

**Passionnés par notre mission ;  
forts d'une équipe engagée**



**Commission  
scolaire  
de Montréal**

## **Rentrée administrative 2018-2019**

**Présentation des allocutions de la Direction générale**

**14 août 2018**

**École secondaire Édouard-Montpetit**

## Allocution de M. Robert Gendron, directeur général de la CSDM

*Passionnés par notre mission; forts d'une équipe engagée!*

Bonjour à toutes et à tous,

Victor Hugo a écrit :

« Les verres d'eau ont les mêmes passions que les océans. »

Nous, les 17 000 employés de la Commission scolaire de Montréal, sommes tous faits du même bois, nous sommes la somme de toutes ces gouttes d'eau passionnées qui forment notre océan, notre mission, faire passionnément apprendre et faire passionnément réussir nos élèves!

William Shakespeare a un jour écrit :

« La passion s'accroît en raison des obstacles qu'on lui oppose. »

C'est à la hauteur de ce défi commun que nous pouvons mesurer l'engagement que nous portons tous avec persévérance et ténacité, afin que collectivement nous puissions mener nos élèves au sommet de leur potentiel.

Nous sommes passionnés par notre mission; nous sommes forts de nos équipes engagées!

Je suis arrivé à la Direction générale en 2006. Pendant ces 12 années, vous avez fait en sorte que quelque 100 000 élèves obtiennent une diplomation ou une certification. En effet, 100 000 élèves, voici ce que vous avez accompli pour la société montréalaise, pour la société québécoise. Pas moi, vous et vos équipes!

Je vous en suis profondément reconnaissant. Pour eux surtout, pour leurs parents et leurs proches aussi. Je vous en suis reconnaissant parce qu'une personne seule n'aurait pu en faire autant. Ce n'est qu'ensemble que nous pouvons y arriver. Et ce travail collectif, c'est vous qui l'accomplissez au quotidien; ce sont vos équipes qui se mobilisent et qui font la différence, qui font changer les choses.

J'invite donc mes collègues à la Direction générale ainsi que Mme la présidente et les commissaires à se lever debout, à se retourner et à vous regarder droit dans les yeux pour vous applaudir, chaleureusement, afin de vous témoigner l'immense respect que nous vous portons, ainsi qu'à vos équipes, pour l'incommensurable travail que vous accomplissez jour après jour, après jour...

Mesdames et messieurs, merci!

## **Le Plan d'engagement vers la réussite 2018-2022 (PEVR)**

Le 20 juin dernier, le Conseil des commissaires a adopté le Plan d'engagement vers la réussite, le PEVR. Ce plan représentera la planification stratégique de notre commission scolaire jusqu'en 2022.

Je tiens à vous dire qu'il est issu d'un remarquable travail de consultation, auprès de vous, cadres et commissaires, auprès des parents ainsi qu'auprès d'enseignants et de professionnels. Cet exercice s'est échelonné tout au long de la dernière année scolaire.

Ce PEVR s'articule autour de trois grands axes. Il se réalisera dans quatre grands environnements et sera soutenu par une vision institutionnelle forte.

Innover pour une école du 21<sup>e</sup> siècle, collaborer pour développer le plein potentiel de chaque élève et inspirer afin de privilégier des milieux éducatifs inclusifs pour la réussite de tous, voilà l'essence du PEVR!

Les quatre environnements présentés dans le PEVR sont :

- Un environnement pédagogique tourné vers les pratiques efficaces;
- Un environnement familial et communautaire où les efforts de tous les partenaires seront mis en commun;
- Un environnement technopédagogique où les composants et les outils numériques s'allient aux pratiques pédagogiques;
- Un environnement scolaire offrant un milieu de vie inclusif, bienveillant, sain, sécuritaire et stimulant.

Le Plan présente une vision institutionnelle de soutien à des milieux éducatifs inclusifs, qui tiennent compte des diversités des apprenants montréalais, par l'ensemble des acteurs scolaires, familiaux et communautaires. Il stimulera chez l'élève le développement des compétences nécessaires à une pleine contribution aux nombreux défis qui lui réserve la société de demain.

Nous entamons la deuxième phase du PEVR qui se déroulera tout au long de l'année scolaire 2018-2019. Elle sera constituée de la mise sur pied des plans d'action de chacun des services pour soutenir le PEVR ainsi que de la rédaction et de l'adoption des projets éducatifs de chacune des écoles et des centres de la CSDM.

Cette importante opération, pilotée par les directions de chacun des services administratifs, écoles et centres, devra se faire avec la participation des équipes de travail et des équipes-école, donc des enseignants, des professionnels, des employés de soutien administratif et technique et des employés des services de garde. De plus, les parents devront pouvoir suivre étroitement l'évolution de cette démarche tout au long de l'année, notamment en s'assurant qu'un point statutaire sur le projet éducatif soit fait par la

direction à chacune des rencontres du conseil d'établissement, et ce, tout au long de l'année scolaire 2018-2019.

### **Les communautés de pratiques et les communautés d'apprentissage**

L'année scolaire 2018-2019 sera l'année où nous systématiserons l'organisation de communautés de pratiques et de communautés d'apprentissage. Je sais que certaines et certains d'entre vous sont déjà impliqués, formellement ou informellement, dans des activités de développement professionnel de ce type, que ce soit entre directions d'établissement ou avec nos services éducatifs. Je veux mettre au clair tout de suite que notre intention n'est pas de remettre en question ces rencontres hautement pertinentes, ni de les restreindre ou même de les empêcher. Notre intention est ailleurs.

Je vous ai déjà expliqué l'an dernier que la Direction générale fait partie de la huitième cohorte du Projet collaborer, apprendre, réussir (CAR) soutenu par la Fondation Chagnon et appuyée par le Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ).

Dans un premier temps, le Projet CAR vise à réunir les directions générales de commissions scolaires en communauté de pratiques. Dans un second temps, il vise à placer chacune de ces directions générales en communautés de pratiques avec des directions d'établissement. Finalement, l'intention est que les directions puissent travailler de façon collaborative dans leur établissement avec leur équipe en communauté d'apprentissage professionnelle (CAp).

Tout cela se fera avec l'aide des conseillers pédagogiques des services centraux ou des écoles afin d'agir localement et avec des pratiques collaboratives sur le rehaussement de l'apprentissage des élèves.

Ainsi, je vous annonce que cette année, nous allons graduellement mettre sur pied une communauté de pratique (CoP) de la Direction générale avec les directions d'unité et les directions et directions adjointes des deux services éducatifs : les services pédagogiques et les services à l'élève. Cette CoP, animée par la Direction générale et soutenue par une ressource du CTREQ, aura comme intention de soutenir les directions d'unité dans le démarrage d'une CoP, soutenue par nos services éducatifs, dans chacune des unités pour les directions d'établissement intéressées.

L'intention des CoP d'unités sera de permettre aux directions d'établissement impliquées de mettre en place à leur tour une communauté d'apprentissage dans leur école.

Nous avons déjà fait appel aux intéressés. Vous avez répondu en grand nombre et je vous en remercie. Vos directions d'unité vous indiqueront sous peu avec qui, et selon quelles modalités, nous allons entreprendre cette mise en place de CoP et de CAp à la CSDM.

### **L'expérience-employé, le climat de travail et être un employeur de choix**

La CSDM est la plus grande commission scolaire du Québec et elle est la plus grande commission scolaire francophone d'Amérique.

Toutefois, en 2018, nos 190 environnements de travail qui offrent une multitude de défis et de possibilités de réalisation professionnelle ne sont plus suffisants pour que notre facteur d'attractivité et notre pouvoir de rétention de notre personnel nous permettent de pourvoir tous les postes dont nous avons besoin.

2018-2019 sera donc l'année du lancement de notre stratégie visant le rehaussement de la qualité de l'expérience-employé à la CSDM.

C'est sous votre direction, école par école et bureau par bureau, que la CSDM pourra être reconnue comme un employeur de choix par ceux qui y travaillent et par ceux qui voudront se joindre à nous.

Permettez-moi de vous indiquer quelques caractéristiques reconnues comme étant une expérience-employé de qualité offertes par un employeur de choix :

- Un environnement de travail stimulant, plaisant, respectueux, positif, stable, équitable et juste, empreint d'équité, de justice et d'intégrité;
- Une culture organisationnelle claire, forte, reconnue, partagée et défendue institutionnellement;
- Une intolérance collective aux comportements toxiques;
- Une ouverture qui soutient la créativité, valorise les idées, l'écoute et la rétroaction;
- Des interactions humaines égalitaires, authentiques et empreintes de confiance;
- Une gestion autonome, flexible et agile;
- Des objectifs et des résultats attendus clairs, stimulant le dépassement, mais jamais inatteignables;
- Une culture organisationnelle de participation et de collaboration;
- Des équipes centrées sur la mission, tournées vers la vision et animées par des valeurs et des croyances fortes;
- De la reconnaissance authentique de groupe et individuelle axée sur les résultats, les attitudes, la motivation, les valeurs, la contribution et l'engagement;
- Une structure organisationnelle élargie au sommet des échelles avec des voies promotionnelles latérales et verticales;
- Un continuum « Introduction à la fonction-développement professionnel-gestion de carrière » stimulant;

- Des opportunités multiples de dossiers et projets stimulants, riches en défis et en complexité;
- Une communication interne fluide, accessible, constante, variée et pertinente;
- Une conciliation lucide de la vie personnelle et de la vie professionnelle;
- Un environnement où l'employé se sent important, entendu, en plus de se réaliser, de grandir, d'influencer et d'être apprécié.

Ces caractéristiques, vous les faites déjà vivre à vos équipes; nous devons désormais les mettre encore plus de l'avant et les rendre encore plus explicites.

### **Le comité de répartition des ressources (CRR)**

Le CRR, a été mis sur pied comme prévu et conformément à la loi durant l'année scolaire 2017-2018.

À cet effet, je tiens à remercier les directions d'école et les cadres scolaires qui ont assidûment participé à la quinzaine de rencontres qui se sont tenues l'an dernier.

Cette première année a été marquée par l'appropriation de l'environnement financier de la CSDM ainsi que des divers tenants et aboutissants de l'élaboration du budget et de la répartition des ressources aux écoles et aux centres.

Je tiens à vous dire qu'une vingtaine de recommandations formulées par le CRR ont été intégrées dans le budget, notamment pour les postes de direction et de direction adjointe, les plans de l'effectif, ainsi que des mesures ministérielles concernant la réussite des élèves.

Les membres du comité ont dressé un bilan positif de cette première année. Nos travaux de l'année qui s'en vient favoriseront premièrement l'appropriation plus large de l'ensemble des aspects budgétaires et financiers de la CSDM; et deuxièmement l'élaboration d'un calendrier de rencontres mieux arrimé aux rencontres d'unité afin de permettre aux membres d'échanger avec leurs collègues d'unité sur les objets de discussion du CRR.

### **La participation citoyenne**

À compter du premier juillet dernier, un poste de direction adjointe au Service du secrétariat général a été créé. Cette direction adjointe sera appelée à mettre sur pied le nouveau bureau consacré aux communications et à la participation citoyenne.

Une participation citoyenne organisée et planifiée, pouvant s'appuyer sur une communication fluide, pertinente, diversifiée et continue, est désormais incontournable pour assurer l'acceptabilité sociale du développement de nos écoles et de nos projets institutionnels.

Toutefois, l'ajout d'un poste ne peut à lui seul assurer le déploiement de cette orientation; vous serez tous appelés à y contribuer. Je sais que nous pouvons compter sur vous et je vous en remercie.

### **Le Vérificateur général et l'Audit interne**

Depuis les deux dernières années et en concordance avec le mandat que lui donne l'Assemblée nationale du Québec, notre vérificateur externe a été le Vérificateur général du Québec.

Par ailleurs, le Conseil des commissaires a adopté le 20 juin dernier un troisième budget équilibré marquant ainsi la nette santé financière et la saine gestion de la CSDM.

De plus, le Vérificateur général nous a annoncé en juin dernier que son mandat se terminera avec la fin de l'examen de nos résultats financiers de l'année 2017-2018.

Toutefois, ces deux rapports d'audit financier par le Vérificateur général comportent un certain nombre de recommandations que nous avons placées dans un plan d'action spécifique. Il sera piloté par le Service des ressources financières et appuyé par les autres directions de service et par les directions d'unité.

Nous aurons l'occasion de nous en reparler régulièrement cette année durant nos rencontres de la Direction générale. L'amélioration de nos processus administratifs demeure une préoccupation constante.

### **L'intimidation et les agressions sexuelles**

En février dernier, un groupe de jeunes filles est venu rencontrer le Conseil des commissaires afin d'alerter la communauté éducative montréalaise face aux différentes formes d'agressions sexuelles et d'intimidation qui peuvent être vécues dans nos établissements.

Nous savons que vous et vos équipes prenez très au sérieux ces situations quand elles surviennent et que vos intervenants sont proactifs, professionnels et qu'ils sont d'importants facteurs de protection et d'éducation pour les jeunes qui vous sont confiés et qui peuvent se retrouver impliqués dans ce genre d'événements.

Nous savons aussi que vous travaillez de très près avec les parents, les services sociaux et les services policiers dans ces situations afin que les interventions de suivi requises soient déployées en toute cohérence avec les missions d'éducation et de socialisation de l'école québécoise.

Nous ne pouvons donc que vous encourager à continuer dans cet esprit et nous comptons sur vous, soutenus par le Bureau des services éducatifs complémentaires des Services à l'élève, pour mettre en place dans vos établissements, à compter de cette année, les activités d'éducation à la sexualité proposées par le ministère de l'Éducation.

## **La révision de l'offre de service à la population de nos écoles secondaires**

Depuis les deux dernières années, l'unité des écoles secondaires a travaillé à la révision de l'offre de services à la population des écoles secondaires. Cette importante réflexion, qui vise à permettre une meilleure accessibilité par quartier aux différents programmes de formation, ainsi qu'à des projets éducatifs stimulants et diversifiés, fera l'objet dès cet automne d'une démarche d'appropriation par les conseils d'établissement en prévision du travail de consultation citoyenne requis préalablement à son déploiement.

## **Le Bureau de projets institutionnels**

Après une première année de mise en place provisoire et une deuxième de mise en place définitive, le Bureau de projets institutionnels est désormais installé et fonctionnel.

À sa rencontre de juin dernier, le comité de coordination a recommandé une importante centration sur des projets prioritaires qui feront l'objet d'un suivi rapproché au cours de l'année 2018-2019.

Il s'agit des projets suivants :

- Mozaïk;
- Délocalisation;
- Rehaussement et optimisation des pratiques d'entretien ménager;
- Attraction et expérience-employé;
- Cartographie des risques organisationnels;
- Révision de l'offre de services au secondaire.

Comme dans tous les projets institutionnels, les différents services et unités administratives seront impliqués à des degrés divers. Nous continuerons cette année à tenir le comité exécutif informé mensuellement de l'état d'avancement de chacun de ces projets et nous aborderons aussi ces objets au cours de rencontres d'unité ou de rencontres de la Direction générale.

Voilà, la table est mise. Et je connais votre goût irrésistible pour la pédagogie et la gestion. C'est donc en toute connaissance de cause que nous commençons une nouvelle année ensemble.

Merci pour votre écoute!



## **Allocution de Mme Lucie Painchaud, directrice générale adjointe, Gestion de la performance financière et de l'efficacité opérationnelle**

[Consulter la capsule vidéo sur le climat de travail présentée avant l'allocution de Mme Painchaud.](#)

Bonjour à toutes et à tous!

Nous sommes 17 000 créateurs passionnés par notre mission, forts d'une équipe engagée! Tous rassemblés pour innover en vue de développer, tant chez nos élèves que chez notre personnel, les compétences essentielles à la société du savoir du 21<sup>e</sup> siècle dans laquelle nous évoluons.

Même si la nature des activités d'innovation varie considérablement d'une organisation à l'autre, un seul constat demeure : l'innovation est aujourd'hui incontournable!

- Innover, pour survivre, sans tout bousculer sur son passage, mais éviter de reculer;
- Innover, pour garder le contrôle en restant à la fine pointe des nouvelles technologies;
- Innover, pour créer de la valeur et anticiper les besoins des autres;
- Innover, pour améliorer son offre de services et perfectionner ce qui existe déjà, en exigeant des processus simples et efficaces;
- Innover, pour gérer le changement, repenser ses façons de faire et maîtriser ses paramètres du changement.

Innover, collaborer et inspirer! Ma direction est fière de pouvoir contribuer aux trois grandes orientations du Plan d'engagement vers la réussite (PEVR) 2018-2022 de la CSDM. Nous tenons à vous soutenir en matière de saine gestion financière, d'intégration de technologies de pointe et d'aménagement d'espaces propices aux apprentissages en transformant nos milieux de travail et d'enseignement.

### **Le SRF, le SRM et le STI s'arriment sur le PEVR**

Au cours de l'année 2018-2019, mes services des ressources financières (SRF), des technologies de l'information (STI) et des ressources matérielles (SRM), travailleront sur leur plan d'action respectif en vue d'atteindre les objectifs du PEVR. Pour ce faire :

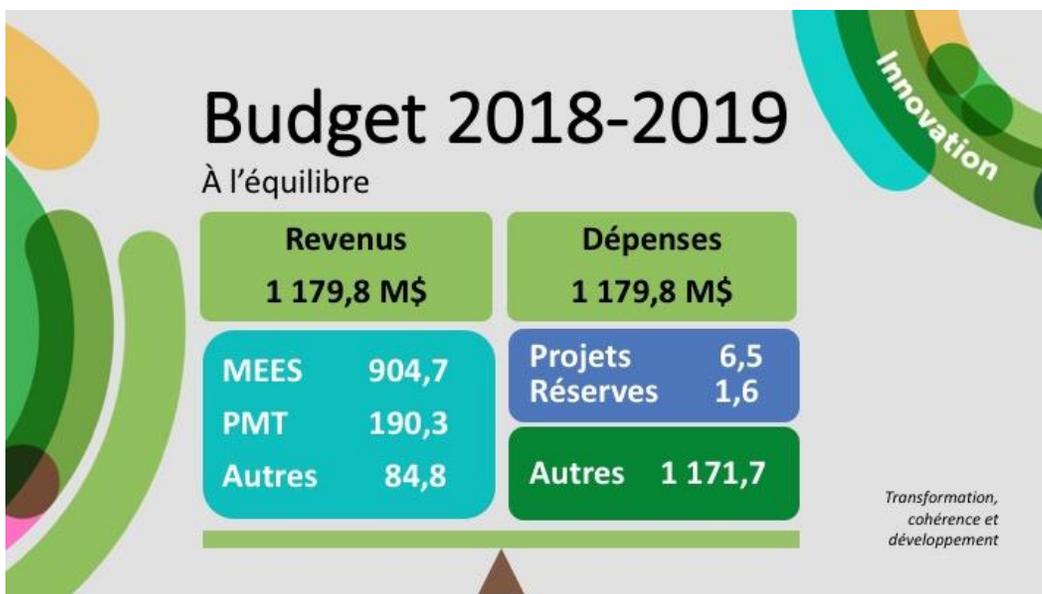
- Le SRF poursuivra le développement d'une culture financière collaborative, ralliant l'excellence du service aux élèves et aux citoyens et la gestion exemplaire des fonds publics, dans le respect de l'autonomie des établissements.

- Le STI intégrera les TIC au service du développement des compétences des élèves de toutes disciplines et rendra disponibles des outils technologiques à jour, sécuritaires et performants pour l'ensemble des services et des établissements.
- Le SRM contribuera à faire augmenter la proportion des bâtiments du parc immobilier qui sont dans un état satisfaisant. Il priorisera la réduction du déficit de maintien d'actifs pour assurer la sécurité des occupants et la continuité de service.

### La transformation, la cohérence et le développement

Transformation, cohérence et développement sont au programme pour l'année 2018-2019. À tous les niveaux de l'organisation, nous souhaitons renforcer la cohérence de nos actions afin de mieux accomplir notre mission éducative. Nous désirons pousser les initiatives, telles que le programme *Climat de travail*, pour contribuer à définir la personnalité de notre institution en créant un climat de travail sain qui est la base d'une école et d'un service en santé. En plus de maintenir un environnement de travail propice à l'apprentissage, nous voulons le transformer en un milieu de vie attrayant, stimulant et valorisant, susceptible de mieux répondre aux besoins des services et des établissements. Un environnement de travail qui fera ressortir le meilleur de nos employés, qui sera motivateur et créateur de bonheur!

Par ailleurs, pour réaffirmer sa position de chef de file, la CSDM doit poursuivre son développement en matière de formation professionnelle et de formation générale des adultes. La venue de nouvelles mesures ministérielles de l'ordre de 1 M\$ devrait y contribuer.



### La saine gestion financière

Nos efforts collectifs de saine gestion financière nous projettent, pour une troisième année consécutive, vers un budget équilibré dont les revenus et les dépenses atteindront 1,2 G\$.



Un budget qui s'est construit à partir :

- De règles budgétaires pluriannuelles, qui nous permettent enfin de projeter des dépenses à moyen terme, plutôt qu'une année à la fois;
- De l'ensemble des recommandations du comité de répartition des ressources (CRR);
- D'une augmentation de population scolaire FGJ de près de 2000 élèves;
- De sommes réservées pour la réalisation de projets d'optimisation;
- D'une enveloppe enseignante à l'équilibre, une première!;
- D'un budget de développement en FP et en FGA;
- Du maintien des dépenses des activités administratives à 3 %.

## Budget 2018-2019

(en millions de \$)	2018-2019	2017-2018	Variance
Budget de fonctionnement - FGJ	129,3	113,7	15,6
Nouvelles mesures dédiées aux services à l'élève	7,7	0,6	7,1
Nouvelles mesures développement pédagogique et numérique	2,8	0,2	2,6
<b>Total – Budget de fonctionnement - FGJ</b>	<b>139,8</b>	<b>114,5</b>	<b>25,3</b>
Infrastructures informatiques	9,8	4,7	5,1
Infrastructures scolaires – Maintien et résorption	154,3	203,1	(48,8)
Infrastructures scolaires – Ajouts d'espaces	56,1	59,3	(3,2)

*Transformation, cohérence et développement*

La croissance de la population scolaire ainsi que la bonification des mesures de 2017-2018 font augmenter le budget de fonctionnement de la FGJ de 15,6 M\$. À cela s'ajoutent 7 M\$ de nouvelles mesures directement liées aux services à l'élève dont :

- Des ressources professionnelles pour intervenir tôt;
- Un soutien à l'intégration des familles immigrantes;
- *Accroche-toi en FGA et en FP!*;
- Des agents pour la première transition scolaire;



- Un programme de petits déjeuners dans les milieux défavorisés;
- Un soutien pour l'éducation à la sexualité;
- L'École inspirante qui permettra de poursuivre les sorties éducatives comme suite à l'abolition des frais chargés aux parents en cette matière. À noter que des sommes additionnelles sont attendues pour les sorties culturelles, un montant qui sera tiré de la mesure numéro 9 du Plan d'action gouvernemental en culture.

### **Les investissements en éducation**

Les investissements en éducation doivent se poursuivre et ne seront probablement jamais à la hauteur des grands besoins, particulièrement pour nos élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation et d'apprentissage (EHDA). Depuis 2016-2017, le MEES aura injecté plus de 40 M\$ dans les services directs à l'élève, particulièrement pour venir en aide aux milieux défavorisés. Cela ne permet pas de récupérer les coupes du passé, mais assurément de combler les besoins grandissants de notre population scolaire.

### **Les investissements technologiques**

L'environnement numérique s'installe de plus belle : 2,6 M\$ de plus qu'en 2017-2018, non pas uniquement pour de la quincaillerie, mais enfin avec l'ajout de ressources et de formation du personnel enseignant pour soutenir le leadership pédagogique numérique. Les investissements en infrastructures technologiques doubleront cette année pour atteindre 9,5 M\$. De cette somme, 5,0 M\$ seront injectés pour des projets en programmation et en robotique, pour des outils numériques destinés à la formation professionnelle, pour l'acquisition d'ensembles numériques (que nous appelons ici COMBO numérique) ainsi que pour renforcer la sécurité de l'information.

### **La construction, l'agrandissement et la rénovation d'écoles**

Dans la poursuite d'un plan sans précédent permettant de rénover, de construire et d'agrandir les écoles du Québec, le 1er juin dernier, le ministre Proulx, accompagné par la mairesse de Montréal, Valérie Plante, et notre présidente, Mme Harel Bourdon, annonçait de nouveaux investissements de 608 M\$ pour construire et agrandir des écoles, dont 437 M\$ pour la région de Montréal. Un ajout aux 965 M\$ annoncés pour le maintien et la résorption du déficit de maintien d'actifs. De ces sommes, la CSDM s'est vu octroyer 154 M\$ pour la rénovation et près de 60 M\$ pour les projets d'ajout d'espaces. Ces annonces importantes ne font que renforcer la mise en œuvre du plan d'accroissement du Service des ressources matérielles, débuté en 2016-2017.

Dans le même élan, le ministre annonçait deux projets d'école au centre-ville de Montréal. La restauration de l'ancienne Académie Bourget, un immeuble patrimonial appartenant à la CSDM ayant pignon sur rue de la Montagne, et le développement d'un dossier d'opportunité pour une future école sur l'ancien site des sœurs grises appartenant à l'Université de Concordia. Ce même projet a également été identifié pour recevoir une somme de 2 M\$ dans le cadre de l'initiative Lab-École, advenant la conclusion positive de

ce dossier. Il m'est ici impossible de passer sous silence, le financement de 4 M\$ obtenu dans le cadre du projet visant à construire une salle d'instruction orchestrale à l'école Joseph-François Perrault. Une contribution qui permettra d'augmenter la capacité d'accueil de l'école, en plus de nous offrir un levier important pour la recherche de partenaires.

Et que dire de l'octroi de 6,6 M\$ pour la construction des serres de l'École des métiers de l'horticulture? Un premier pas vers une nouvelle école!

(en millions de \$)	Réserves CSDM	Budget des services	Mesures MEES	Total
Projets institutionnels et locaux - Postes	1,6	3,7	0,5	5,8
Projets institutionnels - Autres dépenses	1,2	-	-	1,2
<b>Total projets d'optimisation</b>	<b>2,8</b>	<b>3,7</b>	<b>0,5</b>	<b>7,0</b>
<b>Réserve besoins des élèves et imprévus</b>				<b>1,6</b>

*Transformation, cohérence et développement*

### L'optimisation et les réserves

Sous la recommandation du comité consultatif de priorisation des projets institutionnels, le CRR et le Conseil des commissaires reconnaissent les défis d'efficacité liés à nos processus administratifs et la nécessité de rendre nos contrôles internes plus performants. À cet égard, le budget 2018-2019 comporte un montant de 7 M\$ pour la mise en œuvre de projets d'optimisation dont plusieurs permettront de répondre aux nombreuses recommandations du Vérificateur général du Québec.

Également, dans un souci de saine gestion financière, le CRR a recommandé de conserver une réserve de 1,6 M\$ pour les imprévus liés aux besoins des élèves.

Des projets porteurs, nous en avons plusieurs, pensons :

- À la suite Mozaïk qui nous offre déjà quelques modules administratifs et de gestion scolaire avec des inscriptions en ligne et un nouveau portail parents;
- Au déménagement du centre administratif, une occasion de transformation, qui nous offrira la possibilité d'accélérer le déploiement des outils de collaboration et de numérisation à travers l'organisation, en plus d'amener nos pratiques administratives et de communications internes à un niveau supérieur.

Le projet pilote du Centre de services partagés a été concluant et il est maintenant opérationnel. Il prendra d'ailleurs tout son sens dans les nouveaux locaux qu'occuperont les services centraux à partir de l'été 2019. Répartie en trois secteurs, l'offre de service du Centre d'excellence en soutien administratif (CESA) sera bonifiée et nous ajouterons un centre de gestion des espaces administratifs (CGEA) ainsi qu'un centre de traitement des opérations administratives (CTOA), dont le secteur de l'imprimerie fera dorénavant partie.

### Le déménagement du centre administratif (CA)

Des nouveaux locaux pour le CA :

Le 5100, rue Sherbrooke Est, enfin dévoilé!





Un projet complexe qui a connu son lot d'embûches! Un vrai chemin de croix! Malgré tout, il progresse très bien, et une fois autorisé par le ministère de l'Éducation et le ministère des Finances, la CSDM occupera six étages de cet édifice. Inspiré par un changement de paradigme, une pyramide inversée est proposée! Le cœur de notre mission, les services éducatifs, occupera le 9<sup>e</sup> étage, alors que la présidence, les commissaires et la Direction générale occuperont les 1<sup>er</sup> et 4<sup>e</sup> étages.

En terminant, une citation du célèbre Peter Drucker qui fut artiste, écrivain et enseignant :

« L'innovation systématique requiert la volonté de considérer le changement comme une opportunité! »

Je vous souhaite à toutes et à tous une excellente rentrée 2018!

**Allocution de M. Jean Ouimet, directeur général adjoint, Services éducatifs, organisation scolaire, développement et innovation professionnelle**

[Consulter la capsule vidéo sur le Continuum EDA présentée avant l'allocution de M. Ouimet.](#)

Bonjour à toutes et à tous!

**Les deux nouveaux Services : les Services pédagogiques et les Services à l'élève**

L'année débute avec des changements organisationnels à la CSDM. Deux nouveaux services sont maintenant issus des Services éducatifs : les Services pédagogiques et les Services à l'élève. Les Services pédagogiques regroupent principalement les conseillers pédagogiques généralistes, disciplinaires et d'autres, ayant des mandats institutionnels. Plusieurs changements sont apportés dans l'organisation des services pédagogiques. Au cours de l'année, vous pourrez constater vous-mêmes l'ampleur des améliorations en vue d'être plus efficaces et plus près de vos besoins.

Les Services à l'élève regroupent l'adaptation scolaire et les services éducatifs complémentaires. En provenance du Service du développement et de l'innovation professionnelle, le Bureau de l'expertise aux parcours généraux et professionnels a été intégré aux Services à l'élève afin de bonifier les services offerts. Rassurez-vous, en dépit de ces changements, le projet institutionnel pour les élèves ayant des besoins particuliers (EBP) en formation professionnelle se poursuivra.

Forte de ces deux nouveaux services, la CSDM repositionne l'aspect éducatif avec deux directions de service qui vont œuvrer aux différents comités institutionnels, comme le Conseil des commissaires, le comité exécutif et le comité de coordination de la Direction générale.

Avec l'adoption de notre Plan d'engagement vers la réussite, nous avons établi nos grandes orientations et nos priorités de travail institutionnelles pour les prochaines années. Les deux nouveaux services s'inscrivent directement dans la vision de la 2<sup>e</sup> orientation du PEVR, à savoir : « développer des pratiques pédagogiques et éducatives efficaces qui favorisent l'inclusion de tous les élèves ».

La collaboration et la complémentarité de ces deux services sont fondamentales.

L'année scolaire passée a été l'objet d'une profonde réflexion menant à notre planification stratégique, notre PEVR. Pour 2018-2019, nous nous pencherons sur la mise en œuvre de ce plan d'engagement. L'offre de services en soutien aux établissements sera soutenue par les Services pédagogiques. Ces orientations nécessiteront la création du comité de pilotage du PEVR et la communication par les Services pédagogiques des données de pilotage à suivre par les établissements.

**La révision des projets éducatifs en 2018-2019**

La prochaine étape est la révision des projets éducatifs par tous nos établissements. Avec le PEVR comme base de travail, les Services pédagogiques ont élaboré une offre de services aux établissements qui soutiendra particulièrement les directions qui sont en

fonction depuis les trois dernières années. Les documents fondateurs et les ressources numériques destinés aux directions d'établissement ont été déposés dans une section spécifique d'Adagio. Du soutien ponctuel et spécifique sera également possible, au besoin.

En collaboration avec le Service des technologies de l'information, nous nous assurerons de l'impact pédagogique et éducatif du nouveau matériel technologique implanté dans les écoles.

### **La formation et le perfectionnement des enseignants**

La CSDM doit relever un grand défi de rétention du personnel. Plusieurs éléments ont été mis en place pour y répondre. Je pense à l'attention et au soutien particuliers qui ont été donnés aux enseignants non légalement qualifiés, que nous avons embauchés. Le soutien d'un conseiller pédagogique, le pairage avec un enseignant d'expérience dans son milieu comme vous le verrez dans notre prochaine capsule vidéo, le soutien spécifique de la direction d'école, les formations offertes en gestion de classe ne sont que quelques exemples de ce qui a été fait et qui devrait se bonifier cette année. Nous devons être créatifs pour accompagner et fidéliser les nouveaux enseignants et les nouvelles directions.

D'ailleurs, les Services pédagogiques lanceront au cours de l'automne leur nouveau site Web où l'on trouvera davantage d'outils, de formations en ligne et des blogues animés par nos conseillers pédagogiques.

### **Les Services à l'élève**

En 2018-2019, la révision de l'offre de services en adaptation scolaire se poursuivra aux nouveaux Services à l'élève. Comme nous venons de le voir, nous mettrons en place une approche basée sur le lien d'attachement, telle que prônée par Gordon Neufeld, auprès des élèves en difficulté d'adaptation.

Les Services à l'élève s'impliqueront dans la révision de l'offre de services au secondaire pour soutenir la démarche autour des élèves en difficulté d'adaptation (EDA). Nous poursuivrons le soutien professionnel afin de faciliter l'intégration en classe régulière des élèves en difficulté d'adaptation dès le premier cycle. D'autre part, une réflexion s'impose sur la réussite, la qualification et le modèle organisationnel pour nos élèves en cheminement particulier de formation.

Également, une place importante devra être accordée à l'avenir de nos classes de langage, de nos classes pour les élèves ayant des difficultés graves d'apprentissage (DGA) et pour les élèves ayant un trouble du spectre de l'autisme (TSA). Nous sommes ouverts et désirons vous entendre. Dès l'automne prochain, le nouveau comité des partenaires, composé de directions d'établissement pour les Services à l'élève, abordera prioritairement la question complexe des services aux élèves en difficulté grave d'apprentissage.

Gardons à l'esprit que l'accompagnement des nombreux nouveaux professionnels aux services éducatifs complémentaires est essentiel face à notre enjeu majeur de rétention. Le Bureau des services complémentaires implantera des pratiques probantes dans leurs secteurs d'activités dans un souci d'amélioration des pratiques professionnelles.

Le temps nous manquera peut-être, mais nous souhaitons entamer la révision de l'offre de services des écoles pour élèves handicapés. Les directions d'établissement concernées et les Services à l'élève seront mis à partie pour réaliser ce mandat ambitieux.

### **Le Service de l'organisation scolaire**

À l'organisation scolaire, le maintien de l'équilibre de « l'enveloppe enseignante » demeure une priorité. Toutefois, nous affinerons nos modèles dans un esprit de répartition équitable des ressources, en considérant mieux les différentes réalités entre les écoles et entre les types d'élèves ayant des besoins particuliers. Il est clair que la nouvelle offre de services au secondaire, combinée avec les ajouts d'espaces dans les écoles primaires, constitue une occasion pour repenser l'affectation des ressources et les processus entourant l'organisation scolaire.

Merci et bonne rentrée!

## Allocution de Mme Francyne Fleury, directrice générale adjointe, Gestion des personnes et du développement des compétences

[Consulter la capsule vidéo sur l'insertion professionnelle des nouveaux enseignants présentée avant l'allocution de Mme Fleury.](#)

Bonjour à toutes et à tous,

Entrée officiellement en fonction depuis hier, je suis honorée et privilégiée d'avoir été nommée à ce poste de directrice générale adjointe.

C'est avec un réel enthousiasme que j'entreprends mon nouveau mandat, car je sais qu'ensemble, nous ferons face à des défis de taille et que nous allons trouver des solutions innovatrices aux problèmes complexes que posent les enjeux de l'absentéisme, des congés de maladie, de la relève, du recrutement et de la rétention du personnel.

J'insiste sur le mot **ensemble**, car la CSDM, bien que dotée d'un Service de la gestion des personnes expérimenté, compétent et reconnu, ne peut faire vivre à lui seul « la fonction RH ».

Cette fonction essentielle à la réalisation de notre mission éducative est transversale et se décline dans l'ensemble de nos services, de nos écoles et de nos centres.

D'ailleurs, je crois que la capsule vidéo sur l'insertion professionnelle des enseignants est un exemple, parmi plusieurs, de votre rôle en gestion des ressources humaines.

Cette fonction RH, c'est vous qui la faites vivre quotidiennement par votre gestion exemplaire de nos 17 000 employés. Vous mobilisez vos équipes, vous contribuez aux comités de sélection pour les diverses catégories de personnel, vous vous préoccupez du climat de travail de vos équipes, vous favorisez le développement professionnel de vos employés, vous collaborez aux comités des partenaires, aux comités de quartier, aux comités consultatifs de gestion (CCG), au PEVR et combien d'autres comités.

Votre générosité envers la collectivité est palpable et je vous en remercie. Vos connaissances, votre savoir-faire et votre savoir-être sont notre plus grande richesse.

Pourquoi ne pas profiter du *momentum* que favorisera toute l'animation autour du *Plan d'engagement vers la réussite* pour définir notre marque employeur, promouvoir nos valeurs institutionnelles en les teintant de bienveillance et être de bons ambassadeurs pour notre institution?

Ce PEVR sera d'ailleurs notre levier pour aller encore plus loin dans notre culture de collaboration et d'innovation.

Les trois orientations du plan d'engagement, mais principalement la troisième orientation « exercer une gestion éthique, collaborative et efficiente », favoriseront encore davantage l'alliance des services et des directions d'unité pour ainsi aller encore plus loin dans les pratiques collaboratives entre le centre administratif et vous dans les établissements. Car la réussite de nos élèves c'est l'affaire de tous!

Vous, dans les établissements, vous serez invités à poursuivre votre excellent travail de collaboration avec les parents, nos partenaires, nos différents acteurs, car eux aussi devront être associés au déploiement de notre marque employeur.

Imaginez tous ces milliers de parents, les partenaires sociaux montréalais qui louangent notre organisation...

Qui deviennent aussi nos ambassadeurs...

Pourquoi ne pas se fixer cet irréaliste objectif?

Pourquoi ne pas parler de nos réalisations et célébrer nos réussites sur diverses plateformes?

Les négociations des conventions collectives et les moyens de pression sont derrière nous.

L'heure est venue pour la CSDM de déployer des énergies nouvelles afin de reprendre sa position comme employeur de choix.

Nous entrons dans une période de développement où nos priorités seront bien entendues : le recrutement, l'insertion professionnelle des enseignants, la fidélisation du personnel, l'expérience-employé, des climats de travail sains et stimulants, la diminution des coûts de l'assurance-salaire, le développement des compétences, le développement de Mozaïk, pour ne nommer que celles-ci.

Cette année, il y aura de la nouveauté au Bureau des directions d'unité avec l'arrivée de Benoît Thomas au poste de direction pour les écoles secondaires ainsi que d'une nouvelle personne qui occupera mon ancien poste de directrice d'unité désormais vacant.

Dans ma nouvelle fonction, je travaillerai en étroite collaboration avec nos directions d'unité. Vos recommandations dans le bilan annuel seront prises en considération. Je serai associée de près ou de loin au déploiement des communautés de pratiques (CoP), des communautés d'apprentissage professionnelles (CAp), des groupes de co-développement, à la gestion des talents et au Plan d'action pour notre relève.

Il sera pour moi très important de rester près de vous, de nos écoles et de nos élèves.

Cinq ans déjà à la tête de l'unité 3, le temps passe si vite! Vous êtes plusieurs à me connaître : je suis une passionnée, une personne engagée, intègre, qui a toujours su reconnaître l'exigeant travail que vous accomplissez.

J'arrive dans ma nouvelle fonction, avec tout mon cœur, mon respect, mes valeurs humaines et ma gratitude. Vous êtes plusieurs à m'inspirer par votre rigueur, votre calme, votre esprit de dépassement et votre souci du travail bien fait.

Je souhaite, bien entendu, poursuivre l'excellent travail amorcé par mon collègue, M. Jean Quimet, tout en y donnant ma couleur!



Je veux teinter toutes mes relations avec chacun de vous d'une écoute attentive, de respect et de bienveillance; autant avec les syndicats, les associations, les commissaires que les parents.

Nos défis sont grands, mais ENSEMBLE, nous parviendrons à les transposer en occasions de redorer notre image de marque.

Je vous souhaite une excellente rentrée scolaire 2018-2019!

## **Conclusion de M. Robert Gendron, directeur général de la CSDM**

Nous voici rendus au terme de la version 2018-2019 de notre rendez-vous annuel de notre rentrée administrative. De la reconnaissance du personnel au PEVR, de l'expérience-employé à la délocalisation, des projets éducatifs au Bureau de projets institutionnels, de l'amélioration des processus à l'attraction/rétention des talents, de la participation citoyenne aux élections nationales, nous vous avons présenté l'essentiel de ce que la prochaine année scolaire sera faite.

Toutefois, il est primordial de terminer cette rencontre en plaçant l'élève au cœur de toutes nos préoccupations.

La semaine dernière, en compagnie de notre présidente, j'ai assisté aux funérailles nationales de monsieur Paul Gérin-Lajoie, notre tout premier ministre de l'Éducation et l'un des pères de notre Révolution tranquille.

Ce fut un moment des plus émouvants.

J'ai mis le pied pour la première fois dans une école de la CÉCM en septembre 1964. Notre système scolaire et moi étions alors, chacun dans notre réalité, à nos premiers b.a.-ba!

Jeudi dernier, en pleine cathédrale Marie-Reine-du-Monde, le chanteur-poète français Yves Duteil a interprété une chanson qu'il a composée à la suite d'une rencontre avec PGL.

Je vous laisse, comme méditation à l'aube de cette nouvelle année scolaire, sur quelques strophes de cette chanson qui ne peuvent pas être plus en phase avec notre mission et avec ceux et celles qui la font:

Apprendre...

À lire, à écrire, à compter

Ouvrir les portes encore fermées

Sur ce savoir accumulé

Qu'on lui en donne un jour la clé

Il a le monde à sa portée...

Lire...

Apprendre à lire entre les lignes

Découvrir la magie des signes

Comprendre...

C'est comme un mur que l'on traverse

C'est la brume qui se disperse

Compter...

Apprendre à compter sur soi-même

À compter pour ceux qui vous aiment

Faire la somme de sa différence

Et se soustraire à l'ignorance

Écrire...

Apprendre à écrire son histoire

Écrire son nom sur son cahier

C'est plonger vers sa liberté

Je vous souhaite une excellente année scolaire. Vous qui êtes passionnés par notre mission, l'éducation. À la CSDM, vous êtes forts d'une équipe engagée!