



# MÉMOIRE

de la **Fédération des conseils d'éducation du Nouveau-Brunswick (FCÉNB)**

---

présenté au ministère

de l'**Éducation et du Développement de la petite enfance**

dans le cadre de ses

**« Consultations pour améliorer la gouvernance  
dans le système d'éducation public francophone »**

---

L'objet du présent mémoire de la FCÉNB est :

- d'aider les parties prenantes à approfondir leurs connaissances des éléments clés de la gouvernance scolaire par les conseils d'éducation de district, et ;
- de présenter des améliorations potentielles pour la gouvernance dans le système d'éducation public francophone au Nouveau-Brunswick.



L'éducation c'est l'affaire de tous !

– 15 juillet 2021 –

Edmundston, Nouveau-Brunswick

# TABLE DES MATIÈRES

|  |    |
|--|----|
| <b>CLARTÉ ORGANISATIONNELLE</b> .....  | 4  |
| Historique.....  | 4  |
| Mission.....   | 4  |
| Finalités.....   | 4  |
| Valeurs organisationnelles.....  | 4  |
| <b>PRÉFACE</b> .....   | 5  |
| RECONNAISSANCE ENVERS LE MÉDPE.....  | 5  |
| DÉMONSTRATION / PROFIL DU POIDS ET DE LA PORTÉE DE LA FCÉNB AVEC SES CÉD MEMBRES (CÉD NO ET CÉD S) .....   | 5  |
| <b>MESSAGES CLÉS</b> .....   | 6  |
| MISE EN CONTEXTE ET RAPPEL.....  | 6  |
| Portrait macroscopique sur l'éducation .....   | 6  |
| Portrait macroscopique sur la gouvernance par politique .....  | 6  |
| Portrait macroscopique sur la gouvernance scolaire en lien avec trois grands axes d'intervention .....   | 7  |
| Pourquoi la voix locale est-elle importante pour le système éducatif? .....  | 7  |
| Démocratie.....  | 7  |
| La voix de la communauté dans l'éducation publique.....  | 7  |
| Bien-être et réussite des élèves .....   | 8  |
| Droit de gérance des fonds publics .....   | 8  |
| Défense des droits de la communauté.....   | 8  |
| BIENFAITS DES CONSEILS D'ÉDUCATION DE DISTRICT (CÉD) .....   | 9  |
| LES DÉFIS ET LES OBSTACLES .....   | 12 |
| PISTES DE SOLUTIONS / CHANGEMENTS À APPORTER À LA GOUVERNANCE .....  | 13 |
| Pistes de solution à l'extérieur des 4 domaines d'études sur lesquels le MÉDPE porte attention dans la révision de la gouvernance scolaire ..... | 13 |
| Pistes de solution selon les 4 domaines d'études sur lesquels le MÉDPE porte attention dans la révision de la gouvernance scolaire.....          | 14 |
| L'influence des parents, des élèves et de la communauté .....  | 14 |
| Des indicateurs pour un système scolaire en 2021 .....   | 16 |
| Autonomisation du personnel .....  | 20 |
| Une nouvelle structure d'appui .....   | 21 |
| CONCLUSION .....   | 23 |
| <b>SOMMAIRE DU MÉMOIRE</b> .....   | 26 |
| <b>ANNEXE I</b> .....  | 28 |
| <b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....   | 30 |


## DÉDICACE



---

Je désire souligner l'extraordinaire collaboration de la part de Mme Chantal Ouellette, Responsable administrative des conseils d'éducation de districts francophones du Nouveau-Brunswick, lors de la révision du présent mémoire.

Robert Levesque, Président  
David Couturier, Directeur général

### Fédération des Conseils d'éducation du Nouveau-Brunswick

 165 boulevard Hébert  
Local PSL-236  
Edmundston, N.-B.  
E3V 2S8

 506-838-4207  
 506 462-2275

 [info@fcenb.ca](mailto:info@fcenb.ca)

 [dg@fcenb.ca](mailto:dg@fcenb.ca)

 [www.fcenb.ca](http://www.fcenb.ca)

# CLARTÉ ORGANISATIONNELLE

## Historique

En 2003, les conseils d'éducation des districts scolaires francophones ont créé la Fédération des conseils d'éducation du Nouveau-Brunswick (« FCÉNB »). Sont membres les Conseils d'éducation du district (CÉD) scolaire francophone Sud et du district scolaire francophone Nord-Ouest qui servent plus de 20 000 élèves dans 55 écoles francophones.

## Mission

Les conseils d'éducation francophones du Nouveau-Brunswick ont les conditions favorables pour gouverner avec succès les districts scolaires francophones du Nouveau-Brunswick.

## Finalités

1. Les conseils d'éducation sont bien outillés pour gouverner avec succès.
2. Les conseils d'éducation sont perçus comme étant les premiers responsables de la gestion scolaire en français au Nouveau-Brunswick.
  - a. Les points de vue des conseils d'éducation sur les dossiers de l'heure en éducation sont connus du grand public d'une façon ponctuelle.
  - b. Les organismes francophones et acadiens sont au courant des responsabilités et des pouvoirs exclusifs confiés aux CED selon l'article 23 de la Charte.
  - c. Le gouvernement provincial est constamment rappelé du pouvoir exclusif confié aux Conseils d'éducation en vertu de la Loi sur l'éducation et de la Charte canadienne des droits et libertés.
3. Les conseils d'éducation reçoivent le financement nécessaire à l'exercice du pouvoir exclusif que leur confère la dualité en éducation au Nouveau-Brunswick et l'article de la Charte canadienne des droits et libertés, pour une éducation de qualité en français.
  - a. Les gouvernements sont informés des besoins en financement de l'école francophone des districts scolaires nécessaires à l'exercice du pouvoir exclusif que leur confère l'article 23 de la Charte canadienne des droits et libertés.
  - b. Les gouvernements sont informés et consultés sur les préoccupations des conseils d'éducation qui touchent l'éducation francophone afin de développer des collaborations et des dialogues.
4. Les conseils d'éducation sont parties prenantes des activités de concertation qui visent à améliorer les conditions de travail des membres des CED et le sort de la communauté francophone.

## Valeurs organisationnelles

Collaboration, respect et équité  
Fierté de la langue et de la culture  
Transparence et imputabilité  
Solidarité et inclusion  
Autonomie et approche proactive  
Démocratie

# PRÉFACE

## RECONNAISSANCE ENVERS LE MÉDPE

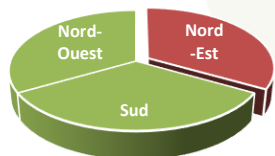
La Fédération des conseils d'éducation du Nouveau-Brunswick (FCÉNB) et les conseils d'éducation de district du Nord-Ouest (CÉD NO) et du Sud (CÉD S) se joignent pour remercier le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance (MÉDPE) de procéder aux sessions de consultations avec les parties prenantes pour améliorer la gouvernance dans le système d'éducation public francophone par l'entremise d'un consultant à l'extérieur du système d'éducation au Nouveau-Brunswick.

## DÉMONSTRATION / PROFIL DU POIDS ET DE LA PORTÉE DE LA FCÉNB AVEC SES CÉD MEMBRES (CÉD NO ET CÉD S)

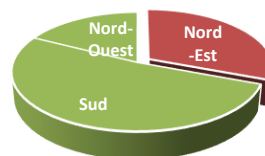
Le présent document de référence [mémoire] est le fruit d'un travail d'une grande collaboration et solidarité traditionnelle entre la FCÉNB et ses CÉD membres (CED NO et CED S).

Les CÉD NO et CÉD S sont au service du collectif et le font dans un esprit de collaboration et de solidarité. Ils représentent :

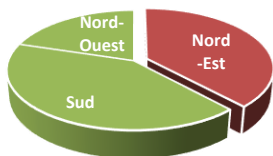
- ✓ 2 des 3 CÉD francophones (67 %)



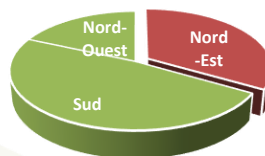
- ✓ 23 327 élèves francophones (69 %)



- ✓ 55 écoles francophones (62 %)

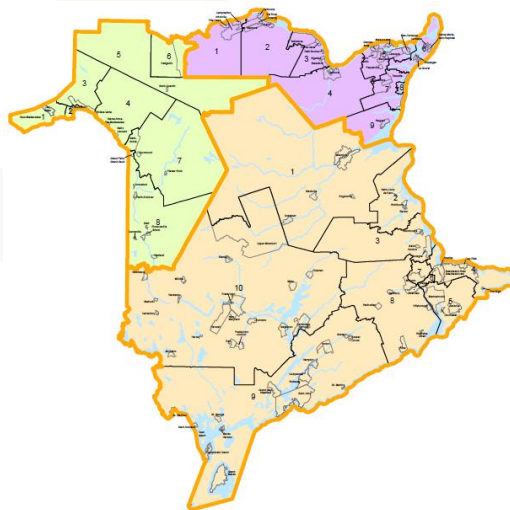


- ✓ 2 992 membres du personnel éducatif et d'enseignement francophone (67 %)



### PORTÉE

Les activités et les actions de gouvernance des CÉD occasionnent des répercussions positives dans leur communauté respective et sur le plan provincial. Il y a des circonstances où tous les élèves vont bénéficier des avancés grâce aux efforts et à la contribution d'un seul CÉD.



### Portrait macroscopique sur l'éducation

L'éducation, à tous ces niveaux, représente essentiellement une des plus grandes responsabilités humanitaires et sociétales envers l'humanité rendant ainsi les communautés indissociables de tout système d'éducation. L'éducation est le moyen le plus important pour assurer le développement durable et l'épanouissement de l'être humain, des communautés et des sociétés qu'elles desservent.

En raison de la très vaste étendue de la contribution de l'éducation sur l'individu et sur son environnement, les communautés doivent fondamentalement faire partie intégrale du système scolaire au niveau de l'établissement :

1. Des grandes orientations
2. De l'ordre des priorités
3. De la reddition de compte

envers l'organisation et le déploiement de ressources dans le cadre de la livraison de services aux élèves en mettant les élèves au centre du système de l'éducation.

### Portrait macroscopique sur la gouvernance par politique

La gouvernance par politique renferme des mécanismes, structures, outils et pratiques qui permettent à un conseil d'administration d'assurer une surveillance, en fournissant une orientation et en prenant des décisions dans le cadre d'un processus de gouvernance qui définit des rôles, des relations, des structures et des procédés.

Ce modèle de gouvernance permet :

1. De s'assurer que les meilleures décisions sont prises pour le bien de l'organisation pour assurer sa pérennité  
Rester toujours au diapason d'un monde en constante mutation. Il adopte une perspective à long terme, faisant appel à une réflexion collective et à un dialogue réfléchi, afin de bien saisir la situation actuelle, de suivre les faits nouveaux et de déterminer comment il peut être un leader efficace dans ce contexte.
2. De respecter ses obligations fiduciaires (financières, légales, éthiques, etc.)  
Protéger avec compétence les intérêts, l'image et la crédibilité du conseil scolaire, d'assurer sa viabilité financière et d'agir en conformité avec l'ensemble des lois, des règlements et des politiques qui régissent le fonctionnement du conseil ou sont édictés par le gouvernement.
3. De rencontrer ses responsabilités sociales  
Agir de concert avec toute la communauté, y compris d'autres groupes et organisations ayant un objectif commun prendre conscience et à tirer parti de leur interconnexion et de leur interdépendance avec d'autres organisations. Ils sont étroitement liés à la vie des familles, des communautés locales et des autres organisations qui sont actives dans ces communautés. Ils sont aussi liés au gouvernement provincial, grâce à une structure de responsabilisation mutuelle.

#### 4. D'optimiser et maintenir une culture d'imputabilité dans l'organisation

Établir un plan stratégique pluriannuel, pour se fixer des priorités et des objectifs stratégiques à long terme fondé sur des données probantes, avec des indicateurs de rendement et des mécanismes pour faire part de l'évolution du cheminement de l'organisation, aux parties prenantes, dans le cadre du plan stratégique, des projets et des ressources déployées.

### Portrait macroscopique sur la gouvernance scolaire en lien avec trois grands axes d'intervention

Les conseils d'éducation de district (CÉD) permettent aux communautés de participer activement à la gestion du système scolaire en établissant :

1. les **grandes orientations**
2. les **priorités**, ainsi que
3. le **fonctionnement / reddition de compte** (imputabilité) de leur district,

axés sur l'élève dans le cadre de :

1. sa **réussite éducative**
2. sa **construction identitaire**, et
3. son **mieux-être**.

### Pourquoi la voix locale est-elle importante pour le système éducatif?

*Tiré du guide « Gouvernance de l'éducation au Nouveau-Brunswick : Manuel des membres des conseils d'éducation de district, Volume 1. » (mai 2021)*

#### Démocratie

Les membres des CÉD ont un impact sur deux sujets importants pour les gens : les **enfants** et **l'argent**.

Il est important que le pouvoir de décision et la gouvernance soient fournis par des bénévoles de la communauté locale, élus démocratiquement, qui plaident pour l'amélioration de l'éducation publique que les élèves reçoivent.

Les CED sont essentiellement la fenêtre de la communauté sur les opérations du district et la performance globale des élèves.

La plus-value des CED se trouve dans leur capacité à inspirer la confiance de la communauté.

#### La voix de la communauté dans l'éducation publique

Les CED gardent le public dans les écoles publiques.

Ils s'assurent d'harmoniser les énoncés de la Loi avec les valeurs et les aspirations de la communauté en les inscrivant dans leurs politiques de gouverne qui, comme une boussole, pointent la voie que le district scolaire doit suivre.

Il est important de noter que les conseils d'éducation sont accessibles et responsables devant la communauté, et qu'ils dirigent le district lors de réunions ouvertes au public, et dont les comptes rendus sont publiés en ligne.



Image numérique tirée du site internet du District scolaire francophone Sud

## **Bien-être et réussite des élèves**

Les conseils d'éducation de district ont un impact direct sur le bien-être et la réussite des élèves.

Ceux qui y réussissent ont des membres qui connaissent bien les procédures, les rôles et les responsabilités du conseil, qui ont également une vision claire de ce qu'ils veulent accomplir en fonction des valeurs et des espoirs de la communauté.

Des recherches démontrent que les conseils qui réussissent font preuve de leadership, de responsabilisation, d'une grande transparence et défendent les intérêts de la communauté.

## **Droit de gérance des fonds publics**

Le CED doit s'assurer que le district scolaire a les ressources financières qu'il requière.

Il doit fournir au ministre un plan budgétaire qui démontre comment le district dépensera les fonds publics reçus du ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance.

Celui-ci doit refléter les priorités du CED énoncées dans les finalités du district. Le CED obtient un rapport de vérification de la direction générale qui démontre que les prévisions budgétaires sont respectées, plutôt que d'approuver des dépenses spécifiques.

## **Défense des droits de la communauté**

Le conseil d'éducation est le porte-parole du district scolaire et de la communauté sur des sujets qui touchent à l'éducation.

Il fait part des tendances émergentes et de préoccupations au ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance, à d'autres ministères, politiciens et organismes afin d'obtenir des changements.

Le CED peut également défendre ou offrir son point de vue sur des politiques provinciales, demander des changements aux formules de financement et être la voix de la communauté qu'il représente dans des dossiers régionaux tels que l'emplacement d'une nouvelle école.

La gouvernance scolaire est une des plus vieilles formes de démocratie au Canada.





Nonobstant leur appellation, les bienfaits des conseils d'éducation / conseils scolaires / commissions scolaires sont soulignés dans d'innombrables études qui portent à déterminer et décrire quelles sont les caractéristiques les plus marquantes d'une bonne gouvernance par ces derniers.

Sans limiter, voici les bienfaits des conseils d'éducation dans un système de gouvernance démocratique et équitable axée sur la réussite, la construction identitaire et le mieux-être de l'élève :

Au Nouveau-Brunswick, les CÉD

1. Le CÉD tient le district scolaire responsable de **l'atteinte des attentes des élèves par rapport à leurs apprentissages, leur bien-être et leur construction identitaire** en évaluant la direction générale régulièrement, par le biais des rapports de vérifications reçus.
2. Le CÉD communique ses **attentes élevées** quant à la réussite de tous les élèves par ses politiques de gouvernance et en adoptant un plan éducatif de district développé en collaboration avec le personnel et la communauté. Le CÉD vérifie régulièrement le progrès vers les objectifs énoncés dans ce plan et s'assure qu'il respecte la mission du district, la vision et les valeurs de la communauté.
3. Le CÉD s'assure que le district scolaire a un **plan d'amélioration continue**
  - a) en suivant un calendrier de révision de rapports de vérification
  - b) en s'assurant qu'il y ait une cohésion entre le plan éducatif du district et les plans d'amélioration des écoles
  - c) en procédant à l'examen annuel de ces plans et en formulant des recommandations à ce sujet
4. Le CÉD **mobilise la collectivité locale**, s'assure que les valeurs importantes pour la communauté et ses attentes pour les écoles soient reflétées dans les décisions qu'il prend en sollicitant les commentaires d'une grande variété de personnes de la collectivité et du personnel. C'est un des rôles importants et reconnus des conseils scolaires, depuis leur instauration en 1816 au N.-B.
5. Le CÉD **travaille en tant qu'équipe efficace et collaborative**
  - a) il travaille en collaboration avec la direction générale pour établir un engagement envers la réussite de tous les élèves;
  - b) il est en formation continue;
  - c) il utilise un processus collaboratif pour parvenir à une prise de décision éclairée.
6. Le CÉD **créé des conditions qui favorisent la réussite des élèves et du personnel à l'échelle du district**
  - a) il fournit les éléments essentiels à l'apprentissage, une technologie et des installations de haute qualité
  - b) il élabore un plan à long terme pour les installations - construction et entretien
  - c) il promeut des relations saines
  - d) il favorise l'amélioration continue à l'échelle du district
  - e) il plaide auprès des décideurs pour que les élèves et le district scolaire aient les conditions requises pour réussir

7. Le CÉD **est indissociable du système éducatif**, car il est la seule entité dans celui-ci, par sa position et par l'aspect légal de son rôle, qui est en mesure :
- a) d'assurer une gouvernance responsable,
  - b) fixer des attentes élevées en matière d'apprentissage des élèves,
  - c) créer les conditions nécessaires à la réussite des élèves et du personnel, à l'échelle du district scolaire,
  - d) tenir les enseignants et les administrateurs responsables de la réussite des élèves, leur bien-être et leur construction identitaire,
  - e) faire participer la communauté locale

Lorsque le CÉD ne comprend pas et n'accomplit pas ces tâches essentielles, elles ne sont pas réalisées. Les élèves, le personnel et le district en sont privés.

Sans limiter, voici ce qui est également recensé dans l'ensemble des documents de références consultés pour élaborer le présent mémoire :

1. Des études aux États-Unis, au Canada et en Europe montrent constamment une relation significative entre la gouvernance locale élue et l'amélioration des résultats des élèves
2. Élabore judicieusement les politiques :
  - des Finalités
  - des Limites opérationnelles à la direction générale sur les opérations du district
  - des Liens entre le conseil d'administration et la direction générale, et
  - les Méthodes de gouverne
3. Assure une gouvernance qui est vraiment axée sur les élèves et accorde la priorité absolue à l'enseignement et à l'apprentissage
4. Élabore des politiques et établit des objectifs pour améliorer le rendement des élèves.
5. Édifie une structure visant la réussite, en communiquant avec la communauté et en promouvant les intérêts de tous les élèves du district
6. Approuve le plan d'éducation de district qui doit être en lien avec ses Finalités et de la V3, V4 et V5 de la [Politique d'Aménagement Linguistique et Culturel \(PALC\)](#) (PALC)
7. Prends ses décisions en tenant en compte des valeurs, de la vision et de la mission du district scolaire et qu'il est focalisé sur le futur
8. Milite pour un financement accru dans les domaines où les besoins ne sont pas comblés
9. Assure une voix coordonnée à l'Assemblée législative
10. Est un facteur important de la performance des élèves et de l'imputabilité
11. Peut transformer l'éducation dans leurs communautés
12. Veille à ce que les écoles d'un district répondent aux priorités, aux croyances et aux valeurs de leurs communautés
13. Tiens compte à la fois des intérêts des communautés locales, des intérêts plus vastes de la province, ainsi que du contexte législatif qui régit le fonctionnement du conseil scolaire
14. Aide à préserver, à faire progresser et à promouvoir le caractère unique de leur communauté (langue, culture et valeurs) et leurs besoins en éducation





1. Incohérence dans la gouvernance scolaire causée par des **rapports de force inégaux** qui aboutissent à une répartition inéquitable des ressources et des chances entre les conseils d'éducation de district (*à titre d'exemples : l'approbation finale des dépenses en capitaux par le cabinet du premier ministre démontre à notre avis que les décisions au sujet des infrastructures scolaires se prennent à l'extérieur du système éducatif ; La Vérificatrice générale condamne les décisions du ministère de l'Éducation en matière de dépenses d'immobilisations scolaires qui ne sont pas toujours fondées sur des données probantes et au fait qu'il n'a pas suivi son outil et son processus d'évaluation des projets – [communiqué de presse du 20 octobre 2020](#) )*
2. **Étendue des territoires desservis par les CÉD** beaucoup trop vastes (très longues distances à parcourir des conseillères et conseillers d'éducation dans l'exercice de ses fonctions). Nous avons noté une diminution du nombre de candidatures au fur et à mesure que le territoire des districts scolaires a augmenté (Voir rapport Élection NB 2016.
3. Le **temps consacré au travail** et la **complexité du travail à accomplir** au niveau des rôles et des responsabilités à assumer à titre de conseillère et de conseiller d'éducation
4. **Charge de travail importante à exécuter dans peu de temps** : formations de base ; importance de connaître la Loi sur l'éducation et les 5 Règlements pris en vertu de la Loi ; lecture de documents ; élaboration des grandes orientations, détermination des priorités et préparation de communiqués de presse, de mémoires, de réunions, forums, rencontres de suivis... activités d'engagement communautaire ; communication avec la communauté, le district scolaire, les parties prenantes, le gouvernement, etc.
5. La nécessité d'**attirer plus de candidates et des candidats**.
6. **Méconnaissance des rôles et responsabilités** des CÉD, voir même leur **existence**
7. **Méconnaissance, très peu ou pas de connaissance** de la **gouvernance scolaire** de la part des parties prenantes
8. Incertitude quant à l'avenir des CÉD dans l'environnement de la gouvernance scolaire avec tous les messages qui circulent dans les médias en défaveurs des CÉD, basés davantage sur des propos anecdotiques, la désinformation et des sources d'information non crédibles
9. Amputation de 18 % du budget « 2049 » à l'encontre l'Article 38.2(1) de la *Loi sur l'éducation du N.-B.* par le MDÉPE en lien avec le retrait volontaire d'un CÉD.
10. Des politiciens et haut-fonctionnaires qui désirent à tout prix laisser leurs marques / leurs impressions sur le système éducatif
11. Iniquité considérable entre le traitement des conseillères et conseillers d'éducation par rapport de leurs homologues au niveau des régies de santé et des conseillères et conseillers municipaux pour le temps consacré au travail, la complexité du travail à accomplir et la charge de travail

| Rémunération des conseillères et conseillers |  |  |
|--|--|--|
| Municipalité d'Edmundston                    | Régie de santé Vitalité  | Conseil d'éducation de district  |
| 26 000 \$ annuellement                       | 500\$ par journée de réunion   | 6 000 \$ pour la présidence annuellement<br>3 000 \$ pour les conseillères et conseillers annuellement |
| Plus remboursement des dépenses              | Plus remboursement des dépenses<br>Rédaction de décisions et de rapports<br>Préparation des réunions et des audiences<br>Autres obligations à caractère officiel | Plus remboursement des frais de déplacement  |

**Pistes de solution à l'extérieur des 4 domaines d'études sur lesquels le MÉDPE porte attention dans la révision de la gouvernance scolaire**

1. Partage de leadership / pouvoir décisionnel judicieux entre les parties prenantes  
*Offrir meilleur « empowerment » et « leeway » (les conseillères et conseillers d'éducation pourront ressentir qu'ils ont la capacité de faire une différence judicieuse dans le système d'éducation et l'appareil gouvernemental. Il faut accroître le sentiment de contribution = une des raisons principales pour augmenter le nombre de candidates et candidats aux élections)*
2. Diminuer la taille du territoire des CÉD en augmentant le nombre des CÉD  
*Ceci permettra d'augmenter judicieusement le nombre de CÉD, diminuer le temps de déplacement, augmenter le nombre de candidates et candidats (femmes, les parents monoparentaux), augmenter la proximité avec la population*
3. Investir judicieusement dans les ressources pour soutenir l'utilisation des technologies qui facilitent le déroulement des réunions, les communications, la création des espaces de rencontre et d'échange, de réseautage
4. Bonifier les ressources au niveau de la formation afin de créer un programme de formation continue pour accroître les connaissances au niveau des principes de bonne gouvernance, de la gouvernance scolaire, des rôles et responsabilités des CÉD et des autres parties prenantes du système d'éducation
5. Cessez d'essayer de réinventer la roue et utiliser les idées et bonnes pratiques issues de recherches, de développement et d'expériences qui ont fait leurs preuves
6. Élaborer des mécanismes pour freiner l'ambition de politiciens (de laisser leurs marques / leurs empreintes à tout prix) d'imposer des changements draconiens
7. Former les employés de scrutin pour qu'ils invitent les citoyens à exercer leur vote pour les élections municipales, les régies de la santé ainsi que les conseils d'éducation de district  
*Former les employés de scrutin sur l'importance de voter même si pas d'enfant dans le système scolaire ou élection par acclamation puisque chaque vote compte. Le nombre de votes indique le niveau d'importance de l'éducation au sein des citoyens et au sein des communautés*  
*(En 2021, des employés de scrutin disaient aux citoyens qu'ils ne sont pas obligés de voter pour les conseillères et conseillers d'éducation s'ils n'ont pas d'enfant dans le système)*
8. Former un groupe de travail mandaté d'évaluer la rémunération des conseillères et conseillers d'éducation et mettre en place un cadre de rémunération de façon à les compenser adéquatement pour le temps consacré au travail pour et la complexité du travail accompli  
*« La Ville d'Edmundston nécessite une gouvernance efficace et représentative de sa population. Nous estimons que le cadre de rémunération permettra de compenser les élus pour le temps et pour la complexité du travail tout en attirant une diversité de genres et de profils autour de la table du conseil, » explique le maire d'Edmundston, M. Cyrille Simard (2019).*

## Pistes de solution selon les 4 domaines d'études sur lesquels le MÉDPE porte attention dans la révision de la gouvernance scolaire

### L'influence des parents, des élèves et de la communauté

*Pour obtenir un système de planification stratégique robuste, il est important d'améliorer nos mécanismes et structures qui permettent au système de comprendre sur une base continue les défis du système et les problèmes à résoudre. - MÉDPE*

Si toutes les parties prenantes dans le système d'éducation au Nouveau-Brunswick (nos élèves, nos parents, nos membres du personnel, nos communautés ainsi que le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance) :

1. Ont plus de pouvoir approprié (leadership partagé démontré par une répartition équitable du pouvoir) ;
2. Si les détenteurs du pouvoir sont efficaces, responsables et apportent des réponses ; et
3. Si sont créés ou élargis des espaces de négociation qui soient inclusifs et permettent de voir des résultats

alors on pourra parvenir à un développement durable et équitable. Il est judicieux de croire qu'un changement doit se faire et être soutenu dans ces trois domaines pour sentir un impact à autonomiser les élèves, les parents, la communauté et, voir même, les membres du personnel. C'est ainsi que naît la « **gouvernance inclusive** ».

Nous encourageons la bonne gouvernance dans trois domaines essentiels de changement :

1. Donner plus de pouvoir aux élèves, aux parents, aux membres du personnel et aux communautés pour qu'ils connaissent leurs droits, agissent en fonction de leurs droits et aient la capacité de représenter leurs intérêts ;
2. Accroître l'autonomie et la capacité de gouvernance des communautés afin qu'elles puissent influencer ceux qui sont au pouvoir, tels les gouvernements, les leaders et le secteur privé, et les inciter à être plus responsables, à répondre aux besoins et aux aspirations des communautés et à leur rendre des comptes ; et
3. Faciliter les liens en plus d'ouvrir des espaces permettant d'entretenir des relations inclusives et efficaces tout en créant des ponts entre la communauté en tant que titulaire et cliente du système éducatif et les instances décisionnelles.

La gouvernance inclusive contribue à ne laisser personne ni les parties prenantes pour compte. La gouvernance est inclusive lorsqu'elle sert et mobilise efficacement toutes les parties prenantes et lorsque les institutions, les politiques, les processus et les services sont accessibles, responsables et adaptés à toutes les parties prenantes du système d'éducation.

L'un des aspects les plus importants du travail des CÉD est d'entendre la voix de leurs communautés (titulaires du système éducatif) et de prendre en considération leurs besoins et aspirations pour orienter leur district scolaire respectif dans l'établissement de ses grandes orientations et de ses priorités. Ils pratiquent et assurent alors la gouvernance inclusive.

La raison pour laquelle il est indispensable de maintenir et voir même d'augmenter équitablement le nombre de CÉD, c'est que les CÉD représentent le regroupement des parties prenantes non-gouvernementales (élèves, parents et communautés) et ceci crée un équilibre dans la gouvernance scolaire puisque les CÉD sont indépendants des parties prenantes gouvernementales.

Afin de mieux saisir et de s'approprié des éléments de gouvernance inclusive qui pourraient bonifier la gouvernance scolaire, nous vous présentons certains éléments clés de la gouvernance inclusive de CARE International et de la Politique de gouvernance inclusive du Canada. Voir annexe I

Le fait d'inclure toutes les parties prenantes dans la prise de décision et la planification publique ajoute de la valeur pour faire connaître les services en éducation qui répondent le mieux, ou permettent de tirer parti des connaissances, perspectives et idées des divers intervenants, et finalement d'aider à satisfaire les besoins plus efficacement pour un ensemble des parties prenantes.

La pratique de la gouvernance inclusive génère une intelligence collective et est un aspect fondamental dans la promotion de changements durables et de solutions innovantes. Il est essentiel d'impliquer les parties prenantes pour qu'elles aient un sentiment d'appropriation et supportent l'institutionnalisation des modèles qui ont fait leurs preuves [ex : les conseils d'éducation de district].

Les cinq sphères programmatiques de la gouvernance inclusive utilisées par CARE Internationale sont déjà des responsabilités qui sont assurées par les CÉD dans le cadre de la gouvernance du milieu scolaire au Nouveau-Brunswick. Par leur position centrale, les CÉD agissent à titre d'agent de liaison entre les communautés, les districts scolaires et le gouvernement. C'est ainsi que les CÉD sont les mieux positionnés pour assurer les responsabilités de gouvernance inclusive.

Nous croyons qu'il serait judicieux d'adopter des indicateurs de performances pour mesurer le niveau de mise en œuvre de l'inclusivité du système de gouvernance scolaire au Nouveau-Brunswick en s'inspirant des cinq sphères programmatiques de la gouvernance inclusive utilisées par CARE Internationale.

À la racine, l'incohérence dans la gouvernance scolaire est causée par des rapports de force inégaux qui aboutissent à une répartition inéquitable des ressources et des chances entre les conseils d'éducation de district, entre ceux qui détiennent le pouvoir et les communautés. L'incohérence dans la gouvernance scolaire ne peut être surmontée sans aborder ces déséquilibres sous-jacents aux relations de pouvoirs. [Le [chapitre 2 du volume I du rapport de la vérificatrice générale](#), daté d'août 2020 témoigne des rapports de force inégaux et d'autres anomalies dans le système d'éducation au Nouveau-Brunswick. « *Les décisions de financement ne sont pas toujours objectives et fondées sur des données probantes.* »]



## Des indicateurs pour un système scolaire en 2021

*Une reddition de compte interne et externe fondée sur des indicateurs qui reflètent nos valeurs d'aujourd'hui d'un bon système éducatif est essentielle pour autonomiser tous les paliers du système et supporter une culture d'amélioration continue. - MÉDPE*

Ils existent une quantité innombrable d'indicateurs qui ont fait leur marque au niveau d'une reddition de compte rigoureuse. Les présents exemples sont issus d'études, de recherche, de méta-analyses, des études de cas et des études comparant des districts scolaires. Sans limiter, voici une liste d'exemples provenant de différentes sources.

*Un rapport de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP) affirme qu'une bonne gouvernance comporte l'atteinte des résultats recherchés d'une façon compatible avec les valeurs démocratiques et la justice sociale. Le rapport énonce les éléments d'une bonne gouvernance :*

1. La vision (envisager l'avenir)
2. L'orientation (définir des objectifs et préciser un « cheminement » général)
3. Les ressources (obtenir les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs ou suivre la voie tracée),
4. La surveillance (s'assurer périodiquement que le véhicule organisationnel est bien entretenu, progresse vers sa destination) et ce, à l'intérieur des limites de la loi,
5. L'obligation de rendre compte (s'assurer que les ressources sont employées de façon efficiente, et faire rapport aux intéressés sur les progrès et les écarts observés)

*Extrait du Module 2 — La contribution déterminante de la gouvernance efficace du conseil au rendement et au bien-être des élèves dans le cadre du Programme de perfectionnement professionnel des membres des conseils scolaires offert par la Corporation des services en éducation de l'Ontario (CSEO), (décembre 2019).*

Un conseil scolaire efficace :

1. Connaît sa raison d'être et ce qu'il veut accomplir dans la communauté et élabore un plan pour y parvenir
2. Reste toujours axé sur le rendement et le bien-être des élèves
3. Fonctionne en tant qu'équipe
4. Sert de modèle à tout le système d'éducation et à la communauté
5. Prend des décisions éclairées, qui sont fondées sur une vaste gamme de données et sur des recherches récentes
6. S'efforce d'entretenir d'excellentes communications avec ses partenaires et ses électeurs
7. Connaît bien la différence entre son rôle et celui des cadres supérieurs
8. Comprend la distinction entre l'élaboration des politiques et leur mise en œuvre
9. Assume la responsabilité de son rendement
10. Tient la direction de l'éducation pour responsable de la mise en œuvre efficace de ses politiques
11. Surveille l'efficacité de ses politiques et de leurs plans de mise en œuvre
12. S'assure que les politiciens provinciaux et fédéraux de la région comprennent les besoins et les enjeux locaux, et encourage ces politiciens à accorder une priorité élevée à l'éducation



Extrait du document « Les commissions scolaires élues et l'enseignement public de qualité » -  
Une analyse documentaire consacrée au rapport entre les systèmes d'éducation publique de qualité et les commissions scolaires. Pour le compte de l'Association canadienne des commissions/conseils scolaires (août 2019)

L'Iowa School Board Association a commandé, en 2000, une étude « The Lighthouse Study » visant à examiner le rapport entre les commissions scolaires et le rendement des élèves. Les sept conditions suivantes faisaient une différence dans le rendement des élèves :

1. Leadership partagé ;
2. Accent sur l'amélioration continue et pouvoir de décision partagée ;
3. Capacité de créer et de soutenir des initiatives ;
4. Milieu de travail favorable pour le personnel ;
5. Appui au perfectionnement du personnel ;
6. Soutien des sites scolaires grâce aux données et à l'information ; et
7. Participation communautaire.

Extrait de l'étude de Michael Ford intitulée "The Impact of School Board Governance on Academic Achievement on Divers States" (août 2013). [Le School Board Governance and Student Achievement Centre (Gemberling et. al., 2000)].

Les huit éléments incluant leurs questions descriptives occasionnés par les conseils d'éducation en lien avec la réussite éducative des élèves :

1. Vision  
Où le conseil souhaite-t-il que le district aille?
2. Normes  
Par rapport à quoi devrait-on mesurer la performance des élèves?
3. Évaluation  
Comment mesurer la performance par rapport aux normes convenues?
4. Responsabilité  
Qui le conseil tient-il responsable des résultats des élèves et comment?
5. Alignement  
Les ressources limitées sont-elles allouées de manière à contribuer à la réalisation de l'aide?
6. Climat et culture  
Tout ce que fait le district est-il axé sur la réalisation de sa vision?
7. Collaboration et engagement communautaire  
Qui sont les parties prenantes extérieures et comment le district interagit-il avec eux?
8. Amélioration continue  
Le conseil prend-il des décisions éclairées pour maintenir les résultats dans la bonne direction?

[Traduction libre]

*Extrait d'une analyse de plusieurs études par le Centre for Public Education de la National School Boards Association (NSBA) (2011) qui a confirmé l'existence d'un ensemble cohérent de recherches qui démontrent que « ... les commissions scolaires dans les districts très performants présentent des habitudes et des caractéristiques qui sont sensiblement différentes de celles des commissions dans les districts peu performants.*

Le rendement des élèves est favorablement influencé lorsque les commissions scolaires :

1. S'engagent dans une vision d'attentes élevées sur les plans du rendement des élèves et d'un enseignement de qualité, et définissent des objectifs clairs pour réaliser cette vision ;
2. Ont de solides valeurs et convictions communes quant à ce qui est possible chez les élèves et à leur capacité d'apprentissage, et quant au système et à sa capacité à enseigner à tous les enfants à des niveaux élevés,
3. Sont axées sur la responsabilité, consacrant moins de temps aux questions opérationnelles et davantage de temps aux politiques qui visent l'amélioration du rendement des élèves,
4. Travaillent en collaboration avec le personnel et la collectivité et établissent une structure de communications solide afin d'informer et de mobiliser les intervenants internes et externes à la définition et à la réalisation des objectifs du district,
5. Ont le sens des données; elles s'appuient sur les données et les surveillent, même lorsque l'information est négative, et s'en servent pour favoriser l'amélioration continue,
6. Mobilisent et maintiennent les ressources, tel le perfectionnement professionnel, pour réaliser les objectifs du district,
7. Dirigent comme une équipe unie avec le surintendant, selon leurs rôles respectifs, grâce à une collaboration étroite et à une confiance mutuelle, et
8. Prennent part à la formation et au développement de l'équipe, parfois avec leur surintendant, afin d'élaborer des connaissances, des valeurs et des engagements communs à l'appui de leurs efforts d'amélioration.

*Extrait de plusieurs ouvrages qui se rejoignent au niveau des caractéristiques des commissions scolaires efficaces. Scott (2009), National School Boards Association (2011), Ford (2013), Leithwood (2013), Plough (2013), Sheppard, Galway, Brown et Weins (2013), OCDE (2016), Fullan et Campbell (2019)*

Caractéristiques des commissions scolaires efficaces :

1. Orientation stratégique
2. Orientation explicitement axée sur l'équité
3. Leadership collaboratif partagé
4. Pensée systémique (p. ex., relations de collaboration, harmonisation des ressources)
5. Connaissances, compétences et pratiques liées à l'amélioration de l'apprentissage
6. Politiques et pratiques éclairées par des données probantes et les recherches
7. Engagement envers le renforcement des capacités de la commission scolaire
8. Liens étroits avec les collectivités

*Extrait de l'étude sur la gouvernance scolaire et ses complexités (2016). L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a analysé les pratiques de gouvernance scolaire de vingt-et-un pays. En se concentrant sur la complexité des systèmes d'éducation comportant des intervenants, des responsabilités et des attentes élevées différents, ainsi que des tensions systémiques, ils en sont arrivés à six éléments d'une gouvernance fructueuse entre les systèmes d'éducation, notamment les écoles, les districts, les ministères provinciaux ou d'État et les autres groupes d'intervenants tels les syndicats.*

À partir de cette perspective plus large, la gouvernance fructueuse :

1. Met l'accent sur les processus, et non les structures;
2. Est flexible et peut s'adapter au changement et aux événements imprévus;
3. S'appuie sur le renforcement des capacités, la participation des intervenants et le dialogue ouvert;
4. Nécessite une approche intégrée afin d'harmoniser les rôles et d'équilibrer les tensions;
5. Exploite les données probantes et la recherche en vue d'éclairer les politiques et la pratique; et
6. Est fondée sur la confiance.

La conclusion de plusieurs études confirme que les différences au niveau de la réussite globale pouvaient être attribuées aux approches adoptées par les conseils d'éducation, non pas par le système de gouvernance des conseils d'éducation.



## Autonomisation du personnel

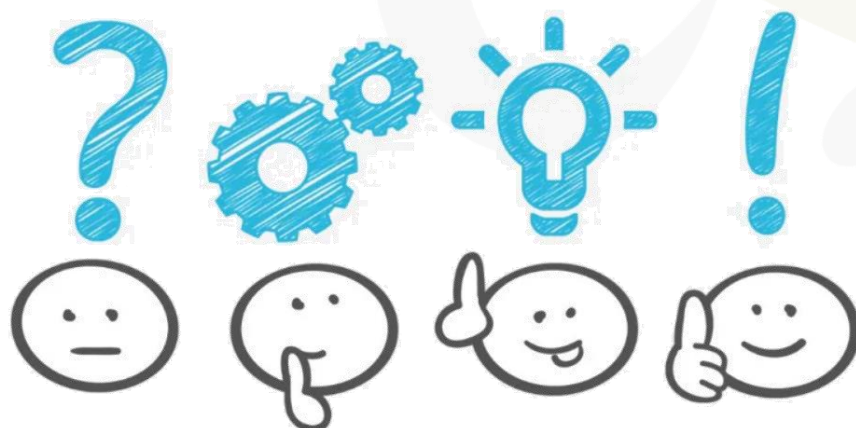
*Le changement d'une culture organisationnelle hiérarchique vers une structure plus horizontale exige une stratégie progressive planifiée pour revoir ses structures décisionnelles et de leadership. - MÉDPE*

Selon la définition d'Antidote, l'autonomisation du personnel désigne « *Processus par lequel des employés d'une organisation acquièrent la maîtrise des moyens de mieux utiliser leurs ressources professionnelles et de renforcer leur autonomie d'action.* » L'autonomie et l'innovation de toutes les parties prenantes du système scolaire doit être systématisées, pour le bénéfice de tous les élèves, grâce à l'appui du district scolaire. Lorsque le conseil d'éducation demande une reddition de compte sur les objectifs d'amélioration continue, il tient également le district scolaire responsable de la mise en œuvre des opportunités de perfectionnement continues et de la mise en application des apprentissages.

*Extrait du « Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires de langue française » dans le guide Le cadre de leadership de l'Ontario (septembre 2013) de L'Institut de leadership en éducation, Ontario – Ce guide a été conçu à la suite d'une étude commandée par le Council of Ontario Directors of Education et de L'Institut de leadership en éducation, Ontario.*

Le développement de ces neuf caractéristiques des conseils scolaires de langue française performants devrait constituer des objectifs pour les équipes de cadres supérieurs responsables du leadership, alors qu'elles ouvrent à améliorer le rendement et le bien-être des élèves. Ces neuf caractéristiques permettent d'accomplir les objectifs du conseil d'éducation en matière d'amélioration au niveau des écoles et des salles de classe.

1. Une mission, une vision partagée et des objectifs fondés sur les attentes élevées en matière du profil d'une personne éduquée
2. Une orientation pédagogique cohérente
3. Une utilisation consciente et systématique de données provenant de sources multiples pour orienter les décisions.
4. La création de processus organisationnels axés sur l'amélioration de l'apprentissage
5. Des occasions de perfectionnement professionnel en cours d'emploi accessibles à tous les membres de l'organisation
6. Les budgets, les structures, les politiques et les procédures en matière de personnel et de gestion du temps sont harmonisés avec la mission, la vision et les objectifs du conseil scolaire
7. Une approche globale en matière de développement du leadership
8. Un modèle de gouvernance des conseillères et des conseillers scolaires axés sur les politiques
9. Une relation de travail productive avec le personnel et les autres intervenantes et intervenants



## Une nouvelle structure d'appui

*Les structures d'appui provenant des districts et des services éducatifs du ministère doivent évoluer pour se rapprocher de la réalité de la salle de classe afin de capter de façon continue les défis liés à la mise en œuvre des programmes et services et tester les différentes formes d'appui (ressources, formation, coaching, recherches, pratiques, etc.) afin de s'assurer que nous obtenons les résultats escomptés. - MÉDPE*

Les commissions scolaires locales jouent le rôle central de moteur et d'orientation du processus visant à établir une vision de l'éducation pour leurs systèmes scolaires. En effet, en qualité de représentants de la collectivité et de gouverneurs du système scolaire, les conseils d'éducation s'avèrent le meilleur catalyseur pour stimuler le dialogue, le consensus et les actions qui peuvent façonner un plan de rendement des élèves véritablement dynamique et adapté [traduction libre] (Rice, 2014, p. 95).

Dans son document de recherche et d'analyse intitulé « *Les commissions scolaires élues et l'enseignement public de qualité* », l'ACCCS a démontré que **la raison la plus convaincante de préserver et de bâtir des commissions scolaires efficaces provient des recherches effectuées sur le rapport entre les commissions scolaires et le rendement des élèves.**

Il y serait intéressant d'explorer et de s'inspirer des provisions du protocole d'entente entre le ministère de l'Éducation et l'Association des commissaires d'école de Colombie-Britannique dans leur effort concerté de créer les conditions favorables pour que les deux entités puissent gouverner efficacement leur secteur respectif dans le système scolaire.

*En Colombie-Britannique, le ministère de l'Éducation et l'Association des commissaires d'école de Colombie-Britannique (BCSTA) ont adopté une approche prometteuse. En 2019, les deux parties ont signé à nouveau un protocole d'entente. Ancré dans le modèle de **cogouvernance** prévu par la loi, le protocole se donne pour objectif de délimiter les responsabilités du ministère de l'Éducation et de la BCSTA dans le cadre d'une relation de travail positive. Il confirme l'important rôle des commissions scolaires au sein de ce modèle de **cogouvernance**. Il souligne l'importance de la réussite des élèves et reconnaît le besoin de collaboration, de coopération et de communication. Outre ce protocole, la BCSTA s'est vue accordée des ressources pour offrir aux commissaires scolaires et aux dirigeants de districts de la formation professionnelle relative aux compétences importantes requises pour réussir au plan de l'amélioration des résultats des élèves, particulièrement en ce qui concerne la planification stratégique*

Voici une autre piste de suggestions créer par une approche plus hybride, inclusive avec du leadership partagé.

Inspirer par [\*l'Institut de leadership en éducation de l'Ontario\*](#)

Création de **l'Institut de leadership en éducation au Nouveau-Brunswick** avec l'objectif principal d'aider les leaders scolaires et les leaders du système à maximiser la réussite éducative, le bien-être et la construction identitaire de tous les enfants et de tous les élèves en se concentrant, sans limiter, sur ces trois domaines clés:

1. Recherches sur les meilleures pratiques à travers le monde ;
2. Recherches et développement de nouvelles meilleures pratiques ;
3. Mise en application des apprentissages et des meilleures pratiques.



La population nécessite que le gouvernement fédéral, les gouvernements provinciaux et territoriaux, les municipalités, les districts de services locaux, les régies de la santé et les districts scolaires aient une gouvernance efficace et représentative par l'entremise de citoyens élus démocratiquement.

Il est important d'inclure toute la communauté dans le processus décisionnel plutôt que d'avoir recours à un système décisionnel centralisé. L'un des aspects les plus importants du travail des CÉD est d'entendre la voix de leurs communautés (titulaires du système éducatif) et de prendre en considération leurs besoins et aspirations pour orienter leur district scolaire respectif dans l'établissement de ses grandes orientations et de ses priorités. Ils pratiquent et assurent alors la gouvernance inclusive. Il importe donc d'au moins maintenir la capacité de gouvernance régionale des communautés afin qu'elles puissent influencer les décisions qui affectent leurs besoins et aspirations dans le cadre de l'éducation de tous leurs enfants. Si le modèle de gouvernance scolaire retenu est 1 CÉD francophone et 1 CÉD anglophone, ce nouveau système ne permettra pas une participation équitable des communautés dans le système d'éducation puisque leur mandat respectif sera d'une portée provinciale et non communautaire. Le MÉDPE doit améliorer sa capacité à entendre de multiples voix et à leur donner un véritable pouvoir décisionnel plutôt que de tenter de maintenir à tout prix un modèle hiérarchique classique qui est loin d'être aussi équitable que le modèle de gouvernance inclusif.

Au Canada, les conseils scolaires ont été instaurés pour garantir aux parents l'accès aux décisions qui touchent l'éducation des enfants. Ce droit fait partie de notre société démocratique. *(Finn, 1979)*

Les écoles publiques sont susceptibles de forger l'unité et de transmettre des valeurs jugées importantes dans notre société. Dans un système aussi important que l'éducation publique, où les valeurs sociétales sont fondamentales, qui sont les meilleures personnes à prendre part aux décisions le concernant? En un mot, la réponse est le grand public desservi par les écoles. ***Aux premiers jours des écoles publiques, les commissions scolaires ont été créées comme moyen de faire participer activement la population à la prise de décisions.*** Ces institutions démocratiques demeurent importantes pour les mêmes raisons qui ont motivé leur création.

Les recherches ont permis de conclure que les conseils d'éducation jouent un rôle de premier plan dans la prestation d'une éducation publique efficace et que les conseils d'éducation exemplaires mettent l'accent sur le rendement des élèves et la gestion directe et responsable des finances destinées aux programmes et aux initiatives en lien avec l'amélioration de l'enseignement et de l'apprentissage, et qu'elles fondent leurs décisions politiques sur des données fiables. *(Sheppard, Galway, Brown et Weins, 2013)*

Dans son document de recherche et d'analyse intitulé « *Les commissions scolaires élues et l'enseignement public de qualité* », l'ACCCS a démontré que ***la raison la plus convaincante de préserver et de bâtir des commissions scolaires efficaces provient des recherches effectuées sur le rapport entre les commissions scolaires et le rendement des élèves.*** La relation entre le leadership des conseils scolaires et le rendement des élèves des conseils scolaires qui progressent constamment à cet égard fait preuve d'une étroite cohésion.

Un facteur qui témoigne de cohérence repose sur le fait que les citoyens peuvent s'attendre à pouvoir participer, par l'entremise des CÉD, à la gestion efficace, participative, transparente, équitable et responsable des affaires publiques, comme les services en éducation. ***Le conseil d'éducation de district est le mécanisme démocratique qui permet une éducation à la hauteur des aspirations de nos communautés francophones au Nouveau-Brunswick et au Canada.*** C'est l'ultime façon de permettre une connectivité judicieuse entre les communautés et

le système scolaire permettant d'appuyer le développement durable des compétences culturelles et interculturelles qui tiennent compte de la culture (francophone minoritaire), de la diversité culturelle et des identités multiples ou hybrides.

Seules les commissions scolaires, en raison du pouvoir démocratique que leur donne leurs liens étroits avec le peuple et de leur stabilité, peuvent offrir le leadership voulu pour remanier et préserver pendant des décennies les districts scolaires qui assurent l'équité et les résultats pour tous les enfants. Le fait que la plupart aient choisi de ne pas le faire ne constitue pas un argument valable pour les dépouiller de leur pouvoir. C'est plutôt un argument en faveur de leur montrer comment exercer leur pouvoir. (McAdams, 2005, 11)

***La conclusion de plusieurs études confirme que les différences au niveau de la réussite globale des élèves pouvaient être attribuées aux approches adoptées par les conseils d'éducation, non pas par le système de gouvernance des conseils d'éducation. Ce n'est pas le modèle actuel du système de gouvernance qui fait défaut, il s'agit d'outiller judicieusement les CÉD du Nouveau-Brunswick afin qu'ils puissent avoir les conditions favorables pour gouverner avec succès leurs districts scolaires respectifs.***

L'importance cruciale de la participation locale est clairement énoncée par (Alsbury p. 360)

*Les théoriciens de la gouvernance scolaire qui adoptent des positions de gouvernance non démocratiques continuent d'ignorer que le grand égalisateur ou l'équité légitime dans une démocratie est supporté par la liberté offerte aux citoyens d'influer sur le changement de leur représentation au conseil scolaire plutôt que dans une analyse de leur volonté ou de leur succès dans l'exercice de cette liberté.*

*En d'autres termes, les niveaux souvent faibles d'engagement des citoyens dans les élections des conseils scolaires, les occasions où des difficultés internes rendent les conseils inefficaces et même corrosifs, les rapports faisant état d'une fréquence croissante d'intervention gouvernementale dans l'élaboration des politiques des conseils scolaires, ne justifient pas leur élimination. La démocratie est servie par les citoyens qui ont la liberté de s'engager de manière significative dans le fonctionnement des écoles locales, qu'ils y adhèrent ou non.*

[Traduction libre]

Un système de gouvernance scolaire basée sur la démocratie (*élections des conseillères et conseillers d'éducation pour représenter leurs communautés respectives et pour le bienfait du système d'éducation dans son ensemble*) et sur le leadership partagé (*répartition équitable de l'autorité et du pouvoir décisionnel entre les parties prenantes*) sont les facteurs principaux pour assurer la justice sociale et le développement durable. L'amélioration de la gouvernance (dans ce sens) dans le système scolaire public par le renforcement des capacités des CÉD à livrer efficacement les services positionnera avantageusement nos élèves, nos communautés et le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance.





« Il faut tout un village pour éduquer un enfant » *(Dicton africain)*



Outre les parents, premiers responsables de l'éducation de l'enfant, **la communauté** a également un rôle important à jouer... chez nous aussi.

**L'éducation c'est l'affaire de tous !**

# SOMMAIRE DU MÉMOIRE

## Portrait macroscopique sur l'éducation

L'éducation, à tous ces niveaux, représente essentiellement une des plus grandes responsabilités humanitaires et sociétales envers l'humanité rendant ainsi les communautés indissociables de tout système d'éducation.

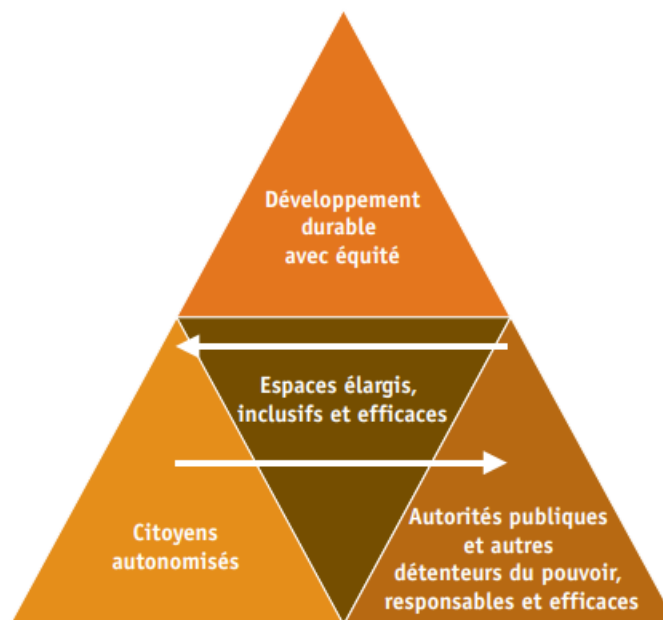
|  |   |
|--|---|
| <p><b>LA GOUVERNANCE, C'EST QUOI?</b><br/>Mécanismes, structures, outils et pratiques qui permettent à un conseil d'administration :</p>   | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ De s'assurer que les meilleures décisions sont prises pour le bien de l'organisation pour assurer sa pérennité</li><li>➤ De respecter ses obligations fiduciaires (financières, légales, éthiques...)</li><li>➤ De rencontrer ses responsabilités sociales</li><li>➤ D'optimiser et maintenir une culture d'imputabilité dans l'organisation</li></ul>  |
| <p><b>LE RÔLE DES CÉD, À TITRE DE GOUVERNANTS, PAR RAPPORT À LA RÉUSSITE ÉDUCATIVE DES ÉLÈVES, LEUR BIEN-ÊTRE ET LEUR CONSTRUCTION IDENTITAIRE, C'EST QUOI?</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Le CÉD tient le district scolaire responsable de l'<b>atteinte des attentes des élèves par rapport à leurs apprentissages, leur bien-être et leur construction identitaire</b> en évaluant la direction générale régulièrement, par le biais des rapports de vérifications reçus.</li><li>2. Le CÉD communique ses <b>attentes élevées</b> quant à la réussite de tous les élèves par ses politiques de gouverne et en adoptant un plan éducatif de district développé en collaboration avec le personnel et la communauté. Le CÉD vérifie régulièrement le progrès vers les objectifs énoncés dans ce plan et s'assure qu'il respecte la mission du district, la vision et les valeurs de la communauté.</li><li>3. Le CÉD s'assure que le district scolaire a un <b>plan d'amélioration continue</b><ol style="list-style-type: none"><li>a) en suivant un calendrier de révision de rapports de vérification</li><li>b) en s'assurant qu'il y ait une cohésion entre le plan éducatif du district et les plans d'amélioration des écoles</li><li>c) en procédant à l'examen annuel de ces plans et en formulant des recommandations à ce sujet</li></ol></li><li>4. Le CÉD <b>mobilise la collectivité locale</b>, s'assure que les valeurs importantes pour la communauté et ses attentes pour les écoles soient reflétées dans les décisions qu'il prend en sollicitant les commentaires d'une grande variété de personnes de la collectivité et du personnel. C'est un des rôles importants et reconnus des conseils scolaires, depuis leur instauration en 1816 au N.-B.</li><li>5. Le CÉD <b>travaille en tant qu'équipe efficace et collaborative</b><ol style="list-style-type: none"><li>a) il travaille en collaboration avec la direction générale pour établir un engagement envers la réussite de tous les élèves</li><li>b) il est en formation continue</li><li>c) il utilise un processus collaboratif pour parvenir à une prise de décision éclairée</li></ol></li><li>6. Le CÉD <b>crée des conditions qui favorisent la réussite des élèves et du personnel à l'échelle du district</b><ol style="list-style-type: none"><li>a) il fournit les éléments essentiels à l'apprentissage, une technologie et des installations de haute qualité</li><li>b) il élabore un plan à long terme pour les installations - construction et entretien</li><li>c) il promeut des relations saines</li><li>d) il favorise l'amélioration continue à l'échelle du district</li><li>e) il plaide auprès des décideurs pour que les élèves et le district scolaire aient les conditions requises pour réussir</li></ol></li><li>7. Le CÉD <b>est indissociable du système éducatif</b>, car il est la seule entité dans celui-ci, par sa position et par l'aspect légal de son rôle, qui est en mesure :<ol style="list-style-type: none"><li>a) d'assurer une gouvernance responsable,</li><li>b) fixer des attentes élevées en matière d'apprentissage des élèves,</li><li>c) créer les conditions nécessaires à la réussite des élèves et du personnel, à l'échelle du district scolaire,</li><li>d) tenir les enseignants et les administrateurs responsables de la réussite des élèves, leur bien-être et leur construction identitaire,</li><li>e) faire participer la communauté locale</li><li>f) Lorsque le CÉD ne comprend pas et n'accomplit pas ces tâches essentielles, elles ne sont pas réalisées. Les élèves, le personnel et le district en sont privés.</li></ol></li></ol> | <p><b>POURQUOI LA VOIX LOCALE EST-ELLE IMPORTANTE POUR LE SYSTÈME ÉDUCATIF?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Assurer la démocratie</li><li>➤ Assurer la voix de la communauté dans l'éducation publique</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Bien-être et réussite des élèves</li><li>✓ Droit de gérance des fonds publics</li><li>✓ Défense des droits de la communauté</li></ul> <p><b>PISTES DE SOLUTION SELON LES 4 DOMAINES D'ÉTUDES SUR LESQUELS LE MÉDPE PORTE ATTENTION DANS LA RÉVISION DE LA GOUVERNANCE SCOLAIRE</b></p> <p><b>L'influence des parents, des élèves et de la communauté</b><br/>Adopter des indicateurs de performances pour mesurer le niveau de mise en œuvre de l'inclusivité du système de gouvernance scolaire en s'inspirant de la gouvernance inclusive utilisées par CARE Internationale.</p> <p><b>Des indicateurs pour un système scolaire en 2021</b><br/>Ils existent une quantité innombrable d'indicateurs qui ont fait leur marque au niveau d'une reddition de compte rigoureuse. Il s'agit de prendre les indicateurs qui, selon les études, de recherche, de méta-analyses, des études de cas et des études comparant des districts scolaires, ont fait l'objet de bonnes critiques (à plusieurs reprises) et qui répondent plus judicieusement aux besoins des parties prenantes.</p> <p><b>Autonomisation du personnel</b><br/>S'inspirer du modèle de « Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires de langue française » dans le guide Le cadre de leadership de l'Ontario (septembre 2013) de L'Institut de leadership en éducation, Ontario. Il y a neuf caractéristiques des conseils scolaires de langue française performants capables de constituer des objectifs pour les équipes de cadres supérieurs responsables du leadership.</p> <p><b>Une nouvelle structure d'appui</b><br/>Il y serait intéressant d'explorer le modèle de cogouvernance entre le ministère de l'Éducation et l'Association des commissaires d'école de Colombie-Britannique dans leur effort concerté de créer les conditions favorables pour que les deux entités puissent gouverner efficacement leur secteur respectif dans le système scolaire.</p> <p>Il serait très avantageux de créer l'Institut de leadership en éducation au Nouveau-Brunswick en, s'inspirant de l'Institut de leadership en éducation de l'Ontario, avec l'objectif principal d'aider les leaders scolaires et les leaders du système à maximiser la réussite éducative, le bien-être et la construction identitaire de tous les enfants et de tous les élèves.</p> <p>La mise sur pied d'un programme de perfectionnement professionnel pour les membres des CÉD et des CPAÉ serait très avantageux.</p> <p><b>CONCLUSION</b></p> <p>Au Canada, les conseils scolaires ont été instaurés pour garantir aux parents l'accès aux décisions qui touchent l'éducation des enfants. Ce droit fait partie de notre société démocratique. (Finn, 1979)</p> <p>Les recherches ont permis de conclure que les conseils d'éducation jouent un rôle de premier plan dans la prestation d'une éducation publique efficace. (Sheppard, Galway, Brown et Weins, 2013)</p> <p>Dans son document de recherche et d'analyse intitulé « Les commissions scolaires élues et l'enseignement public de qualité », l'ACCS a démontré que la raison la plus convaincante de préserver et de bâtir des commissions scolaires efficaces provient des recherches effectuées sur le rapport entre les commissions scolaires et le rendement des élèves.</p> <p>Le conseil d'éducation de district est le mécanisme démocratique qui permet une éducation à la hauteur des aspirations de nos communautés francophones au Nouveau-Brunswick et au Canada.</p> <p>La conclusion de plusieurs études confirme que les différences au niveau de la réussite globale pouvaient être attribuées aux approches adoptées par les conseils d'éducation, non pas par le système de gouvernance des conseils d'éducation. Ce n'est pas le modèle actuel du système de gouvernance qui fait défaut, il s'agit d'outiller judicieusement les CÉD du Nouveau-Brunswick afin qu'ils puissent avoir les conditions favorables pour gouverner avec succès leurs districts scolaires respectifs.</p> |



# ANNEXE I

La *Politique de gouvernance inclusive* du Canada vise à favoriser des sociétés inclusives et assurant l'égalité des genres, où les individus, l'État, la société civile et le secteur privé interagissent pour prendre des décisions et attribuer les ressources, à l'échelle nationale et locale, de manière collaborative afin d'améliorer les droits de la personne et l'égalité, en particulier parmi les personnes les plus marginalisées et les plus vulnérables dans toute leur diversité.

Selon CARE International, le domaine de la *gouvernance inclusive* soutient la recherche qui favorise un meilleur accès et une plus grande participation à des services publics de qualité, à la prise de décision et à l'information, ainsi qu'aux droits et à la justice pour les femmes, les jeunes et les personnes déplacées de force marginalisés.



Représentation graphique de la gouvernance inclusive.

CARE International: Governance Team, (avril 2016). *Gouvernance inclusive : Note d'orientation*

CARE International s'est appuyé sur des modèles de base et des preuves réunies pour élaborer **cinq sphères programmatiques qui encouragent la gouvernance inclusive**. On y trouve :

## 1. Redevabilité sociale

Reddition de comptes axée sur le citoyen, soit une approche qui s'appuie sur l'engagement civique d'exiger une remise exacte des comptes. Elle cherche à renforcer la voix et la mobilisation des citoyens, appuyer la génération d'information par les citoyens et à fournir des espaces pour que les citoyens organisés engagent le dialogue avec les prestataires de services et détenteurs de pouvoir, en vue d'exercer une influence sur la prise de décisions et de les rendre responsables, en général eu égard à l'allocation de ressources et l'amélioration des services.

## **2. Développement local participatif**

Implique un travail en association avec le gouvernement et la société civile locale pour élaborer et mettre en place des plans de développement local participatifs reflétant les priorités et les requêtes présentées par les groupes pauvres et exclus de la société. Ces programmes permettent d'appuyer les groupes de citoyens (par ex. femmes, personnes handicapées, atteintes du VIH, etc.) à s'organiser et à présenter leurs doléances particulières auprès des espaces locaux institutionnalisés où sont prises les décisions sur les priorités de développement et l'allocation de fonds.

## **3. Voix et plaidoyer**

Aider la société civile – depuis les organisations communautaires à la base jusqu'aux réseaux nationaux – à avoir une incidence sur les processus de prise de décision, afin à la fois de promouvoir de nouvelles législations ou politiques et de refermer les brèches concernant leur mise en œuvre.

## **4. Aptitude, reddition de comptes et capacité de réponse de l'État et autres détenteurs de pouvoir**

Travailler avec toute une série d'acteurs exerçant du pouvoir, l'État, le secteur privé et les leaders traditionnels, pour améliorer leur aptitude à remplir leurs obligations, à mieux répondre et à être transparents et redevables face aux groupes en marge, particulièrement les femmes.

## **5. Redevabilité organisationnelle**

Une organisation qui encourage la reddition de comptes est une organisation qui doit « montrer l'exemple. » On fait référence ici à plusieurs types de redevabilités : une qui va vers l'avant à l'égard des groupes d'impact avec et pour lesquels CARE travaille ; une qui est latérale, à l'égard de nos partenaires et des parties prenantes dans les pays où nous intervenons ; une qui est interne et qui est tournée sur soi-même et qui implique nos bureaux et nos équipes ; et enfin une qui remonte vers le haut à l'égard des donateurs et des gouvernements qui régulent nos opérations.

# BIBLIOGRAPHIE

Sources de données probantes basées sur la recherche, le développement et l'expérience.

- Alsbury, T. L. and Gore, F. (Eds). (September 2015) *Improving School Board Effectiveness: A Balanced Governance Approach*. Boston: Harvard Education Press
- Broder, Peter. Industrie Canada (2002). *Guide à l'intention des administrateurs des sociétés à but non lucratif : Droits, Fonctions et Pratiques*. Ce guide a été rendu possible grâce à la contribution d'Industrie Canada, de la Société canadienne des directeurs d'association (SCDS), de L'Association du barreau canadien et Le Centre canadien de philanthropie.
- Campbell, D and Fullan, M. (2019). *The Governance Core: School Boards, Superintendents, and Schools Working Together*. Thousand Oaks, California: Corwin.
- CARE International: Governance Team, (avril 2016). *Gouvernance inclusive : Note d'orientation*.
- Carver, John, Miriam Carver (2001). *Carver's Policy Governance® Model in Nonprofit Organizations*. Cet article a été initialement publié en tant que "Le modèle Policy Governance et les organismes sans but lucratif" dans le Canadian journal *Gouvernance - revue internationale*, Vol. 2, nos. 1, Winter 2001, pp. 30-48
- College of Alberta School Superintendents (CASS), (2019). *Supporting Effective Governance Module PARTICIPANT GUIDE*. Support for Implementation Professional Practice Standard
- Corporation des services en éducation de l'Ontario (CSEO), (décembre 2019). Une gouvernance efficace pour les conseils scolaires. Programme de perfectionnement professionnel des membres des conseils scolaire. Ce programme de formation de 15 modules mène à l'obtention d'un certificat.
- Fédération des conseils d'éducation du Nouveau-Brunswick (FCÉNB), (2016). *Analyse comparative de la rémunération des conseillers d'éducation*.
- Ford, Michael (août 2019). *The Impact of School Board Governance on Academic Achievement in Divers States*. University of Wisconsin-Milwaukee
- Fullan, Michael, David Campbell, *The governance core* (2019), chapitre 5 Coherence
- Legal Information Society of Nova Scotia (2004). *Guide du droit à l'intention des organismes sans but lucratif du Canada atlantique*,
- Leithwood, K. (2013). *Les conseils scolaires performants et leur leadership*. Une étude commandée par le *Council of Ontario Directors of Education et l'Institut de leadership en éducation*.
- L'institut de leadership en éducation, Ontario (septembre 2013). *Le cadre de leadership de l'Ontario*. Guide à l'intention des leaders scolaires et des leaders du système pour la mise en application du Cadre de leadership de l'Ontario.

- Lorentzen, I. J. (2013). *The Relationship Between School Board Governance Behaviours and Student Achievement*. Graduate Student Theses, Dissertations & Professional Papers. 1387. Retrieved 07 19, 2019, from <https://scholarworks.umontreal.ca/cgi/viewcontent.cgi?article=2406&context=etd>
- Maloney, Rick. (juin 2020). *Four “Big Ideas” of Board Governance : Juggling board responsibilities requires balance and support*. A Framework for School Governance (2017) and Putting Policy Governance to Work (2018).
- Ouellette, Chantal (mai 2021) *Gouvernance de l'éducation au Nouveau-Brunswick : Manuel du conseil d'éducation de district, Volume 1*. Ce manuel a été élaboré dans le cadre de l'Académie des candidates et des candidats 2021.
- Overgaard, Valérie (août 2019). *Les commissions scolaires élues et l'enseignement public de qualité*. Une analyse documentaire consacrée au rapport entre les systèmes d'éducation publique de qualité et les commissions scolaires. Pour le compte de l'Association canadienne des commissions/conseils scolaires (ACCCS)
- Sheppard, B., Brown, J., & Dibbon, D. (2009). *School district leadership matters*. New York: Springer.
- Sheppard, B., Galway, G., Brown, J., & Dibbon, D. (2013). *School boards matter: Report of the Pan-Canadian study of school district governance*: Toronto: Canadian School Boards Association
- Sheppard, Galway, Brown, Wiens (2013). *School Boards Matter : Report of the Pan-Canadian Study of School District Governance*. In collaboration with the Canadian School Boards Association.
- Taylor, Don (2014). *Gouvernance des organismes sans but lucratif : Questions que les administrateurs devraient poser*. Cahier d'information à l'intention des administrateurs. Comptables professionnels agréés Canada (CPA)
- Taylor, Don (2021). *Gouvernance des organismes sans but lucratif : Questions à poser – deuxième édition*. Cahier d'information à l'intention des administrateurs. Comptables professionnels agréés Canada (CPA)
- Young, J. (2010). *School boards for the 21st century: Keeping the public in public education*. Winnipeg, MA: Manitoba School Boards Association.

## Sites internet consultés

Association canadienne des commissions/conseils scolaires (ACCCS)

<https://www.cdnsba.org/>

Association canadienne d'éducation de langue française (ACELF)

<https://acelf.ca/>

Association canadienne du droit de l'éducation (ACEDE-CAPSLE)

<https://www.capsle.ca/bienvenue-a-lacede/>

Association des commissions scolaires anglophones du Québec (ACSAQ-QÉSBA)

<https://www.qesba.qc.ca/fr/>

Association des conseils scolaires des écoles publiques de l'Ontario (ACEPO)

<https://www.acepo.org/>

Association franco-ontarienne des conseils scolaires catholiques (AFOSC)

<https://afocsc.org/>

Bang the table

<https://www.bangthetable.com/fr/>

Build America's School Infrastructure Coalition (BASIC)

<https://www.buildusschools.org/>

Commission nationale des parents francophones (CNPF)

<http://cnpf.ca/>

Conseil supérieur de l'éducation, Québec

<https://www.cse.gouv.qc.ca/publications/eduquer-au-numerique-50-0534/>

Corporation des services en éducation de l'Ontario (OESC-CSEO)

<https://oesc-cseo.org/fr-ca/SitePages/Home.aspx>

École communautaire citoyenne (ÉCC)

Une éducation à la hauteur des aspirations de nos communautés francophones au Canada

<https://ecc-canada.ca/>

Fédération canadienne des enseignantes et des enseignants

<https://www.ctf-fce.ca/fr/>

Fédération des communautés francophones et acadiennes (FCFA)

<https://fcfa.ca/>



Fédération nationale des conseils scolaires francophones (FNCSF)

<https://fnscf.ca/>

Govern for Impact

<https://www.governforimpact.org/>

[Justice et de la Sécurité publique, Droits des sociétés pour les organisations à but non lucratif \(SPEIJ\)](https://www2.gnb.ca/content/gnb/fr/services/services_renderer.200555.Droits_des_soci%C3%A9t%C3%A9s_pour_les_organisations_%C3%A0_but_non_lucratif_(SPEIJ).html)

[https://www2.gnb.ca/content/gnb/fr/services/services\\_renderer.200555.Droits\\_des\\_soci%C3%A9t%C3%A9s\\_pour\\_les\\_organisations\\_%C3%A0\\_but\\_non\\_lucratif\\_\(SPEIJ\).html](https://www2.gnb.ca/content/gnb/fr/services/services_renderer.200555.Droits_des_soci%C3%A9t%C3%A9s_pour_les_organisations_%C3%A0_but_non_lucratif_(SPEIJ).html)

Labos créatifs – Brilliant Labs

<https://fr.brilliantlabs.ca/>

Manitoba School Board Association

<https://www.mbschoolboards.ca/>

Ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance

<https://www2.gnb.ca/content/gnb/fr/ministeres/education.html>

Municipalité d'Edmundston

<https://edmundston.ca/fr/renseignements/communiques/1035-remuneration-des-elus-municipaux-le-conseil-accepte-les-recommandations-du-comite>

Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) - Ontario

<https://www.eqao.com/?lang=fr>

Parents partenaires en éducation

<https://ppeontario.ca/a-propos/partenaires/>

Places aux compétences (PAC)

<https://pacnb.org/fr/>

Plan stratégique sur l'éducation en langue française

<https://pself.ca/>

Regroupement national des directions générales de l'éducation (RNDGE)

<https://fnscf.ca/rndge/>

Tamarack Institute

<https://www.tamarackcommunity.ca/>

The Governance Coach

<https://www.governancecoach.com/>

- 
- ✓ Ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance
  - ✓ Conseils d'éducation de district
  - ✓ Districts scolaires
  - ✓ Écoles
  - ✓ Élèves
  - ✓ Parents / tuteurs
  - ✓ Partenariats communautaires, institutionnelles, entrepreneuriales
  - ✓ Communautés locales
  - ✓ Communautés nationales et internationales

L'éducation c'est l'affaire de tous !