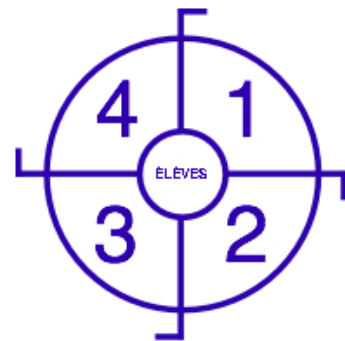
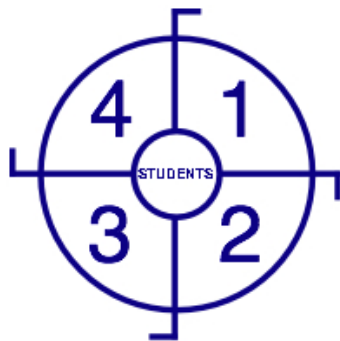


**Commission scolaire crie**  
**Educational Review: 2007-08**



**Étude sur l'éducation : 2007-2008**  
**Commission scolaire crie**

**C** Communication  
**A** Accountability &  
**F** Follow-Up for  
**S** School  
**I** Improvement

Communication,  
reddition de  
comptes  
et suivi pour  
l'amélioration  
scolaire

**Sommaire de gestion**

*Communication, reddition de comptes et suivi pour l'amélioration scolaire : Sommaire de gestion*, fait partie d'une série de documents constitutifs du rapport final de l'Étude sur l'éducation: 2007-2008 (communément appelé *rapport CAFSI*), préparés par l'équipe d'évaluation :

William J. Smith;  
Mary Bear;  
William E. Corrigan; et  
Kimberly Quinn.

Avec révisions, le 27 octobre 2008. \*

© 2008, Commission scolaire crie.

La série complète de documents comprend :

- Le rapport CAFSI :
  - Partie 1, Sommaire, contexte et mission;
  - Partie 2, L'éducation des jeunes à la Commission scolaire crie;
  - Partie 3, L'éducation des adultes à la Commission scolaire crie;
  - Partie 4, Soutien de la commission scolaire; et
  - Partie 5, Des constats à l'action;
- Annexes du rapport CAFSI;
- Points saillants du rapport CAFSI;\*
- Sommaire de gestion du rapport CAFSI;\*
- Pleins feux sur la formation des jeunes.\*♦

\* Aucun changement de fond important n'a été fait au rapport publié au mois de juin dernier. Les auteurs aimeraient remercier Kathleen Arsenault pour l'aide considérable qu'elle a apportée à la révision de la présente version.

- \* **Disponible en anglais et en français**
- ♦ **Disponible en cri**

Traduction en français par Kathleen Arsenault, Ottawa; traduction en cri par Brian Webb.

**Remarque** : Afin de faciliter la lecture du présent texte, nous avons employé le masculin comme genre neutre pour désigner aussi bien les femmes que les hommes, et le terme « élève » pour désigner aussi les étudiants, selon le contexte.

Le rapport et tout matériel connexe sont sur le site Web de la CSC à la section « Étude sur l'éducation ».

**Services professionnels**  
**Talleyrand**  
**Professional Services**

224, avenue Brock nord  
Montréal-ouest QC H4X 2G3  
Tél. : (514) 488-9909 Téléc. : (514) 488-0970  
[wj\\_smith@sympatico.ca](mailto:wj_smith@sympatico.ca)

L'équipe d'évaluation	
<p><b>William J. Smith</b>, chef d'équipe, dirige les Services professionnels Talleyrand, une société privée d'experts-conseils spécialisée en administration et en politiques publiques, y compris les ressources humaines et financières, et l'évaluation organisationnelle.</p>	<p><b>Kimberly Quinn</b>, ancienne enseignante au primaire et chef de service à l'école Voyageur Memorial à Mistissini et maintenant conseillère pédagogique à la Direction de la supervision des écoles à la Commission scolaire crie.</p>
<p><b>Mary Bear</b> fait partie de la Commission scolaire crie depuis sa création, d'abord comme enseignante au primaire, puis comme directrice d'école adjointe (les deux à Waskaganish), et, depuis maintenant 10 ans, comme conseillère en perfectionnement du personnel au Service de l'éducation.</p>	<p><b>William E. Corrigan</b> dirige Brentwood Conseillers, une société privée d'experts-conseils qui offre surtout des services de consultation en éducation aux organismes qui dispensent l'enseignement aux élèves de la maternelle à la fin du secondaire.</p>

[http://www.cscrec.qc.ca/Edreview/ed\\_review.htm](http://www.cscrec.qc.ca/Edreview/ed_review.htm)

[http://www.cscrec.qc.ca/Edreview/Fr/Etude\\_Ed.htm](http://www.cscrec.qc.ca/Edreview/Fr/Etude_Ed.htm)

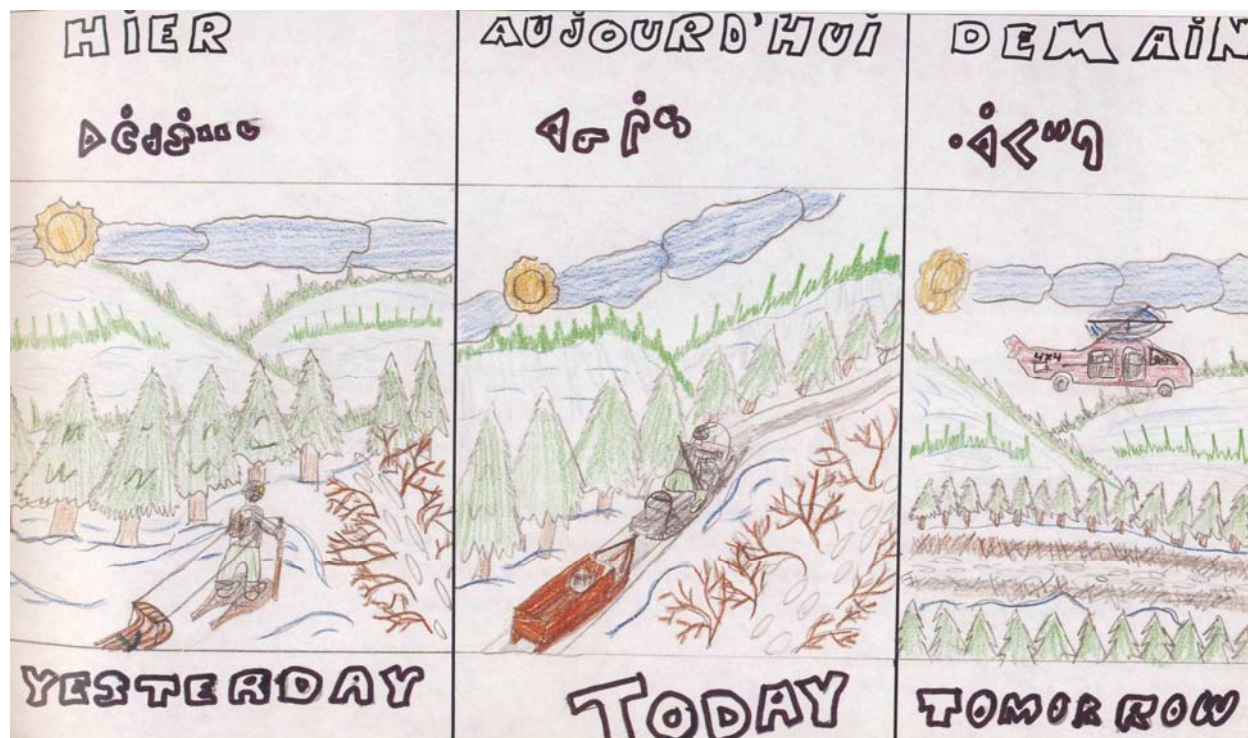


**Brentwood Conseillers**

20 Agincourt  
Kirkland, QC H9J 2K4

Tél : (514) 694-8637 Téléc. : (514) 694-8701  
Cell. : (514) 942-3856 [corrigan@videotron.ca](mailto:corrigan@videotron.ca)

## PRÉFACE

*Aux parties prenantes de la Commission scolaire crie*

Le présent rapport de l'Étude sur l'éducation : 2007-2008 traite de divers aspects de la Commission scolaire crie mais ils sont tous centrés sur les élèves. C'est pourquoi nous avons cru approprié de faire précéder le rapport d'une image qui en représente l'essence. Le dessin, une œuvre de Darren Moar, alors âgé de douze ans et fréquentant l'école Wiinibekuu à Waskaganish, montre le lien qu'a l'éducation avec le passé, le présent et l'avenir.

En jetant un regard sur le passé, l'éducation peut nous aider à conserver ce qu'il y a de précieux dans notre **passé** et à célébrer nos valeurs et nos traditions. Mais l'éducation peut aussi nous aider à surmonter les conditions antérieures pouvant nuire à notre développement. En jetant un regard sur l'avenir, l'éducation nous donne les moyens d'assurer notre **avenir** :

Le plus grand défi de la Commission scolaire crie est d'améliorer la qualité des services éducatifs dispensés aux élèves, et de maintenir et d'améliorer le contenu cri des programmes. Cela dépend en partie des possibilités économiques qui s'offrent aux élèves cris qui obtiennent un diplôme. Les élèves qui proviennent du système éducatif doivent avoir accumulé de l'expérience et connaître les diverses carrières qui s'offrent à eux.<sup>1</sup> [trad.]

L'éducation a le pouvoir de présenter ces options aux élèves mais, comme le suggère la citation, l'école ou la Commission scolaire ne peut présenter ces options en travaillant de façon isolée. Partenariats, réseautage et autres formes de collaboration à différents niveaux – communauté, région de la Baie James et ailleurs – sont essentiels à la réussite des élèves dans la voie qu'ils choisissent, que ce soit dans une communauté crie ou ailleurs.

Cette perspective à long terme nous fait parfois oublier que le **présent** se situe entre le passé et l'avenir, et que l'éducation est tout aussi importante dans le présent. Une très grande partie de

<sup>1</sup> Le texte et le dessin sont de Michael Gnarowski, directeur de la publication, *I Dream of Yesterday and Tomorrow: A Celebration of the James Bay Cree* (Kemptville ON: Golden Dog Press, 2002), pp. 122-123.

la vie des élèves est consacrée à l'école ou à des activités scolaires. Cette période de leur vie va de l'enfance jusqu'au début de l'âge adulte et même plus, surtout si on croit au concept de la formation continue. La qualité de l'éducation comprend donc la qualité de l'expérience des élèves pendant leur vie scolaire, de même que les occasions qu'elle leur donne quant à l'avenir. Nous leur devons de rendre cette expérience aussi riche et agréable que possible.

La lecture de ce rapport saura rappeler à certains d'entre vous le rapport de 1999 de Henry Mianscum, auquel nous ferons référence dans l'Étude. Il a su capturer l'essentiel des enjeux de la CSC et ses écoles. En fait, si ses recommandations avaient été suivies, notre rapport serait inutile. Comme lui, nous sommes très critiques à l'égard des services éducatifs dispensés et, comme lui, nous soutenons qu'il faut apporter de **profonds changements** pour que les élèves bénéficient de l'éducation à laquelle ils ont droit.

***Nous voulons que notre école soit la meilleure; mais on ne prend pas les mesures pour qu'elle le soit (Partie prenante).***

Plusieurs personnes nous ont parlé du sophisme de la ***pensée magique*** – qu'il suffit de croire que quelque chose va arriver pour que cela arrive. Elles ont compris, comme nous, que cela n'arrive que dans les contes de fée. Simplement dire aux écoles que les résultats des élèves doivent s'améliorer ne change

rien, et n'aide aucunement les écoles.

Ce rapport ne propose pas de « baguette magique » ou de « solution miracle », la voie menant à l'amélioration n'étant ni facile ni rapide. Elle requiert l'attention immédiate des dirigeants de la Commission pour renforcer la **capacité** de ses écoles, centres et bureaux. La Commission doit, avant tout, renforcer la capacité de son personnel à dispenser des services éducatifs de qualité. Nous espérons que ce rapport établira des assises solides pour ce processus à long terme.

Même si nous avons rédigé le présent rapport et sommes entièrement responsables de son contenu, nous n'aurions pu compléter notre travail sans l'aide d'élèves, parents, personnel et autres membres de la communauté de la Commission scolaire crie qui ont participé à l'Étude. Nous vous remercions de vos commentaires et regrettons de ne pouvoir nous rendre dans vos communautés vous présenter le rapport. Nous espérons que vous vous reconnaîtrez dans notre rapport, surtout à la Partie 5 où nous résumons « ce que les parties prenantes veulent voir concrètement ». Nous sommes très conscients de vos attentes face à cette Étude : une amélioration marquée des services éducatifs offerts aux jeunes, aux adultes et aux étudiants du postsecondaire à la Commission scolaire crie. ***Les parties prenantes veulent des actions et non des paroles.***

***Mettons la priorité sur les sujets qu'on a abordés. Essayons vraiment d'aider ces enfants. On ne peut cacher ou tirer le rideau sur les sujets dont on a parlé aujourd'hui (Aîné).***

Certes, le présent rapport marque la fin de notre travail. Mais il marque aussi le début de la prochaine étape déterminante – un **plan d'action** pour l'amélioration. Il appartient maintenant aux dirigeants de la Commission scolaire crie de voir à ce que ce rapport serve à faire de la Commission une communauté d'apprentissage où les élèves passent en premier, pas seulement sur papier mais aussi dans les faits.

William J. Smith,  
Mary Bear,  
William E. Corrigan et  
Kimberly Quinn

## SOMMAIRE DE GESTION

Le rapport de l'**Étude sur l'éducation: 2007-2008, Communication, reddition de comptes et suivi pour l'amélioration scolaire (appelé rapport CAFSI)** comprend cinq parties et autres documents disponibles sur le site Web de la CSC, section « Étude sur l'éducation » : [http://www.cscree.qc.ca/Edreview/Fr/Etude\\_Ed.htm](http://www.cscree.qc.ca/Edreview/Fr/Etude_Ed.htm)

### Partie 1 : Sommaire, contexte et mission

Nous avons débuté notre analyse en plaçant la CSC dans son contexte, qui comprend entre autres son histoire et son rapport avec l'ensemble du système d'éducation. L'analyse de la mission de la Commission a fait ressortir l'importance de transmettre valeurs, langue et culture crie, et de dispenser des services éducatifs de qualité. Nous recommandons de maintenir ce double objectif car ce qui pose problème à la CSC n'est pas sa mission mais bien la prestation des services.

### Partie 2 : L'éducation des jeunes

#### Résultats des élèves

Plusieurs élèves ne participent pas activement au processus d'apprentissage ou à la vie scolaire; le taux de fréquentation est très faible et un nombre troublant d'élèves ne terminent pas leurs études secondaires.

Selon des tests normalisés, les compétences en alphabétisation et en numératie des élèves à la CSC ne leur permettent pas de réussir à l'école. L'apprentissage de la langue et de la culture crie n'est guère mieux. Le taux de diplomation, à 9 %, est quasi inexistant.

Nos recommandations visent à établir des normes non seulement en matière de formation scolaire mais aussi sur le plan social et personnel.

#### Enseignement en classe

L'enseignement en classe varie beaucoup et est souvent problématique. Les problèmes vont des enseignants eux-mêmes – y compris des suppléants non qualifiés – au manque de ressources *appropriées* – y compris salles de classe et matériel didactique, mais surtout par rapport aux programmes et à la langue d'enseignement.

Le problème commence dès les premières années avec le programme CLIP, (Cree Language of Instruction Program), où le coloriage semble l'emporter sur l'apprentissage. Les enfants passent en 3<sup>e</sup> ou 4<sup>e</sup> année sans savoir lire, quelle que soit la langue. Il y a un manque de transition vers l'enseignement en anglais ou français. Le résultat est clair et prévisible : les élèves ne peuvent venir à bout du matériel prévu pour leur niveau.

Prétendre que la CSC suit le programme de formation de l'école québécoise est un mythe. Au mieux, les enseignants enseignent ce qu'ils peuvent, au pire, on ne s'attend même pas à ce que les élèves apprennent, et, comme on peut s'y attendre, ils répondent à ces attentes peu élevées et, finalement, ils décrochent.

Nous recommandons un tout « nouveau départ » avec l'anglais ou le français comme langue d'enseignement dès la maternelle et un programme dynamisé pour maîtriser le cri au moyen *d'apprentissages séquentiels* de la maternelle à la 5<sup>e</sup> secondaire.

Nous recommandons l'implantation progressive de ce nouveau modèle à la maternelle, ajoutant une année à la fois, et un régime de transition pour les élèves actuels de la Commission. Il ne faut surtout pas laisser de côté ces élèves pendant l'implantation d'un nouveau modèle.

#### Services éducatifs complémentaires

Les services éducatifs complémentaires comprennent les services d'adaptation scolaire, d'orientation et autres pour soutenir directement l'apprentissage. Nous n'avons pu évaluer adéquatement la prestation de ces services mais les écoles semblent manquer de ressources et ne pas avoir la capacité de faire un travail adéquat. Nous recommandons une évaluation en profondeur des besoins pour ces services, et ce, dès que possible.

#### Soutien de l'école

Le soutien de l'école pour l'apprentissage comprend la culture et l'organisation de l'école, le leadership et la planification, l'allocation et la gestion des ressources, et le contrôle et l'évaluation de la performance de l'école.

De façon générale, le soutien à l'enseignement et à l'apprentissage de la part des écoles de la CSC n'est pas adéquat. L'encadrement des enseignants est quasi inexistant, les directeurs d'école ayant compris que, pour la Commission, le respect des délais administratifs est plus important que ce qui se passe en classe.

Le partage de l'autorité au sein de l'école entre le directeur d'école et le CEA aggrave la situation. Nous recommandons de donner au directeur d'école la responsabilité entière pour l'école.

Les changements que nous recommandons ne porteront fruit que si on consacre beaucoup de temps et d'efforts à renforcer la capacité des écoles à aider les enseignants à enseigner, et les élèves à apprendre, ce qui inclut du perfectionnement soutenu pour tout le personnel.

#### Soutien du foyer et de la communauté

Dans la plupart des cas, il y a peu de soutien pour l'apprentissage de la part du foyer et de la communauté. Les écoles doivent renouer leurs efforts pour rejoindre les parents. Le Comité d'école a un rôle important à jouer à ce chapitre mais son mandat doit être plus clairement orienté au soutien de l'école.

Les écoles ne sont pas perçues comme étant une institution communautaire et les liens école-communauté sont généralement faibles. Nous recommandons une stratégie globale pour regrouper tous les membres du milieu scolaire afin qu'ils aident *leur* école et *leurs* enfants à réussir.

### Partie 3 : L'éducation des adultes

Les données obtenues au sujet des résultats des élèves adultes en **formation continue** sont minimales, et la prestation des services dans les neuf centres de formation continue et au Centre régional de formation professionnelle Sabtuan [CRFPS] est problématique.

Sauf pour le CRFPS, il y a un sérieux manque d'installations et de soutien adéquat pour les étudiants. Les conseillers des centres font un travail de directeur mais ne sont pas reconnus ou payés comme tel.

La culture d'apprentissage est plutôt faible au SRTVC, et il y a un manque de leadership quant à la formation professionnelle à la Commission. Cela affecte tant les élèves adultes que les jeunes pour qui la formation professionnelle pourrait être une voie vers le succès.

Des données limitées ont été obtenues sur les résultats des étudiants du **postsecondaire** ou sur les services de la Commission. Une analyse approfondie des résultats et des services est recommandée dès que possible.

### Partie 4 : Soutien de la Commission scolaire

Le soutien de la Commission pour l'apprentissage commence avec les unités qui s'occupent des services éducatifs pour les jeunes et les adultes.

La **Direction de la supervision des écoles** a l'autorité hiérarchique sur les écoles. Elle manque de ressources et n'a pas la capacité de réaliser ce mandat important. Elle fait de son mieux, mais cela ne suffit pas car les écoles ont grand besoin d'orientation et de soutien. Elle dépend des Services éducatifs, qui a beaucoup de ressources, mais cet arrangement informel ne semble pas très satisfaisant.

Les **Services éducatifs** se décrivent comme étant un groupe dynamique de professionnels, travaillant sans relâche dans des circonstances difficiles pour donner aux écoles le soutien dont elles ont besoin.

La perception des écoles est toute autre, sauf deux exceptions : les services aux élèves, même si on critique leurs actions unilatérales relatives aux activités, et l'adaptation scolaire, qui est bien vue. Selon les écoles, le personnel affecté aux services de l'enseignement et aux programmes cris est rarement sur place, n'est pas accessible par téléphone ou courriel, et le matériel fourni n'est pas utile; bref, leurs services ajoutent peu de valeur aux écoles.

Nous n'avons pas fait un examen approfondi de ces opinions opposées. Par contre, nous trouvons plus crédible l'opinion des écoles à l'égard du matériel des Services éducatifs et des services qu'il fournit. Les attentes en perfectionnement du personnel ne sont pas satisfaites. On s'occupe seulement du programme de formation à l'enseignement, dont les résultats déçoivent.

Nous recommandons une vérification complète de la performance de ce Service, et son transfert possible de Chisasibi, qui l'isole des écoles qu'il est sensé desservir.

Le Service de **formation continue** ne fournit pas une orientation ou un soutien adéquat à ses centres, et son leadership pour le développement régional fait défaut. Nous recommandons une vérification complète de la performance de ce Service, qui est un maillon essentiel du soutien de la Commission pour la formation continue.

La nouvelle directrice du **Service aux étudiants du postsecondaire** tente de surmonter des années de problèmes administratifs. Vu le manque de données, la présente Étude n'a pu contribuer à ces efforts.

Les **Services administratifs** comprennent quatre Services : ressources humaines, finances, ressources matérielles et technologies de l'information. Notre analyse de ces unités porte uniquement sur le soutien direct offert aux écoles. L'Étude organisationnelle devrait fournir une analyse plus complète de ces unités.

Selon nous, le Service des **ressources humaines** fonctionne à peine. Nous recommandons que la Commission envisage de le mettre sous « tutelle » interne. Si des Cris continuent d'obtenir des emplois pour favoriser l'accès à l'égalité, des mesures doivent être prises pour s'assurer que les candidats ont le *potentiel* pour l'emploi et le soutien nécessaire.

Les écoles comptent sur le Service des **finances** pour obtenir des ressources adéquates et pour faciliter l'achat de matériel. Le Service n'a pas voulu ou a été incapable de nous fournir des données sur le premier volet, et l'information quant au deuxième volet porte à confusion. Le Service se voit comme un modèle d'efficacité; les écoles le voient comme un « obstacle ».

Le Conseil tente de gérer la CSC au lieu de la diriger. L'administration de la Commission est très lourde, en plus d'être coupée des écoles qu'elle devrait soutenir. Nous partageons la perception des écoles à l'effet **qu'à la CSC, l'administration centrale, et non les écoles, et encore moins les élèves, vient en premier.**

Il y a un manque de **leadership** et de **communication**, de reddition de comptes et de suivi. On consacre trop de temps et d'argent aux réunions et aux déplacements au détriment du travail productif; on s'intéresse trop aux structures et pas assez aux personnes qui les gèrent.

Nos recommandations visent une révision en profondeur du fonctionnement de la CSC, pour développer d'abord une **culture organisationnelle** qui reflète et soutient la mission et l'objectif de la CSC et qui est à la base d'une communauté d'apprentissage concertée et d'une culture de responsabilité à l'égard de sa performance.

### Partie 5 : Des constats à l'action

La partie 5 comprend une énumération de nos **115 recommandations**, des réflexions qui font suite à la présente Étude, y compris les attentes des **parties prenantes** quant à l'avenir immédiat, ainsi que nos commentaires sur trois enjeux importants quant à un plan d'action et d'amélioration de la Commission : communication, reddition de comptes et suivi.