

AVIS SUR LE PROJET DE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE DE LA COMMISSION SCOLAIRE DE MONTRÉAL (CSDM)

Avis présenté à la

Commission scolaire de Montréal

par l'Alliance des professeures et professeurs de Montréal

25 mars 2013

— ALLIANCE
DES PROFESSEURES
ET PROFESSEURS
DE MONTRÉAL —



AVIS DE L'ALLIANCE DES PROFESSEURES ET PROFESSEURS DE MONTRÉAL SUR LE PROJET DE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE DE LA COMMISSION SCOLAIRE DE MONTRÉAL (CSDM)

PRÉAMBULE

La Commission scolaire de Montréal (CSDM) s'est engagée dans une démarche de réorganisation structurelle et administrative qu'elle soumet à la consultation des syndicats regroupant son personnel et des associations regroupant ses cadres. L'Alliance a déjà accepté de déléguer des membres dans des groupes de travail mis sur pieds pour élaborer des pistes de solutions aux problèmes auxquels on veut remédier. Le présent avis s'inscrit dans la même volonté de contribuer à améliorer la structure et le fonctionnement de la CSDM dans le but ultime de bonifier les services aux élèves. On ne peut pas, toutefois, conclure à notre adhésion aux modifications envisagées par la CSDM sur la base de notre participation à cette consultation.

Ce premier exercice de rétroaction s'inscrit en réaction au document portant sur la transformation organisationnelle intitulé *AUTONOMIE, PROXIMITÉ, EFFICACITÉ*, document qui nous a été transmis en janvier 2013.

INTRODUCTION

Certes, certains éléments du projet de la CSDM présentent un intérêt particulier du point de vue syndical. Notamment l'idée de centraliser certains dossiers pour favoriser l'uniformisation de pratiques administratives. Nous croyons que cela permettrait plus de cohérence et d'efficacité. Plus positive encore est notre réaction à la volonté exprimée dans ce projet de mieux encadrer les directions d'établissement. Nous souhaitons qu'un tel changement favorise une meilleure compréhension des encadrements légaux et une application homogène et plus rigoureuse des conventions collectives.

L'Alliance a fait une lecture critique de l'ensemble du projet de la CSDM en adoptant un double point de vue. D'abord celui des enseignantes et enseignants que nous représentons et dont nous défendons l'autonomie professionnelle. Force est de constater d'entrée de jeu que cet objectif n'est pas partagé par la CSDM. D'autre part, du point de vue social à partir duquel nous envisageons l'école publique. De ce point de vue, l'approche clientéliste que nous percevons dans le projet de la CSDM est incompatible avec la vision que nous avons d'une école publique, commune, qui doit instruire en favorisant une véritable réussite éducative du plus grand nombre d'élèves pour en faire des citoyens libres, critiques et responsables.

Notre avis traitera, dans un deuxième temps, d'un aspect plus administratif: le transfert des services de la paie.

PRÉCISIONS

D'entrée de jeu, des clarifications s'imposent. D'abord, soulignons l'importance de mettre en place des conditions préalables essentielles à une transformation organisationnelle dont les bases se veulent être « *l'autonomie, la proximité, et l'efficacité* ». Nous croyons que ces conditions ne sont pas réunies dans la mesure où l'autonomie du personnel enseignant n'est pas respectée dans la pratique et qu'une plus grande autonomie pour les établissements, tel que décrit dans le projet de restructuration de la CSDM, risquerait fort d'amplifier cet état de fait. Par ailleurs, la notion de proximité nous semble mal comprise quand on constate les effets d'une certaine décentralisation qui a pour conséquence de rendre imputables les établissements sur la base de la satisfaction du « client ». Enfin, l'efficacité sera évaluée en fonction de l'atteinte des objectifs poursuivis. Or, ceux que poursuit la CSDM avec ce projet de transformation organisationnelle nous laissent perplexes.

Ensuite, nous tenons à distinguer notre conception de la « réussite des élèves » qui ne doit pas être confondue avec la « réussite de l'école », concept qui semble être privilégié dans le projet de transformation organisationnelle que la CSDM présente dans son document. Selon nous, la réussite des élèves résulte prioritairement de la qualité des services qui leur sont offerts et de l'adéquation entre ces services et leurs besoins identifiés par les enseignants et les autres professionnels concernés, principalement quand il s'agit des élèves à risque et des élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage.

Enfin, le vaste chantier que tente de mettre en place la CSDM doit aussi garder le cap sur sa mission de transmission des connaissances. C'est dans cette perspective que la CSDM s'était engagée, au moment de déployer son *Plan Réussir*, à en faire sa priorité et à assurer l'évaluation systématique des connaissances acquises par les élèves. Cet engagement n'a pas été respecté, de toute évidence; ce qui nous fait craindre que cette nouvelle transformation organisationnelle vise d'abord à résoudre des problèmes budgétaires plutôt que pédagogiques, à seule fin de redonner confiance aux décideurs politiques, aux leaders économiques et aux citoyens contribuables, sans égard à la mission première de l'école: instruire.

LE RESPECT DE L'AUTONOMIE PROFESSIONNELLE DES ENSEIGNANTES ET DES ENSEIGNANTS

Au point 1.2, portant sur les services pédagogiques, on affirme en page 10 que ceux-ci sont un moyen privilégié de soutenir les enseignants. Pourtant, du même souffle, on évoque la volonté de « mettre en place un développement professionnel issu des orientations institutionnelles ». Ces deux affirmations semblent viser des objectifs diamétralement opposés. Pour l'Alliance, les enseignantes et les enseignants sont

formés pour instruire les élèves qui leur sont confiés en respectant les balises définies, entre autres, par les programmes pédagogiques du MELS. C'est donc au personnel enseignant qu'il revient de déterminer quelles activités de perfectionnement répondront le mieux à leurs besoins de développement professionnel et à quel moment cela devrait se faire. C'est là une des composantes indissociables de leur autonomie professionnelle reconnue explicitement dans la Loi sur l'instruction publique. Dans cette perspective, il est normal que la commission scolaire les soutienne en leur offrant des activités de formations variées afin de répondre à leurs besoins et préoccupations. Cependant, d'aucune façon nous ne saurions tolérer que quelque « orientation institutionnelle » ait pour effet d'imposer des choix d'activités de perfectionnement aux enseignants.

Nous souscrivons à l'idée de soutenir l'intervention pédagogique en contexte montréalais et de favoriser le partage des expertises, mais craignons que les moyens préconisés ne correspondent pas aux besoins parce que la vision institutionnelle elle-même n'aura pas été élaborée à partir des besoins et préoccupations des enseignants. En d'autres termes, il faut éviter de susciter ou de créer des besoins en fonction de la « vision institutionnelle » et chercher plutôt à bien saisir les besoins réels du personnel enseignant en fonction des situations et des défis auxquels ils sont exposés dans la réalité de leurs classes.

Nos appréhensions sont amplifiées quand on lit, à la page 11 du document en consultation, que les services pédagogiques « 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. » Il est ici difficile de ne pas craindre une dérive de la part de la CSDM qui semble vouloir ajouter aux exigences déjà prévues dans les programmes pédagogiques du MELS en imposant des orientations pédagogiques découlant de sa vision institutionnelle. En contraignant les enseignants afin qu'ils se conforment aux approches et pratiques que « l'institution » considère comme adéquates, la CSDM empiète sur leur autonomie et compromet la qualité de leurs interventions pédagogiques. Cette crainte se confirme aussi à la lecture du document *Analyse des données recueillies sur les besoins en soutien pédagogique*, auquel se réfère abondamment la CSDM pour justifier ses choix « institutionnels ».

Pour l'Alliance, la richesse des cours et leçons donnés dans les écoles de la CSDM repose sur le haut niveau de compétence des enseignantes et des enseignants. Parce qu'ils disposent encore d'une marge d'autonomie professionnelle, ils sont en mesure de mobiliser toutes les facettes de leur expertise pour offrir à leurs élèves les services les plus appropriés, malgré les lacunes constatées dans les programmes pédagogiques et malgré les faiblesses de la politique du MELS sur l'évaluation des apprentissages. Les enseignantes et les enseignants qui travaillent dans nos écoles et dans nos centres sont

tout à fait conscients des particularités évidentes du profil des écoles montréalaises: pauvreté socioéconomique, difficultés liées à la maîtrise du français, hétérogénéité des classes résultant de l'intégration sans services suffisants ni adéquats, etc.

De notre point de vue, les profs ne sont pas mal formés pour relever ces défis, mais il importe toutefois de se rappeler que leur rôle est d'abord d'instruire les élèves qui leur sont confiés, pas de faire le travail qui devrait normalement être dévolu aux professionnels et intervenants sociaux formés à cet effet. Il ne saurait donc être question d'accepter que les ressources prévues pour le développement professionnel des enseignants servent à les former de telle manière qu'ils puissent se substituer aux autres professionnels chargés d'offrir des services spécialisés. À chacun son expertise.

La Commission scolaire commettrait une grossière erreur en « institutionnalisant » le développement professionnel des enseignantes et enseignants dans l'espoir que cela palliera ses propres carences. En imposant ses orientations pédagogiques, elle s'éloignerait davantage des besoins réels que les profs doivent satisfaire pour répondre adéquatement aux besoins des élèves. C'est aux enseignantes et enseignants de déterminer leurs besoins de perfectionnement en toute autonomie professionnelle, et non pas à la commission scolaire.

Or, il se dégage de ce document une pernicieuse tendance à tenter de restreindre notre autonomie professionnelle. Ce n'est pas en dictant ou en suggérant fortement des approches pédagogiques et des modes d'évaluation, comme cela se fait déjà, ni en élaborant des activités de formation institutionnelles que l'on convaincra les enseignantes et enseignants de la volonté de la CSDM de faire mieux pour les élèves de l'école publique montréalaise. Si la CSDM cherche des moyens pour que l'enseignement soit plus efficace et moins coûteux, qu'elle cesse de dire aux enseignants quoi faire; qu'elle se fie plutôt à leur expertise et qu'elle réclame une révision majeure du Programme de formation de l'école québécoise afin de favoriser une véritable réussite des élèves.

L'APPROCHE « CLIENTÉLISTE » DE LA CSDM

En analysant attentivement le document soumis à la consultation, nous observons avec inquiétude une chaîne hiérarchique liant les concepts d'« autonomie des établissements », d'« approche orientée sur le client » et de « réussite de l'école ». Dans cette logique, nous craignons une dérive qui déplace l'objectif initial de réussite des élèves pour viser plutôt la « réussite de l'école ». Ce qui signifie que l'atteinte de nos objectifs serait mesurée en fonction de la satisfaction du client et que, pour y arriver, il faille répondre à ses attentes, en toute autonomie administrative dans chaque école. Ce qui induit que chaque établissement serait évalué en fonction de sa capacité à régler seul ses problèmes. N'est-ce pas l'esprit qui se dégage de cette référence constante à la performance des cadres identifiés dans l'organigramme proposé? N'est-ce pas une

traduction organisationnelle de la Loi 88 avec, à sa suite, une série de mesures bureaucratiques, dont les fameuses conventions de partenariat et les conventions de gestion et de réussite éducative? Dans un contexte de restrictions budgétaires et de pénurie de personnel professionnel pour répondre aux besoins de plus en plus nombreux et complexes de nos élèves, cette approche comptable de la gestion par résultats nous fait craindre que la rentabilité du système ne devienne la cible à atteindre au détriment de la mission pédagogique de l'école publique. N'est-il pas révélateur que deux des trois titres de direction générale adjointe, dans la structure proposée, comportent le mot « performance », concept maître dans le domaine de l'entreprise privée?

Pour l'Alliance, le clientélisme est un concept à proscrire dans le contexte d'une institution d'éducation. Pour nous, cette approche corrompt les rapports enseignants-élèves et parents-enseignants. Elle contribue à l'érosion du rôle principal d'une enseignante et d'un enseignant: instruire l'élève pour en faire un citoyen libre de choisir quelles compétences il voudra développer en fonction de ses intérêts et du bagage de connaissances qu'il aura acquis. Nous nous opposons à la marchandisation de l'éducation et rejetons cette orientation « client ». Un client n'a pas de responsabilités ni de coresponsabilités. Considérer l'élève comme un client, c'est pratiquement réduire l'école et les enseignants à un rôle de vendeurs-séducteurs. Nous refusons cette logique propre à l'économie de marché qui régit l'entreprise privée. L'enseignant n'est pas un fournisseur de services et les parents, comme les élèves, ne sont pas des clients. L'école doit être un endroit qui doit valoriser l'effort, le respect, la responsabilisation.

Une telle orientation suppose qu'on en serait réduit à satisfaire les exigences des clients et à subir toutes les formes de pressions pour y arriver. L'évaluation inhérente à ce concept de « service à la clientèle » ne repose pas sur la qualité de la formation transmise, mais sur le niveau de satisfaction du client en fonction de ses attentes, de ses contraintes et de ses exigences. Ce concept est indigne d'un organisme public d'éducation et la CSDM devrait s'en dissocier publiquement. Jamais les enseignantes et les enseignants ne souscriront à une telle approche.

LE TRANSFERT DU SERVICE DE LA PAIE

La refonte de la structure de la CSDM est basée, entre autres piliers de transformation, sur la proximité et l'efficacité des services. À cet égard, nous comprenons difficilement la volonté de transférer le *Service de la paie* à la Direction de service *Gestion financière* et ainsi mettre une distance entre la dotation, la rémunération et la paie.

En effet, nous avons été à même de constater que les différents déplacements du *Service de la paie* au cours des dernières années ont eu pour effet d'en réduire son efficacité. Il y a quelques années, le Service de la paie des enseignantes et enseignants était une composante du Service au personnel enseignant sous l'autorité d'un *Conseiller*

en Gestion du Personnel (CGP). Par la suite, ce service a été déplacé au *Bureau des services aux usagers (BSU)*. Le dernier changement a consisté en l'abolition du poste du CGP créant ainsi un vide au niveau de la centralisation des informations. Tous ces changements ont eu pour effet de rallonger le temps de réponse aux questions, tant celles du personnel de l'Alliance que celles des enseignantes et enseignants. Il en est de même en ce qui a trait au délai nécessaire pour réajuster la paie des enseignantes et enseignants lorsque des corrections sont nécessaires.

Notre expérience nous démontre que le *Service au personnel* est la porte d'entrée des interactions entre le personnel enseignant et la commission scolaire en ce qui a trait à leur contrat de travail et à leur rémunération. Nous croyons qu'en ajoutant un nouvel intermédiaire entre ces entités, on ne créera que des délais inutiles et cela ne ferait qu'accentuer la perte d'efficacité que nous avons constatée au cours des dernières années.

CONCLUSION

Pour conclure, nous réitérons que les mesures d'encadrement envisagées pour soutenir les directions d'établissement devront être définies, mais que cette intention nous semble déjà positive dans la mesure où elle permettrait d'uniformiser l'interprétation et l'application de la convention collective.

De même, la centralisation de certains dossiers pourrait faciliter l'uniformisation des pratiques administratives. Une mise en garde s'impose toutefois: l'Alliance a déjà pu observer le résultat de certaines mesures d'économie déjà mises en place par la CSDM, notamment la pratique de non-remplacement d'employés dans ses services. Ces réductions de personnel font craindre qu'il y ait inévitablement des effets négatifs sur les enseignants, se traduisant par des délais plus longs ou des réponses inadéquates.

Par ailleurs, notre inquiétude et notre scepticisme demeurent entiers quant aux desseins de ce projet de transformation organisationnelle. Pour l'Alliance, la CSDM semble vouloir implanter une approche « managériale » en contraignant le personnel enseignant dans une structure axée sur la gestion par résultat, la satisfaction du « client », l'imputabilité et la reddition de compte. La « réussite de l'école » passerait alors par la capacité des enseignantes et enseignants à faire plus et mieux en les soumettant à des orientations institutionnelles qui détermineraient leurs besoins de perfectionnement et dont l'objectif principal serait la rentabilité et la satisfaction de la « clientèle » au détriment de la mission première de l'école publique.

Il est vraiment regrettable que la CSDM défende la nécessité d'une transformation organisationnelle pour rendre ses structures plus adéquates alors que son projet démontre plutôt son intention d'outrepasser ses prérogatives en limitant l'autonomie professionnelle des enseignantes et des enseignants au point de leur dicter ce qu'ils

doivent faire et comment le faire. Ce n'est pas là son rôle. La CSDM devrait mettre fin à ces velléités d'interventionnisme pédagogique et mobiliser plutôt les énergies disponibles pour offrir à son personnel une structure organisationnelle apte à soutenir les établissements.

Sans douter que vous prendrez notre avis en considération, veuillez agréer, Monsieur, l'expression de nos salutations distinguées.



Martin Bibeau
Vice-président



Chrystian Barrière
Conseiller syndical