



Le chemin à parcourir

PREMIÈRES ÉTAPES VERS L'AMÉLIORATION

Lettre ouverte du directeur général aux élèves, aux parents, aux membres du personnel et aux autres parties prenantes de la Commission scolaire crie.

Au mois de juin 2008, le Conseil des commissaires de la CSC a reçu le rapport intitulé *Communication, reddition de comptes et suivi pour l'amélioration scolaire* (rapport CAFSI, dont les faits saillants sont disponibles en français) préparé par l'équipe chargée de l'Étude sur l'éducation. Bien que plusieurs constats du rapport confirment notre compréhension des circonstances difficiles qui entourent nos résultats scolaires, je tiens à confirmer l'engagement de nos dirigeants à grandement améliorer ces résultats.

Le dernier chapitre du rapport CAFSI s'intitule **Le chemin à parcourir**. Il confirme une transition pour la Commission scolaire, passant de l'analyse de nos circonstances à l'établissement d'un plan d'action où nous entreprendrons un parcours pour améliorer tant l'enseignement que l'apprentissage. Le 20 novembre 2008, la Commission a pris un pas important sur le chemin à parcourir en adoptant cinq résolutions, présentées en résumé dans la zone de texte et décrites dans le présent document.

J'invite toutes nos parties prenantes – élèves, parents, membres du personnel et autres – à collaborer afin d'assurer un avenir meilleur à nos élèves. Ensemble, nous pouvons aider les élèves à croire qu'apprendre c'est important, et que nous les aiderons à réussir.

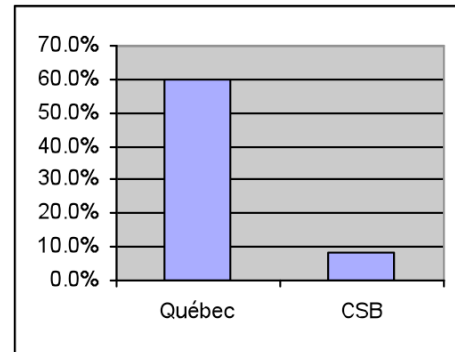
Abraham Jolly
Directeur général
8 décembre 2008

Le Conseil des commissaires:

- se porte responsable de l'état actuel des résultats, et de l'élaboration d'un plan d'action pour l'amélioration;
- charge le directeur général d'établir une « équipe de la coalition » pour guider le contenu et le processus visant l'amélioration;
- rend obligatoire l'initiation d'un processus d'examen de la mission de la Commission;
- reconnaît qu'**apprendre à lire** est sa plus grande priorité et rend obligatoire l'initiation d'un processus pour étudier les changements possibles en matière de programme d'études et de langue d'enseignement;
- charge le directeur général d'établir des voies bien définies en matière de communication, reddition de comptes et suivi avec chaque communauté.

1 L'état actuel des résultats en éducation

L'Étude sur l'éducation a dressé un tableau très sombre des résultats obtenus par les élèves dans les trois secteurs de la Commission (jeunes, adultes, et postsecondaire). Même si l'équipe chargée de l'Étude n'a pu obtenir toutes les données requises pour compléter ce tableau, surtout l'égard des adultes et des étudiants du postsecondaire, le tableau n'en demeure pas moins clair. Tel qu'illustré dans le graphique qui compare taux de diplômation à la CSC avec ceux à travers le Québec, la réussite scolaire, selon cet indicateur, inférieure à 10 %.



à
les
est

L'Étude se fait l'écho des constats du rapport Mianscum sur les résultats obtenus par les élèves :

- trop d'élèves ne fréquentent pas l'école sur une base régulière, et quand ils y sont, ils ne prennent pas vraiment part à leur formation ou à la vie scolaire;
- la grande majorité des élèves ne développent pas les compétences requises en vertu du programme d'études (Programme de formation de l'école québécoise) que les écoles sont *supposées* enseigner;
- de plus, selon les preuves disponibles, ils n'apprennent pas ce que l'on suppose ils devraient apprendre en matière de langue et de culture crie;
- très peu d'élèves obtiennent leur diplôme; seule une infime partie des diplômés poursuivent des études postsecondaires, et presque aucun ne peut poursuivre ses études sans une formation d'appoint quelconque.

L'équipe chargée de l'Étude a formulé de nombreuses recommandations au sujet des résultats obtenus par les élèves. Chacune exige du temps pour y réfléchir et la mettre en œuvre. Conseil des commissaires a toutefois réalisé qu'il faut, en tout premier lieu, reconnaître l'état actuel des résultats obtenus par les élèves par rapport aux deux parties de notre mission : langue crie, et formation générale et professionnelle.

QUE la Commission scolaire crie a reçu le rapport de l'Étude sur l'éducation et que, même si elle n'est pas nécessairement d'accord avec chaque aspect de l'analyse présentée, elle reconnaît que le taux de réussite scolaire est extrêmement faible au sein de la Commission;

QU'elle accepte l'entière responsabilité quant à la situation actuelle; et

QU'elle est engagée à développer et à mettre en place un plan d'action pour la réussite scolaire, et à rendre compte à ses électeurs quant au progrès accomplis relativement à ce plan.

Le
les
et

C'est ce que le Conseil a fait en adoptant la résolution reproduite dans la zone de texte. **Par cette résolution, le Conseil a pris le « premier pas » vers l'amélioration.**

2 Orientation du contenu et du processus d'amélioration

En 1999, Henry Mianscum a fait la recommandation qui suit pour donner suite aux constats de son rapport (citée dans le rapport CAFSI, p. 325) :

Le Conseil des commissaires devrait former un groupe de travail pour traiter les problèmes, et développer un plan stratégique visant à corriger ses lacunes structurelles à court, moyen et long terme. Cet effort devrait être entrepris conjointement avec l'ensemble des personnes associées à la prestation de services éducatifs à la clientèle étudiante de la Commission scolaire crie, et devrait inclure la participation de la communauté et des écoles. [trad.]

Équipe de la coalition – parties prenantes de la CSC travaillant ensemble pour l'amélioration scolaire.

L'équipe chargée de l'Étude a appuyé cette recommandation, faisant valoir qu'un groupe de travail distinct, que je nomme **équipe de la coalition**, a l'avantage d'être distinct de la structure de gestion quotidienne, pourvu que la structure hiérarchique soit claire et qu'il n'y ait pas de conflit avec d'autres structures de gestion au sein de la Commission.

Le Conseil des commissaires a approuvé la création d'une équipe de la coalition, comme l'indique la résolution présentée

dans la zone de texte. Dans les semaines à venir, je nommerai un chef d'équipe et ensemble nous commencerons à identifier d'autres membres et à déterminer le mandat et les lignes directrices de l'Équipe. Ce faisant, nous nous guiderons sur les suggestions suivantes tirées de l'Étude sur l'éducation :

QUE le directeur général soit chargé de créer une équipe de la coalition pour élaborer et coordonner la mise en œuvre d'un plan d'action exhaustif visant à faire le suivi des recommandations de l'Étude sur l'éducation, dont les paramètres – composition, mandat et procédures opérationnelles – seront déterminés par le directeur général en collaboration avec le groupe de la gestion supérieure de la CSC.

- Qu'importe sa structure, il est essentiel que l'Équipe de la coalition associe les parties prenantes des différents secteurs, et donne aux élèves l'occasion de participer activement.
- En plus de chercher à assurer une vaste représentation, une des caractéristiques essentielles de tout membre de l'Équipe de la coalition doit être la compétence personnelle; étant donné son passé et l'état actuel de la performance, la Commission ne peut se permettre de nommer des personnes qui ne sont pas aptes à donner l'orientation requise pour le changement.
- Orienter le contenu et le processus de changement pourrait bien nécessiter l'aide « d'amis à l'esprit critique » – des personnes ressources avec qui la Commission entretient une relation authentique; leur rôle doit compléter – non remplacer – les rôles des dirigeants de la Commission, et appuyer – non amoindrir – l'appropriation du processus par la Commission.

3 Valeurs, objectif et mission

L'Étude sur l'éducation a été élaborée sachant que les organismes qui réussissent ont un but bien précis fondé sur un ensemble de valeurs partagées. L'Étude a donc été formulée en fonction des valeurs crie, de l'objectif d'éducation et de la **double mission** de la CSC: fournir aux élèves une éducation de qualité qui :

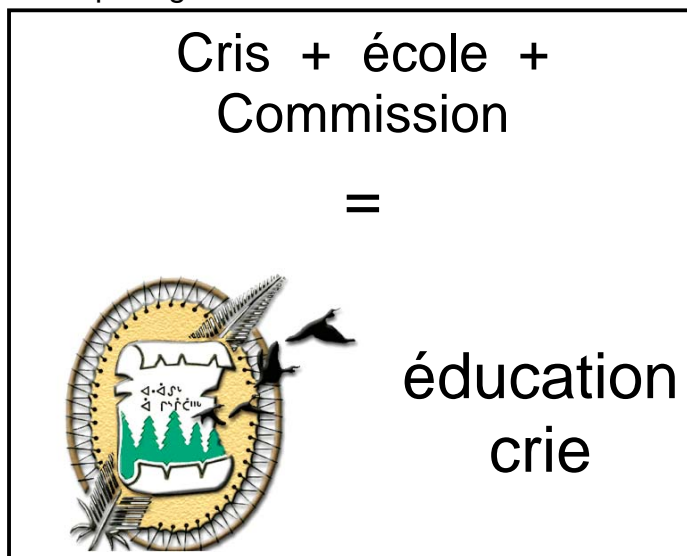
- soutient les valeurs, la langue et la culture crie; et
- leur permet de poursuivre des études supérieures et d'obtenir un emploi, et ce, au sein de la Nation crie ou ailleurs.

L'Étude nous a révélé que plusieurs parties prenantes ignoraient notre mission. Certains l'ont surnommée « mission impossible », un bel idéal à poursuivre mais totalement irréaliste. D'autres l'ont jugée bien telle quelle.

L'énoncé de mission que l'Étude a abordé avec les parties prenantes n'a jamais été adopté par la Commission. Mais ce qui importe n'est pas l'énoncé écrit mais bien l'objectif qui sous-tend ces mots. Voici ce que l'équipe chargée de l'Étude a tiré comme conclusion au sujet de cet objectif :

Nous n'avons pas de raison valable de remettre en question la double mission de la Commission. Sans valeurs, langue et culture crie, la Commission ne peut prétendre être une institution crie, et sans la possibilité d'une éducation de qualité pour ses élèves, elle ne peut prétendre être un établissement d'enseignement. Les deux parties de la mission sont essentielles à un établissement d'enseignement crie viable. L'analyse présentée dans les parties 2 et 3 du présent rapport révélera qu'il ne s'agit pas d'un problème de mission mais bien de prestation de services. Il ne faut pas changer la fin mais bien les moyens. (Traduit du rapport CAFSI, p. 37).

L'équipe chargée de l'Étude a fait quatre recommandations au sujet de la mission, qui, au bout du compte, visent à revoir et à formuler notre énoncé de mission. Les valeurs et l'objectif sont à la base de l'amélioration; mais déterminer ces valeurs et cet objectif nécessite des discussions considérables. Ces recommandations exigeront du temps, y compris pour la consultation avec les parties prenantes, et pour leur mise en œuvre. À cette étape, la Commission a décidé d'initier un processus pour réfléchir à ces quatre recommandations.



QUE le directeur général soit chargé d'initier un processus, coordonné par l'Équipe de la coalition, pour s'assurer que toutes les parties prenantes de la CSC participent à l'examen des valeurs et de la mission de la Commission scolaire crie en vue d'élaborer un énoncé de mission pour la Commission.

4 Le contenu de l'amélioration

Les résultats extrêmement faibles obtenus par les élèves indiquent que la pyramide de soutien, décrite dans le rapport CAFSI comme étant un fondement pour soutenir l'enseignement et l'apprentissage, présente de graves lacunes. Il n'est donc pas surprenant que 96 des 115 recommandations incluses dans le rapport portent sur les cinq paliers de soutien illustrés dans la pyramide, de l'enseignement en classe au soutien de la Commission. Chacune traite d'un aspect quelconque du **contenu** de l'amélioration – **ce** qui doit changer afin d'améliorer l'enseignement et l'apprentissage à la Commission.

Ici encore, il faudra du temps pour réfléchir à ces recommandations, dont plusieurs nécessitent des données que l'Étude n'a pu recueillir. La Commission ne peut tout entreprendre en même temps. Elle doit donc étudier toutes les recommandations et identifier les plus prioritaires. Une telle priorité prime sur toutes les autres : **apprendre aux élèves à lire.**



La cause première d'un taux de diplomation à un chiffre n'est pas ce qui se passe en 5^e secondaire mais ce qui ne s'est pas passé en maternelle et au premier cycle du primaire. Sauf quelques exceptions, les élèves n'ont pas appris à lire dans la langue d'enseignement qu'ils doivent utiliser pour compléter leurs études secondaires. Les opinions divergent quant à l'apprentissage d'une langue. Mais selon le rapport (p. 95), la recherche est très claire sur un point :

On peut prédire, avec une exactitude raisonnable, la réussite scolaire, telle que définie par l'obtention d'un diplôme d'études secondaires, en connaissant les habiletés en lecture de quelqu'un à la fin de la 3^e année. Il est peu probable qu'une personne qui n'est pas, au minimum, un lecteur moyennement habile à la fin de la 3^e année obtiendra son diplôme d'études secondaires. [trad.]

Selon l'équipe chargée de l'Étude, régler ce problème requiert un nouveau modèle pédagogique et des changements à la langue d'enseignement utilisée pendant les premières années du primaire. Le rapport souligne que pareil changement ne signifie pas l'abandon de l'enseignement de la langue ou de la culture crie. En fait, il fait ressortir l'importance d'améliorer cet enseignement pendant toute la durée des études.

Il est évident que les recommandations sur ces sujets seront sources de controverse, les opinions étant fortes et partagées. Il serait irresponsable de la part de la Commission de ne pas y réfléchir attentivement avant d'apporter de grands changements au programme d'études ou à la langue d'enseignement. Par contre, tel que l'indique la résolution reproduite dans la zone de texte, le Conseil des commissaires veut affirmer très clairement qu'il reconnaît le problème et qu'il a l'intention de tout faire ce qu'il peut pour le régler.

QUE la Commission scolaire crie reconnaisse qu'**apprendre à lire** est sa priorité;

qu'elle prendra des mesures pour fournir de l'aide aux élèves déjà inscrits dans ses écoles pour s'assurer que tous les élèves aient la possibilité de réussir; et

QUE le directeur général soit chargé d'initier un processus, coordonné par l'Équipe de la coalition, pour s'assurer que toutes les parties prenantes de la CSC participent à l'examen et, au besoin, apportent des changements à la langue d'enseignement et au programme d'études, et ce, de la maternelle à la 5^e secondaire.

5 Le processus d'amélioration

Comme tout type de changement, l'amélioration entraîne un **processus** de même qu'un contenu, mettant l'accent sur **la façon** dont l'amélioration pourra se réaliser. Trois aspects clés de ce processus sont la communication, la reddition de comptes et le suivi.

Presque toutes les parties prenantes ont mentionné le manque de communication, de reddition de comptes et de suivi au sein de la Commission. Une attitude communément partagée par un grand nombre de parties prenantes peut être résumée comme suit :

- il y a beaucoup de paroles mais peu de conversations; les gens n'écoutent pas vraiment;
- les gens ne font pas ce qu'ils doivent faire, sans en souffrir les conséquences;
- on *parle* de faire des choses mais rien ne se passe car personne ne passe à l'action.

Mais pour avoir une reddition de comptes et un suivi il faut d'abord établir la **communication** – tout le monde doit connaître les attentes et sentir qu'ils sont « dans le coup ». La communication est efficace quand toutes les parties prenantes prennent part à un dialogue soutenu mû par un objectif commun – la réussite scolaire. Avant d'atteindre ce niveau de communication, la Commission doit d'abord s'assurer que les simples communications ont lieu : répondre aux messages, aux demandes de renseignement et autres demandes de soutien.

Étant donné sa situation géographique, la Commission doit compter sur le courrier électronique pour ses communications quotidiennes, un système que plusieurs ignorent. Par contre, en tant que dirigeants de la CSC, nous devons aussi faire de plus grands efforts pour visiter les communautés et rencontrer les parties prenantes.

L'Assemblée sur l'éducation qui a eu lieu du 4 au 6 novembre 2008 a servi de point de départ pour améliorer nos communications avec les parties prenantes et répondre à leurs besoins. L'équipe y a présenté le rapport CAFSI, et les parties prenantes ont échangé sur :

- la façon d'informer les membres des communautés au sujet de l'Étude, et de les faire participer au suivi; et
- le soutien dont elles auraient besoin de la part de la Commission scolaire et des autres entités pour répondre à ces fins.

Il est évident que les parties prenantes veulent être mieux informées et participer au processus d'amélioration. J'ai annoncé à l'Assemblée que la Commission avait commencé à réfléchir aux « premiers pas » vers l'amélioration, un processus qui serait initié grâce à des résolutions devant être présentées au Conseil le 20 novembre.

QUE, conformément aux besoins exprimés et aux engagements pris à l'Assemblée sur l'éducation le 5 novembre 2008, le directeur général est chargé d'établir des voies bien définies en matière de communication, de reddition de comptes et de suivi afin que chaque communauté: (a) soit pleinement informée au sujet de l'Étude sur l'éducation et du plan d'action pour l'amélioration scolaire de la Commission, en commençant avec ... [les cinq] résolutions adoptées à cette réunion; et (b) reçoive le soutien requis pour participer activement au processus d'amélioration, et ce, à l'échelle communautaire et régionale.

Tel que le démontre ce communiqué, ces résolutions ont été adoptées et le processus entamé. La résolution incluse dans la zone de texte affirme notre engagement à un processus transparent et de nature participative visant à améliorer la formation de nos élèves. **Ensemble, on peut y arriver; ensemble, on y arrivera.**