



*Mémoire de la  
Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys*

**Projet de loi n° 86 - *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance des commissions scolaires en vue de rapprocher l'école des lieux de décision et d'assurer la présence des parents au sein de l'instance décisionnelle de la commission scolaire***

**Avril 2016**

# TABLE DES MATIÈRES

Préambule .....	3
Introduction.....	4
La CSMB en quelques chiffres .....	5
1. La CSMB - un modèle de gestion qui mène vers la réussite .....	6
1.1 Les défis .....	6
1.2 L'importance des données probantes dans le déploiement de ses stratégies .....	7
2. L'enseignant - un acteur essentiel à la réussite des élèves .....	7
3. La démocratie scolaire - un élément nécessaire à notre système d'éducation .....	9
3.1 La gouvernance éthique à la CSMB .....	9
3.1.1 L'exercice du pouvoir à la CSMB .....	9
3.2 L'importance de la participation de tous les acteurs .....	11
3.2.1 Le comité conjoint de gestion .....	12
3.2.2 Le comité de répartition des ressources .....	13
3.2.3 Les comités de parents .....	13
3.2.4 Les conseils d'établissement .....	13
3.3 L'importance de la légitimité des élus .....	15
3.3.1 Une proposition alternative pour l'élection des membres du conseil scolaire .....	15
3.3.2 La composition du conseil scolaire .....	16
Conclusion .....	18
Annexe 1 - Quelques exemples de stratégies déployées à la CSMB qui ont une incidence sur l'augmentation du taux de réussite de ses élèves	
a. Les réseaux territoriaux d'appartenance et de concertation .....	19
b. Les cadres de référence pour les professionnels et techniciens en éducation spécialisée .....	19
c. Le modèle de réponse à l'intervention (RAI) .....	19
d. Répartition des conseillers pédagogiques .....	20
e. Vivre ensemble en français .....	20
f. CAP sur la prévention .....	21
g. D'autres stratégies qui contribuent à la réussite des élèves .....	21
Annexe 2 - Convention de gestion et de réussite éducative .....	22
Annexe 3 - Les valeurs de la CSMB .....	24
Les principes de gouvernance à la CSMB .....	25
Les principes de délégation de pouvoirs à la CSMB .....	26

## PRÉAMBULE

Le présent mémoire expose la position de la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys à l'égard du projet de loi 86, *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance des commissions scolaires en vue de rapprocher l'école des lieux de décision et d'assurer la présence des parents au sein de l'instance décisionnelle de la commission scolaire.*

Il a été écrit avec la participation de membres du conseil des commissaires, de membres de la direction générale, d'élèves, de directions d'établissement, de cadres de services administratifs et de membres du personnel en soutien direct aux élèves. Dans cette perspective, les éléments présentés dans les prochaines pages ont fait l'objet de discussions et de consensus auprès de la communauté éducative consultée.

Il est soumis à la Commission de la culture et de l'éducation de l'Assemblée nationale par :

Diane Lamarche-Venne  
Présidente  
Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys

# INTRODUCTION

La Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys (CSMB) remercie la Commission de la culture et de l'éducation de l'occasion qui lui est offerte d'exprimer son point de vue sur le projet de loi 86, *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance des commissions scolaires en vue de rapprocher l'école des lieux de décision et d'assurer la présence des parents au sein de l'instance décisionnelle de la commission scolaire*.

La CSMB croit que l'objectif premier de tout changement dans le système d'éducation devrait être de favoriser l'augmentation du taux de réussite des élèves. C'est d'ailleurs dans cette perspective qu'elle pose l'ensemble de ses actions. Elle voit, dans le projet de loi 86, des éléments intéressants, dont certains s'apparentent à des initiatives qu'elle a déjà mises en place.

Cependant, à la lecture de ce projet de loi, la CSMB constate qu'au-delà de répondre aux critiques ou souhaits de groupes d'intérêts, son contenu ne renferme que peu d'éléments visant directement à favoriser la réussite des élèves. Bien qu'il y ait des changements prévus, il demeure important de s'attarder à la façon dont sont organisés les services pour favoriser l'augmentation de la réussite des élèves. La CSMB souhaite, par ce mémoire, réagir à ce projet de loi en y présentant sa vision d'une gouvernance axée sur la réussite.

# LA CSMB EN QUELQUES CHIFFRES

Établie dans l'ouest de l'île de Montréal, la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys (CSMB) est la deuxième en importance au Québec. Elle compte :

- 9 300 employés (dont 5 500 enseignants)
- Plus de 53 000 élèves, dont 43 000 au primaire et au secondaire
- 95 établissements : 70 écoles primaires, 13 écoles secondaires, 2 écoles spécialisées, 6 centres de formation professionnelle, 4 centres d'éducation des adultes
- Établissements situés dans sept arrondissements montréalais et 13 municipalités de l'ouest de l'île :

Lachine	Baie-D'Urfé	L'Île-Dorval
LaSalle	Beaconsfield	Montréal-Ouest
L'Île-Bizard/Ste-Geneviève	Côte-Saint-Luc	Mont-Royal
Outremont	Dollard-des-Ormeaux	Pointe-Claire
Pierrefonds/Roxboro	Dorval	Sainte-Anne-de-Bellevue
Saint-Laurent	Hampstead	Senneville
Verdun	Kirkland	

- La CSMB s'inscrit dans une dynamique hétérogène en constante évolution. Quelque 62% des élèves n'ont pas le français comme langue maternelle. En formation professionnelle et à l'éducation des adultes, plus de la moitié des élèves ont une langue autre que le français.



## 1. La CSMB - un modèle de gestion qui mène vers la réussite

Dans notre société, où tout le monde a fréquenté une école, toute personne peut avoir une opinion sur ce qui pourrait ou devrait être fait dans une salle de classe ou dans une école, avec une perception teintée par son vécu. Cependant, l'éducation n'est pas une affaire d'instinct et d'intuition où les décisions peuvent être prises au gré des intérêts de chacun des acteurs impliqués. En enseignement, les stratégies utilisées devraient trouver leurs fondements dans les données probantes. L'objectif derrière toutes ces décisions devrait être d'instruire, de socialiser et de qualifier les jeunes qui sont confiés à l'école. La finalité recherchée est donc la réussite des élèves. C'est à partir de données probantes que la CSMB déploie ses actions et organise son offre de service (voir quelques exemples en annexe 1).

Au cours des sept dernières années, la CSMB a réussi à augmenter son taux de diplomation chez les élèves âgés de moins de 20 ans de près de 10 %. Ce taux se situe actuellement à 81,4 % et il est en voie d'atteindre l'objectif de 83 % qu'elle s'est fixée pour juin 2018, dès la présente année scolaire. Elle présente le meilleur taux de réussite des commissions scolaires francophones montréalaises et figure dans le peloton de tête des commissions scolaires du Québec.

La gestion axée sur les résultats qu'elle a mise en place a eu un effet marqué sur ce taux de diplomation, et ce, dans l'ensemble de ses secteurs d'enseignement. Or, certains éléments du projet de loi limitent le lien de subordination et de reddition de compte des établissements envers la commission scolaire qui, pour la CSMB, a été un levier important dans l'augmentation du taux de réussite de ses élèves.

Par exemple, le projet de loi 86 propose l'élimination de la convention de gestion et de réussite éducative par la modification de l'article 209.2 de la *Loi sur l'instruction publique* retire à la commission scolaire un lien important avec les établissements qui lui permet d'exercer une vigie sur les résultats obtenus par les élèves et de répondre aux besoins identifiés par les établissements (voir le modèle de convention de gestion de la CSMB en annexe 2).

### 1.1 Les défis

La CSMB évolue dans un milieu fortement multiethnique. Près des deux tiers de ses élèves du primaire et du secondaire n'ont pas le français comme langue maternelle. Ces jeunes arrivent souvent en cours de parcours scolaire et doivent d'abord passer par les classes d'accueil afin d'apprendre le français. Malgré ce détour, les élèves de la CSMB arrivent à obtenir leur diplôme dans les temps requis et obtiennent de très bons résultats en français.

Plusieurs établissements de la CSMB ont un indice de défavorisation élevé et accueillent une clientèle dont les besoins sont multiples.

Un autre défi auquel fait face la CSMB est l'exode, lors du passage du primaire vers le secondaire, d'environ 30 % de ses élèves vers les écoles privées qui sont en grand nombre sur son territoire. Sachant que ces écoles sélectionnent leur clientèle à la suite d'examens axés sur l'excellence et aux vues des résultats scolaires, la CSMB perd une partie de ses élèves parmi les plus performants, au profit des écoles privées.

## 1.2 L'importance des données probantes dans le déploiement des stratégies de la CSMB

Malgré ces défis de taille, le taux de diplomation des élèves de la CSMB ne cesse de s'accroître. Cette augmentation de la réussite n'est pas le fruit du hasard. Pour y arriver, la CSMB a eu le courage de revoir son modèle de gestion en réorganisant son offre de services. La CSMB croit fermement que la réussite de ses élèves est le résultat de plusieurs initiatives qui s'appuient sur les données probantes issues de la recherche. Elle est d'avis, à l'instar de plusieurs chercheurs, que le Québec devrait se doter d'un institut national de recherche en éducation, et ce, notamment, afin de favoriser l'amélioration constante des pratiques pédagogiques et managériales pour éviter que ne soient investies des sommes importantes dans des mesures qui ne font pas bouger l'aiguille de la réussite.

La CSMB n'a pas attendu que des chercheurs s'intéressent aux défis particuliers auxquels elle faisait face pour améliorer ses pratiques. Elle s'est associée directement à des chercheurs et a créé, en 2012, le Centre d'intervention pédagogique en contexte de diversité (CIPCD), lequel organise ses activités autour de la recherche, du transfert et de la formation du personnel<sup>1</sup>.

En plus des activités en lien avec ce centre d'intervention, la CSMB poursuit le déploiement de pratiques efficaces en salle de classe ainsi que dans ses établissements, en compagnie de plusieurs chercheurs de renom.

## 2. L'enseignant - un acteur essentiel à la réussite des élèves

La CSMB souscrit à la reconnaissance de l'enseignant comme étant un acteur fondamental dans la réussite des élèves. Cette vision apparaît d'ailleurs dans la première orientation de son Plan stratégique 2014-2018 : *Reconnaître et renforcer l'effet enseignant*.

Elle tient à souligner le dévouement et l'expertise de son personnel enseignant, à qui revient une large part de l'accroissement significatif du taux de réussite de ses élèves. L'augmentation du nombre d'élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage, combinée aux défis d'intégration des nouveaux arrivants qui fréquentent ses établissements, contribue à la complexité du rôle que jouent les enseignants.

Néanmoins, il ne suffit pas d'accorder un statut d'expert aux enseignants pour reconnaître l'importance de leur rôle. Il faut aussi leur donner les moyens de maintenir un haut niveau d'expertise en tenant compte des stratégies d'enseignement efficace reconnues par la recherche.

<sup>1</sup> Les partenaires du CIPCD : La Faculté des sciences de l'éducation de l'Université de Montréal; le Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions du Centre de santé et des services sociaux Bordeaux-Cartierville-Saint-Laurent (associé à l'Université de Montréal); le SHERPA, du Centre de santé et des services sociaux de la Montagne (associé aux universités de Montréal, du Québec à Montréal et McGill); Vision Diversité; le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion; et l'accompagnement du ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, plus spécifiquement la Direction des services d'accueil et d'éducation interculturelle (DSAEI).

Dans ce contexte, la CSMB investit davantage que les sommes allouées par le ministère de l'Éducation pour la formation de ses enseignants et a d'ailleurs choisi d'accompagner plusieurs membres de son personnel dans une démarche d'enseignement et de gestion efficace.

La CSMB note une contradiction dans le projet de loi 86 entre la reconnaissance légale de l'expertise en pédagogie des enseignants et le fait de donner aux conseils d'établissement un pouvoir d'adoption, plutôt que d'approbation, pour plusieurs sujets qui touchent justement la pédagogie. Le fait de donner un pouvoir d'adoption au conseil d'établissement n'est pas anodin. L'adoption donne la possibilité au conseil d'établissement de changer, séance tenante, le projet proposé par la direction d'établissement, pouvant ainsi avoir pour effet de modifier complètement l'essence de ce projet. Les conséquences pourraient être importantes, dans un contexte où plusieurs de ces projets doivent être élaborés avec la participation des enseignants ou des membres du personnel de l'école, lesquels ont toutes les connaissances et l'expertise nécessaires à l'élaboration d'orientations ou de projets de nature pédagogique.

La CSMB reconnaît que l'équilibre n'est pas simple à obtenir entre la recherche de la liberté d'intervention qui doit être donnée aux enseignants pour mettre en œuvre les programmes, les orientations du projet éducatif et la volonté des parents d'apporter une vision de ce qu'ils souhaiteraient que leur enfant vive à l'école. Elle voit cependant dans ce changement un risque de confrontation entre les membres du conseil d'établissement et du personnel ou au sein même du conseil d'établissement, ce qui serait fort dommage.

La CSMB, reconnaissant l'expertise des enseignants, tient à souligner que le titre d'expert en pédagogie qui serait donné à l'enseignant par le projet de loi 86, ne devra pas être interprété comme une prérogative donnant une autonomie complète permettant à l'enseignant de s'éloigner des pratiques reconnues et efficaces. Qui plus est, une telle interprétation aurait pour conséquence d'empêcher la direction d'exercer toute forme d'accompagnement et de supervision.

La CSMB affirme que ses directions d'établissement ont elles aussi une réelle expertise en pédagogie. Ce sont des pédagogues reconnus qui ont été sélectionnés pour leurs compétences dans ce domaine. Elles ont, elles aussi, un impact sur la réussite des élèves par l'exercice de leur leadership pédagogique.

À ce chapitre, une direction doit pouvoir se consacrer à la pédagogie et à l'accompagnement de son personnel. La commission scolaire, à l'aide de ses services administratifs, doit avoir pour mandat d'accompagner ses directions dans les tâches administratives. En ce sens, la CSMB est en accord avec le fait d'ajouter dans sa mission un rôle de soutien envers les établissements dans l'exercice de leur responsabilité. Elle croit cependant que la décentralisation recherchée par le projet de loi ne devra pas avoir comme effet d'alourdir la tâche administrative des directions d'école et de centre.



### 3. La démocratie scolaire - un élément nécessaire à notre système d'éducation

Dans le rapport du Comité d'experts sur le financement, l'administration, la gestion et la gouvernance des commissions scolaires, faisant référence au rapport annuel 2005-2006 du Conseil supérieur de l'éducation, on rappelle l'importance de maintenir une démocratie, tant représentative que participative, au sein de l'appareil scolaire. La CSMB adhère à cette philosophie.

L'une des pierres angulaires du projet de loi 86 est sans aucun doute la réforme de la gouvernance des commissions scolaires, dont la composition de l'éventuel conseil scolaire et le processus menant à la nomination de ses membres. Cependant, selon la CSMB, la gouvernance d'une commission scolaire ne se limite pas aux personnes qui formeront ce conseil, ni à la manière dont celles-ci seront nommées.

L'éducation publique est un bien commun qui profite à l'ensemble de la société. Les décisions prises par une commission scolaire n'auront pas que des impacts sur ses élèves. On peut penser aux choix qui seront faits quant à l'ouverture ou à la fermeture d'une école, au lieu de l'aménagement d'un nouvel établissement, aux choix de programmes qui seront offerts, notamment en formation professionnelle, et à l'offre de service de manière plus générale. Ces décisions toucheront également les parents, les familles dont les enfants ne fréquentent pas encore l'école, les employeurs qui ont besoin de main-d'œuvre et l'ensemble des personnes résidant sur le territoire. Il importe donc que la population soit représentée au sein de la commission scolaire, qu'elle ait une voix.

La démocratie n'est pas que l'organisation d'élections lors desquelles la population peut voter, c'est aussi avoir la possibilité de présenter sa candidature.

Néanmoins, si la représentation est importante, la participation l'est tout autant. Pour qu'une institution soit démocratique, elle doit favoriser la participation de ses différents acteurs, que ce soit les parents, les élèves ou les membres de son personnel. Tel que la loi actuelle le prévoit, cette participation se traduit de différentes façons dans une commission scolaire : participation des parents, des élèves et des membres du personnel dans les conseils d'établissement, consultation des comités de parents et d'autres groupes intéressés par un sujet.

La CSMB croit que c'est plutôt en favorisant cette participation, en s'assurant qu'elle soit réelle et effective, que l'on rapprochera les écoles, les centres de formation professionnelle et les centres d'éducation des adultes, des lieux de décision. Il faut revenir à l'intention du législateur dans l'élaboration du projet de loi 86, tout en ayant toujours comme but la réussite des élèves.

La CSMB voit, dans cette proposition législative, un recul pour la démocratie, en raison du retrait de la voix que la population avait pour s'exprimer.

#### 3.2 La gouvernance éthique à la CSMB

Les modifications proposées à l'article 207.1 de la *Loi sur l'instruction publique*, qui définit la mission de la commission scolaire, introduisent le principe de subsidiarité. Ce serait donc désormais dans cette perspective que les commissions scolaires devraient accomplir leurs

fonctions. La CSMB voit, par l'introduction de ce principe de subsidiarité, une volonté du législateur de faire en sorte que l'exercice du pouvoir soit davantage décentralisé, de manière à le rapprocher non seulement des établissements, mais également des acteurs ayant la meilleure connaissance des enjeux.

La CSMB reconnaît la valeur de la décentralisation. Elle l'a mise de l'avant dans son modèle de gestion. Elle est toutefois d'avis que la décentralisation a une limite et qu'elle ne doit pas se faire aux dépens de l'équité et du droit de l'élève d'avoir les mêmes chances de réussite, peu importe son milieu d'origine.

En ce sens, elle souhaite que le guide relatif aux pratiques de gestion décentralisée qui serait élaboré par le ministre en vertu du nouvel article 459.5, laisse une marge de manœuvre aux commissions scolaires. Il est en effet nécessaire qu'elles puissent adapter leur modèle de décentralisation à leur réalité et qu'elles puissent assurer le rôle de vigie qui, malgré les changements prévus à la *Loi sur l'instruction publique*, demeure leur responsabilité.

Au milieu des années 2000, la CSMB a entrepris une grande démarche d'analyse de ses façons de faire et exercé un virage vers une gestion éthique. Au terme de cette réflexion, elle s'est dotée non seulement de ses valeurs organisationnelles que sont le respect, l'équité, la responsabilité et le courage, mais aussi de quatre grands principes de gouvernance : la responsabilisation, la décentralisation, la proximité et la confiance.

De ces principes se dégageait une volonté claire et réelle de la CSMB de rapprocher le pouvoir décisionnel des premiers acteurs impliqués. Dès lors, elle a retravaillé en profondeur son règlement de délégation de pouvoirs dans lequel elle a aussi introduit des principes de délégation de pouvoirs:

- l'autonomisation (*empowerment*);
- le jugement;
- la proximité;
- la cohérence;
- la pertinence.

Les définitions de ces principes se trouvent en annexe 3.

### **3.2.1 L'exercice du pouvoir à la CSMB**

La CSMB considère que la personne la mieux placée pour prendre la décision est celle qui est plus près de l'action. Cependant, il existe des circonstances ou des situations à l'occasion desquelles l'autorité ayant la meilleure position pour prendre une décision est celle qui dispose du plus large spectre d'information et qui a la plus grande possibilité d'action.

Une plus grande délégation implique nécessairement que la commission scolaire forme adéquatement ses cadres d'établissement et de service afin qu'ils aient une

connaissance et une compréhension suffisantes des différentes règles dont ils devront tenir compte lors de la prise de décision.

En plus de la *Loi sur l'instruction publique* et de ses règlements, plusieurs autres lois, règlements ou politiques s'appliquant au milieu scolaire doivent être connus et maîtrisés pour pouvoir prendre des décisions qui soient conformes aux encadrements. Ceux-ci sont nombreux et souvent complexes. On pense par exemple à la *Charte de la langue française*, à la *Loi sur les contrats des organismes publics* et ses règlements, à la *Loi sur le droit d'auteur* et à la *Charte des droits et libertés de la personne*, pour ne nommer que ces exemples. Il importe de rappeler que les établissements n'ont pas de personnalité juridique et qu'en ce sens, la commission scolaire demeurera toujours responsable et imputable de leurs décisions.

Il semble ainsi nécessaire que, malgré la délégation de pouvoirs accrue que sous-tend le principe de subsidiarité, certains liens permettant une forme de vigie demeurent afin que la commission scolaire puisse atteindre elle-même ses objectifs et remplir adéquatement ses fonctions.

Elle doit garder la possibilité d'intervenir à l'égard des établissements si elle demeure redevable de la réussite de ses élèves et de ses résultats financiers.

Par ailleurs, si la CSMB est d'avis que le ministre puisse avoir le pouvoir de faire certaines interventions dans une commission scolaire dont les résultats ne seraient pas ceux auxquels la population est en droit de s'attendre, elle croit que cette intervention ne devrait pas se faire de manière péremptoire, sans une recherche de solution préalable, faite en collaboration avec cette commission scolaire.

### 3.3 L'importance de la participation de tous les acteurs

De l'avis de la CSMB, la gouvernance d'une commission scolaire va au-delà du système électoral et de la tête dirigeante que serait le conseil scolaire. Ce sont tous les processus et toutes les personnes impliquées dans la préparation et la consultation menant à la prise de décision qui participent à ce qu'est la gouvernance d'une organisation.

*« La gouvernance est l'ensemble des règles et des processus collectifs, formalisés ou non, par lequel les acteurs concernés participent à la décision et à la mise en œuvre des actions publiques. Ces règles et ces processus, comme les décisions qui en découlent, sont le résultat d'une négociation constante entre les multiples acteurs impliqués. Cette négociation, en plus d'orienter les décisions et les actions, facilite le partage de la responsabilité entre l'ensemble des acteurs impliqués, possédant chacun une certaine forme de pouvoir. »<sup>2</sup>*

<sup>2</sup> Isabelle LACROIX et Pier-Olivier ST-ARNAUD, *La gouvernance : tenter une définition*, Cahiers de recherche en politique appliquée, Université de Sherbrooke, Vol. IV, No 3, Automne 2012, p. 26.

En ce sens, les établissements doivent très certainement participer à cette gouvernance. La CSMB se demande toutefois si les éléments apportés par le projet de loi 86 permettront cette meilleure participation et rapprocheront réellement les établissements des lieux de décision. Par son modèle de gestion, en respectant les encadrements existants, la CSMB a réussi à impliquer davantage les différents acteurs (directions, membres du personnel, parents et membres des conseils d'établissement) dans sa prise de décision.

### 3.3.1 Le comité conjoint de gestion

Le projet de loi 86 prévoit remplacer le comité consultatif de gestion (CCG) par un comité conjoint de gestion, lequel gardera toutefois la même composition, soit l'ensemble des directions d'établissement et une partie des cadres de la commission scolaire. Actuellement, le comité consultatif de gestion participe à l'élaboration du plan stratégique (qui deviendrait le plan d'engagement vers la réussite), des politiques et des règlements de la commission scolaire.

Par l'adoption du projet de loi 86, le rôle du comité conjoint de gestion demeurerait le même, à l'exception de deux ajouts.

D'abord, il devrait faire rapport annuellement au conseil scolaire sur les pratiques des conseils d'établissement relatives aux contributions financières assumées par les parents, ainsi que sur les services d'enseignement fournis en dehors des périodes d'enseignement. La CSMB voit là une réponse législative à des situations ponctuelles qui ont fait les manchettes.

Ensuite, il devra être consulté sur le plan d'engagement vers la réussite de la commission scolaire. Pourtant, le CCG participe déjà à l'élaboration du plan stratégique.

Aucune autre responsabilité n'est ajoutée au comité. En ce sens, la CSMB se demande en quoi ces changements apporteront davantage d'autonomie d'action et de pouvoir décisionnel aux établissements et se questionne quant à la pertinence de changer le nom de ce comité, sans en changer les attributions de façon plus importante. Le même questionnement se pose sur la nécessité de renommer le plan stratégique pour le plan d'engagement vers la réussite. La CSMB estime que le comité devrait en demeurer un qui soit consultatif, mais que des objets de consultation obligatoire pourraient lui être ajoutés, ce qui contribuerait davantage à « rapprocher les établissements des lieux de décision ».

La CSMB recommande que les directions d'établissement soient consultées sur les objectifs et principes de répartition des subventions, de la taxe scolaire et de ses autres revenus. D'ailleurs, depuis de nombreuses années, elle consulte son comité consultatif de gestion sur le sujet.

### 3.3.2 Le comité de répartition des ressources

Le projet de loi 86 prévoit la création d'un comité de répartition des ressources, lequel devra être formé d'une majorité de directions d'établissement et du responsable des services éducatifs aux élèves handicapés et aux élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage. La CSMB souhaite que la direction des ressources financières et celle des ressources éducatives fassent aussi partie de ce comité.

La CSMB a déjà des structures qui s'apparentent à ce nouveau comité. Depuis plusieurs années, elle répartit ses ressources humaines et élabore ses objectifs et principes de répartition annuelle des revenus avec un comité formé de directions d'établissement, avant de les soumettre à son comité consultatif de gestion. Dans cet ordre d'idées, la CSMB croit que le projet de loi devrait prévoir explicitement que le processus de concertation qui devra être mis en place par ce comité devrait joindre l'ensemble des directions d'établissement. Cette façon de faire permettrait d'impliquer les directions dans la prise de décisions qui ont un réel impact dans leur établissement.

Par ailleurs, bien que le projet de loi prévoit que le comité de répartition des ressources soit sous la direction du directeur général, la CSMB propose que ce soit ce dernier qui soumette la recommandation de ce comité au conseil scolaire, puisque c'est lui qui sera ultimement imputable des résultats de la commission scolaire.

### 3.3.3 Les comités de parents

Les comités de parents participent également à la gouvernance des commissions scolaires, souvent au moyen des consultations qui sont effectuées. En plus des objets de consultation prévue dans la *Loi sur l'instruction publique*, la CSMB consulte ces comités sur l'ensemble des politiques qui ont un impact sur les élèves. Ils ont ainsi une voix et sont un élément essentiel au processus décisionnel.

### 3.3.4 Les conseils d'établissement

Le projet de loi 86 modifie la composition du conseil d'établissement des écoles. Il propose de nommer des substituts pour chacune des catégories de membres. Cet ajout risque fort de créer des difficultés dans le traitement des dossiers, vu le manque de continuité. Cette approche apparaît peu souhaitable pour une instance décisionnelle.

De plus, il met en péril la parité qui existait jusqu'ici entre les membres représentant les parents et les membres représentant le personnel d'une école, par l'ajout du droit de vote pour les membres de la communauté. Cette parité apportait le nécessaire équilibre entre les intérêts des différents groupes. La CSMB se questionne sur la valeur ajoutée de donner un droit de vote à cette catégorie de membres. Néanmoins, si le législateur souhaite poursuivre dans cette direction, la notion de « membre de la

communauté » devra être définie dans la *Loi sur l'instruction publique* afin d'éviter que ces postes ne soient comblés par des parents n'ayant pas été élus par l'assemblée générale de parents, comme c'est actuellement le cas dans plusieurs écoles.

Par ailleurs, le projet de loi 86 propose que le conseil d'établissement donne son avis à la commission scolaire sur la prestation de travail des directions d'école ou de centre. La CSMB est en désaccord avec cet ajout aux fonctions du conseil d'établissement. Il est important de rappeler que le conseil d'établissement est formé non seulement de parents, de membres du personnel et aussi d'élèves dans les écoles secondaires et dans les centres. Il pourrait être difficile pour eux de procéder à une évaluation juste et équitable de la prestation de travail de la personne en autorité dans leur milieu de travail ou d'apprentissage. Qui plus est, cet ajout risque de créer un rapport de force néfaste entre le conseil d'établissement et la direction, qui doit pouvoir assumer pleinement un rôle de leader pédagogique et administratif dans son établissement.

Le projet de loi 86 prévoit qu'un membre du conseil d'établissement (parent ou membre de la communauté) participe à la sélection du directeur de cet établissement. Bien que l'objectif de participation accru des conseils d'établissement soit intéressant, cette proposition semble difficile, voire impossible à mettre en place dans une commission scolaire de l'ampleur de la CSMB. Depuis le début de la présente année scolaire, la CSMB a vécu près d'une trentaine de mouvements de directions ou de directions adjointes. Ce faisant, il devient illusoire de penser qu'un représentant de chacun des établissements touchés aurait pu participer à ces comités de sélection. Au surplus, certaines connaissances et compétences sont nécessaires à l'exercice objectif d'une telle démarche. Il n'est pas approprié de demander à des personnes qui n'ont pas ces connaissances de s'improviser membre d'un comité de sélection.

En revanche, la CSMB s'assure en tout temps que l'un des commissaires représentant les comités de parents siège à l'ensemble des comités de travail du conseil. De plus, l'un d'entre eux participe aux comités de sélection de la banque de relève de directions d'écoles ou de centres.

Par ailleurs, la CSMB salue le fait que le contenu de l'actuel projet éducatif et du plan de réussite soient réunis dans un seul document, soit dans le projet éducatif. Cependant, ce projet éducatif devrait se diviser en deux parties distinctes. La première partie, révisée aux trois ou quatre ans, contiendrait les orientations et les objectifs du projet éducatif, tandis que la deuxième partie, comprenant les moyens mis en place pour atteindre ces objectifs, serait révisée annuellement.

Dans un autre ordre d'idées, la CSMB se questionne sur la pertinence de transférer la responsabilité de rendre public le projet éducatif des établissements à la commission scolaire. Le projet éducatif étant un document qui émane directement de l'école ou du centre, il revient à eux de les rendre publics et d'en faire la diffusion. Qui plus est, ce transfert de responsabilité est en contradiction avec le principe de subsidiarité.

### 3.4 L'importance de la légitimité des élus

Tout en reconnaissant que le taux de participation aux dernières élections au suffrage universel fut des plus décevants, appelant ainsi à une réforme de ce mode de scrutin, la CSMB croit à la nécessité de permettre la participation du plus grand nombre pour désigner les membres du conseil.

En ce sens, la CSMB se questionne quant à la légitimité que pourront avoir les membres parents et les membres de la communauté, vu le mode de nomination prévu par le projet de loi. L'une des critiques récurrentes entendues face à la pratique actuelle est le peu de légitimité des élus, conséquence du faible taux de participation de la population aux élections scolaires.

Or, le projet de loi prévoit que les six postes réservés aux parents seraient comblés par le vote des délégués au comité de parents de chacune des écoles, ainsi que par celui des candidats à ces postes et à ceux réservés aux membres de la communauté. Il en est de même pour les postes réservés aux membres de la communauté, à moins qu'à la suite d'une consultation auprès des parents de la commission scolaire, des élections au suffrage universel ne soient organisées pour le comblement de ces postes.

Pour la CSMB, la deuxième plus grande commission scolaire du Québec, cela signifie que douze des seize membres du conseil scolaire seraient élus par un potentiel d'une centaine de personnes, si l'on compte les 85 personnes déléguées aux comités de parents, en plus des candidats. Ce nombre d'électeurs semble très peu élevé, si l'objectif du législateur est d'assurer une meilleure représentativité et une meilleure légitimité des membres du conseil scolaire. Il apparaît d'ailleurs difficile, vu le mode électoral proposé, de prétendre que les parents qui seront alors élus au conseil scolaire puissent se définir comme étant les représentants des quelque 90 000 parents de la CSMB. Le risque de collusion entre les électeurs pour favoriser un candidat est réel.

Dans la proposition actuelle, les électeurs seront issus d'écoles primaires ou secondaires, aucun des centres de formation professionnelle ou des centres d'éducation des adultes, pour lesquels bien peu de choses sont prévues dans le projet de loi.

La CSMB affirme que ce modèle ne permettra pas d'atteindre une plus grande représentativité au niveau de la gouvernance.

#### 3.4.1 Une proposition alternative pour l'élection des membres du conseil scolaire

La CSMB s'est questionnée à savoir si le fait de jumeler les élections scolaires aux élections municipales pourrait être la solution pour régler le problème de la participation au scrutin, tel que le proposait notamment le Comité d'experts sur le financement, l'administration, la gestion et la gouvernance des commissions scolaires. Elle n'adhère toutefois pas à cette proposition. Les circonscriptions électorales au niveau scolaire et au niveau municipal pouvant difficilement être les mêmes, cette façon de procéder amènerait une logistique complexe, voire impossible

sur son territoire qui est partagé avec d'autres commissions scolaires et qui comprend 13 municipalités et sept arrondissements.

Néanmoins, dans l'objectif de favoriser une meilleure représentativité de ses élus, la CSMB souhaite faire une proposition alternative au mode de scrutin proposé dans le projet de loi.

Ainsi, pour qu'elles aient une meilleure légitimité et pour leur donner une réelle autorité morale, la CSMB croit, qu'au minimum, l'ensemble des parents d'élèves mineurs et l'ensemble des élèves adultes fréquentant une commission scolaire devraient pouvoir se prononcer quant au choix des personnes qui auront à définir les grandes orientations de l'organisation.

En outre, la population qui habite le territoire de la commission scolaire pourrait avoir un droit de vote, en s'inscrivant à un registre tenu par la commission scolaire, durant une période déterminée.

La CSMB propose qu'afin de limiter les coûts qu'occasionne une élection, le vote se fasse de manière électronique. L'organisation d'un tel mode de scrutin nécessiterait un investissement lors de l'entrée en vigueur de la loi pour la création de l'application permettant le vote, investissement qui devra de toute manière vraisemblablement être fait dans la version actuelle du projet de loi pour la consultation des parents sur le mode de scrutin pour l'élection de membres issus de la communauté. Cette dépense ne serait toutefois pas récurrente, ce qui viendrait minimiser les coûts et faciliter l'exercice du droit de vote.

Cette manière de faire permettrait, selon la CSMB, d'assurer une meilleure représentativité des élus et de ce fait, une plus grande légitimité.

Toutefois, si le législateur maintient la proposition du projet de loi 86 en ce qui a trait au mode électoral, il faudra nécessairement que soient mieux définis les critères pour avoir la qualité d'électeurs et les conditions pour être candidat à l'élection, vu l'abrogation de la *Loi sur les élections scolaires*.

### **3.4.2 La composition du conseil scolaire**

La CSMB croit que la composition du conseil scolaire, tel que proposée dans le projet de loi 86, risque de créer une dynamique où ses membres se retrouveront en confrontation, vu les divergences d'intérêts entre les différentes catégories.

Telle qu'elle existe actuellement, la gouvernance par des représentants de la population, bien qu'imparfaite, a l'avantage de permettre un second regard dans la prise de décision. La CSMB est d'avis qu'ils ont le recul nécessaire pour prendre des décisions qui sont dans l'intérêt collectif de l'organisation. Davantage de postes devraient être réservés aux membres de la communauté demeurant sur le territoire, ceux-ci étant les seuls élus ne représentant pas un groupe d'intérêt particulier, apportant ainsi une plus grande objectivité.



Quant aux membres de la communauté représentant des organismes provenant de divers milieux socio-économiques, la CSMB croit que ces postes devraient être pourvus par cooptation, comme le permet la loi actuelle.

Sans égard au nombre de représentants qu'ils auront, la CSMB tient à souligner qu'elle trouve pertinent que les parents membres du conseil scolaire acquièrent le droit de vote.

En revanche, si des membres du personnel devaient siéger au conseil scolaire, la CSMB croit qu'une meilleure représentativité des corps d'emploi en service direct aux élèves devrait être envisagée, sans toutefois que ces personnes aient un droit de vote.

Par ailleurs, la gouvernance étudiante occupant une place importante à la CSMB, elle a reçu une recommandation des représentants de sa table unifiée des conseils d'élèves, pour que l'un d'entre eux siège au conseil scolaire. Si le législateur considère qu'il est pertinent d'avoir des élèves sur les conseils d'établissement des écoles secondaires et des centres d'éducation des adultes et de formation professionnelle, la CSMB aimerait soumettre à la réflexion l'idée de leur réserver également une place au conseil scolaire, mais sans droit de vote.

## CONCLUSION

Le modèle de la CSMB n'est pas parfait, mais force est de constater que l'organisation est très performante, notamment en raison de son taux de diplomation qui est en voie d'atteindre 83 %. Une part de son succès est le fruit de la convergence entre ses niveaux de gouvernance politique, administrative et étudiante. La mise en place d'une gestion axée sur les résultats et la volonté de tendre toujours davantage vers les stratégies d'enseignement et de gestion efficaces qui s'inspirent des données probantes de la recherche, sont des éléments qui ont influencé directement l'augmentation du taux de réussite de ses élèves. Son modèle de gestion permet aux services administratifs de se déployer de manière à apporter tout le soutien dont les directions d'établissement ont besoin pour exercer un leadership pédagogique fort.

La gestion collaborative, concrétisée par la conclusion d'ententes entre la CSMB et de nombreux partenaires, est elle aussi gage de succès. L'élaboration de projets avec des organismes communautaires, des organismes du milieu de la santé et des services sociaux, des organismes gouvernementaux, des universités et des municipalités, permet d'apporter une complémentarité à sa communauté éducative.

La démarche de gestion éthique qui a mené à l'élaboration de principes de gouvernance et de délégation de pouvoirs a favorisé la décentralisation de manière à impliquer davantage les établissements dans la prise de décisions et à leur conférer un bon niveau d'autonomie. Des efforts restent néanmoins à faire afin d'encourager une plus grande participation des autres acteurs, notamment au moyen de la consultation.

Toutes ces initiatives de la CSMB ont pu être mises en place dans le cadre actuel de la *Loi sur l'instruction publique* et ont favorisé la réussite des élèves. Ainsi, la CSMB émet des réserves face à la pertinence de bouleverser le cadre actuel de la structure de gouvernance, tel que proposé par le projet de loi 86. De fait, le projet de loi ne propose aucune véritable mesure pour accroître le taux de diplomation. Les changements structurels annoncés demeureront sans effet si la mission de l'école québécoise n'est pas prise en compte: instruire, socialiser et qualifier les élèves.

## **ANNEXE 1**

### **Quelques exemples de stratégies déployées à la CSMB qui ont une incidence sur l'augmentation du taux de réussite de ses élèves**

#### **a. Les réseaux territoriaux d'appartenance et de concertation**

Parmi les modes de fonctionnement que s'est donné la CSMB pour assurer la réussite de ses élèves, l'approche par Réseau territorial d'appartenance et de concertation (RÉTAC) multiplie les initiatives pour soutenir le personnel et les élèves. Ces RÉTAC sont des regroupements d'écoles en lien avec le territoire qu'elles desservent et qui ont des réalités semblables.

Les directions d'écoles d'un même RÉTAC se réunissent régulièrement pour travailler sur des projets pédagogiques qui répondent aux besoins de leur clientèle et tiennent compte de leurs caractéristiques. En plus de développer des projets et de répartir des ressources, elles forment une communauté d'apprentissage professionnel (CAP) où le partage d'expertise au bénéfice des élèves est le point central.

#### **b. Les cadres de référence pour les professionnels et techniciens en éducation spécialisée**

La CSMB croit essentiel que ses intervenants saisissent bien leur rôle dans le contexte scolaire et qu'elles connaissent le niveau d'intervention qui est attendu de leur part. Partant de cette prémisse, dans l'optique d'accroître son efficacité sur le plan de la répartition des ressources et des pratiques professionnelles, la CSMB a conçu des cadres de référence à l'intention de son personnel professionnel et technique. Les cadres de référence qui ont été rédigés s'adressent aux psychologues, aux orthophonistes, aux orthopédagogues, aux psychoéducateurs, aux conseillers en orientation et aux techniciens en éducation spécialisée. L'élaboration du contenu de ces cadres de référence s'est faite en collaboration avec des représentants de chacun de ces groupes et, dans certains cas, de leur ordre professionnel.

Cette façon de définir les rôles et responsabilités de chacun (direction, enseignants, personnel non enseignant) permet d'éviter les zones d'interprétation quant au mandat qui leur est confié, **de manière à optimiser les ressources disponibles.**

#### **c. Le modèle de réponse à l'intervention (RAI)**

Pour répartir ses ressources professionnelles non enseignantes, la CSMB a mis en place un modèle d'intervention à trois niveaux. Ainsi, au lieu de référer les élèves aux différents professionnels dès que des difficultés sont identifiées, elle a réparti son offre de service de manière à ce qu'un maximum d'entre eux puisse bénéficier de ces ressources.

Le premier niveau d'intervention s'adresse à l'ensemble des élèves et devrait permettre la réussite d'environ 80 % d'entre eux. On parle d'intervention universelle. Les actions du professionnel à ce niveau se font généralement en classe, de façon indirecte, soit par du soutien aux enseignants dans leurs interventions.

Le deuxième niveau s'adresse aux élèves dont les difficultés demeurent préoccupantes, malgré les interventions faites au niveau 1. On parle alors d'intervention ciblée en sous-groupes d'élèves. Il s'adresse à environ 15 % d'entre eux.

Finalement, le troisième niveau est celui de l'intervention intensive. Ce n'est que lorsque les stratégies déployées dans les deux premiers niveaux seront insuffisantes que les interventions de 3<sup>e</sup> niveau seront mises en place de façon à corriger et réduire les difficultés persistantes d'un élève. Elle s'adresse à environ 5 % des élèves.

#### **d. Répartition des conseillers pédagogiques**

Afin de s'assurer que les ressources soient disponibles dans les établissements dont les besoins sont les plus grands, la CSMB a revu son modèle de répartition des conseillers pédagogiques en se basant sur le modèle de réponse à l'intervention (RAI). Cette répartition est faite suite à l'analyse des résultats des élèves de chacune des écoles. Les services sont intensifiés dans les écoles qui sont en déficit de résultats. La répartition se fait selon un modèle qui est équitable en fonction des besoins, plutôt que suivant un principe d'égalité.

#### **e. Vivre ensemble en français**

Les recherches démontrent l'importance du sentiment de sécurité et d'efficacité personnelle des jeunes. Pour favoriser sa réussite, l'élève doit non seulement s'estimer performant dans ce qu'il fait, mais aussi sentir qu'il fait partie intégrante de son milieu. L'intégration et le sentiment d'appartenance d'un élève à son milieu sont donc des facteurs essentiels à la réussite.

C'est dans cet esprit que la CSMB n'a pas hésité à reconduire dans son plan stratégique 2014-2018 l'orientation *Vivre ensemble en français*. Étant donné le contexte de diversité important qui lui est propre et voyant les résultats positifs commençant à se dégager, la CSMB souhaitait poursuivre les initiatives entamées dans son plan stratégique précédent (2010-2014).

L'orientation *Vivre ensemble en français* se décline de différentes manières. Les objectifs et mesures mis en place dans cette orientation cherchent à favoriser le sentiment d'intégration et d'appartenance de l'élève à son milieu ainsi qu'à développer des pratiques pédagogiques tenant compte de la diversité de sa clientèle.

**f. CAP sur la prévention**


CAP sur la prévention est un moyen que la CSMB s'est donnée pour développer l'esprit critique des intervenants avec la mise en place de communautés d'apprentissage professionnelles. Il s'agit d'une démarche structurante qui vise l'implantation de pratiques exemplaires en matière de prévention des difficultés en lecture et en écriture par l'implantation d'un modèle de réponse à l'intervention dans l'ensemble des écoles dont l'objectif est de rehausser les pratiques existantes avec les données de la recherche, et ce, pour tous les élèves. Cette initiative permet un fonctionnement en interdisciplinarité pour créer une expertise collective.

**g. D'autres stratégies qui contribuent à la réussite des élèves**

Dans un souci d'amélioration continue, la CSMB poursuit ses actions afin de développer des projets et des pratiques qui favorisent la réussite des élèves :

- Formation intensive portant sur les stratégies d'enseignement efficace;
- Adoption de la *Politique des élèves doués et talentueux* et mise en place de classes de douance;
- Mise en place de la Table unifiée des conseils d'élèves, afin de donner une place importance aux jeunes (gouvernance étudiante) et de renforcer leur sentiment d'appartenance à leur milieu;
- Développement de cadres de référence pour soutenir les classes d'adaptation scolaire;
- Déploiement de l'entente de complémentarité entre le ministère de l'Éducation et celui de la Santé et des Services sociaux;
- Élaboration d'un cadre de référence pour soutenir les élèves en classe accueil;
- Développement, en collaboration avec le comité consultatif sur les services aux élèves handicapés ou en difficultés d'adaptation ou d'apprentissage (HDAA), d'un guide destiné aux parents d'élèves HDAA;
- Mise en place de programmes en concomitance entre le secteur jeune et le secteur de la formation professionnelle;
- Élaboration de projets en lien avec le développement durable;
- Établissement de partenariats (gouvernance collaborative);
- Approche par guichet unique.

## ANNEXE 2

	<p><i>Convention de gestion et de réussite éducative 2015-2016</i></p> <p>entre</p> <p>la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys</p> <p>et l'École _____</p>
---	--

<b>PREMIÈRE PARTIE</b>
<b>Élément de la <i>convention de partenariat</i></b> repris de façon prioritaire en 2015-2016
<b>CONSTATS</b>
<b>OBJECTIF</b>
> .
<b>CIBLE</b>
>
<b>INDICATEUR</b>
>
<b>MOYENS</b> (en lien avec les zones de vulnérabilité)
> >
<b>SOUTIEN DE LA COMMISSION SCOLAIRE</b>
> >
<b>MECANISMES DE SUIVI</b>
>

<b>DEUXIÈME PARTIE</b>	
Deuxième partie	
<b>Élément du plan de réussite de l'école (en lien avec le plan stratégique) traité prioritairement en 2015-2016</b>	
<b>CONSTATS</b>	
>	
>	
>	
<b>OBJECTIF</b>	
>	
<b>CIBLE</b>	
>	
<b>INDICATEUR</b>	
>	
<b>MOYENS</b> (en lien avec les zones de vulnérabilité)	
>	
<b>SOUTIEN DE LA COMMISSION SCOLAIRE</b>	
>	
<b>MECANISMES DE SUIVI</b>	
>	

Fait à Montréal, le \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Directeur/trice, école

\_\_\_\_\_  
Directeur général adjoint

## ANNEXE 3

### LES VALEURS DE LA CSMB

**Le respect :**

Le respect consiste à accorder un second regard, lorsque requis, sur une problématique donnée afin de ne pas heurter inutilement les personnes ou les parties concernées.

**L'équité :**

L'équité se distingue de l'égalité. L'équité se définit comme « la juste appréciation de ce qui est dû à chacun », tandis que l'égalité préconise un traitement uniforme et indifférencié pour tous.

**La responsabilité :**

La responsabilité, c'est s'engager, c'est agir en maître d'oeuvre et faire les choix qui doivent être faits afin de poursuivre la mission de l'organisation.

**Le courage :**

C'est préférer la recherche, la réflexion et le jugement; c'est risquer la confrontation des idées; c'est aller contre la facilité qui est d'appliquer aveuglément les normes, et s'élever contre les automatismes.



## LES PRINCIPES DE GOUVERNANCE À LA CSMB

### **La responsabilisation :**

Le gestionnaire dispose de latitude dans l'exercice de ses fonctions et des pouvoirs qui lui sont dévolus. La gestion responsable réfère également à l'engagement et à la prise en compte des conséquences des choix qui sont faits et des décisions qui sont prises.

### **La décentralisation :**

La Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys tend à rendre plus autonomes ses unités administratives en leur déléguant certaines fonctions et certains pouvoirs de décision. Le principe n'exclut cependant pas la déconcentration d'activités en raison d'un souci d'uniformité de certains aspects de la gestion.

### **La proximité :**

Personne n'étant mieux placée que celle qui est la plus près de l'action pour agir, selon les circonstances, la proximité de décision permet d'évaluer, afin de juger le mieux, la juste appréciation de ce qui revient à chacun (équité), en même temps qu'elle permet le second regard afin de ne pas heurter inutilement (respect).

### **La confiance :**

La confiance est une assise nécessaire, une condition à la mise en oeuvre des valeurs de la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys. Le principe suppose que le gestionnaire qui aura à prendre une décision au niveau le plus près pourra le faire sans toujours obtenir, au préalable, l'assentiment de l'organisation. En corollaire au principe de confiance, s'inscrit l'importance du traitement bienveillant lors d'une erreur commise de bonne foi dans l'esprit d'une organisation apprenante. Tout cela ne se comprend et ne peut se comprendre sans rechercher la cohérence des actions et la cohésion des acteurs.

## LES PRINCIPES DE DÉLÉGATION DE POUVOIRS À LA CSMB

### **L'autonomisation (*empowerment*) :**

Une partie du pouvoir de décision et d'action est transférée aux acteurs directement concernés de telle sorte que l'agent de l'administration acquiert la maîtrise des moyens qui lui permettent de mieux utiliser ses ressources et renforcer son autonomie d'action.

### **Le jugement :**

L'agent qui dispose de fonctions et pouvoirs doit avoir la capacité et la possibilité d'exercer un jugement sur la meilleure décision à prendre, dans les circonstances. Ainsi, il doit disposer de l'information pertinente, des moyens nécessaires et des marges d'actions appropriées. Il doit pouvoir reposer son jugement sur la confiance et le traitement bienveillant de l'autorité supérieure.

### **La proximité :**

L'agent de l'administration le mieux placé pour prendre la décision est celui qui est le plus près de l'action, la proximité de décision permettant le mieux de porter le second regard dans le but de ne pas heurter inutilement.

Par contre, il est des circonstances ou situations à l'occasion desquelles l'agent le mieux placé pour prendre la décision la plus appropriée est celui qui dispose du plus large spectre d'informations et de possibilités d'action. Non seulement, en pareilles circonstances, l'on vise à ne pas heurter inutilement l'individu, mais également le plus grand ensemble. Alors, le décideur est celui qui est en position de juger de l'impact d'ensemble de la décision à prendre.

L'agent qui dispose des fonctions et pouvoirs pour la prise de décision dispose des pouvoirs implicites nécessaires et immédiats pour rendre possible la prise de décision.

### **La cohérence :**

Recherche de la cohérence des divers éléments de l'organisation entre eux, de même qu'avec son ensemble. Dans le contexte d'une gouvernance éthique, la coordination des différents éléments, en vue de l'atteinte de l'efficacité, doit se faire en s'assurant que l'organisation demeure fidèle à sa mission et cohérente par rapport à ses valeurs.

### **La pertinence :**

Les fonctions et pouvoirs doivent être exercés par l'autorité la plus pertinente au regard de leurs enjeux, leur finalité, et ce, dans le respect des principes précédemment énoncés. Ainsi, s'il est reconnu que les fonctions et pouvoirs à caractère politique, normatif ou réglementaire ainsi que les décisions structurantes sont généralement du ressort de l'autorité politique, il ressort que les actes administratifs relatifs à la gestion courante de la Commission scolaire sont, quant à eux, l'apanage des gestionnaires.