurions pas été dans cette situation que nous aurions fait la Commission scolaire. Inversement, nous n'aurions pas fait la Commission scolaire qu'il aurait quand même fallu vivre une transformation pour réduire les coûts. Par conséquent, il faudra prendre en compte l'aspect budgétaire tout au long de la transformation.

Notre démarche participative

Parmi les acteurs qui œuvrent au sein de notre institution, nombreux ont été ceux qui ont manifesté leur intérêt pour participer et contribuer à la transformation de la CSDM.

Pour mettre en action ce vaste chantier, sept équipes-actions ont été créées avec le mandat d'alimenter les réflexions et les travaux. Tous les corps d'emploi ont été impliqués. Nous avons entrepris ces échanges sous deux angles :

- l'un où la participation des membres se faisait sur une base personnelle et individuelle pour obtenir leur expérience, leur expertise, leur savoir et leur vision;
- et l'autre visait à recueillir le point de vue des associations, des syndicats et des parents, dont la participation était essentielle dans la définition de la Commission scolaire.

La CSDM : une vision claire, soit de se recentrer sur la réussite de l'école

Nous avons déterminé les trois principes clés de la CSDM : autonomie, proximité, efficacité. Ces trois mots clés ont été au cœur des préoccupations tout au long des travaux des équipes-actions. La transformation visée se résume par une simplification, plus de rigueur et de nouvelles manières de travailler, de gérer et d'interagir.

Par conséquent, la structure que nous déposons se veut une des représentations concrètes de notre engagement ferme à évoluer. Nous sommes résolus à transformer la CSDM. La structure favorisera le développement de l'autonomie, elle mettra tout en œuvre pour que la notion de proximité s'actualise véritablement et elle fera en sorte que l'efficacité soit manifeste et visible pour l'ensemble des employés, des parents et de la communauté.

Une transformation déjà amorcée

Avant même l'adoption de cette nouvelle structure, des gens de la CSDM incarnent déjà l'esprit de la Commission scolaire de par leur capacité et leur volonté à évoluer, à innover, à mieux soutenir et à mieux accompagner les établissements. Ils sont de plus en plus conscients de l'importance et de la grandeur de leur rôle au sein de la Commission scolaire.

Pour terminer, la nouvelle CSDM, c'est plus qu'un changement de structure, c'est un changement de culture, une transformation en profondeur de notre institution, qui se fait dans le respect de notre histoire et qui s'inscrit en continuité de notre mission. C'est une façon différente de voir, de travailler et d'interagir. La nouvelle Commission scolaire sera en place au 1er juillet 2013 dans ses grandes orientations et à travers des éléments de structure qui devront être implantés dès le départ. Cependant, il faut se rappeler qu'elle continuera d'évoluer au cours des prochaines années. Les travaux devraient se déployer sur les trois prochaines années afin de s'assurer que les choses sont faites correctement.

Ce sont les « gens du terrain », nos employés, qui nous ont donné les fondements de cette nouvelle Commission scolaire. Ce sont eux qui incarnent et qui incarneront le changement, et nous comptons bien continuer de les consulter et de solliciter leur précieuse contribution en vue de poursuivre collectivement cette construction de la nouvelle CSDM.

1. DES ÉQUIPES ORIENTÉES VERS L'ACTION

La CSDM a établi des sujets centraux pour la transformation de l'organisation qui nécessitaient une réflexion approfondie ainsi qu'une prise d'action rapide. Au nombre de sept, ces thématiques font l'objet d'une démarche participative faisant appel à la variété des expertises présentes au sein de la CSDM pour élaborer des solutions, innovantes et adaptées à la réalité de la CSDM et de ses milieux, qui pourront s'implanter de manière efficace dans l'organisation. Ainsi, ces « équipes-actions » traitent des sujets suivants :

- L'autonomie et l'imputabilité des établissements
- Les services pédagogiques
- La mise en œuvre d'un modèle de Centre de services partagés
- La structure organisationnelle et le cadre de gouvernance
- L'évolution des profils de compétences
- L'offre de services de la CSDM
- L'« expérience employé » à la CSDM (à venir)

Qu'est-ce qu'une équipe-action?

Dans la foulée de l'approche de travail participative mandatée par le Conseil des commissaires, l'organisation des travaux de conception des solutions à mettre en œuvre se voulait également dans cet esprit d'échange vrai, d'engagement des employés, de confiance mutuelle et de construction collective de cette nouvelle Commission scolaire.

Plus précisément, les équipes-actions sont un mode de travail collectif où des participants d'horizons différents collaborent, suivant une séquence logique de sessions de travail et une date de dépôt de livrable entendue. Cela permet l'échange d'idées sur une thématique précise, afin d'en valider et d'en préciser les constituants. Ce mode d'intervention orienté vers l'action et la mise en œuvre encourage, par une approche participative, la validation et la précision des solutions proposées. Il permet également aux groupes impliqués d'amorcer le changement de culture et de soutenir de manière proactive la mise en œuvre des changements visés, puisqu'ils sont responsables de déterminer les défis liés à la mise en œuvre des solutions proposées et de définir le plan de mise en œuvre de celles-ci.

L'approche par équipe-action a donc permis de développer, parmi les participants, une compréhension partagée de la transformation ainsi que de la thématique spécifique qu'ils avaient à développer. Les participants ont ainsi été amenés à échanger autour des évolutions et des innovations possibles, des défis et occasions qui y étaient rattachés, de même qu'à élaborer un plan de mise en œuvre de manière consensuelle.

Composition et modes de fonctionnement

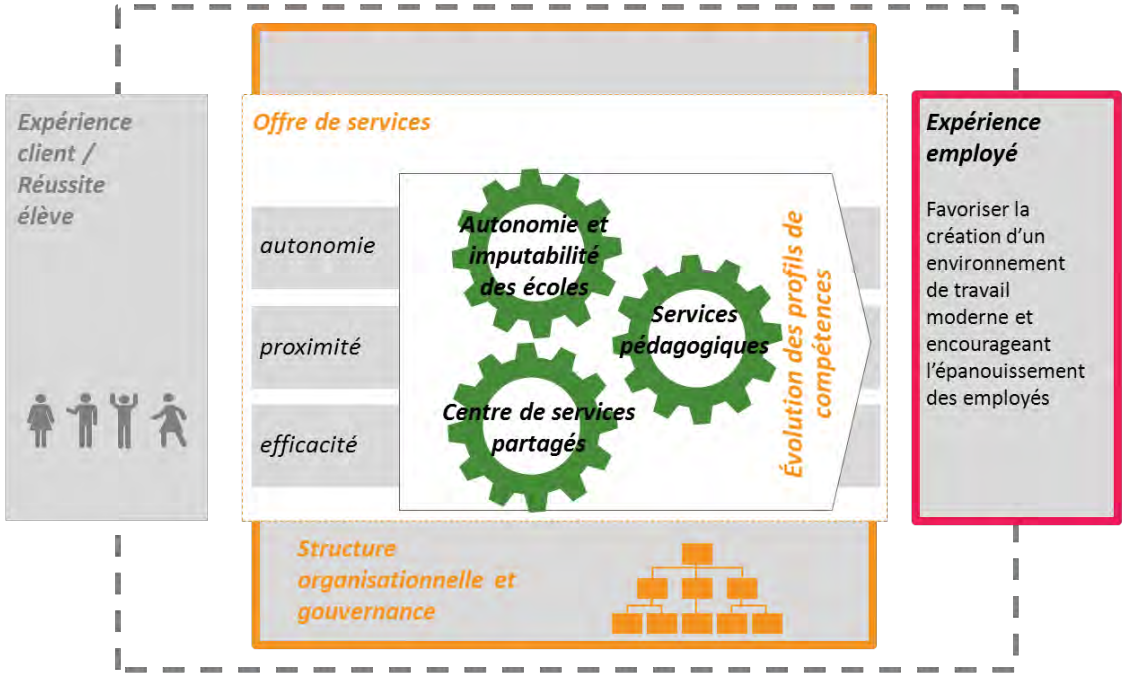
La composition des équipes-actions visait à refléter la variété des expériences et des profils à l'œuvre au sein de la CSDM. Ce mode de fonctionnement se veut le reflet de ce que sera la nouvelle CSDM, à savoir la collaboration de tous les acteurs concernés par un enjeu commun, quels que soient leur expérience ou leur poste et leur contribution collective à la recherche de solutions. Ainsi, des personnes aux expertises, aux niveaux hiérarchiques et aux profils divers (cadres et personnel) se sont côtoyées au sein des équipes-actions pour mettre à profit leurs idées et leur créativité afin de faire évoluer les propositions qui leur étaient soumises et de dégager les conditions facilitant l'implantation des solutions qu'elles voulaient mettre de l'avant. Les syndicats et les associations de la Commission scolaire ont d'ailleurs été sollicités afin de recueillir les noms de participants possibles à ces équipes-actions.

Au sein de chaque équipe-action, un « meneur », choisi pour sa connaissance des sujets abordés et sa capacité à interagir avec un groupe multidisciplinaire, était chargé d'animer les discussions. Responsable de présenter les livrables et les décisions aux différents comités de la gouvernance du projet, il avait la charge de représenter son équipe auprès des différentes parties prenantes et de soutenir les solutions proposées à titre d'ambassadeur.

Chacune des équipes-actions était soutenue par un « porteur », membre de la Direction générale, qui avait comme rôle d'agir en tant que leader de la démarche de transformation en soutenant les meneurs et leur équipe dans les travaux.

Une « table des meneurs » était chargée de faire les liens entre les sept équipes dans le but d'assurer une cohérence dans les solutions proposées. Les meneurs et les porteurs se réunissaient toutes les deux semaines pour faire part des avancées de leur équipe respective afin de maintenir une vue d'ensemble et de permettre une prise de décision collective et éclairée.

Statut d'avancement des équipes-actions



Équipe-action terminée
Équipe-action en cours
Équipe-action à venir

De plus, la démarche prévoyait l'implication permanente des principaux publics touchés par les travaux des équipes-actions. C'est pourquoi les comités-conseils associatif et syndical ainsi que le Comité central des parents se sont réunis régulièrement pour suivre l'évolution des travaux des équipes-actions, émettre leurs recommandations et faire part de leurs commentaires sur les propositions faites.

Six principes directeurs ont par ailleurs guidé les travaux des équipes-actions. Les membres de ces équipes avaient ainsi à proposer des solutions qui :

- mettaient l'accent sur l'autonomie, la proximité et l'efficacité, et ce, au service de la réussite de l'établissement;
- prenaient en compte la notion d'expérience client et soutenaient une culture de gestion responsable;
- étaient réalistes et misaient sur des pratiques permettant de passer à l'action;
- se voulaient innovantes dans leur définition et particulièrement dans leur façon de se mettre en œuvre, de vivre au sein de l'organisation;
- intégraient une notion de mesure de l'évolution vers une cible déterminée et une ambition clairement définie;
- impliquaient de manière active les différents acteurs de la CSDM : enseignants, directions d'établissement, directions de service, Direction générale, commissaires.

Cette démarche participative et inclusive a donc permis l'implication de nombreux acteurs de notre organisation, aux expertises et aux profils variés, afin que chacun mette à la contribution de l'organisation ses expériences et ses connaissances dans une optique constructive et tournée vers l'action.

Les prochaines sections du présent chapitre déclinent en détail les résultats de la démarche entreprise par chacune des six équipes-actions qui ont terminé leurs travaux.

1.1. Autonomie et imputabilité des établissements

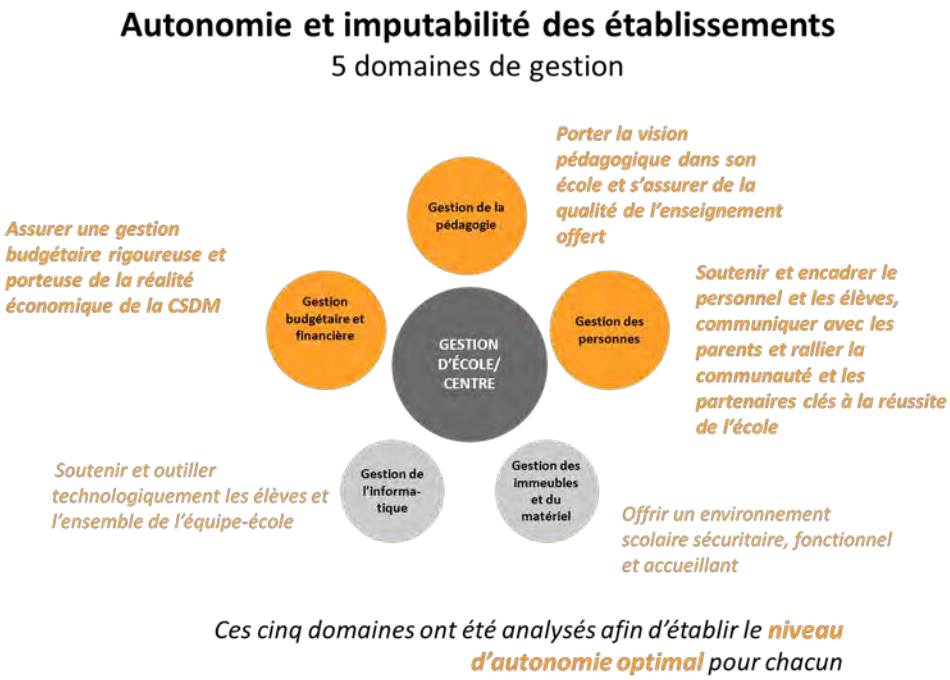
1.1.1. Mandat

Définir le modèle d'autonomie et d'imputabilité des établissements en tenant compte des besoins et des attentes des directions d'établissement et des impératifs institutionnels.

1.1.2. Travaux

L'approche privilégiée par l'équipe-action pour aborder la question de l'autonomie des écoles a été de débuter par une analyse des rôles et responsabilités actuels des directions d'établissement. Cette dernière a permis de conclure qu'il s'avérait nécessaire de recentrer les zones de responsabilités des directions puisque, de façon générale, celles-ci avaient souvent l'impression de s'occuper de tout, sans nécessairement être en mesure de prioriser ou de gérer leur temps adéquatement. L'image retenue par l'équipe pour illustrer le virage souhaité est la suivante : « Passer d'homme-orchestre à chef d'orchestre ».

Cinq grands domaines de gestion ont été définis comme faisant partie des responsabilités inhérentes à la fonction de direction d'établissement : la gestion de la pédagogie, la gestion budgétaire et financière, la gestion des personnes (qui implique l'ensemble des publics internes et externes avec qui la direction d'établissement est en relation : élèves, personnel, parents, communauté, commissaires, etc.), la gestion de l'informatique et la gestion des immeubles et du matériel. De ceux-ci, il a été convenu que trois domaines devront être priorisés par les directions, soit la gestion des personnes, la gestion budgétaire et financière et la gestion de la pédagogie. Tout aussi importants dans la vie de l'école, les deux autres domaines devraient néanmoins exiger moins de temps de la part des directions, qui seraient alors soutenues par le Centre de services partagés et les services centraux, avec qui elles collaboreront dans une relation de client-partenaire (ce qui impliquera notamment une notion de coresponsabilité face à la prestation de services ainsi que face au suivi de la qualité des services rendus).



En somme, le rôle central du directeur d'établissement dans la CSDM consistera à définir et à mettre en place une vision pour l'établissement scolaire qui soit en équilibre avec les orientations institutionnelles et avec les objectifs locaux, et ce, en tenant compte de l'objectif global et central qu'est la réussite de l'école.

Les échanges portant sur la notion d'imputabilité ont permis à l'équipe-action d'en arriver à la conclusion que la direction d'établissement est imputable de l'ensemble des responsabilités qui découlent des cinq grands domaines de gestion, incluant celles qu'elle choisit de déléguer. Elle doit donc répondre de tout ce qui se passe dans l'établissement qu'elle dirige auprès de son supérieur immédiat, mais également auprès des élèves et de leurs parents ainsi que de la communauté.

L'imputabilité de la direction d'établissement impliquera par ailleurs un exercice de reddition de comptes, qui inclura un volet planification et un volet évaluation de la performance. À cet effet, il a été convenu que les critères d'évaluation devront être clairs et bien définis. Les directions devront être outillées, soutenues et encadrées afin de bien exercer leur rôle et assumer leur imputabilité. En contrepartie, des compétences et des habiletés spécifiques seront attendues de leur part, et ce, afin de leur permettre d'assumer et d'exercer pleinement leur rôle et d'ainsi assurer la réussite de l'école.

1.1.3. Positionnements émergents

- Recentrer les rôles et responsabilités des directions d'établissement en fonction des différents domaines de gestion.
- Établir un cadre clair qui circonscrit la relation client-partenaire entre l'établissement et le Centre de services partagés.
- Établir un exercice formel de reddition de comptes qui inclut le volet planification et évaluation de la performance.
- Fournir aux directions d'établissement les outils, les ressources, les orientations, l'accompagnement et l'encadrement qui leur permettront de bien assumer leur imputabilité.

1.2. Services pédagogiques

1.2.1. Mandat

Définir le cadre de fonctionnement du modèle de soutien pédagogique.

1.2.2. Travaux

La transmission des connaissances et l'apprentissage sont la raison d'être de notre institution. Les services pédagogiques sont donc un moyen privilégié de soutenir les enseignants et les directions d'établissement dans leur objectif de faire réussir l'école. Afin de circonscrire les travaux, il a été convenu que l'équipe-action se concentrerait sur la vision globale des services pédagogiques et les conseillers pédagogiques (CP) école. Tous les autres intervenants œuvrant en pédagogie feront prochainement l'objet d'une même réflexion.

Afin de faire évoluer les services pédagogiques, cette équipe-action s'est questionnée notamment sur les aspects suivants : les défis, les besoins et les services clés, les grandes responsabilités des principaux acteurs, le mode de prise en charge des activités liées aux services pédagogiques ainsi que les mécanismes de coordination nécessaires afin d'assurer une réalisation efficace et cohérente. Ces mécanismes proposés seront repris et intégrés dans le cadre de la réflexion globale sur la gouvernance qui viendra plus tard au printemps.

Les membres de l'équipe-action ont regroupé les défis actuels liés aux services pédagogiques selon quatre critères. Ainsi, on trouve des défis liés à l'orientation et à l'évolution, à la cohérence dans l'action, au développement d'expertise et à l'accessibilité.

Services pédagogiques

Synthèse des défis actuels

Défis d'orientation et d'évolution

- Définir une **vision pédagogique institutionnelle** orientant les efforts des différentes fonctions des services pédagogiques
- Assurer **l'interdépendance entre les orientations institutionnelles et les besoins locaux**
- S'assurer d'une **intégration terrain harmonisée** des bonnes pratiques et connaissances issues de la recherche
- Mettre en place un **développement professionnel issu des orientations institutionnelles**
- Mettre en place et assurer une **veille pédagogique**

Défis de développement d'expertise

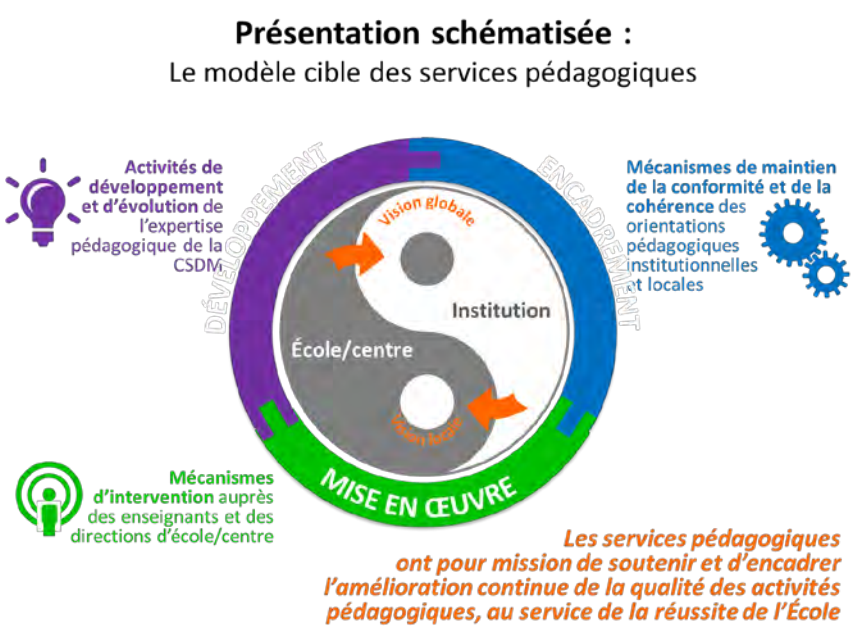
- **Avoir l'expertise nécessaire pour soutenir la pédagogie en contexte montréalais**
- **Développer une expertise** dans certains domaines (évaluation des apprentissages, milieu préscolaire, formation professionnelle, adaptation scolaire, contexte montréalais)
- Favoriser le **partage des expertises** entre les intervenants et aussi avec les acteurs clés
- Assurer le **développement professionnel des intervenants en pédagogie**
- S'assurer de **l'amélioration ou de l'évolution des pratiques** des services pédagogiques et des publics cibles

Défis de cohérence dans l'action

- Donner la **priorité à la vocation pédagogique** sur les activités administratives
- Favoriser un **arrimage et une complémentarité entre les diverses fonctions des services pédagogiques**
- Voir à la **structuration de la démarche de développement professionnel (offre de services)**
- Assurer un **suivi et une évaluation des actions** pour s'assurer de leur efficacité
- S'assurer de **l'organisation de travail des services pédagogiques**

Défis d'accessibilité

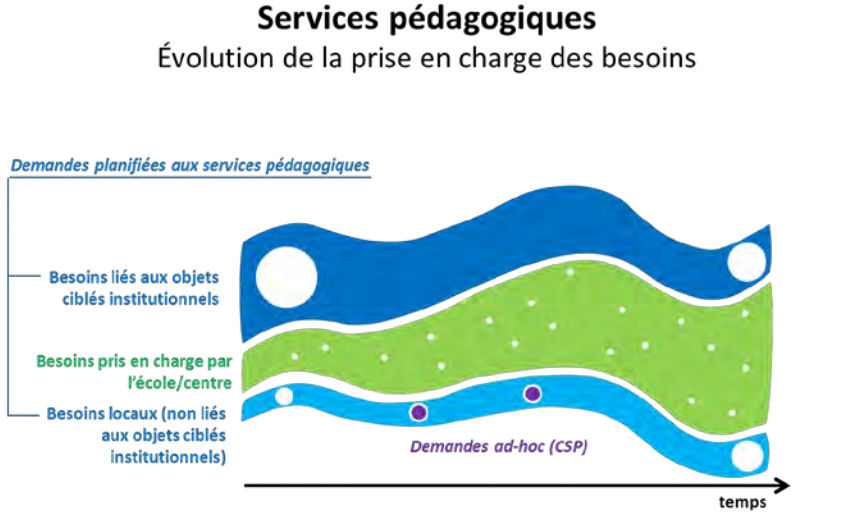
- Rendre **accessible l'information sur les services pédagogiques** disponibles aux publics cibles
- Favoriser **l'alignement des ressources vis-à-vis des besoins réels** (mode de déploiement des CP école, accès aux CP disciplinaires)



Afin de répondre adéquatement à ces défis, il est proposé que la mission des services pédagogiques soit de soutenir et d'encadrer l'amélioration continue de la qualité des activités pédagogiques, au service de la réussite de l'établissement. La complémentarité accrue entre l'établissement et les services pédagogiques de l'institution est donc au cœur même de la cible.

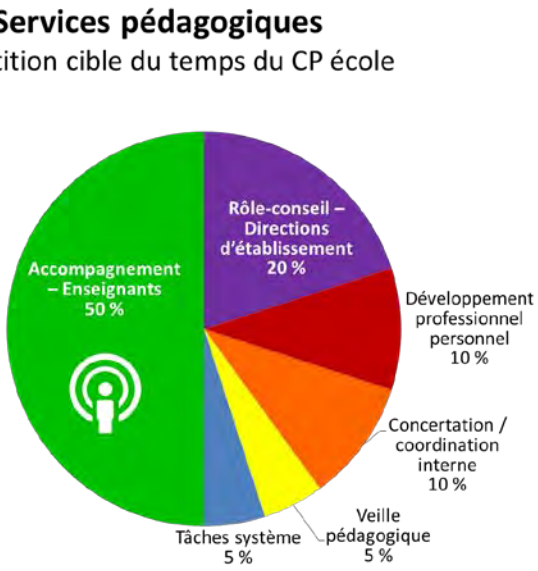
Ainsi, il a été proposé que les services pédagogiques offrent des activités de développement et s'assurent de l'évolution de l'expertise pédagogique de la CSDM. De plus, ils mettront en place des mécanismes d'intervention auprès des enseignants et des directions d'établissement et des mécanismes de maintien de la conformité et de la cohérence des orientations pédagogiques institutionnelles et locales. Dans l'esprit de complémentarité voulu, on parlera donc de coresponsabilité des services pédagogiques et des équipes-écoles des établissements. Il ne pourrait en être autrement pour garantir cette amélioration souhaitée de la qualité des services.

Globalement, l'équipe-action soutient que les services pédagogiques doivent viser à développer l'autonomie des établissements dans la prise en charge de leurs besoins. Les premiers efforts à déployer par les services pédagogiques étant néanmoins de soutenir adéquatement ceux-ci dans la prise en charge des besoins en lien avec la vision pédagogique d'ensemble, l'autonomisation des établissements permettra ensuite aux personnes travaillant aux services pédagogiques de centrer de plus en plus leur soutien sur les besoins spécifiques locaux. Il est à noter que cette vision pédagogique sera le fruit de l'intégration des grandes lignes émergeant des milieux (perspective locale) avec les orientations institutionnelles.



Le conseiller pédagogique école étant un acteur terrain clé dans la mise en œuvre de la cible proposée par l'équipe-action, les participants ont trouvé primordial de revoir la répartition cible du temps de ce dernier afin de refléter l'évolution souhaitée des services pédagogiques. L'accent sera donc mis sur le temps consacré à la responsabilité principale des conseillers pédagogiques, soit l'accompagnement des enseignants, et ce, afin de soutenir davantage ces derniers dans leur développement professionnel. L'autre moitié de ce temps est répartie entre ses fonctions de rôle-conseil auprès des directions d'établissement et son développement professionnel personnel. Le rôle-conseil joué par les conseillers pédagogiques auprès des directions d'établissement visera à outiller ces dernières afin qu'elles soient en mesure de prendre en charge la gestion de la pédagogie dans leur milieu.

L'un des objectifs du modèle d'accompagnement de proximité des services pédagogiques est de permettre aux CP école de consacrer davantage de temps pour les enseignants et auprès d'eux



1.2.3. Positionnements émergents

Liés à la mise en œuvre :

- La CSDM doit se doter d'une vision pédagogique institutionnelle claire.
- L'accompagnement doit, de façon prioritaire, porter sur les objets ciblés institutionnels et s'appuyer sur une démarche structurée de développement professionnel (acquisition de nouvelles compétences et connaissances, mise à l'essai et intégration dans les pratiques).
- Les directions d'établissement seront soutenues dans la gestion locale de la pédagogie (rôle-conseil).
- Le mode de déploiement des services pédagogiques doit être flexible et permettre une accessibilité équitable aux ressources.
- La collaboration des ressources (conseillers pédagogiques école, conseillers pédagogiques en adaptation scolaire et conseillers pédagogiques disciplinaires) est essentielle.

Liés à l'encadrement :

- Une cohérence et une complémentarité sont essentielles entre les orientations institutionnelles et les besoins locaux. Ces derniers doivent avoir un pouvoir d'influence sur l'évolution des orientations institutionnelles. Cependant, la Direction générale demeure l'autorité décisionnelle.
- Le cadre défini par les priorités institutionnelles doit constituer un engagement pour les directions d'établissement et permettre un soutien à l'action locale.
- L'encadrement de la pédagogie doit assurer la conformité avec les encadrements légaux et les orientations institutionnelles.

- L'encadrement de la pédagogie doit soutenir les directions d'établissement au regard de la gestion de la pédagogie et de l'élaboration et de la réalisation du plan de réussite de leur établissement.
- L'encadrement de la pédagogie doit permettre de mesurer l'atteinte d'objectifs et, à l'aide d'outils, faciliter l'analyse, le suivi et la régulation des activités.

Liés au développement :

- Le développement de la pédagogie doit être structuré autour des objets reconnus comme étant porteurs de la réussite scolaire en contexte montréalais.
- Le développement de la pédagogie doit soutenir des démarches institutionnelles et locales structurées de développement professionnel.
- L'évolution de l'expertise pédagogique doit viser un rehaussement des compétences professionnelles de tous.
- L'évolution des pratiques pédagogiques doit s'appuyer sur la recherche, les connaissances issues de l'expérience terrain et l'innovation.

1.3. Centre de services partagés

1.3.1. Mandat

Élaborer le modèle de Centre de services partagés (CSP) de la CSDM et en définir les principaux modes de fonctionnement.

1.3.2. Travaux

L'équipe-action a choisi d'aborder la conception du modèle de Centre de services partagés à adopter en se basant sur le contexte de la CSDM et plus particulièrement sur les défis rencontrés en matière de prestation de services au cours des dernières années, soit :

- l'hétérogénéité de la prestation de services;
- la perception d'un manque de rigueur et de clarté dans la gestion et le suivi des demandes;
- la culture de « service à la clientèle » à renforcer;
- le processus d'amélioration continue à mettre en œuvre.

L'équipe-action souhaitait donc revoir l'approche de livraison de services de manière à :

- harmoniser les canaux de prise en charge des différents besoins des établissements;
- améliorer la prise en charge des demandes et la livraison des services;
- centraliser les services tout en conservant une proximité avec les clients;
- se doter d'un fonctionnement axé sur l'efficience;
- se doter d'une approche « orientée client » en misant sur des compétences et des comportements appropriés.

Une approche orientée sur le « client »

L'amélioration de la qualité des services offerts aux « clients » devient donc une priorité pour notre commission scolaire. Le terme « **client** », ici, réfère aux acteurs suivants : élèves, parents, employés CSDM et partenaires dans la communauté.

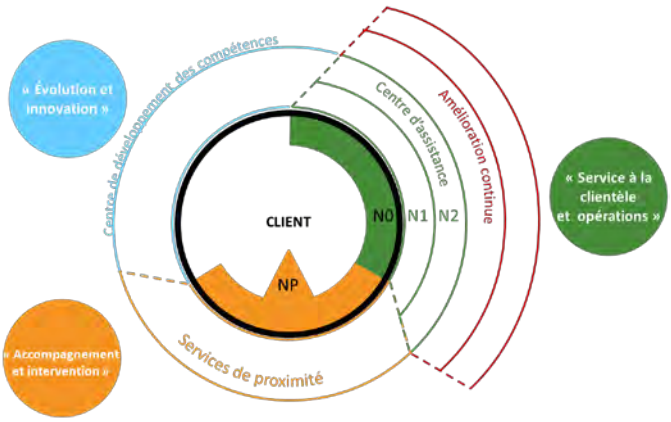
Les processus, les manières de faire et l'organisation du travail à revoir au cours des prochaines années seront donc teintés par cette *orientation client*. Une attention particulière sera également mise sur la **coresponsabilité**, c'est-à-dire la notion d'un partenariat durable entre un « fournisseur » de services et un « client» dans la définition et la livraison des services.

La notion de coresponsabilité renvoie aussi au concept de « **client-partenaire** », soit un client qui joue un rôle actif dans la définition de ses besoins, la détermination des niveaux de services attendus et l'évaluation de la qualité des services reçus. Le terme « client-partenaire » réfère aux acteurs suivants : directions d'établissement et directions de service. Nous parlons ici des parties prenantes qui seront appelées à collaborer dans l'élaboration des ententes de service. Ces ententes englobent les niveaux de services attendus (exemple : délai de réponse, disponibilité du service, type de services offerts selon la nature du besoin, etc.) et les modalités à prévoir en cas de non-respect de l'entente.

Un modèle de Centre de services partagés adapté à notre commission scolaire

Le schéma qui suit illustre le modèle cible à long terme du Centre de services partagés proposé par l'équipe-action. On y trouve trois fonctions principales qui répondent à trois grandes logiques complémentaires :

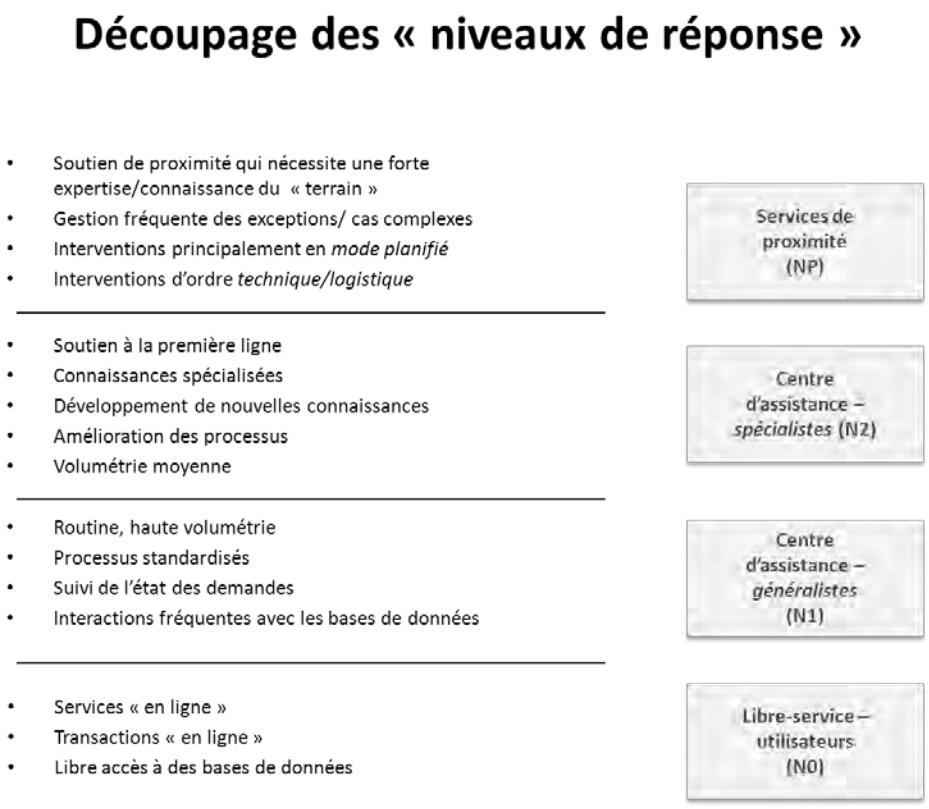
- Le Centre d'assistance, un centre contact client qui agira à titre de soutien de première ligne pour toutes les demandes se rapportant à la gestion financière, humaine, pédagogique, matérielle et technologique. Il inclura également un centre d'accès à l'information qui permettra de se renseigner sur la CSDM ainsi que d'accéder et d'interagir avec des interfaces usagers simples, accessibles et appuyées par des bases de données fiables et actualisées. Cette fonction vise à renforcer la qualité du service à la clientèle et l'efficacité opérationnelle en s'appuyant sur des systèmes technologiques performants.
- Le Centre de développement des compétences, dont le mandat sera notamment de coordonner les programmes et les activités de formation et de développement professionnels et de s'assurer du maintien, du développement et du transfert des connaissances et des compétences pour l'ensemble du personnel de la CSDM. Cette fonction devra permettre aux employés de la CSDM d'évoluer dans leurs rôles et d'innover notamment dans leurs pratiques.
- Les services de proximité, qui pour leur part interviendront directement auprès des directions d'établissement et des équipes-écoles en offrant des services de soutien et d'accompagnement spécifiques sur le terrain. Ils regrouperont ainsi des ressources expérimentées capables d'accompagner de manière personnalisée les directions d'établissement et leur équipe-école. Cette fonction vise non seulement un accompagnement « sur mesure » auprès des établissements, mais également des interventions ponctuelles notamment d'ordre technique.



Des niveaux de réponse clairement départagés

Au cours de ses travaux, l'équipe-action a également voulu s'assurer que les demandes qui allaient être dirigées vers les services allaient être prises en charge de façon efficace et efficiente. Ainsi, des niveaux de réponse ont été proposés :

- Le niveau 0 (ou N0) est en fait un libre-service. Ce dernier vise à permettre aux utilisateurs d'accéder aux informations utiles ou encore de mener des transactions en ligne de manière autonome à l'aide de plateformes Web efficaces.
- Dans l'éventualité où le client n'est pas en mesure de répondre à son besoin par le N0, il pourra alors communiquer avec les services de première ligne (N1), où des répondants généralistes prendront en charge les demandes et s'assureront de leur suivi jusqu'à leur traitement. L'usager peut également communiquer avec les services de première ligne pour toute demande sans nécessairement interagir avec les plateformes informatiques retrouvées au niveau 0.
- Si une expertise plus pointue est requise et que le N1 n'est pas en mesure de répondre à une demande, ce dernier fera appel à une deuxième ligne de service (N2) où des spécialistes par domaine traiteront la demande et répondront aux besoins exprimés.
- Certains besoins, planifiés ou non, auront besoin d'une intervention ou encore d'un accompagnement « sur mesure » directement dans les établissements. Ce niveau de service dit de proximité (NP) verra alors des équipes se déployer sur le terrain afin de répondre plus adéquatement aux besoins.



Pour assurer l'efficience et la rigueur dans le suivi des demandes, le Centre d'assistance devra se doter d'un outil de gestion de la demande permettant de suivre en continu l'état d'avancement des demandes. Une banque de connaissances évolutive devra également être conçue et mise à jour régulièrement. En compilant les solutions proposées aux divers demandes et besoins exprimés, elle permettra de faciliter le travail des répondants œuvrant en première ligne, tout en répondant à des objectifs d'amélioration continue de la qualité de prise en charge et de traitement des demandes.

À moyen terme, une plus grande automatisation de certaines opérations est souhaitable afin de rendre les usagers plus autonomes et ainsi redéployer des ressources vers des activités à plus grande valeur ajoutée pour les établissements.

Comme mentionné plus haut, des ententes de service claires délimiteront avec précision les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes et clarifieront les attentes mutuelles en termes de contenu, de qualité et de rapidité des services rendus. Définies en coresponsabilité entre les clients-partenaires et les services, les ententes de service seront les garantes d'une plus grande clarté des imputabilités et encourageront une plus grande collaboration dans l'organisation.

Une fonction CSP graduellement déployée

Le déploiement de la fonction CSP doit suivre l'approche graduelle et séquencée qu'est celle de la transformation en cours. L'équipe-action a donc clairement exprimé le souhait de voir une telle fonction se déployer progressivement au sein de notre commission scolaire en débutant par le renforcement de la première ligne de services, la révision des pratiques et des processus et l'optimisation des systèmes pouvant améliorer la qualité des services.

1.3.3. Positionnements émergents

- Mettre en place rapidement une première ligne de service constituant un point de contact unique pour répondre aux besoins de l'organisation (niveau de réponse N0 à N2) :
  - La première ligne de service doit être perçue comme la porte d'entrée officielle pour la majorité des demandes;
  - Une expertise de première ligne agile, capable de passer d'une réponse généraliste à une réponse d'urgence est requise;
  - Les profils des équipes qui œuvrent au sein du Centre d'assistance doivent être établis en cohérence avec une orientation « service à la clientèle ».
- Mettre en place une fonction Centre de développement des compétences dont l'offre de services en formation est claire, unifiée, diffusée à tous les employés et fréquemment mise à jour.
- Mettre en place une fonction de services de proximité axée sur le soutien et l'accompagnement auprès des équipes-écoles et des directions d'établissement.
- Élaborer des ententes de service entre les « fournisseurs » de services et les différentes clientèles suivant un processus clairement défini.
  - S'entendre sur des attentes de qualité de services et viser un temps de réponse court, une plus grande disponibilité ainsi qu'une efficacité et une pertinence de la réponse.

1.4. Évolution des profils de compétences

1.4.1. Mandat

Évaluer les besoins d'évolution des profils de compétences des fonctions de gestion de la CSDM en concordance avec l'évolution des mandats, des modes de fonctionnement et de collaboration, ainsi que des rôles et des responsabilités de chacun.

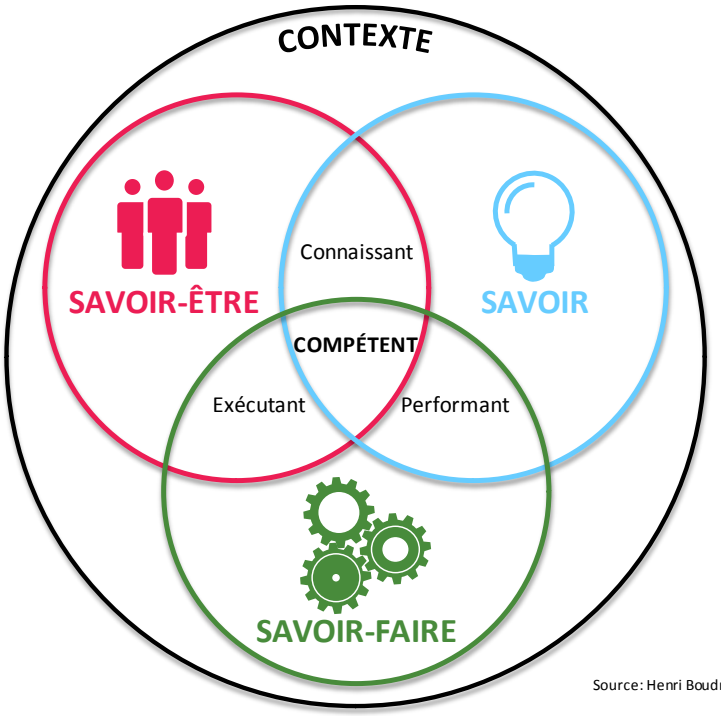
1.4.2. Travaux

L'équipe-action a choisi d'aborder la compétence en fonction de la définition suivante : la compétence se définit par le croisement et la combinaison des trois types de savoirs, soit :

- les savoirs : connaissances théoriques
- les savoir-faire : connaissances pratiques
- les savoir-être : capacité d'adopter les comportements et attitudes attendus dans une situation donnée

Être compétent

Au croisement des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être

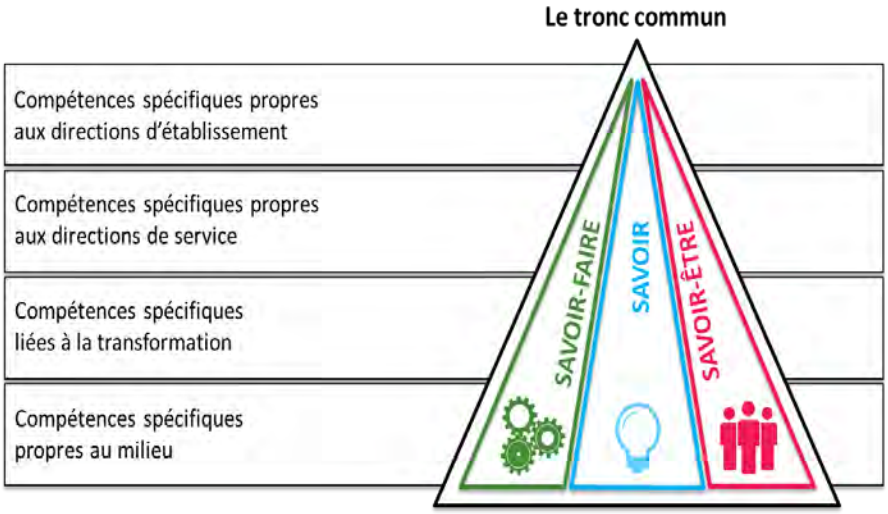


Source: Henri Boudreault, UQAM (2002)

Les travaux visaient l'élaboration du profil de compétences appartenant au tronc commun de l'ensemble des fonctions de gestion de la CSDM. Évidemment, des compétences spécifiques se grefferont à ce tronc commun, selon qu'il s'agit d'une direction d'établissement, d'une direction de service ou encore en fonction du contexte spécifique de la transformation ainsi que du milieu où est exercé le rôle de gestion. Par exemple, en ce qui concerne les directions d'établissement, les compétences spécifiques concerneront notamment la gestion de la pédagogie.

Les quatre schémas qui suivent illustrent ce propos et présentent plus spécifiquement les compétences retenues par l'équipe-action en ce qui concerne le tronc commun du profil des gestionnaires à la CSDM.

Le profil de compétences de base commun à l'ensemble des gestionnaires de la CSDM



Le profil de compétences, pierre d'assise de l'ensemble des processus RH

Profil de compétences cible

Tronc commun

Connaître la gestion budgétaire et financière

- Connaître les processus de gestion financière et budgétaire

Connaître la gestion des ressources humaines

- Connaître les grandes étapes et les principaux processus de gestion des ressources humaines
- S'approprier les conventions collectives en vigueur

Connaître et comprendre les particularités du contexte

- Connaître les grandes orientations et principaux alignements de la *Loi sur l'instruction publique* (LIP)
- Connaître les principaux encadrements légaux liés à son domaine d'expertise
- Connaître les politiques et les règlements de la CSDM
- Connaître le contexte et les particularités du milieu montréalais (réalité socio-économique, pluriethnicité, etc.)
- Comprendre et s'approprier la vision institutionnelle

Profil de compétences cible

Tronc commun

Analyser, prioriser et planifier

- Observer et décrire les caractéristiques de son milieu
- Établir les besoins de son milieu et les prioriser
- Planifier de façon organisée et structurée en fonction d'une vision
- Analyser les résultats
- Offrir de la rétroaction

Prendre des décisions

- Consulter et poser des questions pertinentes
- Prendre des décisions en tenant compte des conséquences
- Se positionner

Diriger et contrôler

- Mettre en œuvre des façons de faire permettant d'atteindre les résultats attendus
- Suivre les activités et les résultats avec rigueur
- Réguler ses façons de faire

Communiquer

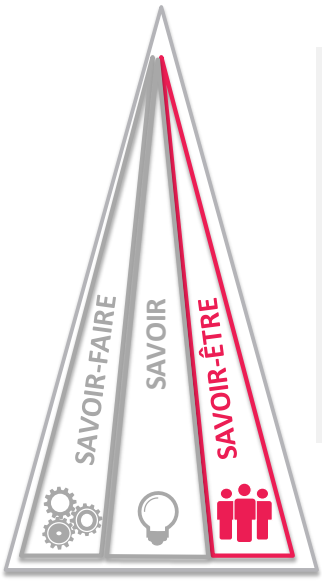
- Transmettre des informations
- Animer des rencontres et des réunions
- Exprimer ses opinions et ses idées de façon claire
- Adapter son registre aux différents publics
- Formuler des commentaires ou des conseils constructifs
- Démontrer des habiletés politiques

Gérer du personnel

- Déléguer des tâches et des responsabilités
- Suivre le rendement des employés et leur offrir de la rétroaction
- « Coacher » les employés et assurer l'évolution de leurs compétences
- Prévenir, négocier et gérer les situations conflictuelles

Profil de compétences cible

Tronc commun



Créer des liens, mobiliser et inspirer

- Incarner et véhiculer les valeurs de l'organisation
- Mobiliser et rallier le personnel et les partenaires autour d'une vision
- Susciter l'adhésion
- Démontrer du courage managérial (assumer les décisions prises)

S'adapter et gérer le changement

- Démontrer de la flexibilité, de la souplesse et de l'ouverture
- Être ouvert aux autres, aux idées et aux nouvelles façons de faire
- Gérer son stress et ses émotions
- Faire preuve de recul face aux situations complexes

Afin de s'arrimer au nouveau profil de compétences, il a été convenu que l'ensemble des processus RH devra également faire l'objet d'une révision, en commençant par le processus de recrutement et de dotation. Parmi les changements proposés, notons une révision des outils de recrutement (tests, canevas d'entrevue, etc.), l'ajout d'un test psychométrique ainsi que la prolongation du temps minimal en poste pour une direction adjointe avant de pouvoir accéder à un poste de direction.

Le processus de formation (initiale et continue) devra également être revu. L'équipe-action proposait entre autres que l'institution établisse et communique des attentes claires en ce qui a trait au développement professionnel de ses cadres et que l'offre de formation soit revue.

Finalement, en ce qui concerne le processus de supervision et d'évaluation, il a entre autres été discuté de formaliser davantage le processus de supervision, notamment par l'élaboration d'outils institutionnels qui faciliteront la planification et le suivi des rencontres entre le cadre et son supérieur immédiat.

1.4.3. Positionnements émergents

- Accroître l'attraction pour les fonctions de gestion, encourager l'élaboration d'un plan d'évolution de carrière pour les gestionnaires au sein de la CSDM et ainsi faciliter la mobilité des gestionnaires à travers les différentes fonctions de gestion, et ce, tant pour les promotions que pour les mouvements horizontaux.
- Revoir l'ensemble des processus RH afin de constituer une démarche cohérente et arrimée au nouveau profil de compétences.
- Instaurer une réelle culture de développement professionnel des gestionnaires.
- Encadrer les gestionnaires et les évaluer en fonction de leur niveau de développement au regard du profil de compétences attendu. Un plan de développement devra être élaboré et suivi conjointement par le gestionnaire et son supérieur immédiat.

1.5. Offre de services de la CSDM

1.5.1. Mandat

Revoir la portée de l'offre de services de la CSDM et des services clés qui la composeront, selon trois grands types de services : services éducatifs, services administratifs et connexes, services en lien avec la communauté.

1.5.2. Travaux

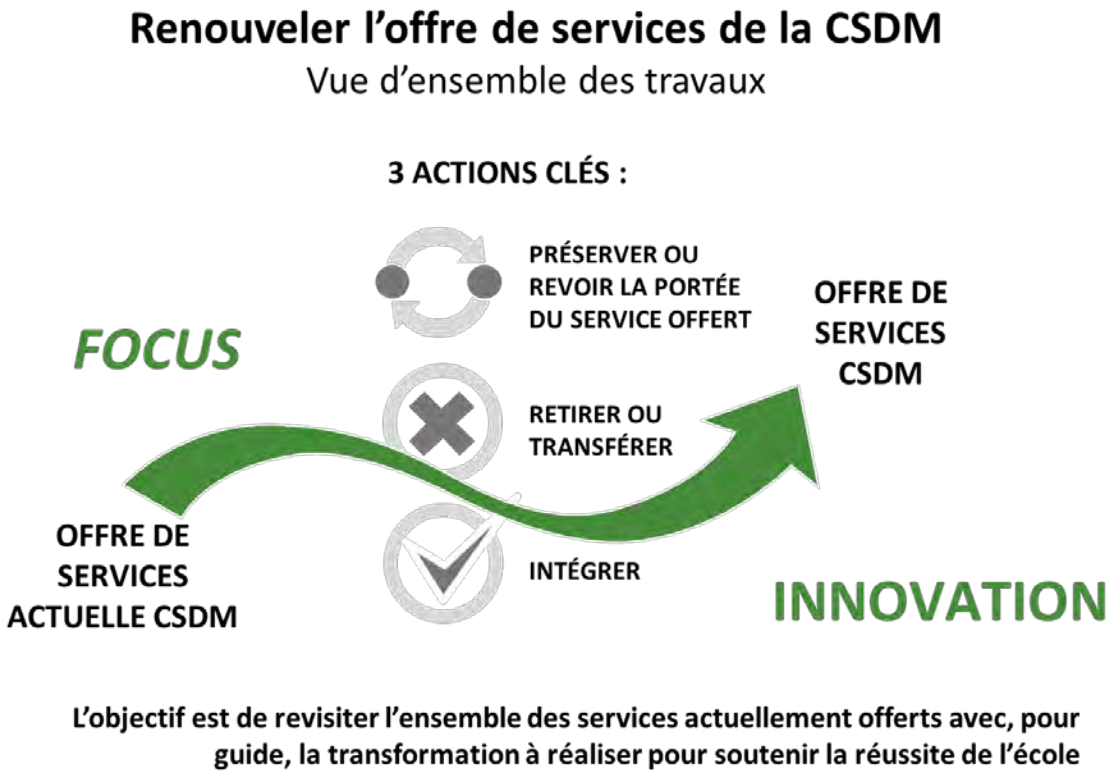
Devant la complexification de son environnement et dans un contexte budgétaire difficile, la CSDM devait se questionner sur l'adéquation des services offerts. C'est la raison pour laquelle l'équipe-action Offre de services s'est réunie pour réfléchir à la façon dont il convenait de renouveler l'offre de services de la CSDM.

Pour ce faire, l'équipe-action s'est dotée de lignes directrices afin d'orienter ses travaux qui couvraient un périmètre imposant :

- La nécessité de remettre en question les services jugés périphériques à la mission première de la CSDM
- L'innovation et la créativité comme moteurs de développement de l'offre de services de la CSDM
- La nécessité que tout nouveau service s'accompagne de revenus suffisants pour minimalement en assurer le financement (innovation)
- L'obligation d'analyser l'offre de services de la CSDM de façon intégrée

L'équipe-action pouvait donc remettre en question l'ensemble des services offerts par l'institution.

L'équipe-action a donc décidé de soumettre l'offre de services actuelle de la CSDM à une analyse profonde, basée entre autres sur les orientations du plan Réussir et sur l'analyse des populations scolaires que la CSDM scolarise. Elle s'est ainsi donné le mandat de déterminer dans quelle mesure les grands blocs de services offerts devaient être préservés ou supprimés (car ne répondant plus à un besoin ou ne correspondant pas au contexte de la nouvelle CSDM), si leur portée devait être revue ou si certains d'entre eux pouvaient être regroupés ou intégrés. Elle s'est également donné pour mot d'ordre d'innover et de faire preuve de créativité pour dégager la future offre de services de la CSDM.



Vu l'ampleur de l'analyse, étant donné la dimension et l'historique de l'institution, l'équipe-action a regroupé les services de la CSDM en trois familles : les services éducatifs (au cœur de la mission d'enseignement), les services administratifs ou connexes (en soutien à la mission) et les services en lien avec la communauté (qui permettent le rayonnement de la mission). Ce premier niveau de classification a permis de déterminer quels services étaient centraux dans la mission de la CSDM et de dégager les élèves pour lesquels un effort devait être fourni pour offrir des services optimaux. Le schéma suivant illustre selon quels regroupements les services ont été analysés, de même que les grands groupes ciblés.

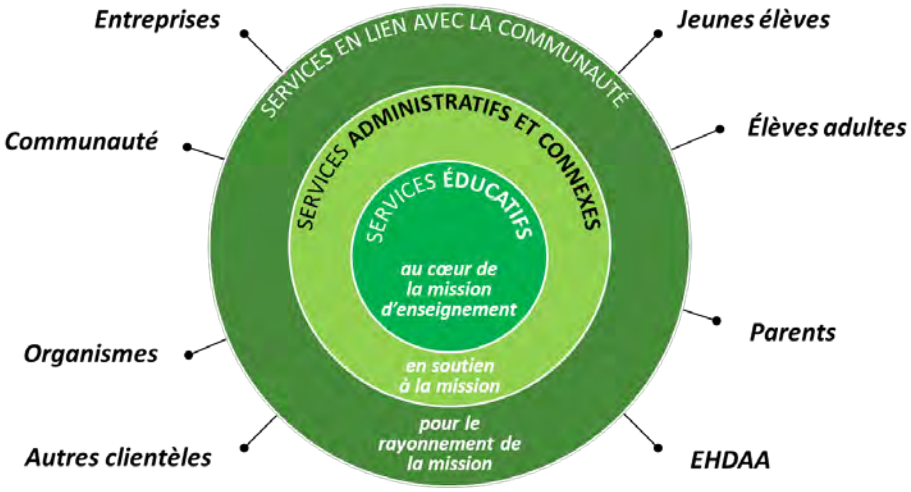
Ainsi, les services éducatifs se sont vus confirmés comme clés à la réussite des élèves. Le groupe a néanmoins soulevé l'importance de réévaluer la pertinence et l'incidence réelle des services dits « directs à l'élève », jugeant qu'il ne fallait pas trop rapidement sauter à la conclusion qu'ils étaient tous encore pertinents dans le contexte actuel.

Tous les groupes qui y sont présentés ont ensuite été détaillés pour faire émerger le constat que la population scolaire du secondaire recevait en général moins de services, plus particulièrement les élèves à risque de décrochage. De plus, au long des échanges, la population scolaire du préscolaire est aussi apparue comme nécessitant davantage d'attention, tant du point de vue d'un meilleur arrimage entre l'école et les services de garde, que dans l'importance des services à offrir à cette population étant donné que ces services constituent les fondations pour toute son évolution dans le système scolaire.

L'analyse a également facilité la détermination des services périphériques dont la pérennité pouvait être remise en question, tels que la mesure alimentaire bonifiée et les navettes.

Renouveler l'offre de services de la CSDM

Services et groupes



Un éventail de services offerts auprès de divers groupes, à revoir en fonction de nos axes prioritaires et des occasions liées à notre contexte montréalais

Principes directeurs de l'équipe-action

Unité

Favoriser une vue institutionnelle

- Encourager une vision globale de la CSDM plutôt que la concurrence entre les secteurs, les programmes et les écoles

Visibilité

Communiquer

- Axer la communication sur la notion d'école performante et diffuser les succès
- Faire connaître les programmes et leurs avantages et rendre l'école publique attrayante

Transversalité

Faciliter les passages au sein de la CSDM

- Favoriser les arrimages et les passerelles entre les différents secteurs
- Encourager la mixité sociale et mettre fin à la « ghettoïsation » de certains publics

Focus

Donner à la CSDM les moyens de ses ambitions

- Assurer l'adéquation des besoins et des moyens
- Prendre en compte la réalité des milieux et le contexte de transformation
- Soutenir le corps professoral et donner les moyens à l'école de réaliser ses ambitions

Note : par mettre fin à la « ghettoïsation », les participants entendaient favoriser la mixité des populations au sein d'un même établissement, voire de l'institution.

1.5.3. Quelques recommandations issues des réflexions

Recommandations

- La nécessité de « recentrer » l'offre de services actuelle afin de se dégager de la marge de manœuvre :
  - Faire des choix en mettant l'accent sur les services liés à la mission de la CSDM et ceux pour lesquels elle est financée;
  - Revoir la définition des services « incontournables »;
    - Le service aux élèves doit être priorisé, mais une révision de la valeur ajoutée réelle de certains services directs à l'élève doit être effectuée.
- L'importance de conserver à l'interne les activités essentielles à la mission de la CSDM :
  - L'impartition fut le sujet de nombreuses discussions : tant sur le plan des occasions réelles d'impartir certains services (ou partie de services), de l'importance de bien évaluer l'ensemble des coûts reliés à cette décision (pas seulement les réductions de dépenses), que du caractère stratégique de certaines fonctions qui pourraient être imparties;
  - Ne pas impartir ce qui est proche du cœur de la mission de la CSDM fut la proposition émergente du groupe. L'exemple mentionné fut celui du recrutement et de la dotation.
- Un plus grand accent sur le soutien aux établissements et la redistribution vers l'école des marges de manœuvre qui seront dégagées dans le temps.
- L'importance d'organiser les services en lien avec la communauté sous la forme d'un programme dont les activités sont en cohérence avec le plan Réussir de la CSDM et ses priorités institutionnelles afin de maximiser l'effet de l'argent investi. Ce programme pourrait également être soumis à une reddition de comptes régulière afin de mesurer les conséquences réelles des activités financées.

Secteurs et populations scolaires à cibler

- La nécessité d'agir sur le décrochage des 15-18 ans par une approche globale misant sur l'intervention et la prévention :
  - Miser sur des actions à long terme en structurant une réflexion sur les causes du décrochage :
    - Des mesures de prévention/dépistage à mettre en place dès le préscolaire et le primaire afin d'être en mesure de prendre les actions qui éviteront le décrochage plus tard;
- Intervenir sur les jeunes à risque par un suivi serré et des modèles d'accompagnement innovants :
  - S'assurer de soutenir les jeunes à risque et de ne pas les laisser à eux-mêmes;
  - Assurer un meilleur suivi des jeunes et mettre en place des modèles plus souples afin de leur proposer des solutions même en cas de décrochage;
  - S'inscrire dans un continuum de services avec les partenaires externes;
  - Organiser la réflexion et les travaux en mode projet afin d'assurer la concrétisation des solutions élaborées.
- L'évolution vers une école secondaire reflétant les besoins actuels :
  - Privilégier un modèle « d'école démocratique »;

  - Privilégier un modèle avec des écoles aux profils variés plutôt que multiplier les options au sein de quelques écoles;
  - Se donner la marge de manœuvre pour revoir l'organisation scolaire pour mieux répondre aux besoins des élèves (horaires, périodes scolaires, etc.).
- La valorisation de la formation professionnelle (FP) :
  - Favoriser une plus grande proximité entre le secondaire et la FP;
  - Valoriser la FP à l'intérieur même de nos établissements;
  - Communiquer les forces de la formation professionnelle auprès des parents et des élèves;
  - Présenter l'éventail des possibilités offertes par la FP aux jeunes à l'aide, entre autres, d'un service d'orientation.
- La nécessité d'investir dans le préscolaire :
  - Soutenir le développement des gens au service de garde (par exemple, formation sur les élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDAA));
  - Mieux comprendre ce que peuvent offrir ou ce qu'offrent déjà les services de garde et mieux en articuler la collaboration avec l'école, dans le but de se recentrer sur l'élève et son quotidien dans son établissement scolaire, de l'arrivée le matin au départ en soirée.
- La nécessité d'une plus grande intégration entre les ordres d'enseignement :
  - Créer de vrais rapprochements (pas seulement des passerelles) entre les ordres d'enseignement;
  - Se doter des outils permettant d'assurer un suivi tout au long du parcours de l'élève.
- L'importance de faire une meilleure adéquation entre les besoins actuels des élèves et les cours offerts :
  - Par exemple, offrir aux élèves des services d'orientation efficaces pour leur permettre d'être informés des possibilités de carrières qui s'offrent à eux et comment la CSDM peut les soutenir dans leur cheminement.

1.6. Structure organisationnelle et cadre de gouvernance

1.6.1. Mandat

Décliner le cadre de gestion, élaborer des principes directeurs orientant la conception de la macrostructure et le cadre de gouvernance afin d'en préparer la mise en œuvre. Le travail se fait en deux temps : l'équipe s'occupe d'abord de l'aspect touchant la structure organisationnelle, puis ses travaux porteront sur la gouvernance, et ce, jusqu'en février 2013.

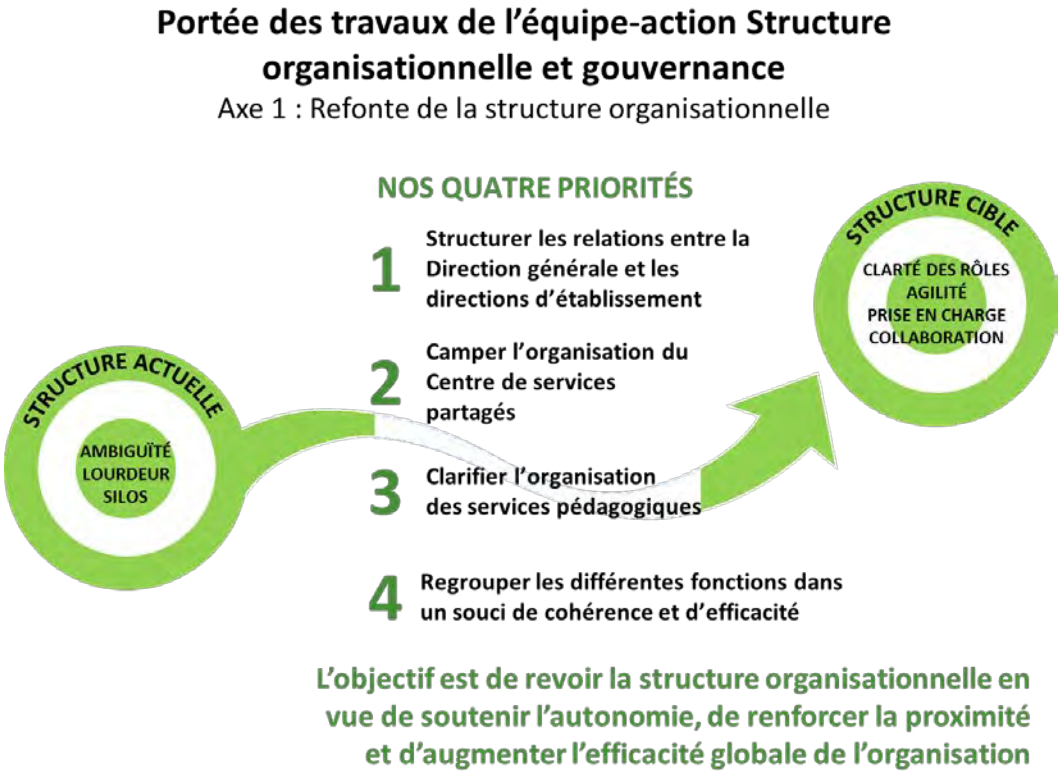
1.6.2. Travaux

L'objectif principal de cette équipe-action au regard de la structure organisationnelle est de la revoir afin de soutenir l'autonomie, de renforcer la proximité et d'augmenter l'efficacité globale de l'organisation. La structure actuelle est fréquemment perçue comme étant lourde en raison de ses multiples paliers, de ses pratiques et de ses nombreuses procédures. Aussi, elle comporte bien des ambiguïtés en ce qui concerne particulièrement les rôles et responsabilités. Par ailleurs, le cloisonnement des équipes actuelles ne favorise pas une collaboration transversale. La structure cible sera plus agile, déterminera plus clairement les rôles et responsabilités de ses parties prenantes, garantira une prise en charge des demandes, et ses différentes « fonctions » agiront en toute collaboration.

Sept principes directeurs ont été établis en vue de guider l'élaboration de la structure de la CSDM :

- Clarté des imputabilités, des rôles et des responsabilités en soutien à la responsabilisation des acteurs de tous les paliers;
- Proximité entre la Direction générale et les directeurs d'établissement;
- Prise en charge des défis de l'éducation préscolaire, des ordres d'enseignement primaire et secondaire, de la formation professionnelle, de la formation générale des adultes (FGA), des services aux élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage et des services de garde dans une approche collective et globale pour favoriser un continuum de services à l'élève;
- Coresponsabilité de la satisfaction du « client-partenaire » par le renforcement de la collaboration entre les directions d'établissement et les services;
- Accroissement de la connaissance des besoins et des particularités des milieux dans un souci d'amélioration de la qualité, de l'agilité et de l'efficience dans la livraison des services;
- Rehaussement de la gestion (niveau d'encadrement, rigueur et compétence);
- Renforcement des arrimages et de la collaboration entre les services centraux.

Les travaux de l'équipe-action ont ensuite permis d'énoncer quatre priorités, lesquelles sont déclinées dans le schéma ci-dessous.



Ces priorités ont fait l'objet d'un certain nombre de constats.

Les discussions relatives à la priorité 1, soit de structurer les relations entre la Direction générale et les directions d'établissement, ont porté sur une fonction d'encadrement de ces dernières, d'abord par la définition d'objectifs visés par la mise en place d'une telle fonction, puis sur les modalités de son déploiement. Ensuite, des constats ont été émis au regard du profil recherché pour les personnes occupant

cette fonction. Des points de vigilance ont été énoncés, notamment quant à l'importance de bien définir les rôles et responsabilités ainsi que la gouvernance entourant la fonction d'encadrement des directions d'établissement.

Les échanges au regard de la priorité 2, relative au Centre d'assistance, ont donné lieu à des principes et portent sur les mêmes préoccupations soulevées par l'équipe-action Centre de services partagés, notamment quant au service direct à l'établissement et à la qualité de ce service.

Concernant la priorité 3, portant sur les services pédagogiques, les principaux constats concernent la nécessité d'une meilleure utilisation des conseillers pédagogiques dont dispose la CSDM, une révision des tâches pour assurer une bonne utilisation des expertises spécifiques, la nécessité d'une mise à niveau générale au regard de l'offre de services de base et de la définition d'un tronc commun pour l'accompagnement.

La priorité 4 porte sur le principe de regrouper les différentes fonctions dans un souci de cohérence et d'efficacité. Elle renvoie aux cinq grands domaines de gestion qui ont fait l'objet de discussions lors des travaux de l'équipe-action Autonomie et imputabilité des établissements. Le principe consiste principalement à regrouper les services de l'institution selon les similitudes, notamment quant aux types de gestion ou aux compétences plus spécifiques requises, et ce, en vue de favoriser et d'encourager la collaboration et le partage transversaux.

Dans l'ensemble, les travaux de l'équipe-action ont contribué à enrichir la réflexion menant à la conception de la nouvelle structure. Ils permettront également d'assurer une meilleure compréhension des enjeux organisationnels et des voies d'évolution potentielles relatives aux grandes priorités définies.

1.7. Expérience employé CSDM

1.7.1. Mandat

Définir « l'expérience employé » au sein de la Commission scolaire (épanouissement, mobilisation, engagement, sentiment d'appartenance et contribution à la culture organisationnelle).

1.7.2. Travaux

Les travaux de cette équipe-action débuteront vers la fin du mois de février 2013.

2. PRÉSENTATION DE LA NOUVELLE STRUCTURE CSDM

Afin de nous assurer que notre organisation est alignée sur la mission et l'offre de services cible de la CSDM et ainsi nous permettre de réaliser la nouvelle CSDM, une remise en question quant à la structure organisationnelle pertinente s'avère nécessaire. Cette réflexion structurelle s'inscrit dans notre volonté de transformer notre organisation dans le but de soutenir l'autonomie des établissements, de renforcer la proximité en vue de mieux répondre aux besoins des établissements et d'augmenter l'efficacité globale de notre organisation.

En soutien à notre transformation, l'objectif est d'évoluer vers une structure plus agile laissant place à davantage de clarté quant à la portée des rôles de chacun, une réelle prise en charge et une plus grande collaboration entre les différents intervenants de manière à mieux soutenir l'ambition de la CSDM, soit la réussite de l'école. Ainsi, le type de structure proposé repose sur une logique fonctionnelle qui mise sur une plus grande responsabilisation individuelle, sur la profondeur et la cohérence des expertises et sur un départage clair des rôles et responsabilités et des imputabilités. Il permet également le développement de compétences qui permettent de gérer les différentes responsabilités de la Commission scolaire. La structure est un élément clé de la transformation. C'est en effet elle qui oriente l'ensemble de l'action collective.

2.1. L'élaboration de la structure organisationnelle de la CSDM

La révision de notre structure organisationnelle se doit d'être réfléchie en tenant compte de différentes dimensions, telles que notre histoire, notre mission et nos impératifs administratifs, de manière à soutenir nos objectifs de transformation, tout en étant en cohérence avec nos spécificités organisationnelles. La Direction générale a donc entrepris, depuis l'an dernier, des travaux de réflexion afin de bâtir, en coconstruction avec l'ensemble des artisans de la CSDM, notre structure organisationnelle. Plusieurs personnes nous ont alors fait part de leur perception des défis liés à la structure actuelle (ambiguïté, lourdeur administrative, silos, etc.)

Dans le cadre de cet exercice, nous avons donc veillé à recueillir la vision de représentants des grandes fonctions au sein de la CSDM pour bien comprendre la portée de chacune, les zones grises générant des inefficacités, les occasions de synergies en rapprochant certaines fonctions ainsi que les contraintes avec lesquelles notre organisation doit composer (ex. : pratiques et politiques RH, conventions collectives et lois). Une quinzaine de cadres de la CSDM ont été rencontrés, et une équipe-action Structure formée de représentants des associations et des syndicats ainsi que des représentants des principaux services administratifs a été mise sur pied pour assurer une meilleure compréhension des enjeux organisationnels et ainsi proposer des solutions adaptées et novatrices.

Les résultats des travaux des différentes équipes-actions (Autonomie et imputabilité, Centre de services partagés, Services pédagogiques), combinés aux discussions de l'équipe-action Structure, nous ont permis dans un premier temps de dégager les principes directeurs guidant l'élaboration de la structure organisationnelle de la CSDM. La structure organisationnelle de la CSDM est donc le fruit et le reflet des travaux conjugués de nombreux intervenants issus de divers horizons de la CSDM.

Principes directeurs guidant l'élaboration de la structure :

1. Clarté des imputabilités, des rôles et des responsabilités en soutien à la responsabilisation des acteurs à tous les niveaux;
2. Proximité entre la Direction générale et les directeurs d'établissement;

3. Prise en charge des défis des ordres d'enseignement (préscolaire, primaire, secondaire, FP, FGA), des services aux EHDAA et des services de garde dans une approche collective et globale pour favoriser un continuum de services à l'élève;
4. Coresponsabilité de la satisfaction du « client-partenaire » par le renforcement de la collaboration entre les directions d'établissement et les services;
5. Renforcement de la connaissance des besoins et des particularités des milieux dans un souci d'amélioration de la qualité, de l'agilité et de l'efficience dans la livraison des services;
6. Rehaussement de la gestion (niveau d'encadrement, rigueur et compétence);
7. Renforcement des arrimages et de la collaboration entre les services centraux.

Ces principes directeurs ont orienté nos travaux des dernières semaines pour mener à une proposition de structure organisationnelle alignée sur la mission et l'ambition de la CSDM. Cette évolution structurelle se veut essentiellement le reflet d'une organisation orientée sur le service aux différents groupes et aux nombreux clients-partenaires à qui elle offre des services tout en étant en cohérence avec les orientations institutionnelles qui guident nos priorités collectives et notre prise de décision quotidienne. Elle permet également de répondre aux trois grands piliers de la transformation :

- Une structure organisée autour des grands domaines de gestion (efficacité);
- qui permet de mettre l'accent sur les écoles par l'élimination de couches intermédiaires (proximité);
- et qui favorise le soutien aux directions d'établissement et, par le fait même, leur développement professionnel (autonomie).

Éléments clés à considérer

L'intégration de certains éléments clés a également fait l'objet d'une importante réflexion lors de l'élaboration de la nouvelle structure. Ces éléments, dont la portée est transversale, s'appliquent à l'ensemble de la structure et ont été définis comme des priorités pour notre organisation.

- Abolition des réseaux et intégration des fonctions clés vers d'autres unités
- Mise en place d'une première ligne de service
- Accent sur une prestation de services de qualité en soutien aux établissements

L'objectif central recherché par la mise en place de ce type de structure consiste à nous recentrer sur notre mission première, sur l'**école** et sur sa **réussite**. La nouvelle structure vise également à soutenir les directions d'établissement autant par son design que par le départage des mandats, des rôles et responsabilités et des modes de livraison des équipes.

L'émergence d'un Centre de services partagés devra se faire par étape. Dans un premier temps, afin d'assurer une plus grande cohérence dans la conception, l'organisation et la livraison des services, une première ligne de services sera stratégiquement déployée au sein de chacune des directions générales adjointes (DGA) afin d'assurer une plus grande harmonisation des pratiques. Ces équipes dites « virtuelles » pourront être réunies grâce à un système informatique intégré qui permettra une gestion des demandes plus rigoureuse et un décloisonnement des équipes de livraison de services. Il s'agit ici potentiellement d'une étape transitoire à court et à moyen terme vers une plus grande intégration des services de première ligne. Cette transition demandera des efforts considérables à court terme afin d'assurer rapidement un service de qualité auprès des établissements.

L'introduction d'une nouvelle fonction d'encadrement représente un changement important qui a été maintes fois cité dans les travaux l'automne dernier. Regroupés au sein d'un même bureau, les « gestionnaires responsables de l'encadrement » seront chargés d'accompagner et d'encadrer les directions d'établissement. Ils veilleront à l'harmonisation des pratiques de gestion et seront appelés à suivre

l'évolution des établissements par une approche de travail favorisant la proximité et la collaboration. Ces gestionnaires joueront également un rôle clé dans la vue intégrée des services offerts par le reste de l'organisation.

Le regroupement des services pédagogiques permettra une plus grande cohérence dans les actions à prendre pour soutenir les acteurs des milieux et ainsi améliorer les résultats scolaires en se recentrant sur les besoins et les défis des écoles.

Globalement, la recherche d'une plus grande efficacité opérationnelle afin de répondre plus adéquatement aux besoins des établissements sera une priorité au cours des prochaines années.

Par l'introduction de ces changements et d'autres qui seront mentionnés dans les pages qui suivent, notre volonté est de proposer une structure orientée sur « l'école ».

2.2. Structure organisationnelle de la CSDM : vue d'ensemble de la Direction générale

Nos travaux visant à élaborer la structure organisationnelle de la CSDM ont permis d'évaluer différentes pistes pour finalement privilégier un scénario aligné sur les principes directeurs que nous avions élaborés et sur les idées émergentes des différentes équipes-actions, telles que le besoin de :

- préciser les orientations institutionnelles et nous assurer de leur appropriation;
- clarifier les grands domaines de gestion et en assurer une plus grande prise en charge par les différents intervenants;
- favoriser une plus grande proximité entre la Direction générale et les directions d'établissement;
- recentrer les services pédagogiques sur les orientations institutionnelles issues de l'intégration des besoins locaux en vue de soutenir adéquatement les directions d'établissement et les équipes-écoles;
- encourager la collaboration entre les fonctions administratives en vue d'améliorer la qualité des services offerts.

Le scénario privilégié propose une Direction générale soutenue par des directions générales adjointes (3), un Bureau des projets, un Secrétariat général ainsi qu'une Vérification interne et un Ombudsman et protecteur de l'élève.

2.2.1. Les directions générales adjointes

La structure organisationnelle proposée pour la CSDM repose sur des directions générales adjointes reflétant les trois grandes zones de responsabilités de gestion d'un établissement (école/centre), à savoir la gestion des personnes, la gestion de la pédagogie et la gestion budgétaire et financière.

La Direction générale repose donc sur les directions générales adjointes suivantes :

- DGA *Gestion des personnes et évolution des pratiques d'encadrement*
- DGA *Gestion et performance des services éducatifs*
- DGA *Gestion de la performance financière et de l'efficacité opérationnelle*

Le détail de chacune de ces directions générales adjointes – son mandat, ses fonctions, son organisation et les changements structurels qui découlent de sa mise en place – sera présenté dans les sections 2.3, 2.4 et 2.5 suivantes.

2.2.2. Le Secrétariat général

Le Secrétariat général de la CSDM, relevant de la Direction générale, sera responsable d'assurer une gestion efficace des relations entre l'administratif et le politique.

Mandat :

En appui à la Direction générale de la Commission scolaire de Montréal, assure le lien avec le Conseil des commissaires, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) et autres ministères et organismes, et veille à la rigueur et à la conformité de l'information qui est communiquée (communautés, médias).

Principales fonctions :

- Soutien auprès du Conseil des commissaires et du comité exécutif
- Gestion documentaire et gestion des archives
- Correspondance organisationnelle (répondance au MELS et autres ministères et organismes)
- Encadrement des politiques et règlements de la Commission scolaire
- Gestion des plaintes
- Révision linguistique
- Accès à l'information

2.2.3. Le Bureau des projets

La nouvelle structure propose la création d'un Bureau des projets relevant de la Direction générale, où seront suivis et pilotés les grands dossiers organisationnels de manière à s'assurer de la rigueur et de la qualité dans la livraison, notamment par une collaboration directe avec tous les secteurs concernés. Ce bureau aura un mandat temporaire et sera piloté tout au long de la transformation afin de faciliter la transition vers la cible souhaitée. Le carnet de projets sera composé d'initiatives stratégiques à grande portée qui toucheront l'ensemble de l'institution et qui devront être déployées au cours de prochaines années.

Mandat :

Veille à la planification et à la coordination de la mise en œuvre des initiatives d'évolution de la CSDM de façon intégrée tout en exerçant un suivi rigoureux des bénéfices visés et des besoins d'amélioration continue.

Une fois mis sur pied, on retrouvera sous le Bureau des projets les dossiers suivants :

- Gestion du programme Transformation, avec pour premier mandat la mise en place du Centre de services partagés – Phase I, à savoir l'implantation des services d'assistance (N1) et de proximité au sein des différents services (administratifs et pédagogiques) dans un souci d'harmonisation des approches et des standards de qualité;
- Pilotage de projets de développement (ex. : intégration du système de gestion des demandes, implantation des nouveaux processus d'approvisionnement, etc.).

2.2.4. Gestion des immeubles excédentaires

La gestion des immeubles excédentaires, qui était sous la responsabilité des Services corporatifs jusqu'à ce jour, se verra transférée sous la Direction générale. L'objectif est de positionner cette expertise spécifique à l'extérieur des activités en soutien à la mission première de la CSDM, compte tenu de son caractère très spécifique et de la volonté de la Direction générale de voir cette fonction éventuellement gérée par une

entité distincte. Étant donné le déficit d'entretien important du parc immobilier actif de la CSDM, il est important de conserver la gestion distincte du parc des immeubles excédentaires. Un arrimage sera effectué avec l'équipe responsable du Plan triennal de répartition et de destination des immeubles afin de trouver des pistes potentielles de réutilisation de certains bâtiments du parc immobilier excédentaire au parc actif.

Mandat :

Veille à la location, à l'entretien, à la sécurité des immeubles (entièrement excédentaires et ceux en cohabitation avec les établissements scolaires) et des terrains excédentaires ainsi qu'à la gestion des baux pour la location de locaux aux fins scolaires de la CSDM.

2.2.5. La Vérification interne et l'Ombudsman et protecteur de l'élève

Pour ce qui est de la Vérification interne et de l'Ombudsman et protecteur de l'élève, c'est le statu quo.

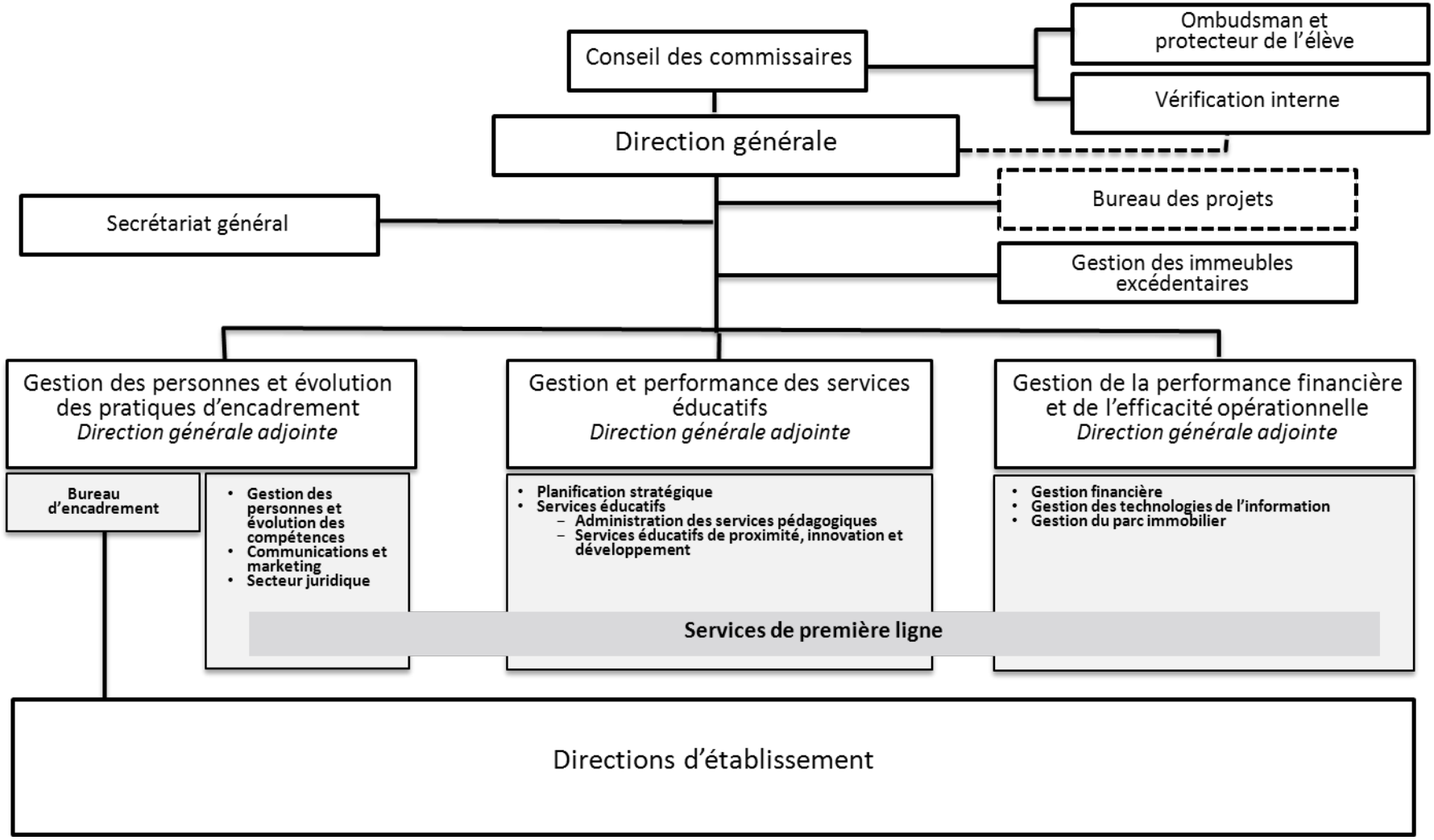
2.2.6. Une vue d'ensemble de la structure organisationnelle proposée

Le tableau suivant présente une vue d'ensemble de la structure proposée pour la CSDM. On y trouve également le détail des grandes fonctions assumées par les différentes unités relevant de la Direction générale.

Il importe de souligner que les éléments indiqués dans les organigrammes qui suivent ne constituent pas les noms officiels des futures unités administratives, mais consistent plutôt en une description des fonctions.

Vers un rehaussement de la prise en charge des domaines de gestion

Structure cible – vue d'ensemble



2.3. Direction générale adjointe *Gestion des personnes et évolution des pratiques d'encadrement*

La création de cette direction générale adjointe s'inscrit dans la volonté de recentrer les activités de la CSDM sur les grands domaines de gestion. Cette direction générale adjointe assume les fonctions en soutien à la gestion des personnes (cadres et personnel de la CSDM) et à la performance globale des établissements, notamment par la mise en place d'un nouveau rôle de supervision et d'accompagnement des directions d'établissement. De plus, elle est responsable des communications et du marketing et du secteur juridique axés sur la rigueur et l'efficacité.

2.3.1. Mandat

Assure l'harmonisation des pratiques d'encadrement en soutien à la performance, à l'évolution et au rayonnement des établissements, tout en contribuant à la répartition équitable des ressources et au maintien d'un environnement de travail sain, stimulant et enrichissant.

2.3.2. Portée

La mise en place de la DGA *Gestion des personnes et évolution des pratiques d'encadrement* vise à répondre aux défis suivants établis dans le cadre des travaux des équipes-actions :

- Le besoin de renforcer le lien entre la Direction générale et les directions d'établissement et d'harmoniser les pratiques d'encadrement des établissements;
- La volonté de créer un lien hiérarchique clair entre la Direction générale et les directions d'établissement et d'y rattacher la notion d'imputabilité et de reddition de comptes;
- Le besoin croissant en accompagnement et en mentorat offerts aux cadres, notamment sur le plan de la gestion des personnes;
- La simplification des processus, le suivi et la prise en charge de demandes reliées aux services de ressources humaines, notamment le service de la paie;
- L'importance des communications au sein de notre organisation et le rôle-clé que doit remplir ce service dans la Commission scolaire de Montréal;
- L'accès à une expertise d'ordre juridique.

Nous croyons que la création de cette nouvelle direction générale adjointe permettra de prendre en charge ces défis, mais également de créer un véritable « pôle d'expertises » (ressources humaines, services juridiques, communications) centré sur la volonté de mieux soutenir l'évolution des établissements et de rehausser le bien-être de l'ensemble de nos employés.

2.3.3. Faits saillants

Cette section présente les principaux changements à prévoir au cours de l'année 2013-2014 en vue de la mise sur pied de la DGA *Gestion des personnes et évolution des pratiques d'encadrement*. Prendre note que certains changements seront mis en place dès le 1er juillet 2013 tandis que d'autres seront implantés au cours de l'année.

Mise en place d'un Bureau d'encadrement : en vigueur dès le 1er juillet 2013

Le Bureau d'encadrement regroupe des « gestionnaires responsables de l'encadrement » dont le mandat premier est d'assurer un accompagnement auprès des directions d'établissement afin de mieux les soutenir, d'encadrer leur développement professionnel et de veiller à la réussite des établissements (écoles/centres).

Plus précisément, ces derniers assument les rôles suivants :

Accompagnement et soutien

- Accompagner la direction d'établissement dans l'élaboration de sa planification annuelle (plan de réussite, priorisation des objets d'évaluation, accent sur les défis prioritaires);
- Accompagner la direction d'établissement dans l'élaboration de son plan de développement et la soutenir en établissant les voies d'évolution pertinentes et les compétences à renforcer;
- Encourager la remise en question des directions d'établissement en favorisant la prise de recul;
- Témoigner de la reconnaissance;
- Animer un collectif axé sur le « codéveloppement ».

Supervision et évaluation

- Transférer et assurer l'appropriation des orientations institutionnelles;
- Effectuer un suivi des indicateurs de l'établissement (performance et conformité à l'égard des cinq domaines de gestion mentionnés dans les sections précédentes);
- Analyser les résultats et évaluer les écarts (ex. : résultats scolaires, situation financière de l'établissement, etc.);
- Évaluer le niveau de développement des compétences de la direction de l'établissement et offrir une rétroaction constructive : analyser et remettre en question les moyens proposés, les processus mis en place et les résultats obtenus en réponse aux priorités établies (alignées sur les orientations institutionnelles et les besoins de l'établissement);
- Élaborer (et communiquer) un plan de supervision clair en fonction des besoins additionnels déterminés en cours d'année;
- Prendre des décisions, trancher et recadrer, lorsque requis.

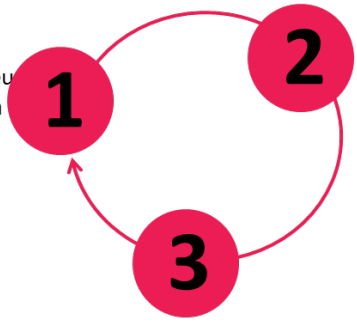
Intégration et alignement

- Mobiliser, en collaboration avec les services, les expertises et les ressources de manière équitable et efficace;
- Créer des liens entre les établissements et favoriser le partage des bonnes pratiques.

Ces rôles et responsabilités sont interreliés et s'inscrivent dans un processus d'accompagnement commun que nous souhaitons implanter auprès de l'ensemble des directions d'établissement. Le « gestionnaire responsable de l'encadrement » et les directions d'établissement qu'il encadre devront ainsi s'entendre sur un mode d'accompagnement en respectant l'approche cyclique décrite dans le schéma de la page suivante.

Une rencontre de planification

- Pour **établir les besoins** de la direction et de l'établissement
- Pour **fixer des objectifs** en fonction des **orientations institutionnelles** et des **enjeux et défis propres au** milieu
- Pour élaborer le **plan de supervision** et le **plan de développement des compétences**



Des rencontres de suivi en continu

- Pour assurer **l'alignement des pratiques sur les objectifs déterminés**
  - Rencontres statutaires portant sur des dossiers récurrents (sujets portant sur les 5 domaines de gestion)
    - Fréquence : rencontres mensuelles d'une durée de 2 h (hypothèse)
  - Rencontres ad hoc en fonction des besoins spécifiques des établissements et du niveau de compétence des directions accompagnées

L'élaboration d'un calendrier de rencontres planifiées assurera une rigueur dans le suivi et une constance dans la relation d'accompagnement et de supervision

Une rencontre de bilan

- Pour évaluer le niveau d'atteinte des **objectifs établis**
- **Pour évaluer le** niveau de **développement des compétences de la direction** en fonction des objectifs établis

Cette approche vise non seulement à formaliser un exercice de reddition de comptes cohérent, mais également à assurer une plus grande disponibilité des « gestionnaires responsables de l'encadrement » auprès des directions d'établissement tout au long de l'année. Pour maximiser l'efficience et pour s'assurer du maintien d'une vue globale cohérente, des objets de supervision clairs liés aux cinq domaines de gestion s'appliqueront de manière semblable pour l'ensemble des directions d'établissement. Nous souhaitons également optimiser certains outils de gestion et mettre en place des tableaux de bord dotés d'indicateurs communs afin de mieux soutenir la prise de décision et d'orienter les besoins d'accompagnement de gestion.

Certaines conditions doivent être respectées afin d'assurer le succès de la mise en œuvre de cette nouvelle fonction pivot de notre organisation. Ces dernières sont détaillées à la page suivante.

Conditions de succès

Crédibilité (basée sur la connaissance du milieu, l'expérience, l'expertise et le courage managérial)

Disponibilité (accent sur le rôle d'encadrement, ratio d'encadrement réaliste)

Flexibilité (encadrement à « géométrie variable » et selon une approche différenciée en fonction des défis des établissements et des besoins d'accompagnement des directions d'établissement)

CONFIANCE MUTUELLE

Il est par ailleurs important de noter que la mise en place du Bureau d'encadrement témoigne clairement de la volonté de la Direction générale de se rapprocher des directions d'établissement et d'établir une ligne d'imputabilité claire favorisant la responsabilisation individuelle et l'autonomie des établissements.

Éléments clés à déterminer d'ici au 1er juillet 2013 :

- Ratio d'encadrement souhaité
- Profil de compétences recherché
- Outil de gestion à privilégier
- Type de regroupement d'établissements à encadrer

Transfert du service de la paie à la Direction des services financiers : à déterminer

Il a été mentionné au cours des dernières années qu'une optimisation quant au service de la paie serait souhaitable. Dans cette optique, le transfert du service de la paie à la Direction des services financiers est proposé afin de faciliter les contrôles requis pour assurer la mise en place de bonnes pratiques comptables conformes aux lois en vigueur au Québec.

De plus, des mécanismes d'arrimage seront définis et mis en place afin de bien distinguer les volets « dotation », « rémunération » et « traitement de la paie ». Ce changement sera en vigueur le 1er juillet 2013, et un plan de transition des effectifs sera détaillé de manière à ce que le tout se réalise efficacement, dans le respect des personnes et le maintien des opérations.

Transfert du Service des communications : en vigueur dès le 1er juillet 2013

L'importance de la communication au sein de la CSDM s'est vue confirmée comme un élément clé du succès de la transformation et comme un service en soutien aux établissements. Pour ce faire, le Service des communications se voit intégré au sein de la DGA *Gestion des personnes et évolution des pratiques d'encadrement* et voit la portée de son mandat élargie afin d'offrir davantage de services aux établissements qui recherchent une plus grande visibilité.

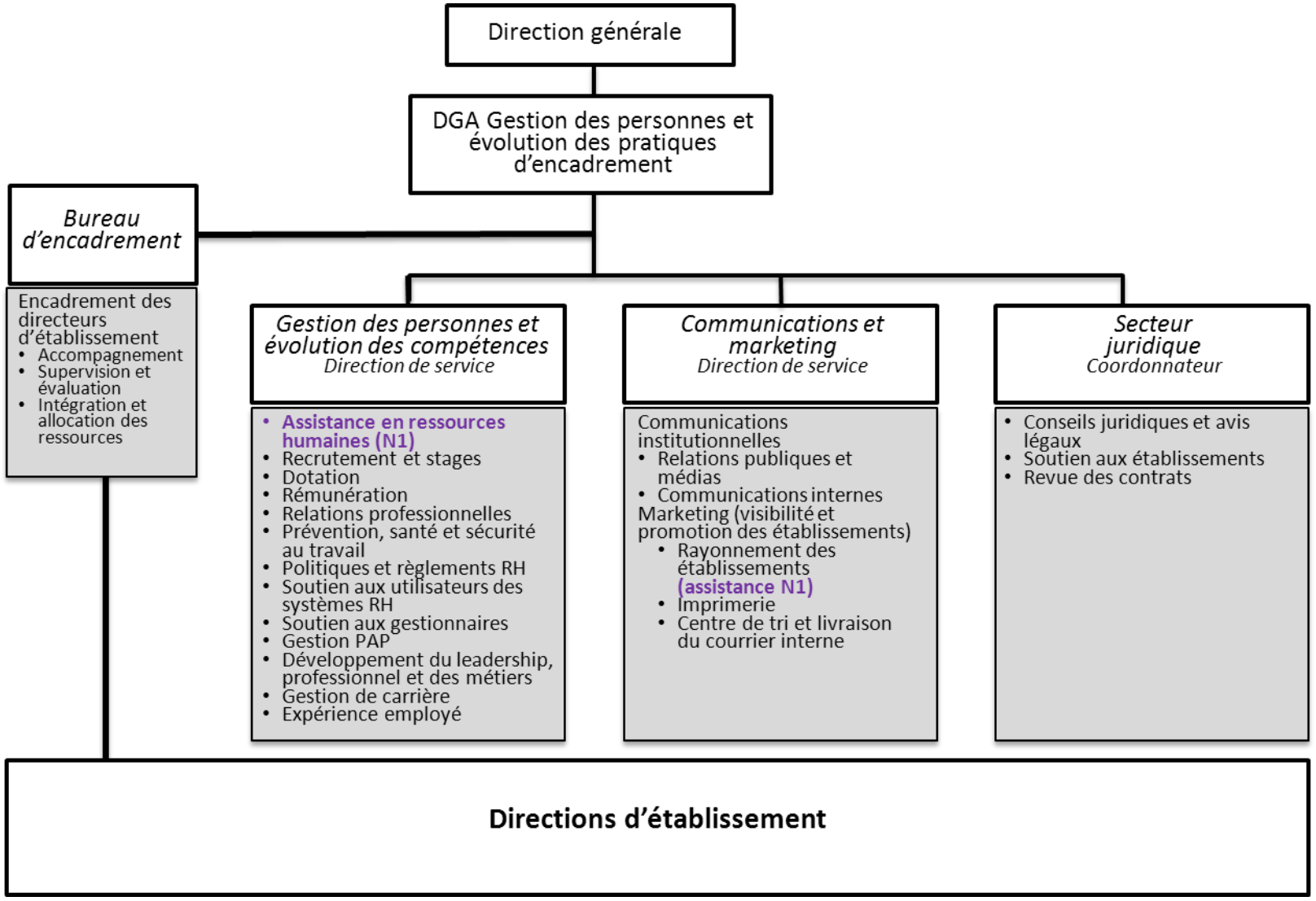
2.3.4. Structure détaillée

En lien avec le grand domaine de gestion qui oriente son mandat, la Direction générale adjointe *Gestion des personnes et évolution des pratiques d'encadrement* est composée des secteurs suivants :

- Bureau d'encadrement
- Direction de service *Gestion des personnes et évolution des compétences*
- Direction de service *Communications et marketing*
- Secteur juridique

Le tableau suivant présente la structure organisationnelle de la Direction générale adjointe *Gestion des personnes et évolution des pratiques d'encadrement*.

Direction générale adjointe *Gestion des personnes et évolution des pratiques d'encadrement*



2.4. Direction générale adjointe *Gestion et performance des services éducatifs*

La création de cette direction générale adjointe s'inscrit dans la volonté d'offrir des services éducatifs de grande qualité aux milieux de la CSDM, répondant aux besoins des intervenants locaux et des élèves jeunes et adultes. Représentant la mission première de la CSDM, elle soutient directement les trois grands principes liés à sa transformation :

- **Proximité** – la centralisation de l'ensemble des ressources de soutien permet de mieux répartir les expertises selon les besoins des milieux et d'avoir une force de frappe plus importante en misant sur les synergies et la complémentarité
- **Efficacité** – le rapprochement des différentes activités administratives permet un meilleur alignement entre les fonctions et rend la structure plus légère et flexible
- **Autonomie** – l'alignement des besoins locaux et des orientations institutionnelles permet aux milieux de recevoir le type de soutien dont ils ont réellement besoin pour offrir un enseignement de qualité et adapté à leurs élèves

2.4.1. Mandat

Veille à l'application rigoureuse des programmes et des approches pédagogiques et éducatives alignées sur une vision institutionnelle claire, accompagne les équipes-écoles dans l'évolution des pratiques d'enseignement et la prise en charge de leurs besoins locaux et agit comme un moteur de développement et d'innovation pour soutenir la réussite scolaire.

2.4.2. Portée

La mise en place de la DGA *Gestion et performance des services éducatifs* vise, d'une part, à améliorer les services éducatifs auprès des écoles et, d'autre part, à soutenir le leadership pédagogique de la CSDM au Québec.

Les travaux entrepris cet automne par l'équipe-action Services pédagogiques ont permis de déterminer cinq défis qui ont orienté la mise en place de cette nouvelle direction générale adjointe :

- Le **développement d'une vision pédagogique institutionnelle** claire, porteuse des ambitions de la CSDM relativement à la réussite de l'ensemble de ses élèves, cohérente avec les besoins de développement professionnel et de soutien pédagogique exprimés par les milieux et reposant sur des pratiques probantes et innovantes
- L'**importance accordée à la vocation pédagogique**, à la complémentarité entre les diverses fonctions et à la cohérence dans l'action
- La **maximisation** de la portée et de **l'effet des accompagnements auprès des enseignants et des directions d'établissement** par l'introduction d'une démarche de développement professionnel structurée
- La **centralisation et la simplification de la structure des services éducatifs** ainsi que du mode de déploiement des ressources de proximité, basé sur la notion d'équité
- **L'accessibilité renforcée aux expertises** des services éducatifs

Pour répondre à ces défis, la DGA *Gestion et performance des services éducatifs* s'est dotée de quatre axes :

- **L'axe Stratégie**, qui s'assure de l'alignement des orientations pédagogiques institutionnelles avec les besoins locaux

- **L'axe Administration**, responsable d'offrir aux milieux une plateforme pédagogique stable et efficiente
- **L'axe Soutien**, destiné au soutien de proximité auprès des établissements
- **L'axe Développement**, responsable de l'amélioration continue de la qualité des activités pédagogiques

2.4.3. Faits saillants

Cette section présente les principaux changements à prévoir au cours de la transformation de la CSDM en lien de la DGA *Gestion et performance des services éducatifs*.

Secteur de la planification stratégique

Le Secteur de la planification stratégique est responsable de s'assurer de la pertinence des orientations stratégiques institutionnelles de la CSDM ainsi que de leur alignement avec les besoins locaux exprimés par les milieux, à travers le plan stratégique. Ces orientations stratégiques institutionnelles servent ensuite de cadre aux fonctions de soutien et de développement de la pédagogie pour permettre à la CSDM et à ses milieux d'améliorer la qualité de leurs activités pédagogiques de façon harmonisée et durable.

Le Secteur de la planification stratégique aura donc comme mandat premier d'élaborer le plan stratégique de la CSDM en collaborant avec l'ensemble des services et des établissements et d'en assurer la mise à jour.

Des ressources seront consacrées au suivi des données, à la docimologie et aux résultats scolaires afin de permettre à la CSDM d'appuyer ses réflexions et décisions sur l'analyse approfondie de données tangibles, incluant mais pas limitées aux résultats scolaires.

Direction de service *Services éducatifs*

La Direction de service *Services éducatifs* prend en charge les trois autres axes de la DGA, soit l'Administration, le Soutien et le Développement, où sont concentrés l'ensemble des services pédagogiques destinés aux milieux. Le regroupement des fonctions soutenant ces trois axes permet à la CSDM de soutenir efficacement les milieux, en leur offrant des services flexibles et adaptés à leur réalité.

Direction adjointe de service *Administration des services éducatifs*

La direction adjointe de service *Administration des services éducatifs* est principalement responsable de deux grandes fonctions :

- Organisation scolaire et sanction des études
- Transport scolaire

Organisation scolaire et sanction des études

Toutes les fonctions liées à l'organisation scolaire FGJ, FP, FGA et à l'administration des services d'accueil sont transférées de l'actuel Bureau de l'organisation scolaire et des différents réseaux.

Le volet purement administratif de la signalisation administrative en adaptation scolaire est transféré du Réseau des écoles spécialisées pour les EHDAA. Quelques CP en adaptation scolaire (CPA) sont également transférés afin de permettre aux autres CPA (dans les services éducatifs de proximité) de se concentrer sur l'analyse de la signalisation administrative et l'accompagnement dans les milieux.

Le Plan triennal de répartition et de destination des immeubles est transféré des Services corporatifs au sein de cette nouvelle unité.

Transport scolaire (ordinaire et adapté)

La fonction Transport scolaire est transférée du Service des ressources matérielles afin de faciliter ses arrimages avec les travaux de l'Organisation scolaire.

Les préposés aux élèves handicapés (PEH) présents dans les autobus sont sous la supervision de l'équipe Transport scolaire. Les PEH présents dans les écoles sont quant à eux sous la responsabilité de ces dernières.

Direction adjointe des services éducatifs de proximité, de l'innovation et du développement

Cette direction adjointe offre également un point de contact privilégié aux « gestionnaires responsables de l'encadrement » des directions d'établissement pour toute question d'arrimage d'ordre pédagogique.

Volet Services éducatifs de proximité

L'ensemble des CP école des actuels réseaux ainsi que les CP école actuellement sous la supervision des écoles sont transférés dans une optique de :

- cohérence des approches et des messages, soutenus par la vision pédagogique institutionnelle;
- partage des connaissances et des expertises;
- collaboration entre les ressources;
- déploiement des ressources de façon souple et équitable.

Ce mode de déploiement des CP école permettra à ces derniers de mieux répondre aux besoins des établissements. En restant encore très présents sur le terrain, les CP école conserveront ainsi un fort sentiment d'appartenance envers les établissements qu'ils soutiendront. Le mandat des CP école est principalement axé sur l'accompagnement auprès des enseignants et le rôle-conseil auprès des directions d'établissement.

La majorité des CP en adaptation scolaire sont transférés des réseaux dans cette équipe et ont pour mandat de se concentrer sur l'analyse de la signalisation administrative et l'accompagnement dans les milieux, alors que quelques ressources sont transférées à la direction adjointe de service *Administration des services éducatifs* et prennent en charge le volet purement administratif de la signalisation administrative en adaptation scolaire.

Cette équipe prend également en charge les activités d'accompagnement liées aux services de garde, au soutien à l'apprentissage du français, au Répit-conseil, aux services éducatifs complémentaires ainsi qu'à l'assistance de premier niveau (N1) en pédagogie.

Les professionnels de la consultation personnelle ainsi que toutes les ressources impliquées dans le soutien à la pédagogie auprès des équipes-écoles et des élèves sont transférés des réseaux et des écoles dans l'optique d'offrir de meilleurs services et de répondre aux besoins des élèves :

- Animateurs de vie spirituelle et d'engagement communautaire
- Conseillers en formation scolaire
- Conseillers en orientation
- Orthophonistes-audiologistes
- Psychoéducateurs
- Psychologues

Volet Expertise éducative

La concentration des efforts consacrés à l'innovation et à la recherche permet à la CSDM d'être à l'affût des avancées en matière de pédagogie, aussi bien ailleurs dans le monde qu'au sein de ses milieux, et d'intégrer les pratiques probantes alignées sur ses orientations stratégiques au sein des différentes fonctions de ses services éducatifs.

L'ensemble des CP disciplinaires des réseaux est centralisé dans une optique de partage des connaissances et des expertises et de collaboration entre les ressources. Le développement des compétences éducatives du personnel enseignant et des directions d'établissement est également pris en charge par cette équipe.

L'actuel Bureau du développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) en pédagogie est transféré et conserve son mandat de développement et de soutien des TIC en pédagogie, ainsi que les projets Cybersavoir et Récit.

Le Centre des enseignantes et des enseignants est transféré du Service des ressources humaines afin d'assurer l'alignement avec le développement des compétences éducatives du personnel enseignant.

Le Centre de documentation est créé afin de mettre à la disposition de l'ensemble des ressources des services éducatifs et des milieux les informations pertinentes en lien avec la pédagogie (recherches, outils, processus, pratiques, etc.).

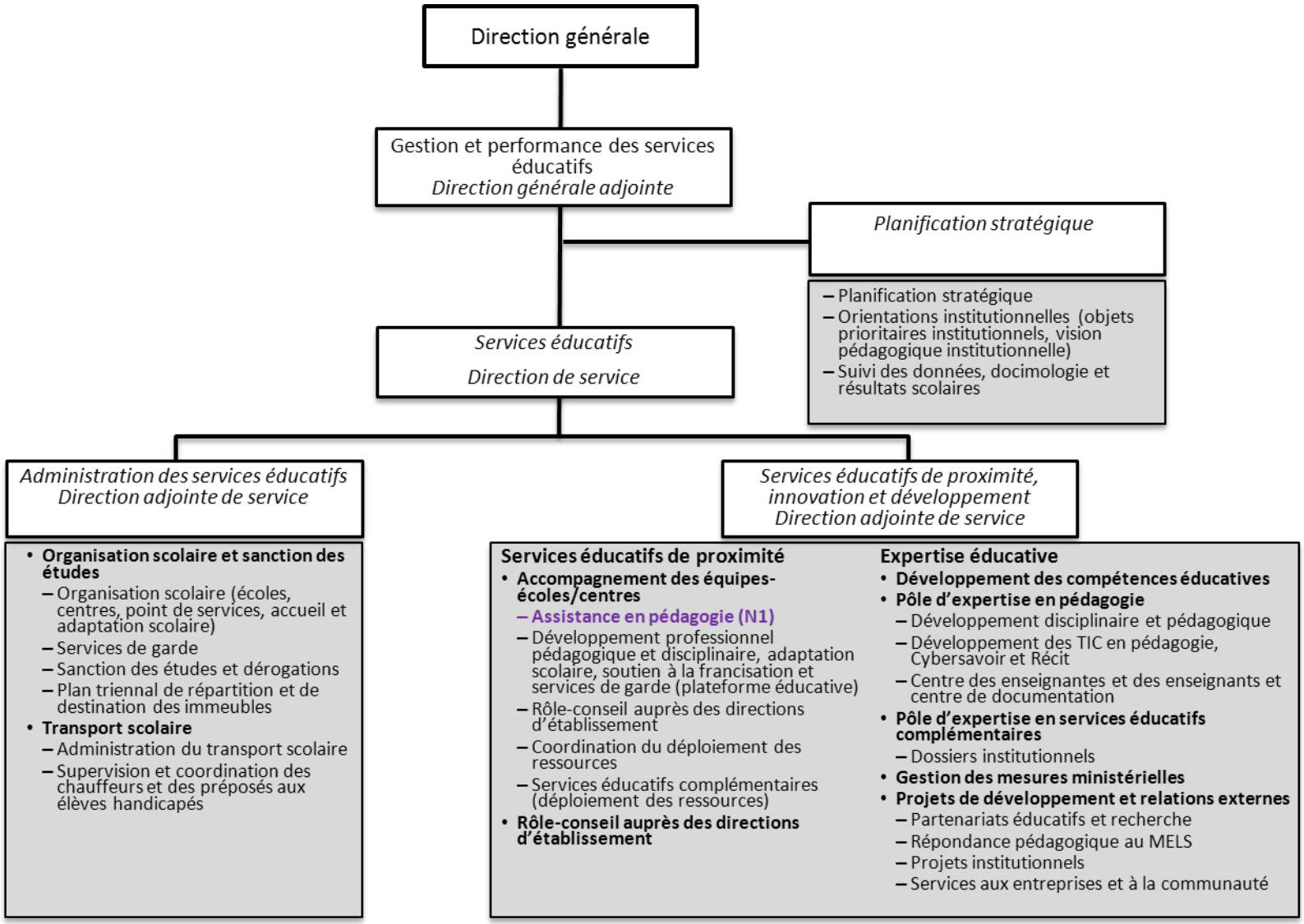
Les fonctions suivantes sont regroupées comme leviers au rayonnement pédagogique de la CSDM à l'externe :

- La répondance pédagogique au MELS se voit intégrée et centralisée
- Les projets institutionnels pédagogiques sont transférés des réseaux
- Les services aux entreprises et à la communauté sont transférés

2.4.4. Structure détaillée

Voir page suivante

Direction générale adjointe *Gestion et performance des services éducatifs*



2.5. Direction générale adjointe *Gestion de la performance financière et de l'efficacité opérationnelle*

La création de cette direction générale adjointe s'inscrit dans la volonté de recentrer les activités de la CSDM sur les grands domaines de gestion. Cette direction générale adjointe assume les fonctions en soutien à la gestion budgétaire et financière des établissements ainsi qu'à la recherche d'efficience globale au sein de la CSDM, et ce, tant sur le plan matériel que technologique.

2.5.1. Mandat

Veille à la santé financière de la CSDM à travers un suivi rigoureux des processus budgétaires et d'approvisionnement et assure l'entretien et l'amélioration des immeubles actifs et du parc technologique sur le territoire de la Commission scolaire.

2.5.2. Portée

La mise en place de la DGA *Gestion de la performance financière et de l'efficacité opérationnelle* vise à répondre aux défis suivants établis dans le cadre des travaux des équipes-actions :

- La volonté d'assurer une **saine gestion financière et budgétaire** dans un contexte de retour à l'équilibre budgétaire;
- Le besoin de dégager les directions d'établissement de certaines responsabilités jugées « énergivores » et nécessitant des expertises précises (gestion des immeubles et gestion de l'informatique);
- L'importance de simplifier le processus d'**approvisionnement** et de centraliser certains types d'achats;
- Le suivi et la prise en charge de demandes reliées aux services d'entretien des immeubles;
- La recherche d'efficience et de conformité au **service de la paie**;
- L'accès à des **technologies porteuses** pouvant mener à une plus grande efficacité organisationnelle, à des économies d'échelle et à des pratiques d'amélioration continue.

Nous croyons que la création de cette nouvelle direction générale adjointe permettra de répondre à ces défis, mais également de favoriser la mise en place de pratiques de travail efficientes et harmonisées au bénéfice de l'ensemble de la CSDM.

2.5.3. Faits saillants

Cette section présente les principaux changements à prévoir au cours de l'année 2013-2014 assurant la mise sur pied de la DGA *Gestion de la performance financière et de l'efficacité opérationnelle*. Prendre note que certains changements seront mis en place dès le 1er juillet 2013, tandis que d'autres seront implantés au cours de l'année.

Transfert du service de la paie à la Direction de service *Gestion financière* : à déterminer

Il a été mentionné au cours des dernières années qu'une optimisation quant au service de la paie serait souhaitable. Dans cette optique, le transfert du service de la paie à la Direction de service *Gestion financière* est proposé afin de faciliter les contrôles requis pour assurer la mise en place de bonnes pratiques comptables conformes aux lois en vigueur au Québec.

De plus, des mécanismes d'arrimage seront définis et mis en place afin de bien distinguer les volets « dotation », « rémunération » et « traitement de la paie ». Ce changement sera en vigueur le 1er juillet 2013,

et un plan de transition des effectifs sera détaillé de manière à ce que le tout se réalise efficacement, dans le respect des personnes et le maintien des opérations.

Révision du processus d'approvisionnement : en vigueur au 1er juillet 2013

La clarification, la simplification et l'amélioration du processus d'approvisionnement ont été établies comme des pistes d'optimisation potentielles pouvant générer d'importants gains en efficience et une réduction de coûts importante pour notre commission scolaire. Ce processus transversal optimisé devra prendre appui sur un système technologique intégré soutenu par une première ligne de service efficace. Nous visons également la mise en place d'un « service clé en main » destiné à des achats spécialisés requérant une expertise de pointe. Une révision des paniers d'achats permettra également de bénéficier davantage des économies d'échelle négociées auprès des fournisseurs homologués.

Nous croyons que la révision du processus d'approvisionnement permettra d'engendrer des économies importantes, notamment en centralisant le traitement et le paiement des factures, en lien avec l'objectif de diminuer les tâches transactionnelles sans valeur ajoutée effectuées dans les établissements. Finalement, la notion de propriétaire de processus devra également être envisagée puisqu'il s'agit ici d'une fonction transversale clé qui demandera des arrimages importants entre les différentes parties prenantes au sein de notre organisation.

Implantation de nouvelles technologies porteuses : à déterminer

La volonté d'optimiser la prestation de services révèle qu'une modernisation de nos systèmes actuels, notamment sur le plan de la gestion des demandes, est souhaitable afin de faciliter le service aux usagers, d'améliorer nos pratiques et d'assurer un transfert des connaissances dans un souci de pérennité.

Tel qu'il a été soulevé dans les travaux des équipes-actions, la mise en place de « systèmes intelligents » capables de mieux soutenir les établissements et l'ensemble des employés offrirait une plus grande flexibilité aux usagers de ces systèmes et renforcerait du même coup leur autonomie.

Réorganisation du Bureau des transports : en vigueur au 1er juillet 2013

La réorganisation du Bureau des transports vise à créer des regroupements logiques et naturels afin de mieux répondre aux exigences et aux défis que comporte cette fonction au sein de notre commission scolaire. Ainsi, le transport scolaire (ordinaire et adapté) se voit annexé à la nouvelle Direction adjointe de service *Administration des services éducatifs*. Le service de livraison du courrier interne est quant à lui transféré au secteur des communications et du marketing tout comme le centre de tri et l'imprimerie. Finalement, le transport des repas s'insérera au sein de la Direction adjointe de service *Services alimentaires*.

Nous croyons que cette réorganisation permettra, d'une part, de mieux coordonner les services de transport à la CSDM et, d'autre part, de favoriser l'émergence de synergies potentielles étant donné les types de services nouvellement regroupés. Ces synergies, à terme, permettront de trouver de nouvelles pistes d'optimisation qui ont été inexplorées jusqu'à présent.

Transfert des services alimentaires à la Direction de service *Gestion financière* : 1er juillet 2013

La Direction adjointe de service *Services alimentaires* se voit transférée à la Direction de service *Gestion financière*. Le transport des repas sera transféré sous cette direction adjointe de service. Un projet d'analyse d'une potentielle impartition de certains services alimentaires sera lancé au cours des prochaines années afin d'évaluer les incidences à moyen et à long terme de cette possibilité. La gestion de la location des salles, la gestion du Plan vert et le volet nutrition se rattacheront également à cette direction adjointe de service.

Lancement d'un projet pilote visant la coordination centralisée des services ménagers de la CSDM : en cours d'année 2013

La centralisation des activités de coordination et de supervision des services ménagers représente un important changement à prévoir au cours des prochaines années. En effet, l'entretien de notre parc immobilier reposera en grande partie sur l'amélioration des pratiques préventives reliées aux services d'entretien ménager.

Dans cette optique, nous croyons que la mise en place d'un projet pilote visant l'amélioration globale de la prestation des services ménagers s'avérera nécessaire.

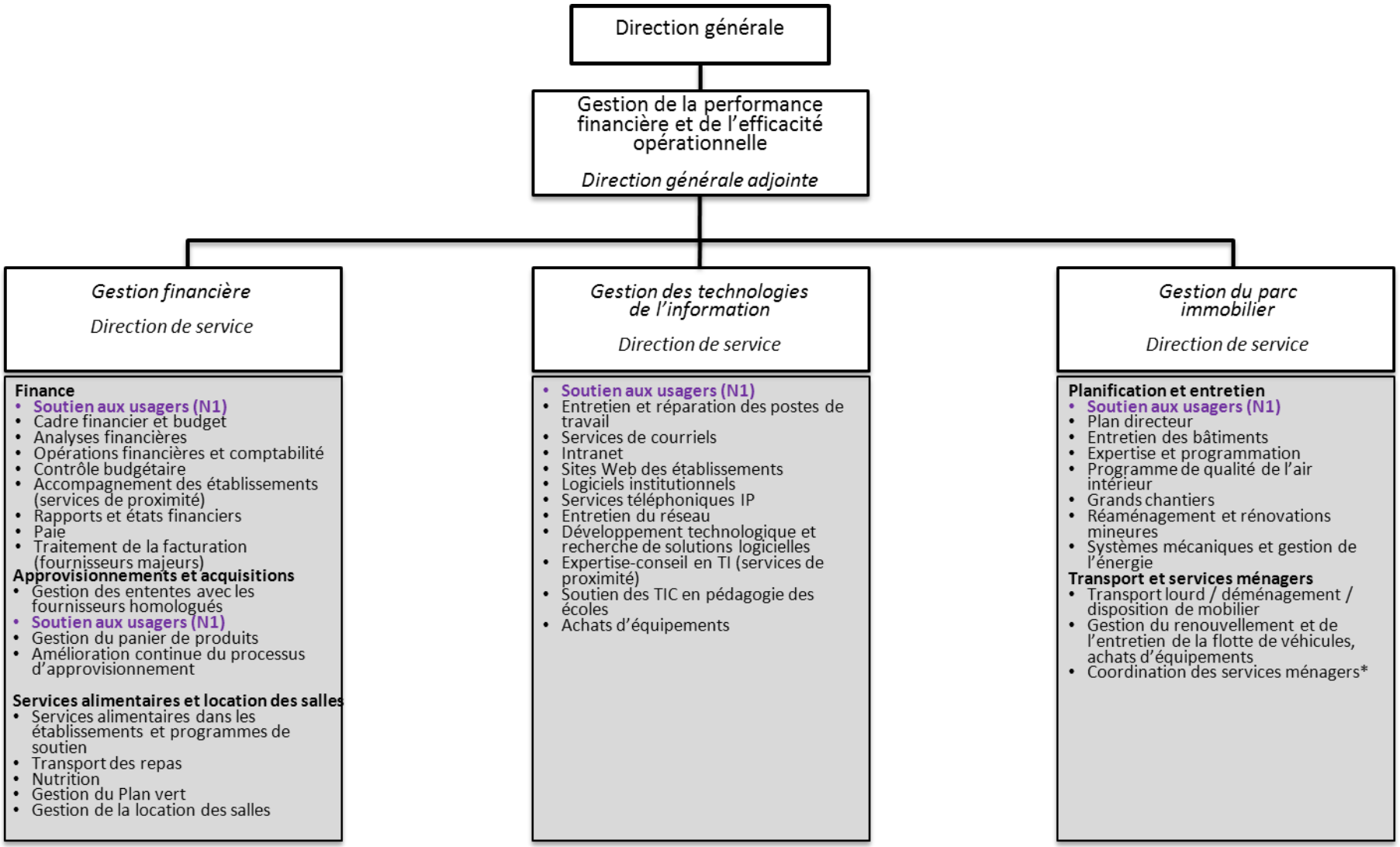
2.5.4. Structure détaillée

En lien avec les grands domaines de gestion qui orientent son mandat, la Direction générale adjointe *Gestion de la performance financière et de l'efficacité opérationnelle* est composée des secteurs suivants :

- Direction de service *Gestion financière*
- Direction de service *Gestion des technologies de l'information*
- Direction de service *Gestion du parc immobilier*

Le tableau suivant présente la structure organisationnelle de la Direction générale adjointe *Gestion de la performance financière et de l'efficacité opérationnelle.*

Direction générale adjointe *Gestion de la performance financière et de l'efficacité opérationnelle*



**Projet pilote à prévoir*

2.6. Déploiement de la structure

Le déploiement de la structure s'échelonnera sur les trois prochaines années. Ainsi, certaines fonctions basculeront dès le 1er juillet 2013, alors que d'autres le feront dans les mois suivants. Les critères discriminants utilisés afin de départager les fonctions à basculer en priorité sont les suivants :

- Maintien du soutien direct aux établissements dans la foulée de l'abolition des réseaux
- Capacité d'absorption du changement au sein de l'institution
- Logique globale de la structure et interdépendance entre les fonctions

Nous croyons que les choix effectués reflètent adéquatement ces critères. Le tableau qui suit présente l'ensemble des changements structurels à venir au cours des prochaines années tels que nous les anticipons maintenant.

Il va de soit que des modifications pourront être apportées tout au long de la transformation suivant notre volonté de s'adapter au contexte et à l'évolution de notre commission scolaire.

Changements à prévoir

Changement	1er Juillet 2013	2013-2014	2014-2015
Abolition des réseaux	**x**		
Création d'un bureau de projet	**x**		
Mise en place d'une première ligne de soutien aux usagers	**x**		
Transfert de la gestion des immeubles excédentaires	**x**		
Évolution de la portée du Secrétariat général		x	
Création du Bureau d'encadrement	x		
Intégration de la Direction de service *Communications et marketing* à la DGA *Gestion des personnes et évolution des pratiques d'encadrement*	x		
Transfert du service de la paie à la Direction des ressources financières		x	
Redéploiement du Bureau du transport	x		

Changement	1er Juillet 2013	2013-2014	2014-2015
Centralisation de la coordination des CP école (réseaux)	x		
Centralisation de la coordination des CP école (écoles)	À venir		
Centralisation de la coordination des professionnels de la consultation professionnelle (PCP) (réseaux)	x		
Centralisation de la coordination des PCP (écoles)	À venir		
Redéploiement des Services corporatifs	x		
Création du secteur Planification stratégique	x		
Transfert de la direction adjointe de service des services alimentaires	x		
Implantation du nouveau processus d'approvisionnement		x	
Centralisation de la coordination des services ménagers		x	

PROCESSUS DE DÉPÔT ET DE CONSULTATION AUPRÈS DES INSTANCES

À la suite de l'adoption au conseil des Commissaires du projet de structure pour consultation, des rencontres d'information avec les groupes consultés (associations, syndicats, Comité central des parents, Comité consultatif des services aux élèves HDAA et Comité central de gestion) se feront au début du processus. Les groupes consultés disposeront d'une période de sept semaines, soit du 31 janvier au 20 mars 2013 pour déposer leur avis. Considérant la nature du projet, la Commission scolaire prévoit deux moments avant la fin de la consultation pour permettre l'expression des groupes consultés :

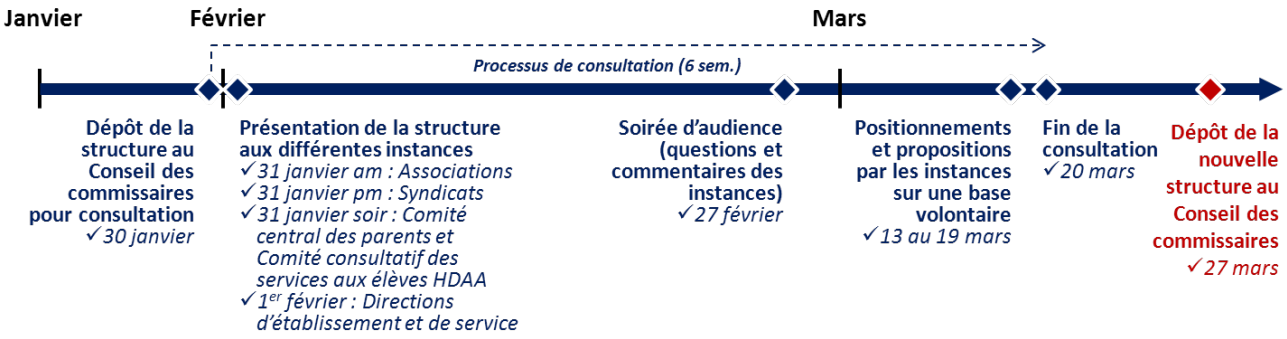
- 27 février : Afin de les soutenir dans leur réflexion, une soirée d'audience permettra aux groupes consultés, à mi-temps du processus, de formuler leurs questions et leurs commentaires.
- Semaine qui précédera la fin de la consultation : Un autre moment sera prévu afin de permettre aux groupes consultés de venir présenter leur avis.

À la suite de cette consultation, le Conseil des commissaires adoptera le 27 mars la nouvelle structure de la Commission scolaire qui entrera en vigueur le 1er juillet 2013.

L'axe du temps suivant résume les grandes étapes du processus de consultation mené à la suite du dépôt initial du 30 janvier.

Processus de dépôt et consultation auprès des instances

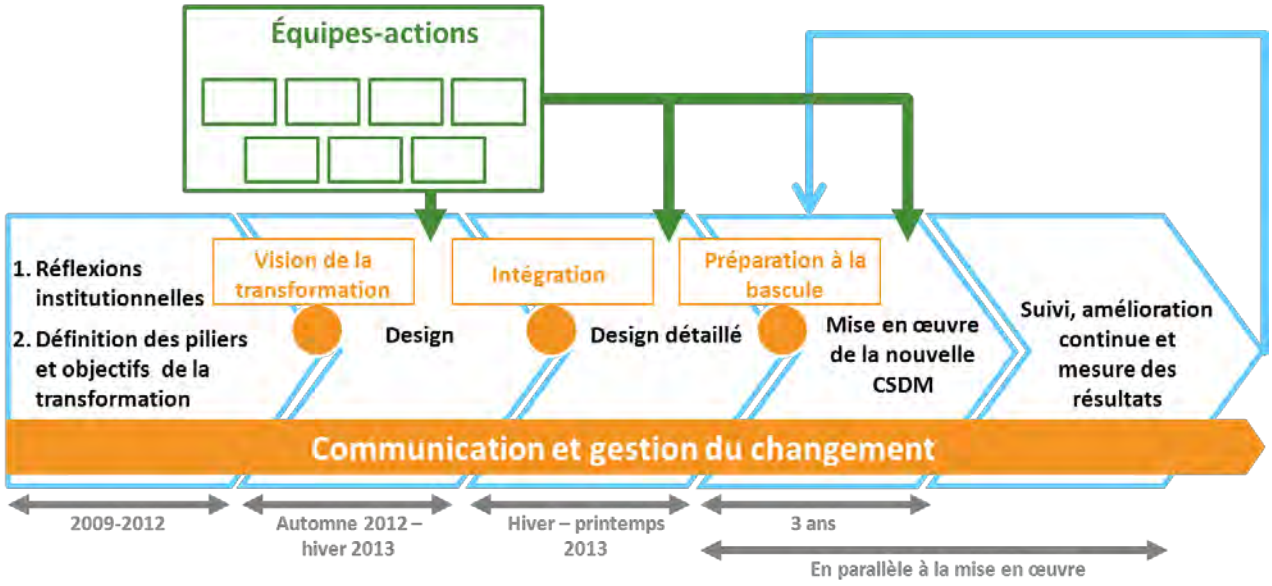
Axe du temps



PROCHAINES ÉTAPES

Amorcée il y a quelques années par nos travaux de réflexion, la transformation a vu son rythme s'accroître au cours des derniers mois et celui-ci s'intensifiera d'ici à la bascule, prévue au 1er juillet 2013. Rappelons-nous toutefois qu'il s'agit d'une transformation organisationnelle majeure qui se déploiera au cours des trois prochaines années.

Le schéma ci-dessous illustre le chemin parcouru ainsi que les étapes que nous nous apprêtons à entreprendre afin de réussir la transformation.



À court terme, nous entreprendrons l'étape de « design détaillé » une fois les consultations terminées. Celle-ci implique des activités très importantes, telles que :

- Le dépliage de la structure aux niveaux plus détaillés : Cela s'effectuera de manière collaborative, à l'image des équipes-actions de l'automne. Cette activité impliquera donc la participation de tous, la collecte de leurs idées ainsi que le soutien de l'appropriation de la structure par les différents milieux.
- La production du plan d'effectifs : Ce dernier viendra concrétiser la volonté de simplifier la structure et de se recentrer sur les écoles.
- La préparation à la bascule : Cette préparation implique notamment la dotation, les activités de développement professionnel des ressources ainsi que les activités de communication et d'accompagnement.
- Les travaux préparatoires : Cela implique, par exemple, la déclinaison plus détaillée de la mise en place du Bureau de projets, de même que le périmètre des projets qui y seront gérés.

D'autres éléments importants de réflexion seront abordés. Nous poursuivrons par exemple les travaux en cours, notamment ceux entourant la révision de l'organisation du travail des préposés aux élèves handicapés (PEH), qui seront exécutés en continuité avec les paramètres de départ.

En somme, nous entreprenons un très grand changement, et il est nécessaire, pour obtenir les résultats escomptés, de trouver un équilibre entre la volonté de marquer le changement et le désir de construire de nouvelles fondations qui permettront ensuite de poursuivre notre évolution. Ce qui est proposé est ambitieux, mais réaliste, sachant que nous nous devons de livrer les résultats attendus.

MOT DE LA FIN

Depuis le début de cette aventure, nous n'avons jamais changé de cap. Tous nos efforts, nous les faisons pour la réussite de l'école. Nous avons une responsabilité collective à cet égard. Nous sommes redevables à la population. L'éthique nous incite à une rigueur irréprochable dans la gestion des biens communs dont nous avons la responsabilité.

Nous nous dirigeons vers l'adoption d'une nouvelle structure dans le cadre de la transformation de notre institution. Le plus exigeant reste à faire. Il nous faut maintenant prendre les décisions qui feront en sorte que cette transformation se réalisera. Cela nous demandera du courage, et ce, à tous les paliers de gestion.

Nous avons été amenés à comprendre ensemble ce qui nous différencie : c'est l'angle selon lequel nous abordons la réussite de l'école. Toutefois, au chapitre du résultat, nous avons les mêmes attentes, la réussite de l'école. Comment y arriverons-nous? Par quels moyens?

Nous devons nous faire confiance à nous-mêmes, mais également entre nous. Dans un contexte de confiance, il émerge des gens une extraordinaire capacité à changer, à innover, à s'ouvrir aux autres et à réussir.

Au moment de prendre des décisions et de faire des choix, il est impératif de prendre en considération tant la perspective institutionnelle que locale, de même que les aspects individuels et collectifs. Cette transformation est possible seulement si nous sommes solidaires, comme nous l'avons été d'ailleurs tout au long des travaux jusqu'à présent.

Par conséquent, nous avons la conviction qu'en considérant le bien commun, en nous faisant confiance et en étant solidaires, nous trouverons le courage de prendre les décisions qui doivent être prises et, il s'agit là du plus grand enjeu, de construire ensemble.

ANNEXE : RECOMMANDATIONS ET POINTS DE VIGILANCE

Les recommandations et points de vigilance suivants sont le fruit des diverses consultations effectuées auprès des instances (comités-conseils associatif et syndical, Comité central des parents, Conseil des commissaires) concernant les travaux réalisés par les différentes équipes-actions.

Cette section présente donc, d'une manière non exhaustive, mais qui reflète l'intégration des grands propos transversaux, les éléments considérés par les différentes instances consultées comme devant faire l'objet d'une attention particulière lors de la mise en œuvre des recommandations des équipes-actions.

Autonomie et imputabilité des établissements

- L'harmonisation du rôle des directions et le développement de leur autonomie ne doivent pas pour autant entraîner la perte du caractère unique et spécifique des milieux.
- Il ne faut pas oublier la communauté à l'intérieur de la réflexion sur l'autonomie, surtout lors de la transition vers le nouveau rôle.
- Les parents, en tant que « parents-partenaires » de l'école, souhaitent faire partie du processus d'évaluation.
- Une révision de l'organisation du travail, notamment en ce qui a trait à la gestion financière et budgétaire, sera requise afin de bien départager les tâches entre les directions, les directions adjointes et les secrétaires.
- Un roulement de personnel important est constaté dans les écoles : comment pouvons-nous accroître la stabilité du personnel?

Services pédagogiques

- L'adhésion des gens sur le terrain face à la vision pédagogique est le facteur clé de succès.
- Les orientations institutionnelles doivent être le reflet des besoins des milieux et tenir compte de l'autonomie professionnelle des enseignants.
- Il est important de mieux arrimer les différents services présents dans les écoles, ex. : service de garde et école (choix des activités éducatives, partage des locaux, etc.).
- La coordination du travail des CP sera un facteur clé de succès.
- Il sera important de redéfinir les tâches selon les fonctions et non la typologie actuelle.
- Il est nécessaire d'avoir des experts « contenu » en mode centralisé (notamment des CP disciplinaires) qui agiront en complémentarité avec les gens sur le terrain.
- Une plus grande harmonisation est souhaitée dans les méthodes et les façons d'enseigner.
- Il sera nécessaire de déterminer les résultats recherchés et de s'assurer de faire le suivi des résultats obtenus.

Centre de services partagés

- Une analyse exhaustive des coûts et des conséquences devra être réalisée avant de prendre la décision d'impartir.
- Il importe d'offrir aux parents la possibilité d'avoir une certaine visibilité dans le suivi des demandes clés liées à la vie des écoles.
- Il ne faudra pas sous-estimer l'importance à accorder à la formation qui devra être offerte aux employés devant s'approprier une nouvelle façon de travailler.
- L'organisation devra se pencher sur les mécanismes à mettre en place afin d'encourager la stabilité du personnel.
- Il faudra établir les priorités et procéder de manière « étapiste ».
- Il faudra s'assurer de clairement définir la place du parent au sein de l'offre de services du CSP.

Évolution des profils de compétences

- Au-delà de la « supervision », il sera important que les directions d'établissement aient accès à de l'expertise spécifique dans les différents domaines de gestion.
- La compétence perçue comme étant la moins bien maîtrisée par les directions d'établissement concerne la gestion des personnes.
- Concernant l'éventuel rôle d'encadrement et de supervision des directions d'établissement, on croit essentiel d'avoir une couche de gestion intermédiaire (portée de gestion suggérée : max. 20-30 écoles) et de s'assurer d'une certaine stabilité dans cette fonction.
- Il serait important de voir à une mise à jour du contenu du DESS (arrimage à faire avec les universités).
- Il sera important de s'assurer de la clarté des attentes envers les directions d'établissement.
- Concernant le nombre d'années requises avant de pouvoir accéder à un poste de direction, il ne faudra pas fixer un nombre précis, mais y aller davantage en fonction de l'expérience de la personne.
- L'essentiel est de leur donner le temps de s'approprier la fonction (par le mentorat et l'accompagnement)