

15 novembre 2019



Association des cadres de Montréal

COMMISSION DE LA CULTURE ET DE
L'ÉDUCATION

Déposé le : 2019-11-28

N° : CCE-034

Secrétaire : OLIVIER CHAMPAGNE

Projet de loi 40 modifiant principalement la loi sur
l'instruction publique relativement à l'organisation et à
la gouvernance scolaires :
Avis de l'Association des cadres de Montréal
(ACM)

Au nom des membres de l'ACM

Table des matières

Préambule	2
À propos de l'ACM.....	3
Notre posture face au projet de loi 40.....	3
Aspects du projet de loi 40 qui interpellent l'ACM	4
La composition du Conseil d'administration.....	4
Le soutien aux établissements et leur encadrement dans le contexte d'un centre de services scolaires.....	5
La structure de délégation de pouvoirs et de responsabilités.....	7
Les regroupements de services.....	9
Recommandations au Ministre	11

Préambule

En toute cohérence avec les intentions annoncées à la population au cours des dernières élections québécoises, le ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur dépose maintenant le *Projet de loi 40 modifiant principalement la Loi sur l'instruction publique relativement à l'organisation et à la gouvernance scolaires*. Ce projet de loi propose des modifications structurelles et fonctionnelles très significatives à l'environnement de gestion qui occupe les membres de l'Association des cadres de Montréal (ACM). En soutien à la réflexion du ministre quant à une infrastructure de gestion des écoles qui soit le plus possible au profit des élèves et de leur réussite, l'ACM souhaite faire part de ses préoccupations face au projet de loi tel qu'il a été soumis à la consultation en commission parlementaire.

Cet avis comporte d'abord une brève présentation de l'ACM, de même qu'il énonce la posture adoptée dans le cadre de sa réflexion, en tout respect de la nature même de l'Association et de ses pratiques habituelles. L'ACM fera ensuite part de ses préoccupations sur différents aspects du projet de loi 40, notamment en ce qui concerne la composition du conseil d'administration et la nature des changements aux pratiques de soutien aux établissements que suppose le passage de la structure actuelle à une organisation du soutien sous la forme de centres de services scolaires. L'ACM exprimera également ses préoccupations en rapport à la structure de délégation de pouvoirs qui devra être mise en place pour remplacer celle qui départage actuellement les pouvoirs et les responsabilités dévolus au conseil des commissaires. Enfin, des commentaires seront émis quant aux nouveaux pouvoirs qui seraient remis au ministre par suite de l'adoption du projet de loi tel qu'il est énoncé.

À propos de l'ACM

L'Association des cadres de Montréal (ACM) représente fièrement, depuis bientôt cinquante ans, les cadres de la Commission des écoles catholiques de Montréal, puis ceux de la Commission scolaire de Montréal (CSDM) qui souhaitent y adhérer¹. L'ACM se distingue de ses partenaires associatifs (principalement l'AQCS et l'AMDES, de même que les autres associations reconnues au *Règlement national déterminant certaines conditions de travail des cadres des commissions scolaires*) d'abord par le fait qu'elle ne représente que des gestionnaires des services centraux de la CSDM. Elle se distingue ensuite par sa posture : en effet, l'ACM ne fait pas de lobbying auprès de ses interlocuteurs politiques; ses représentants occupent rarement l'espace public et, surtout, son exécutif souhaite travailler de concert avec ses divers interlocuteurs locaux et nationaux pour représenter les intérêts de ses membres et pour faire en sorte que les encadrements qui s'appliquent aux cadres de la CSDM, c'est-à-dire les politiques et les règlements qui en découlent, soient respectés; cela, en toute reconnaissance du fait que les membres de l'ACM sont, d'abord et avant tout, des représentants de l'employeur, puisqu'ils ont choisi, en tant que cadres, de participer à la gestion de cette institution unique qu'est la CSDM.

Nous représentons par ailleurs la majorité des cadres de la CSDM, soit plus de cent membres. Ceux-ci œuvrent à tous les niveaux de l'organisation et non seulement aux niveaux dits supérieurs: nous regroupons en effet des directions de service ou d'unités, des directions adjointes de service et des coordonnateurs, de même que des régisseurs, des conseillers en gestion de personnel, certains professionnels, des contremaîtres, des agents d'administration et des chefs de cafétérias ou de secrétariat. L'expertise de nos membres concerne tant la gestion des ressources matérielles, les technologies de l'information, la gestion financière, la gestion des personnes et le développement des compétences que l'organisation scolaire, les services pédagogiques, les services à l'élève ou l'encadrement des directions des établissements. Tous nos membres ont ceci en commun : en tant que cadres, ils sont au cœur de l'organisation des services aux écoles, aux élèves et aux divers membres de la communauté éducative de la CSDM.

Notre posture face au projet de loi 40

Les cadres de la CSDM que nous représentons ont l'habitude de s'adapter aux changements de structures et de gouvernance. Faut-il rappeler qu'au cours des vingt dernières années, l'administration scolaire a vécu de nombreux chantiers de transformation, plus encore à la CSDM, laquelle a traversé récemment un douloureux, mais nécessaire exercice de rationalisation ayant eu un impact profond sur sa structure et sur son fonctionnement. Pour tous ces chantiers, l'ACM a maintenu une posture de collaboration critique, avec l'intention que ceux-ci puissent mener, dans les faits, à une bonification du soutien aux établissements et, ultimement, à la réussite pour le plus grand nombre possible de nos élèves. C'est encore cette posture qui nous anime. Aussi, nos commentaires ne concerneront pas la dimension politique du projet de loi 40, notamment l'abolition des élections scolaires. D'autres organismes concernés par la démocratie et par ce type d'enjeu citoyen ont pu s'exprimer à ce sujet et nos membres sont libres de leurs opinions à cet égard. Nos commentaires concerneront exclusivement les enjeux opérationnels qui découlent de la proposition du ministre.

¹ Il faut comprendre que les cadres, contrairement au personnel syndiqué, ont le choix d'adhérer ou non à une association professionnelle qui défendra leurs intérêts et que plusieurs associations existent, du moins trois à la CSDM, pour les représenter.

Aspects du projet de loi 40 qui interpellent l'ACM

Les préoccupations que nous exprimons dans cet avis concernent d'abord la composition du conseil d'administration que propose le ministre. Nous souhaiterons ensuite faire part de nos inquiétudes en rapport au soutien que nos membres et leurs équipes pourront offrir aux directions des établissements dans le contexte spécifique d'un centre de services scolaires. Nous illustrerons également nos préoccupations quant à la délégation des pouvoirs qui devra être revue en matière de gestion des ressources matérielles, humaines ou pédagogiques au cours des transformations devant mener à la structure de soutien aux établissements projetée par le ministre. Enfin, nous émettrons une réserve importante quant aux pouvoirs que souhaite se donner le ministre au sujet notamment des regroupements entre les différents centres de services projetés.

La composition du Conseil d'administration

Selon la formule projetée par le ministre, le conseil d'administration de chaque centre de services scolaires serait composé ainsi :

- Huit parents, soit
 - Quatre parents siégeant à un conseil d'établissement au primaire
 - Trois parents siégeant à un conseil d'établissement au secondaire
 - Un parent siégeant au conseil d'établissement d'un centre de formation professionnelle
- Quatre représentants de la communauté dont
 - Une personne ayant une expertise en matière de gouvernance, d'éthique, de gestion des risques ou de gestion des ressources humaines
 - Une personne ayant une expertise en matière financière ou comptable ou en gestion des ressources financières ou matérielles
 - Une personne issue du milieu communautaire, municipal, sportif, culturel, de la santé, des services sociaux ou des affaires
 - Une personne âgée de 18 à 35 ans
- Quatre membres du personnel du centre de services scolaires, dont
 - Un enseignant
 - Un membre du personnel professionnel non enseignant
 - Un membre du personnel de soutien
 - Un directeur d'un établissement d'enseignement

Or, selon le Collège des administrateurs de sociétés², un conseil d'administration doit occuper *une place prépondérante dans le système de gouvernance des entreprises [...] son rôle principal [étant] de veiller aux intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires tout en se souciant des impacts de leurs décisions sur les parties prenantes*. Si tel est le cas, l'ACM peut certainement émettre des doutes quant à la capacité des membres du conseil d'administration de jouer ce rôle, nonobstant la formation initiale qui pourrait leur être offerte. Il manque cruellement à cet ensemble de personnes un référent direct au centre de services scolaires lui-même. Le fait d'être un parent, un enseignant ou même un cadre d'établissement scolaire ne permet qu'une vision parcellaire des exigences et des particularités qui concernent les services à donner aux écoles en matière de soutien à la gestion des ressources humaines, informationnelles, pédagogiques, matérielles,

² Voir http://bel.uqtr.ca/1809/1/CAR%C3%B4lesResponsabilit%C3%A9s_2009.pdf

financières ou organisationnelles. **À tout le moins**, le conseil d'administration d'un centre de service devrait être adjoint d'un membre représentant les cadres des services centraux, lequel pourrait favoriser cette prise en compte des besoins et des particularités de l'action des services de soutien aux établissements. En outre, l'ACM tient à souligner la responsabilité immense que représente la participation à un conseil d'administration, du moins pour une organisation telle que la CSDM, qui gère après tout un budget annuel d'opérations de plus d'un milliard de dollars, sans compter les centaines de millions consacrés annuellement aux investissements requis pour que des bâtiments adéquats soient disponibles pour les élèves qu'elle doit desservir.

Recommandations :

1. La composition du conseil d'administration projeté devrait inclure minimalement la présence d'un représentant des cadres œuvrant au sein du centre de services.
2. Un arrimage étroit entre le conseil d'administration et l'équipe de gestion du centre de services scolaires devrait être mis en place pour que les décisions du conseil d'administration puissent prendre en compte les besoins et les impératifs propres aux opérations du centre de services.

Le soutien aux établissements et leur encadrement dans le contexte d'un centre de services scolaires

Selon la structure actuelle, les services centraux des commissions scolaires travaillent avec les directions des établissements à deux missions distinctes, à savoir leur soutien et leur encadrement. Pour l'ACM, la proposition formulée par le ministre comporte des enjeux à ces deux niveaux. En premier lieu, la transformation des commissions scolaires en centres de services comporte *de facto* des modifications à l'offre de service aux écoles et aux centres pour la CSDM. Déjà, l'ACM avait eu à commenter ce choix alors qu'en 2013, la firme Price, Waterhouse et Cooper (PWC) recommandait à la CSDM de structurer son offre de service aux établissements selon le modèle organisationnel d'un centre de services partagés. Voilà comment³ l'ACM avait commenté cette orientation à l'époque:

[...] il faut reconnaître que la transformation des structures mènera à la transformation des services et que les clients internes des services de la CSDM, pas seulement les écoles, mais bien tous les clients, vivront un deuil par rapport à des services qu'ils n'auront plus. L'identification des niveaux de services offerts sera ainsi une étape difficile de la transformation. Elle n'en est pas moins nécessaire et, pour le maintien de relations harmonieuses entre les services et leurs clients partenaires, pressante.

À la CSDM, la transformation de la commission scolaire en centre de services s'est donc amorcée il y a plusieurs années. Toutefois, l'implantation a connu de grandes difficultés, notamment au chapitre de l'acceptabilité du modèle par les établissements et en fonction des investissements importants qu'il aurait fallu faire, par exemple pour la modernisation des outils de gestion des demandes de services ou encore pour l'automatisation de certains processus, tel que le requiert le modèle organisationnel propre à un centre de services. Par conséquent, l'ACM recommande

³ Voir <https://acmsurleweb.files.wordpress.com/2014/10/avis-acm-structure-1.pdf>

au ministre, s'il souhaite que l'entreprise de transformation des commissions scolaires en centres de services aux établissements mène à des économies qu'il pourra récupérer au profit de la réussite des élèves, que des investissements soient prévus afin de soutenir la modernisation des processus administratifs et la définition des offres de services aux écoles en fonction des principes organisationnels qui découlent du modèle de centre de services.

Recommandations :

3. La transformation des commissions scolaires en centres de services scolaires doit faire l'objet d'un projet structuré comportant les ressources nécessaires à sa réalisation, si l'on souhaite que cette transformation mène éventuellement à des économies pouvant être réinvesties au profit des élèves et des écoles.

Quant à la fonction d'encadrement des directions d'établissements qu'exerce actuellement les services centraux des commissions scolaires, il faut d'abord préciser qu'à la CSDM comme dans d'autres commissions scolaires de grande taille, l'équipe de la direction générale doit s'adjoindre de cadres ayant comme fonction de soutenir la supervision professionnelle et l'encadrement des directions des écoles. Par ailleurs, l'ensemble des équipes de gestion des différents services de la CSDM a pour mandat, outre la livraison des services, de faire en sorte que les décisions de gestion faites dans les écoles respectent les bonnes pratiques pour l'ensemble des domaines de gestion. Aussi, le centre administratif de la CSDM n'a pas comme seul rôle de fournir des services à la demande des écoles et de leur direction. Au contraire, il doit s'installer entre le centre administratif et l'équipe de gestion des établissements une relation de soutien permettant d'assurer que la plus grande part des énergies des directions d'établissements soit consacrée à l'exercice de leur leadership pédagogique. À l'ACM, comme pour beaucoup de directions d'établissements que nous côtoyons, cette relation de soutien requiert la centralisation de plusieurs opérations qui concernent beaucoup moins directement la réussite des élèves. Les directions requièrent également un accompagnement significatif pour tout ce qui concerne les éléments de gestion pour lesquels des cadres normatifs doivent être respectés : des conventions collectives aux pratiques comptables généralement reconnues en passant par les principes de base en sécurité de l'information, par le respect du code du bâtiment et par le maintien d'environnement sain et sécuritaire, pour ne nommer que ces encadrements.

Même sur le plan pédagogique, lequel représente le premier champ d'expertise en gestion des directions des établissements, les équipes des écoles doivent pouvoir compter sur le soutien et sur l'accompagnement de pédagogues ayant développé des expertises spécifiques. Le soutien devant être offert par les services pédagogiques et les services aux élèves des commissions scolaires, tel qu'il est structuré actuellement à la CSDM, permet d'enrichir la réflexion pédagogique des praticiens sur le terrain. Si l'offre de services de soutien pédagogique aux écoles et aux centres ne part que de l'expression de leurs besoins, on alimente le risque d'isoler davantage l'école de la communauté pédagogique. Aussi, l'ACM souhaite rappeler au ministre que l'offre de soutien pédagogique du centre de services scolaires doit inclure un soutien au développement professionnel des directions, de même que la possibilité pour les établissements de partager leurs pratiques, soutenus à cet effet par des équipes d'experts. C'est du moins cette vision de l'accompagnement pédagogique qui s'est développée à la CSDM que nous souhaitons préserver.

Recommandations :

4. Les fonctions d'encadrement et de soutien au leadership pédagogique des directions d'établissements qu'exercent actuellement les services centraux des commissions scolaires doivent être préservées dans le cadre de la transformation de ces dernières en centres de services scolaires.
5. Les centres de services scolaires devront être encouragés à poursuivre le travail d'accompagnement des établissements visant l'amélioration de la réussite des élèves.

La structure de délégation de pouvoirs et de responsabilités

Actuellement, les commissions scolaires sont administrées par les conseils des commissaires, lesquels peuvent, en vertu de l'article 174 de la LIP, déléguer certains de leurs pouvoirs et de leurs responsabilités à l'appareil administratif de la commission scolaire ou aux gestionnaires des écoles et des centres. Le règlement concernant la délégation de pouvoirs et de responsabilités constitue ainsi la structure fondamentale balisant la prise de décision au sein de la commission scolaire et définissant le niveau de décentralisation des décisions. En d'autres termes, c'est ce règlement, propre à chaque commission scolaire, qui détermine qui y décide de quoi. Les décisions dont on parle ici sont de diverses natures et comportent des enjeux variés, de diverse importance, comme en témoignent les exemples suivants :

- Pour la gestion des personnes, il est notamment question des décisions d'embauche, de suspension et de congédiement pour tous les corps d'emplois syndiqués, cadres et hors-cadres
- Pour la gestion financière et matérielle, le règlement balise le pouvoir de dépenser des unités administratives de même que le niveau d'autorisation nécessaire pour l'attribution de contrats d'approvisionnement ou de services professionnels

Le règlement concernant la délégation des pouvoirs et des responsabilités est lui-même balisé par plusieurs lois, règlements et directives ministérielles, dont les suivantes :

- Lois
 - Loi sur l'instruction publique
 - Loi sur les contrats des organismes publics
 - Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des organismes publics
 - Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard d'organismes publics
 - Loi sur l'Autorité des marchés publics
- Règlements :
 - Règlement sur certains contrats d'approvisionnement des organismes publics (biens)
 - Règlement sur certains contrats de service des organismes publics (professionnels et techniques)
 - Règlement sur les contrats des organismes publics en matière de technologies de l'information
 - Règlement sur les contrats de travaux de construction des organismes publics

- Directives :
 - Directive du Conseil du Trésor concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics
 - Directive du Conseil du Trésor concernant la reddition de comptes en gestion contractuelle des organismes publics

Outre ces textes de portée nationale, plusieurs éléments du règlement concernant la délégation des pouvoirs et des responsabilités à la CSDM découlent d'autres encadrements locaux, par exemple les ententes locales avec les syndicats ou la Politique locale de gestion des gestionnaires. Il s'agit donc d'un texte dense, complexe et fondateur.

Pour l'ACM, il est périlleux de poser un jugement sur la proposition faite par le ministre concernant le remplacement du conseil des commissaires par un conseil d'administration sans voir quelle est la vision du ministre quant à la répartition des pouvoirs et des responsabilités dans la nouvelle structure. D'emblée, il nous semble très mal venu, considérant la nature et les fonctions des personnes qui seront appelées à œuvrer au sein du futur conseil d'administration des centres de services scolaires, de donner à ce CA les mêmes responsabilités que celles actuellement attribuées au conseil des commissaires ou à son comité exécutif. C'est, entre autres choses, assurément le cas pour l'embauche des directions des établissements ou pour le congédiement d'un employé, de même que pour l'attribution de contrats de construction s'établissant en millions de dollars.

En somme, l'ACM souhaite attirer l'attention du ministre sur la complexité du chantier que représente le remplacement du conseil des commissaires par un conseil d'administration, et sur toutes les énergies qui devront être consacrées pour que les voies décisionnelles deviennent univoques pour l'ensemble des parties impliquées dans la gestion des activités de nos écoles et de nos centres. Assurément, nous aurions souhaité l'opportunité d'échanges préalables concernant la répartition des pouvoirs et des responsabilités avant d'opérer un changement de structure. Cette discussion préalable aurait certainement pu, et elle le peut encore pour autant que le ministre accepte de reporter le projet de loi en conséquence, de définir plus clairement ce qu'on attendra des conseils d'administration, des centres de services scolaires et des établissements en matière de responsabilité et de latitude quant à la prise de décision. À défaut d'un tel délai, le ministre doit comprendre que les travaux visant à définir un nouveau règlement concernant la délégation des pouvoirs et des responsabilités dévolus aux centres de services scolaires doivent être conduits de toute urgence, ceci afin de prévenir tout délai ou toute confusion dans la conduite des opérations courantes des centres de services scolaires.

Recommandations :

6. Une discussion préalable entre les parties prenantes participant à la gestion du système scolaire (associations de cadres et de hors cadres, fédérations de parents et ministères concernés) devrait être conduite pour que des orientations quant à la répartition des pouvoirs et des responsabilités au sein de l'appareil administratif des centres de services scolaires puissent être définies avant la mise en place des centres de services scolaires; en particulier, le rôle et les responsabilités du conseil d'administration du centre de services scolaires devraient être davantage définis, et ce avant que la transition vers la nouvelle structure soit amorcée.

7. À défaut d'une telle réflexion préalable, la définition d'une structure fonctionnelle de délégation de pouvoirs et de responsabilités au sein des centres de services scolaires devra figurer en priorité des travaux à faire au cours de la période de transition définie par le ministre.

Les regroupements de services

Le regroupement de services permet généralement aux organisations qui disposent de plusieurs succursales ou unités de production de générer une disponibilité budgétaire au profit de leur mission première. La recette est effectivement bien connue, et s'apparente à celle qui doit être appliquée lors de fusions d'entreprises. Une fusion génère des synergies découlant d'unités fonctionnelles distinctes, mais qui travaillent à une même activité. Pour que ces unités distinctes se constituent en une seule entité regroupée, une standardisation de l'offre de service pour le domaine de gestion donné est d'abord nécessaire. La fusion des effectifs pour les succursales ainsi regroupées permet d'entrevoir des économies d'échelle sans altérer l'offre de service préalablement standardisée. Les conditions de réussite de telles entreprises sont également bien connues⁴ : Selon Louis Hébert, professeur de stratégie à HEC Montréal, le respect du capital humain et de la culture de chacune des entités visées est un facteur clé, de même qu'une approche à petits pas et un très grand souci de préserver de toute perturbation significative les opérations essentielles de l'entreprise. En fait, seulement la moitié des opérations de fusion mènent à l'atteinte des résultats escomptés, ce qui témoigne des défis que représentent, dans les faits, les changements de structure.

Selon Wavestone⁵, une entreprise de services-conseils spécialisée en intégration d'entreprises, quatre facteurs sont déterminants dans l'atteinte des objectifs associée à une fusion ou un regroupement, dont une analyse préalable des processus d'affaires, une évaluation attentive des cultures d'entreprise pour les entités à regrouper et une attention préalable à l'adaptation des systèmes d'information. Ainsi, le regroupement de services requiert une approche collaborative de même qu'une analyse préalable réalisée en partenariat avec les effectifs en place dans chacune des organisations. Il n'est donc pas étonnant de voir que les regroupements de service ayant mené à une plus-value pour les organisations qui y ont adhéré se sont construits à partir de la volonté des parties prenantes de travailler ensemble. C'est notamment le cas de Collecto ou des services développés par le Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal de même que pour un grand nombre de collaborations déjà établies entre commissions scolaires pour la réalisation de défis communs.

Devant la somme des connaissances concernant les conditions de réussite des regroupements et des fusions d'activités des entreprises, il nous paraît étonnant de constater la volonté du ministre de se donner le pouvoir d'*imposer des regroupements de services et de déterminer des objectifs ou des cibles portant sur l'administration, l'organisation ou le fonctionnement d'un ou de l'ensemble des centres de services scolaires*. D'abord, cette proposition suspend littéralement une épée de Damoclès sur tous les centres de services scolaires, risquant ainsi de tuer dans l'œuf toute

⁴ Voir <https://www.lesaffaires.com/dossier/fusions-et-acquisitions-vers-une-annee-record/le-capital-humain-facteur-cle-d-une-fusion-reussie-/597111>

⁵ Voir <https://business.lesechos.fr/directions-generales/strategie/transformation/0601552080941-fusions-acquisitions-zoom-sur-4-facteurs-de-reussite-330655.php>

initiative au profit des élèves qui risquerait de déplaire au ministre. Ensuite, et surtout, elle constitue à notre sens une erreur de jugement quant à la gouvernance des centres de services scolaires. En commandant des regroupements de services ou en pilotant à distance des chantiers, le ministre fait fi des conditions gagnantes devant être respectées pour transformer les organisations au profit de leur mission première. Il risque également de confier aux gestionnaires des mandats qui heurtent la culture de leur organisation et qui exacerbent la distance perçue entre les établissements scolaires et les services centraux.

Recommandations :

8. Le regroupement de ressources et de services entre les centres de services scolaires doit s'opérer en fonction des synergies pouvant être perçues et développées localement et non à l'initiative du ministre, ceci afin de s'assurer que ces regroupements soient conduits au profit de la réussite des élèves desservis et des établissements qui les accueillent.
9. Le projet de loi 40 devrait témoigner davantage de la relation de confiance et de soutien qui doit exister entre le ministre et les gestionnaires qui ont la responsabilité de soutenir par leurs actions la réussite de tous nos élèves; à tout le moins, le pouvoir d'intervention du ministre relativement à la détermination d'objectifs ou de cibles portant sur l'administration, l'organisation ou le fonctionnement d'un ou de l'ensemble des centres de services scolaires doit être subordonné à des balises plus précises.

Recommandations au ministre

L'ACM souhaite que le ministre puisse prendre en compte les avis et recommandations suivants concernant le projet de loi 40.

1. La composition du conseil d'administration projeté devrait inclure minimalement la présence d'un représentant des cadres œuvrant au sein du centre de services.
2. Un arrimage étroit entre le conseil d'administration et l'équipe de gestion du centre de services scolaires devrait être mis en place pour que les décisions du conseil d'administration puissent prendre en compte les besoins et les impératifs propres aux opérations du centre de services.
3. La transformation des commissions scolaires en centres de services scolaires doit faire l'objet d'un projet structuré comportant les ressources nécessaires à sa réalisation, si l'on souhaite que cette transformation mène éventuellement à des économies pouvant être réinvesties au profit des élèves et des écoles.
4. Les fonctions d'encadrement et de soutien au leadership pédagogique des directions d'établissements qu'exercent actuellement les services centraux des commissions scolaires doivent être préservées dans le cadre de la transformation de ces dernières en centres de services scolaires.
5. Les centres de services scolaires devront être encouragés à poursuivre le travail d'accompagnement des établissements visant l'amélioration de la réussite des élèves.
6. Une discussion préalable entre les parties prenantes participant à la gestion du système scolaire (associations de cadres et de hors cadres, fédérations de parents et ministères concernés) devrait être conduite pour que des orientations quant à la répartition des pouvoirs et des responsabilités au sein de l'appareil administratif des centres de services scolaires puissent être définies avant la mise en place des centres de services scolaires; en particulier, le rôle et les responsabilités du conseil d'administration du centre de services scolaires devraient être davantage définis, et ce avant que la transition vers la nouvelle structure soit amorcée.
7. À défaut d'une telle réflexion préalable, la définition d'une structure fonctionnelle de délégation de pouvoirs et de responsabilités au sein des centres de services scolaires devra figurer en priorité des travaux à faire au cours de la période de transition définie par le ministre.
8. Le regroupement de ressources et de services entre les centres de services scolaires doit s'opérer en fonction des synergies pouvant être perçues et développées localement et non à l'initiative du ministre, ceci afin de s'assurer que ces regroupements soient conduits au profit de la réussite des élèves desservis et des établissements qui les accueillent.
9. Le projet de loi 40 devrait témoigner davantage de la relation de confiance et de soutien qui doit exister entre le ministre et les gestionnaires qui ont la responsabilité de soutenir par leurs actions la réussite de tous nos élèves; à tout le moins, le pouvoir d'intervention du ministre relativement à la détermination d'objectifs ou de cibles portant sur l'administration, l'organisation ou le fonctionnement d'un ou de l'ensemble des centres de services scolaires doit être subordonné à des balises plus précises.

L'ACM constate que plusieurs autres préoccupations et oppositions ont été exprimées par de nombreux joueurs clés du système scolaire. Devant la somme de ces récriminations, l'ACM considère qu'il serait probablement plus sage pour le ministre de réévaluer le calendrier des étapes devant mener aux transformations qu'il projette au système scolaire. Cette décision démontrerait l'intention du ministre de travailler avec le réseau et sa préoccupation de faire en sorte que sa réforme mène effectivement à des résultats positifs pour la réussite des élèves du Québec.