

RAPPORT DE GESTION

Analyse de climat

École Bedford

Centre de services scolaire de Montréal



15 AVRIL 2021

CHRONOS RH inc.

Gilles Levesque, psychologue, médiateur, coach
avec la collaboration de . **Didier Dolbec**, doctorant

CHRONOS
SANTÉ ORGANISATIONNELLE COACHING MÉDIATION

La perception entretenue par les enseignants et les autres personnels de la façon dont ils sont traités sert de référents aux comportements qu'ils vont adopter. Le type de climat perçu serait donc responsable d'une partie de l'efficacité de l'école. Soulignons que les élèves sont aussi sensibles au climat de travail qui règne dans l'école et la perception qu'ils en ont peut non seulement influencer leurs comportements en classe mais aussi leurs résultats scolaires. Les directions d'école doivent pouvoir diagnostiquer le climat de leur établissement et tenter de le modifier si possible pour le bien-être de tous.

« Il faut intervenir lorsqu'un conflit fait en sorte que le milieu de travail devient empoisonné, désagréable, ou qu'il devient risqué d'un point de vue psychologique »

« Souvent, le cœur de la problématique est la tolérance, tolérer, c'est accepter. »

CONFIDENTIALITÉ

CHRONOSRH Inc. reconnaît que tous les documents, rapports, données et renseignements qui ont été portés à sa connaissance pour rédiger ce rapport sont confidentiels. Elle s'engage à ne pas divulguer l'information et à ne pas l'utiliser à l'extérieur de ce cadre.

Table des matières

1. Compréhension du mandat.....	2
2. Démarche suivie.....	3
3. Situation actuelle et observations.....	4
3.1 Certains éléments du contexte organisationnel.....	4
3.2 Certains impacts de la situation actuelle	4
3.3 Pour des leviers d'intervention.....	5
4. Analyse de la situation	6
4.1 La communication et la collaboration.....	6
4.2 Des impacts des approches de gestion	13
4.3 Prévention et gestion des différends.....	16
Faits saillants	20
Recommandations	21
L'ensemble du personnel	21
Ressources humaines	21
Direction de l'école.....	21
Direction adjointe	22
Équipe d'enseignants	22
Représentants syndicaux.....	22
En suivi du rapport.....	22
Pour un plan d'action.....	23
Annexe 1 : Niveaux d'encadrement	24
Annexe 2 : Exemple de lettre d'attente.....	25
Annexe 3 : La gestion de la diversité	26

1. Compréhension du mandat

L'École Bedford, située dans le quartier multiculturel de Côte-des-Neiges, accueille quelques 400 élèves, du préscolaire (4 et 5 ans) à la 6^e année du primaire. En 2020-2021, y travaillent quelques 50 personnes, incluant les personnels de soutien, professionnel, enseignant, TES, spécialistes. S'y ajoute une vingtaine de personnes au service de garde qui inclut également le service de dîner. Monsieur Patrick Béchar, directeur, est nouvellement en poste depuis juillet 2020 et sa directrice-adjointe, madame Édith Des Roches, qui y était depuis 2017 a quitté en mars 2021.

L'École vit depuis plusieurs années des enjeux de climat de travail assez importants. La majorité du personnel de l'école est d'origine arabe et plusieurs signes laissent croire que quelques personnes alimentent un climat négatif et d'oppression. On y retrouve des signalements, des lettres anonymes, des accusations et plusieurs personnes ont quitté à cause du climat. Plusieurs membres du personnel se sentent rejetés, isolés, vivent un niveau élevé de détresse. On parle de constitution de clans.

Plusieurs clarifications d'attentes et des mesures disciplinaires ont été données mais sans réel changement. En novembre 2019, un plan d'action concerté avec divers acteurs a été élaboré pour soutenir le milieu mais ce plan ne semble pas avoir été implanté et on a connu des changements de direction.

Conjointement avec la direction de l'école, et afin de répondre à l'obligation de moyen, le Service de la gestion des personnes et du développement des compétences par sa directrice, madame Joëlle Landry, ont voulu obtenir une vision fine de la situation actuelle par une analyse neutre du climat de travail afin de procéder à la mise en place d'un plan d'action efficace.

Le présent rapport est une synthèse des informations et des perceptions recueillies lors des entretiens individuels et des courriels reçus à la suite des rencontres. Il comprend des recommandations et un projet de plan d'action.

2. Démarche suivie

Nous avons convenu d'une démarche permettant une analyse neutre de la situation par des rencontres individuelles semi-structurées de 60 minutes avec le personnel et la direction de l'école sur une période concentrée. M. Didier Dolbec et moi avons rencontré quelque 58 personnes, incluant le personnel de soutien, professionnel, enseignant, TES, spécialistes et autres entre le 18 mars et le 1^{er} avril 2021. Le lancement de l'opération s'est réalisé le 17 mars lors de la rencontre de l'ensemble du personnel, y assistaient les représentants syndicaux.

La direction de l'école a assuré la coordination des rencontres, avisé les personnes concernées et assuré les prises de rendez-vous.

Le présent rapport qui n'est pas une enquête au sens de la Politique¹, comprenant des pistes de solution vers un plan d'action, est présenté aux mandants afin d'échanger sur les résultats préliminaires, apporter leur perception de la situation et nuancer certains éléments. Par la suite, une rencontre avec la direction de l'école pourrait permettre de compléter le plan d'action et de s'assurer d'une mobilisation de chacun.

Il pourrait être envisagé de rencontrer les représentants des différents syndicats avant la rencontre de rétroaction avec le personnel.

Il est également prévu réaliser une rétroaction auprès des personnes rencontrées afin de s'assurer d'une compréhension commune, de recevoir leurs réactions et de les engager dans la mise en place d'un plan d'action qui devrait être accompagné d'un suivi régulier et serré.

¹ Politique contre toute forme de violence ou de harcèlement au travail (P2003-1)

3. Situation actuelle et observations

Les rencontres et les courriels ont permis de cerner certaines caractéristiques de la situation au niveau de l'école Bedford. Seuls les éléments permettant de faire une analyse de la situation ont été retenus. Les commentaires recueillis ont été regroupés autour de différents sujets qui permettront de tirer des conclusions de façon plus précise.

3.1 Certains éléments du contexte organisationnel

Certains éléments du contexte sont à souligner, puisqu'ils ont un impact sur la compréhension de la situation actuelle :

- Nouvelle construction et déménagement du premier cycle envisagé à l'automne 2021;
- Réunions en ligne depuis mars 2020;
- Les enseignants entrent en processus de « moyens de pression » dans le contexte de la négociation collective 2020-2021 (non intervention lors des rencontres générales) ;
- À la suite de plaintes de membres du personnel, le 24 mai 2019, madame Lyne Robichaud, alors directrice, incitait le personnel à utiliser le français comme langue de travail et lors des périodes de repos au travail ;
- En 2019-2020, les parents ont créé une page *Facebook* pour dénoncer les insécurités vécues par les enfants, les nombreux suppléants et la gestion de l'école ;
- Baisse importante d'élèves en 2020-2021 ayant une incidence sur le nombre de classes ;
- École multiethnique : en 2020-2021, on dit que plus de 150 pays sont représentés par les élèves ;
- Depuis septembre 2020, plaintes à la ligne de signalement ALIAS et des lettres anonymes, interventions auprès de l'Alliance.

3.2 Certains impacts de la situation actuelle

La situation actuelle a un impact suffisamment important pour qu'une intervention soit réalisée. Il faut voir ici que selon les personnes rencontrées, les intentions² de base semblent positives mais l'impact des comportements n'est pas conscientisé par plusieurs personnes concernées.

Les principaux impacts observés ou relatés sont :

- Dysfonctionnement au niveau de l'efficacité de l'équipe-école;
- Situation de stress, de frustration, d'irritabilité et manifestation d'agressivité verbale ;
- Plus grande sensibilité aux échanges à valence agressive ou aux manifestations de désaccord ;
- Émission en réunion et dans les communications électroniques, de façon ouverte, de commentaires négatifs et d'attaques personnelles ;

² <https://strivingstrategically.com/2018/11/intent-versus-impact-the-core-of-misunderstanding>

- Crainte de réagir ouvertement en réunion et on tolère cette situation depuis plusieurs années ;
- Plaintes ou doléances au sujet du climat et du comportement de certaines personnes ;
- Insatisfaction face au climat de travail, démotivation de certaines personnes ;
- Certaines quittent ou changent d'école³ ou encore pensent à le faire en raison du climat négatif ressenti.

3.3 Pour des leviers d'intervention

Certains leviers d'intervention doivent être nommés car il s'agit, selon nous, d'éléments importants sur lesquels tous pourront s'appuyer pour améliorer les relations entre les personnes.

- La grande majorité des personnes rencontrées ont la volonté de changer des choses, d'améliorer la situation, mais on ne s'entend pas sur ce qui doit marcher et sur les moyens à prendre;
- On souhaite un climat de travail harmonieux et sentir que l'on peut se faire confiance mutuellement;
- La gestion du CSSDM est actuellement mobilisée par la situation vécue : manifestation d'un engagement à améliorer la situation et à s'engager activement dans le suivi ;
- Les personnes rencontrées apprécient généralement le contenu de leur travail et particulièrement le lien avec les élèves de cette école.

³En avril 2018, plusieurs se désistent de l'école [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

4. Analyse de la situation

L'ensemble des perceptions pertinentes à la présente analyse sont regroupées sous de grands thèmes : la communication et la collaboration et les méthodes de prévention et de gestion des différends. Nous mettons en bleu les suggestions que nous trouvons porteuses d'action pour améliorer le climat de travail.

4.1 La communication et la collaboration

Le type de communication tant formel qu'informel a un impact important sur le climat de travail. Examinons ce qui se passe en rencontres formelles et dans les communications informelles et la constitution des clans.

Rencontres et communications formelles

Depuis quelques années, dans les communications formelles, de part et d'autre, chacun a l'impression d'avoir des éléments qui ne sont pas compris de la même façon par l'autre personne et lorsqu'une décision est prise, on ne s'entend pas sur sa mise en œuvre. Chacun conclut de façon différente et on applique différemment les moyens pris par chacun. On ne valide pas les conclusions ni la stratégie de mise en œuvre. Cette escalade d'incompréhension et de confrontation sur la mise en œuvre des opérations a amené un bris de confiance mutuel. On en est arrivé à une cristallisation des perceptions.

Examinons certaines structures formelles de communication.

Réunion du personnel

Cette rencontre, convoquée et animée par la direction, est une belle occasion de transmettre des messages à l'ensemble du personnel, évitant ainsi les distorsions ou les modifications d'un groupe ou d'une instance à l'autre car en l'absence d'information officielle ou avec une information tardive, les rumeurs circulent.

Plusieurs personnes demeurent marquées par les réunions du personnel des dernières années. Il arrivait parfois que certains membres y provoquaient la Direction, émettaient des réserves etc. ou essayaient de prendre la Direction en défaut. Le ton de ces interventions entraînait des malaises et des inconforts chez le personnel. Il faut voir aussi que plusieurs membres du personnel se sentent stressés de soulever des points en réunion à cause de la crainte de représailles. Le ton de méfiance et parfois d'agressivité manifesté dès le départ donne parfois le « ton » au reste des échanges et plusieurs réunions tournaient « au vinaigre ».

Cette année, les réunions en ligne sont moins fréquentes et semblent bien se dérouler.

Le « Petit Bedford »

L'infolettre « Petit Bedford » transmet les activités de la semaine et les activités générales de la direction. Elle est accessible à l'ensemble du personnel.

Pour éviter les rumeurs, plusieurs mentionnent que tout en protégeant l'intégrité des personnes, elle pourrait contenir des objets de consultation qui ont un impact sur l'ensemble de l'école et transmettre les décisions prises à la suite de la consultation du CPEPE ou de d'autres instances.

CPEPE

Ce comité de participation des enseignantes et enseignants aux politiques de l'école (CPEPE), prévu à la convention collective, a pour objet⁴ de « participer à la prise de décision ou influencer les décisions de la direction sur les activités éducatives et la vie pédagogique et disciplinaire de l'établissement ». Le document de *l'Alliance des professeurs* précise les modalités : « participer aux décisions par la démarche consensuelle et influencer les décisions par la consultation ».

La jurisprudence a clarifié la définition de la consultation et a précisé un certain nombre de règles : c'est un processus au cours duquel un décideur demande l'avis d'autres personnes et les associe à une discussion d'une manière réelle et efficace pour permettre un échange de points de vue qui aura des chances de l'influencer avant la prise de décision (Alliance, Fiche syndicale du CPEPE (2016).

Actuellement, ce comité est présidé par un délégué syndical qui est aussi responsable du 1^{er} cycle et qui était aussi, l'an dernier, membre du comité d'intégration des nouveaux enseignants. [REDACTED]

Les enseignants présents sur ce comité se chargent de retransmettre à l'ensemble des enseignants l'information transmise par la Direction et les décisions prises. Cependant, la grande majorité des personnes

rencontrées relatent le ton avec lequel cette information est transmise et parfois le parti pris qui y est manifesté et la valence émotive de l'information transmise : plusieurs affirment que les positions semblent être presque toujours « contre la direction ». De plus, les communications reliées au CPEPE sont également entremêlées de directives ou d'informations syndicales.

[REDACTED]
Selon ces personnes, ce groupe serait formé de 5 à 6 individus [REDACTED] qui tenteraient d'influencer les décisions en leur faveur. À titre d'exemple, plusieurs répondants ont rapporté avoir l'impression que les décisions du CPEPE étaient souvent « prises d'avance » et que les consultations faites par cet organe paraissaient parfois bidon.

Pourtant, selon la description de l'Alliance⁵, on parle de démarche consensuelle au CPEPE :

- | | |
|-------------------------|--|
| ● CONDITIONS | <ol style="list-style-type: none">1) Les parties doivent avoir la volonté d'en arriver à une décision ou à une solution qui bénéficie à l'ensemble du groupe.2) Le consensus se réalise par des discussions et des clarifications autour des différentes opinions, en suivant les règles du jeu définies par le groupe.3) Il faut prendre le temps nécessaire pour arriver à un consensus. |
| ● RÈGLES DE BASE | <ol style="list-style-type: none">1) Qualité de la décision : avoir toute l'information et l'expertise disponibles avant de prendre une décision.2) Écoute active : écouter et comprendre les opinions des autres, et accepter les différences d'opinions.3) Ouverture d'esprit et de créativité : la solution ou la décision finale peut être différente de celle prévue au départ par chacune des parties présentes à la discussion.4) Connaissance du processus : les parties connaissent et acceptent la définition et les règles de la démarche consensuelle.5) Liberté d'expression : chaque partie a la possibilité d'émettre son opinion, avec l'assurance qu'aucun préjudice ne lui sera porté. |

⁴ Alliance des professeurs et professeurs de Montréal, CPEPE, 29 août 2016

⁵ CPEPE_2016_09, Alliance des professeurs et professeurs de Montréal, Service des communications.

Lors de ces **rencontres décisionnelles avec les enseignants** afin de préparer un CPEPE ou de réagir à une proposition du CPEPE (réunions qu'on appelle ici « réunions syndicales »), les votes sont pris à main levée et certains peuvent vivre des pressions et de l'ostracisme par la suite, s'ils ne sont pas d'accord avec la majorité ou le président d'assemblée. On préfère s'abstenir plutôt que de voter contre. De plus, il est mentionné que le président d'assemblée, plutôt que de demander le vote « pour » une proposition, demande souvent plutôt « que ceux qui sont contre lève la main ». Il serait préférable, que **pour améliorer le climat et la confiance, que pour la prochaine année scolaire, les votes touchant le CPEPE soient secrets.**

Plusieurs relatent que lors de ces réunions (autour d'une vingtaine de personnes l'an dernier et entre 10 et 20 cette année), [REDACTED], on refuse régulièrement les ressources et les formations offertes « j'veux pas qu'on nous impose des formations ». De plus, on s'en réfère à la direction pour consulter les absents, si nécessaire. Des messages véhiculés renforcent la suspicion et parfois les réactions négatives envers la direction « quelqu'un a porté plainte ... ». Plusieurs disent ne plus participer à ces réunions à cause du style de décision qui n'assure pas une sécurité psychologique ou encore en raison de conflit personnel. Il faut également noter que plusieurs personnes mentionnent qu'elles ne « sont plus capables de supporter l'agressivité » ouverte ou déguisée et que les décisions devraient plus être guidées par « le bien des élèves avant tout ».

Les recommandations du comité EHDAA suivent la même trajectoire, et la composition de ce comité 2020-2021 a été recommandée par un conseiller de l'Alliance. Le comité composé des trois orthopédagogues ne peut agir de façon indépendante des représentants syndicaux locaux.

Il y aurait alors lieu de convenir sur les modalités de consultation du personnel. Tenant compte des réactions importantes des personnes membres, **les consultations auraient avantage à se faire directement auprès des personnes concernées, analysées par une personne neutre et le rapport étudié en CPEPE. Il serait aussi important de bien délimiter ou circonscrire les objets de consultation.**

On aurait avantage à clarifier le droit de gérance⁶, à maintenir un équilibre entre le droit de gérance et le processus de consultation. Par exemple, le courriel du 14 janvier⁷ de la direction demandait : « est-ce que le CPEPE est d'accord à ce que les enseignants... », la décision revenant à la Direction.

Le conseil d'établissement

Comme chaque école, Bedford possède un conseil d'établissement, constitué d'un nombre égal de parents et de membres du personnel. Y siègent aussi, mais sans droit de vote, des membres de la communauté. Ce conseil, qui est toujours présidé par un parent, a un rôle décisionnel sur plusieurs questions comme l'élaboration, la réalisation et l'évaluation du projet éducatif de l'école, les modalités d'application du régime pédagogique, le temps attribué à chaque matière, etc.

⁶ Par exemple, il est dit dans le CR-CPEPE du 16 février 2021 : « Les enseignants sont invités à se consulter en équipe école sur les horaires du préscolaire et du primaire pour l'année 2021-2022 ». À qui appartient une telle décision??

⁷ Courriel de M. Bécharde à [REDACTED] et en cc aux enseignants.es, 14 janvier 2021, 10 h36

De l'avis de ceux qui y participent ou qui y ont participé, ce comité fonctionne bien.

Rencontres par cycle

Il semble y avoir très peu de rencontre par cycle. Actuellement, le premier cycle se parle peu et les échanges sont plus difficiles. Au deuxième cycle, on y vit des tensions et les échanges difficiles tandis qu'au troisième cycle, il est plus facile de se parler si on veut clarifier des choses. Les rencontres semblent être mensuelles et certains niveaux aux deux semaines. [Encore ici, la concertation par cycle et par niveau devrait être renforcée pour tous permettant ainsi d'intégrer les nouveaux et assurer la nécessaire concertation entre les enseignants d'un même niveau.](#) Ces réunions pourraient également inviter les services complémentaires au besoin.

Communications informelles - doxa

Lors des communications informelles plusieurs personnes arabophones parlent dans leur langue maternelle entre elles ce qui en soit pourrait ne pas entraîner de réactions négatives. Plusieurs manifestent leur respect lorsque d'autres personnes entrent dans la pièce, cependant, certaines soulignent qu'on a parfois l'impression que d'autres parlent en arabe pour ne pas être comprises par les autres locuteurs et certaines ne se sentent pas respectées.

Concernant le français

« Sans interdire ou exclure cette pratique, il faut cependant être vigilant quant à ses répercussions sur les autres. C'est une question de respect. »
(Politique 2017-1 page 16 et lettre du 24 mai 2019)

Même s'il est normal dans un milieu qu'on puisse trouver des moyens de « ventilation » et des relations amicales, certaines personnes communiquent parfois ouvertement des critiques envers les membres de l'équipe. Des informations sont véhiculées sans qu'on en vérifie la source et les fondements, on les perçoit d'emblée comme étant vraisemblables donc crédibles. En raison du « chialage », plusieurs personnes ne vont plus à la salle du personnel et encore moins pour y dîner. Les nouveaux essaient de garder une distance. Plusieurs parlent de commérage au sein des enseignants ou d'autres membres du personnel et [on souhaiterait que les personnes qui en font soient respectueuses et ne parlent plus dans le dos des autres permettant ainsi de créer un climat positif.](#)

Relations homme-femme

Un autre aspect important souligné par plusieurs personnes est le rapport homme-femme. Quelques personnes ressentent que des hommes agissent différemment en fonction du sexe de l'autre et se sentent ignorées et constatent qu'on ne leur adresse pas toujours les règles de courtoisie de base, comme la salutation et se sentent exclues de certaines prises de décisions, lesquelles semblent plutôt être réalisées entre hommes.

[Bien qu'il puisse être pertinent de rappeler l'importance de rapports égalitaires entre les sexes, une action visant à donner aux femmes leur juste part de pouvoir semble davantage appropriée. En ce sens et dans les limites du possible, il pourrait être pertinent de viser la parité hommes-femmes sur les différents cycles.](#)

Clans et sous-groupes

Les enseignants semblent se retrouver par sous-groupes. Selon plusieurs personnes, on retrouve un noyau central de cinq (5) à six (6) personnes⁸ et les autres. Les mêmes noms reviennent de la part d'une majorité de personnes rencontrées. Au noyau central, d'un côté, on semble retrouver des groupes [REDACTED] qui semblent pour plusieurs « imposer leur façon de faire à l'école » et qui ont des liens privilégiés avec les représentants syndicaux. Ces personnes se permettent certaines interventions qui remettent en question une certaine autonomie professionnelle et une façon de faire. Plusieurs se regroupent dans une classe sur l'heure du midi. Plusieurs personnes les soutiennent et les défendent et se sentent soutenues par ce petit groupe.

Deux cultures

« Arabes et Occidentaux se comprendraient mieux s'ils ne forçaient pas l'autre à s'adapter à ses propres fonctionnements institutionnels. La méfiance mutuelle fait que nous ne voyons pas l'histoire et la culture de la même manière. La culture de l'Occident s'est dissociée de la religion. Dans la plupart des pays arabes, il existe un lien indissociable entre la religion et la culture....

(Jean Cermakian, UQTR, Repéré à : https://www.uquebec.ca/mag/mag2004_01/doss2004_01.pdf)

Il est important de constater que ce ne sont pas tous les [REDACTED] qui partagent actuellement cette façon de voir car des conflits interpersonnels entre eux viennent envenimer les relations.

L'autre clan est très diversifié et se compose de sous-clans, des québécois et autres. Il faut voir que dans les dernières années, tant certains membres du personnel que la direction ont, semble-t-il, cristallisé le favoritisme envers le clan « québécois » au détriment des autres.

En plus, les personnes se posent de façon antagoniste : ceux qui sont vus comme étant de la direction, ceux qui sont contre et un grand nombre ambivalent. Le sous-groupe tente d'identifier qui sont les alliés de l'autre clan et les siens, il y a ostracisme envers les personnes du clan qui est perçu comme appuyant la direction. On identifie certaines personnes qui deviendraient des informateurs de la direction et un niveau de suspicion s'est développé envers ces personnes qui sont vues comme étant du « côté de la direction », créant une méfiance généralisée. À travers les rencontres de la présente démarche, les mêmes noms reviennent régulièrement dans l'un ou l'autre de ces groupes même si un grand nombre est plutôt neutre dans la situation actuelle.

Différents groupes ou « cliques » : certains se voient à l'extérieur et même s'il est normal d'avoir des amitiés, celles-ci ne doivent pas nuire au climat de travail. Tout commentaire sur les réseaux sociaux de chacun est du domaine public et ne doit pas nuire au climat de travail.

Le **niveau d'insécurité psychologique** est si grand que certaines personnes l'ont manifesté clairement en rencontre individuelle ou encore, craignaient des représailles à la suite des rencontres.

Plusieurs mentionnent les activités sociales « pré-Covid » qui permettaient de décroquer et de rallier les membres du personnel. [On suggère de continuer à organiser de telles activités et](#)

[REDACTED]

que le comité social puisse ouvrir son fonctionnement à ce type d'activité de connaissance de l'autre, de décloisonnement, de partage.

Il pourrait être important que pour les prochaines années, le recrutement du personnel puisse se faire dans une optique d'école multiethnique.

Mobilisation de l'équipe d'enseignants

Selon le site internet de l'école :
Le premier ingrédient du succès de Bedford, c'est le dévouement de l'équipe-école. Tous les adultes ont profondément à cœur la réussite de chaque enfant, qui est accueilli chez nous avec ses forces et ses faiblesses. Les élèves qui en ont besoin peuvent compter sur des ressources complémentaires compétentes et attentionnées, telles par exemple ergothérapeute, orthopédagogue, orthophoniste, psychoéducatrice ou travailleuse sociale.

Une équipe mobilisée, c'est une équipe qui connaît, qui comprend, qui s'approprie les objectifs ou le projet de l'équipe, mais également une équipe qui est reconnue pour ses réalisations.

Plusieurs remettent en question les décisions prises qui ne semblent pas nécessairement en lien avec la réussite de l'élève mais plus en lien avec des intérêts personnels. Plusieurs mentionnent qu'il serait essentiel de revenir à la mission et au projet éducatif de l'école et de se centrer sur le bien de l'élève.

Chez certaines personnes, les tensions et les résistances mutuelles sont vives, cristallisées et hautement émotives.

Il est donc important de bien énoncer les objectifs et de s'assurer d'une compréhension commune de ces objectifs mais surtout sur leur mise en œuvre et la latitude laissée à chacune dans le respect des valeurs qui semblent communes.

De plus certaines personnes mentionnent l'impact que pourrait avoir le fait de reconnaître les bonnes idées, les projets novateurs et les innovations pédagogiques, etc. et de rallier le personnel autour d'un projet éducatif commun.

Collaboration avec les ressources complémentaires et rencontres multi

On relate que le processus d'élaboration et de réalisation des plans d'intervention pour les élèves n'est pas clair et surtout pas compris par tous. Le travail conjoint entre titulaires et les services professionnels est essentiel pour le bien des élèves. Pour qu'une telle structure fonctionne, il faut la collaboration de tous et sortir des « silos » dans lesquels certains enseignants ont tendance à fonctionner. De plus, quand élaborés et approuvés, il semblerait que les plans d'intervention ne soient pas tous suivis.

Plusieurs ont mentionné que certains enseignants ne collaborent pas ou ne veulent pas que les ressources complémentaires entrent dans leur classe. Certaines personnes en sont si mal à l'aise qu'elles s'organisent pour rencontrer les élèves à l'extérieur de la classe. On retrouve dans le CR-CPEPE 07-10-2020 : « l'obligation de la présence de l'orthopédagogue à l'intérieur de la classe ne faisait pas l'unanimité chez les enseignants et n'aidait pas spécialement l'élève en difficulté ».

Pourtant, selon la Loi de l'instruction publique, article 19 :

19. Dans le cadre du projet éducatif de l'école et des dispositions de la présente loi, l'enseignant a le droit de diriger la conduite de chaque groupe d'élèves qui lui est confié.

L'enseignant a notamment le droit:

1° de prendre les modalités d'intervention pédagogique qui correspondent aux besoins et aux objectifs fixés pour chaque groupe ou pour chaque élève qui lui est confié;

De plus, l'article 22 de la même loi précise le devoir de l'enseignant, particulièrement, le point 2 qui souligne la nécessité de collaborer, le point 5 pour promouvoir la qualité de la langue, le point 6 sur l'atteinte et la conservation d'« un haut degré de compétence professionnelle ». À cet égard, le formulaire T148 - rapport d'évaluation pourrait être utilisé, permettant d'évaluer 12 compétences de base d'une personne enseignante.

- 1° de contribuer à la formation intellectuelle et au développement intégral de la personnalité de chaque élève qui lui est confié;
- 2° de collaborer à développer chez chaque élève qui lui est confié le goût d'apprendre;
- 3° de prendre les moyens appropriés pour aider à développer chez ses élèves le respect des droits de la personne;
- 4° d'agir d'une manière juste et impartiale dans ses relations avec ses élèves;
- 5° de prendre les mesures nécessaires pour promouvoir la qualité de la langue écrite et parlée;
- 6° de prendre des mesures appropriées qui lui permettent d'atteindre et de conserver un haut degré de compétence professionnelle;
- 6.1° de collaborer à la formation des futurs enseignants et à l'accompagnement des enseignants en début de carrière;
- 7° de respecter le projet éducatif de l'école.

Il serait important de bien définir le processus d'élaboration des plans d'intervention pour les élèves et qui doit s'assurer de leur réalisation et dans quelles conditions. La collaboration est essentielle, particulièrement pour les « élèves codés ».

Impacts sur les élèves et leurs apprentissages

L'approche envers les élèves est aussi relevée comme un facteur influençant le climat de travail puisqu'elle est l'objet de discussions et d'inquiétude chez plusieurs personnes rencontrées.

Des personnes ont rapporté que ce qui les motive encore à venir travailler malgré le climat parfois difficile est l'intervention auprès de l'élève. Le désir de travailler pour le bien de l'élève semble donc être une force pour plusieurs personnes du milieu.

Par ailleurs, un sentiment de contre-productivité a aussi été soulevé, en ce sens que les gens qui parlent une autre langue que le français devant des élèves contreviennent aux efforts de francisation des enfants, cela envoie de mauvais exemples aux jeunes, ceux-là mêmes à qui on demande de parler français.

On utilise beaucoup la négation et le cri pour faire obéir les élèves⁹. Plusieurs personnes ont témoigné de comportements agressifs envers certains enfants et manifestent leur inquiétude quant au bon développement et à la sécurité des enfants qui sont confiés à certains enseignants. Certains relatent également que les filles semblent être traitées différemment que les garçons par certains enseignants.

Plusieurs suggèrent que comme l'enseignant.e a la responsabilité d'assurer la santé psychologique des élèves, une approche positive pourrait être implantée à l'école, comme cela se fait déjà dans plusieurs écoles au Québec.

Un autre objet de tension est le contenu pédagogique que certains associent à « l'autonomie professionnelle ». Il semble que certains apprentissages ne sont pas réalisés et on le dénote lorsque l'élève passe à un niveau supérieur et sur la collaboration de cycle et de niveau quand

⁹ https://www.lesoleil.com/actualite/science/les-tout-petits-ne-comprennent-pas-la-negation-faux-197b76af80b3f12a237c117fb5b5e616?utm_campaign=lesoleil&utm_medium=article_share&utm_source=email

on ne veut pas partager sur les contenus et les méthodes pédagogiques. Plusieurs mentionnent également qu'on aimerait essayer le « looping »¹⁰ mais cette approche en fait pas l'unanimité.

Pour assurer une mise à niveau des pratiques et comme le suggère le *Guide du personnel de l'école Bedford*¹¹, certains suggèrent un accompagnement pédagogique ou supervision professionnelle par une personne conseillère pédagogique dans l'école, temps plein pour : organiser les rencontres-cycles et/ou de niveaux, accompagner les enseignants en pratique guidée et autonome, mise en place du projet éducatif, réflexion sur la pratique pédagogique.

Un suivi important pourrait être fait auprès de quelques enseignants.es qui remettent en question le respect de la qualité de langue¹² ou encore qui refusent de participer à des formations de développement professionnel. La responsabilité relève de la direction de l'école qui selon la Loi (96.12), « assure de la qualité des services éducatifs dispensés à l'école » et (96.21) « gère le personnel de l'école et détermine les tâches et responsabilités de chaque membre du personnel ... ».

On mentionne que la direction aurait intérêt à

- réitérer l'importance d'adopter une philosophie d'équipe-école et de mener une démarche collaborative visant à définir le service aux élèves ;
- émettre les attentes envers l'enseignants ou le service de garde identifiées dans le guide que l'école s'est développé *Niveaux d'encadrement – à l'intention du personnel de l'école* (voir annexe 1) qui décrivent les attentes d'intervention des enseignants face aux comportements qui nuisent aux élèves (1) et à leur apprentissage (2), ceux qui nuisent à leur intégrité (3) et qui blessent et qui sont illégaux (4), ainsi que les interventions positives et les conséquences si l'un ou l'autre de ces niveaux n'est pas respecté.

4.2 Des impacts des approches de gestion

Le style de gestion a aussi un impact sur la présente situation conflictuelle et sur la mobilisation d'une masse critique de personnes mais il est tributaire du mode de communication ainsi que du contexte dans lequel il s'exerce. Tous conviennent que tant le fonctionnement que l'efficacité de l'équipe-école en sont affectés. Plusieurs sont d'accord avec le fait que les gestionnaires doivent gérer, la question est plutôt dans la manière de le faire. Il est souhaité que le style de gestion soit en adéquation tant avec le style de l'équipe qu'avec les résultats attendus.

Plusieurs soulignent les nombreux changements tant dans l'école qu'à la direction depuis quelques années et que l'arrivée du directeur actuel a été bien vue pour assurer une stabilité. En effet, l'équipe de Bedford était relativement stable, de bons liens à l'interne et avec la direction. Un appui mutuel existait entre la direction (Mme Bourdage) et le personnel. Par la suite, avec une nouvelle direction (Mme Miville), on a ajouté des psychoéducateurs pour soutenir les enseignants puis l'école s'est agrandie avec les modulaires, on a ajouté des classes

¹⁰ <http://rire.ctreq.qc.ca/2019/05/les-effets-positifs-du-%E2%80%89looping%E2%80%89-au-primaire/>

¹¹ École Bedford (2019) Guide du personnel 2019-2020.

¹² Formulaire T-148 (référant à T 110 ou T125) : *Compétence 2 : Communiquer clairement et correctement dans la langue d'enseignement, à l'oral et à l'écrit, dans les divers contextes liés à la profession enseignante.*

d'accueil et les autobus. Plusieurs personnes ont été en congé de maladie et ont pris leur retraite. Est arrivée la direction précédente (Mme Robichaud) avec de nouveaux enseignants, de nouvelles psychoéducatrices, de nouvelles TES. Plusieurs quittent à cause du climat d'ensemble. En 2020, arrive M. Béchar.

La direction précédente

On dit que tant la directrice que la directrice adjointe voulaient consulter les enseignants et les engager dans la réalisation du projet éducatif.

Les recherches démontrent que pour une école :
«La façon dont le leader se comporte est moins importante que la façon dont les membres du groupe perçoivent ses comportements. Les perceptions du comportement du leader détermineront le comportement des membres du groupe et dès lors, fourniront une mesure du climat organisationnel.»

[Redacted text]

Plusieurs mentionnent qu'on s'opposait tant à la directrice qu'à la directrice adjointe parce qu'elles sont des femmes qui demandaient ou exigeaient des tâches ou la manifestation de

comportements à des hommes.

Les séquelles de ces perceptions sont omniprésentes dans les rencontres réalisées.

La direction actuelle

[Redacted text]

[Redacted]	[Redacted]
<ul style="list-style-type: none">[Redacted][Redacted][Redacted][Redacted][Redacted][Redacted][Redacted][Redacted][Redacted]	<ul style="list-style-type: none">[Redacted][Redacted][Redacted][Redacted][Redacted][Redacted][Redacted][Redacted]

[Redacted text]

[Redacted text]

Lettre d'attentes et supervision du personnel

Généralement, la gestion de la performance se fait par des rencontres individuelles, formelles ou informelles, mais plusieurs mentionnent que la direction fonctionne par lettre d'attentes

Même si plusieurs voient qu'elles peuvent être justifiées, ces lettres sont devenues « une menace » et on se demande qui sera la suivante à la recevoir car lorsque quelqu'une en reçoit, elle en avise les autres membres de son clan. Ici, on associe le droit de gestion (qui n'est pas toujours explicite) à des « vengeances personnelles » ou à des « suivis disciplinaires ». La plupart des personnes rencontrées en parle comme des « lettres de mise en garde » qui remettent en question la qualité du travail et porte atteinte à l'honneur individuel et qui est interprétée comme « attention, je t'ai à l'œil ». Ces lettres entraînent aussi une insécurité et on cherche les « agents-doubles » appelés « snitchers ».

La lettre d'attente devrait normalement contenir des attentes comportementales énoncées et ajustées après la rencontre avec le membre du personnel, permettant ainsi de valider les faits. Celles que nous avons pu examiner (voir annexe 2) contiennent des attentes génériques dont la vérification relève d'une appréciation subjective et sont similaires ou génériques d'une personne à l'autre. Il appert que plusieurs de ces lettres sont données sans qu'il y ait eu avis verbal annonçant les conséquences, sans qu'il y ait eu clarification des attentes et certaines, sans délai raisonnable avant ou après la lettre d'attentes et sans que celles-ci ne comportent clairement les modalités de suivis.

Il semble que les lettres des deux dernières années, données à partir d'un témoignage sans vérification première auprès de la personne concernée ou sans validation des faits rapportés, ont contribué à l'émergence de perceptions et de conflits qui minaient la collaboration dans l'équipe-école.

Certaines personnes se plaignent oralement ou par écrit au Directeur qui se doit d'intervenir mais ces personnes ne veulent pas être nommées.

La direction aurait intérêt à préserver la confidentialité des sources ou encore s'assurer que la source comprenne que si elle le rapporte à la direction, celle-ci a l'obligation d'agir et que pour son action, elle doit nommer des faits avant d'intervenir.

La direction aurait également avantage à rétablir la base de confiance en établissant des attentes claires envers le travail à exécuter et en faisant le suivi avec rigueur.

On aimerait également que la direction puisse réaliser un suivi individualisé par des rencontres, lui permettant de rétablir une base relationnelle et de rectifier les perceptions au fur et à mesure.

Le service de garde

Le service de garde a, depuis août 2020, une nouvelle responsable. Normalement, il y a des rencontres statutaires avec les éducatrices une fois par mois. On souligne que ces réunions ne sont pas suffisamment régulières.

Là aussi, on parle de commérage entraîné par des lacunes au niveau de la communication et du fait que certaines tâches seraient à clarifier.

Il semble que l'utilisation des locaux de classe par le personnel du service de garde fasse des vagues chez certains enseignants. **Il serait souhaité une directive claire à cet effet.**

Certains aimeraient une plus grande valorisation du service de garde à l'intérieur de l'école et une meilleure collaboration avec les autres membres du personnel.

De plus, afin de consolider le sentiment d'appartenance, il pourrait être important de transmettre au personnel du service les informations véhiculées en réunion générale.

4.3 Prévention et gestion des différends

L'ensemble des personnes rencontrées sont au courant de tensions et de différends entre les membres du personnel. On dit que plusieurs éléments de tension datent de plusieurs années et que les choses ne se sont pas réglées. Depuis le début de l'année scolaire en cours, il semble subsister plusieurs petits feux mais l'ensemble des fumées laisse présager un gros conflit.

Le personnel se dit actuellement tanné de cette situation et l'irritabilité, qui était présente avant la Covid, est actuellement accentuée. Plusieurs affirment qu'il faut tenir compte du contexte de la pandémie comme un amplificateur des conflits.

L'école possède un *Plan de lutte pour prévenir et combattre l'intimidation et la violence à l'école*. La directrice adjointe est la personne désignée pour coordonner son application. Même s'il semble s'appliquer aux élèves, le personnel y est également interpellé et on y souligne qu'à « l'école Bedford, la violence et l'intimidation c'est TOLÉRANCE ZÉRO... ». La compilation d'un questionnaire sur la situation vécue à l'école, le 1^{er} mai 2019, soulève plusieurs problématiques.

Inspiré par la *Politique sur le civisme, l'éthique et le cybercivisme* (CSDM, 2014), en septembre 2019, M. Reginald Fleury, conseiller pédagogique a donné une conférence sur la civilité et la diversité culturelle et la plupart ont retenu l'importance du français et de dire « bonjour » le matin. Après une amélioration de quelques mois, les choses sont revenues comme à l'habitude.

Comme les tensions se développent par successions d'événements, nous pouvons en identifier certains :

- Choix pour la relocalisation dans les nouveaux locaux (2019 et janvier 2021) ;
- Assignation des classes ;
- Lettres d'attentes et mesures disciplinaires ;
- Processus de consultation des professeurs ;
- Allocation des classes pour la prochaine année ;
- Acceptation dans les classes des interventions des professionnels.les et des TES ;
- Perception des rapports homme-femme .

Menace à la collaboration

Même si une collaboration existe entre certaines personnes, c'est une équipe qui en arrive à une problématique de collaboration avec plusieurs personnes en place. La grande majorité des personnes rencontrées reconnaissent une problématique interculturelle dans le milieu et plusieurs sont inconfortables avec la pratique religieuse dans les salles de classe. La situation s'est ici cristallisée.

- **Une situation floue** : les membres de l'équipe ne disent pas ce qu'ils veulent, ils ne nomment pas explicitement le problème, ressentent un certain malaise, mais rien n'a été verbalisé ouvertement. Certains éprouvent parfois de la frustration ou un sentiment d'injustice, mais aucune demande claire n'a été formulée.
- **Des attentes non rencontrées** : Comme on l'a vu, les attentes ne sont pas signifiées explicitement et certaines parlent ici du niveau de confiance envers l'autonomie professionnelle de chacun.

Mauvaises perceptions

On constate également que dans cette équipe école, certains pensent, à tort, qu'une autre est de mauvaise foi ou on lui prête de mauvaises intentions. On s'en convainc même sans vérifier auprès de la personne intéressée. Cette situation crée un tel climat de méfiance que l'information ne circule plus entre les personnes concernées et certaines ont même enregistré certains échanges. Pour gérer ce différend, il faudra prendre le temps de clarifier les perceptions et de tirer les choses au clair.

Un dialogue assisté ou facilitation est ici nécessaire pour amorcer les discussions sur une base individuelle. Il faut alors que les personnes acceptent de se rencontrer pour en parler. Ce serait un rôle que pourrait jouer la direction de l'école (qui a une formation dans ce domaine) quand quelqu'un ne règle pas directement auprès de la personne concernée.

Blessures émotives

Devant certaines situations frustrantes, on a vu que les mots peuvent parfois dépasser la pensée et blesser et il est devenu alors difficile de mener des conversations constructives. Ici, plusieurs mentionnent qu'on n'ose pas clarifier au fur et à mesure, il y a des non-dits, on se boude, on se parle en sous-groupes, on ignore parfois l'autre personne en réunion ou quand on la rencontre dans le corridor.

C'est pourquoi, il nous semble préférable de régler ces différends interpersonnels en marge du groupe en n'impliquant que les personnes concernées, dans un premier temps. Il est aussi plus facile de « nettoyer » le problème en solo qu'à deux, en effectuant d'abord une préparation individuelle. Par la suite, lors des rencontres conjointes, on pourra gérer l'aspect communicationnel. Si le problème a été préalablement « clarifié », il sera plus facile d'avoir des discussions constructives et de désamorcer les problèmes existants.

Réactions vives lors de l'atteinte à l'honneur

On dénote une réaction vive aux mesures d'encadrement qui sont données. Devant cette frustration, qui dénote une atteinte à l'honneur de la personne puisque donnée par la personne en autorité, on mobilise les autres personnes. [REDACTED]

[REDACTED] et personne n'a eu le courage de refuser de signer, même si en désaccord, afin de ne pas se mettre à dos les collègues ou encore de vivre des représailles.

On n'accepte pas d'être repris (victimisation comme si ce n'était pas fondé), les gens se parlent entre eux et tout se sait.

Évitement

La stratégie utilisée jusqu'à maintenant est nettement l'évitement, même si dernièrement, certaines personnes ont utilisé la confrontation. Cette confrontation est difficile à vivre car on sent une pression de la part de plusieurs personnes par la suite qui s'en sont parlé.

La grande majorité des membres de l'équipe préfère taire son malaise de peur d'aggraver la situation ou de perdre la face. On craint la réaction de l'autre, qui peut revêtir diverses formes. On soulève souvent les mauvais problèmes et le climat se détériore. Cependant, on exprime ses perceptions en sous-groupes, donc en dehors du lieu où la tension pourrait se résorber.

On en est rendu à vouloir se justifier. Malgré la manifestation d'ouverture de se rencontrer pour pouvoir s'expliquer, les blessures semblent si profondes qu'on n'ose pas passer à l'action et chacune reste de son côté.

Les employés, à bout de ressources, font appel à leurs représentants syndicaux de l'Alliance afin de trouver des solutions pour faire changer un climat de travail qui se détériore pour eux. Les rencontres réalisées appuient cette « exaspération ». Devant l'inaction ou comme on voit que des déclarations ne sont pas prises en compte au niveau de l'Alliance, puisque le représentant local est aussi enseignant et préside le CPEPE, on y manifeste des **plaintes anonymes ou ouvertes**. Il appert que le représentant de l'Alliance revient alors vers le représentant local, ce qui n'améliore pas la situation. Plusieurs ont la perception que l'Alliance est au courant de situations d'intimidation et ne semble prendre les moyens efficaces pour agir sur la situation.

Par conséquent, certains décident de porter plainte directement au CSSDM plutôt que de passer par la filière syndicale.

Il y aurait intérêt à clarifier un processus de signalement et de doléances, de cibler la ou les personnes responsables et surtout d'assurer l'efficacité de ce processus. À cet égard, la politique¹³ de la CSSDM qui date de 2003 pourrait être mise à jour afin d'en faciliter l'appropriation.

¹³ CSSDM (2003) Politique contre toute forme de violence ou de harcèlement au travail

Le mobbing est une répétition d'actes hostiles par un ou des auteurs, tendant à isoler, éloigner ou exclure la victime d'un cercle de relations, voire à la neutraliser en l'amenant à quitter son milieu. Ce mécanisme finit par porter atteinte à l'équilibre psychologique et génère de l'insécurité dans le milieu.

Intimidation

« Tout comportement, parole, acte ou geste délibéré ou non à caractère répétitif, exprimé directement ou indirectement, y compris dans le cyberspace, dans un contexte caractérisé par l'inégalité des rapports de force entre les personnes concernées, ayant pour effet d'engendrer des sentiments de détresse et de léser, blesser opprimer ou ostraciser. »

(Code de vie de l'école, Loi sur l'instruction publique du Québec, Art. 13, 1.10)

Plusieurs personnes sont si inconfortables ou sont blessées et ont quitté l'école ou encore pensent à quitter l'école, malgré le fait qu'on aime travailler avec ce type d'élèves.

Il est important de rappeler que chacun, tant en groupe qu'en individuel, s'attend à être traité avec courtoisie et reconnaissance dans son équipe de travail, c'est pourquoi

on souhaite que chacun démontre une attitude de transparence les uns envers les autres tout en demeurant respectueux.

Comme il y a une obligation de collaboration et afin de rétablir un certain niveau de confiance, il y aurait lieu d'avoir une « charte » ou un « code de civilité » pour s'entendre sur des modalités fonctionnelles de travail, convenir ensemble sur le « comment on va travailler ensemble » permettant de s'entendre sur ce qui est accepté ou non dans le milieu et surtout d'engager chacun dans le maintien d'un climat de travail sain.

Un comité multiethnique et en parité homme-femme sur le climat de travail pourrait être constitué sous la gouverne de la direction afin d'assurer un programme d'inclusion et de facteurs de protection et de traiter au fur et à mesure les différends reliés particulièrement aux différences culturelles. Pour les deux prochaines années, ce comité se réunirait aux six (6) semaines.

Cependant, plusieurs pensent que la situation est « irrécupérable », c'est allé trop loin. Le différend entre le groupe de méfiants est maintenant cristallisé et entretenu, cependant, plusieurs pensent le « groupe réfractaire » va continuer à réagir. C'est pourquoi il faut absolument intervenir au niveau des comportements qui sont émis et les différents encadrements du CSSDM présentent un levier à la direction de l'école qui devra s'assurer du soutien du Service de la gestion des personnes et du développement des compétences du CSSDM et si possible, de l'Alliance des professeures et professeurs de Montréal.

Faits saillants

- + Les départs de plusieurs membres du personnel a entraîné une concentration de personnes d'un même groupe ethnoculturel ;
- + La nouvelle construction, les déplacements d'enseignants et les modalités d'information et de consultation ont généré, depuis 2017, une cristallisation de tensions ;
- + Des interventions de gestion ont entraîné des réactions d'insécurité psychologique et de vigilance parmi les membres du personnel ;
- + Le cumul de plusieurs conflits interpersonnels entraîne des tensions et de la détresse ;
- + Le mécanisme de consultation du personnel enseignant en lien avec le CPEPE entraîne beaucoup de mécontentement et des tensions ;
- + Le rôle des services complémentaires (TES, ortho, ergo., etc.) n'est pas clairement défini
████████████████████
- + Les attentes manifestées explicitement ou implicitement font peu l'objet de suivi ;
- + Plusieurs membres du personnel refusent la formation et le développement de leur compétence ;
- + Un petit groupe de personnes exerce une forte influence sur les mécanismes de prise de décision avec des comportements qui s'apparentent à de l'intimidation et à de l'ostracisme ;
- + On dénote un manque de collaboration pour l'harmonisation des apprentissages chez l'élève par cycle et par niveau et des approches pédagogiques qui entraînent des différends.

Recommandations

Nous soumettons certaines recommandations permettant d'améliorer les relations entre les personnes et de rétablir un niveau de sécurité psychologique à l'intérieur de l'équipe école.

L'ensemble du personnel

1. Ne pas accepter de comportements dérogatoires ou agressifs et ne pas émettre ce type de comportements ;
2. Au niveau de la communication, prendre le temps d'écouter, prendre en considération ce que l'autre dit et signifier clairement comment on va en assurer le suivi, s'il y a lieu ;
3. Accepter de participer à toute activité permettant d'améliorer le climat de travail.

Ressources humaines

1. Assurer les ressources pour de la médiation et la facilitation / dialogue assisté entre certaines personnes ;
2. Assurer un coaching de gestion au directeur, particulièrement sur les compétences reliées aux attentes signifiées et à la rétroaction constructive ;
3. Animer un atelier sur la communication interculturelle et la gestion des émotions ;
4. Offrir une formation sur la civilité au travail et animer un atelier de développement d'un code du « comment vivre ensemble » avec le personnel et d'identifier les moyens de suivi de ce code ;
5. Pour une école multiethnique, s'assurer d'un équilibre dans le recrutement des membres du personnel ;

Direction de l'école

1. S'assurer d'une vision commune partagée et énoncer des attentes comportementales ;
2. Rappeler le projet éducatif de l'école et les valeurs véhiculées ;
3. Clarifier le processus d'élaboration des plans d'intervention et l'exigence de la collaboration des enseignants avec les services complémentaires pour leur mise en œuvre ;
4. Au niveau de la communication, continuer à prendre le temps d'écouter et à prendre en considération ce que l'autre dit et signifier clairement comment il va en assurer le suivi, s'il y a lieu ;
5. Continuer à expliquer les fondements des décisions prises et valider le niveau de satisfaction à la fin des rencontres ;
6. Pour certains enseignants, assurer une supervision pédagogique et un suivi serré en s'appuyant sur la manifestation des 12 compétences des enseignants ;
7. Rappeler qu'elle va mettre en application les attentes du guide *Niveaux d'encadrement – à l'intention du personnel de l'école*

8. Réaliser deux à trois rencontres par cycle par année en y incluant les services complémentaires ;
9. Favoriser un fonctionnement par petits groupes de projets en y incluant différentes catégories de personnel

Direction adjointe

1. Pour les interventions auprès des élèves, s'assurer que les enseignants.es adoptent une attitude positive et des attentes comportementales positives.

Équipe d'enseignants

1. Se définir un code du « comment vivre ensemble » accepté par tous avec un suivi régulier ;
2. Clarifier les procédures et les responsabilités des activités de consultation de l'école versus les procédures et responsabilités des réunions syndicales
3. Départager le rôle de représentant syndical de celui de participant.e au CPEPE ;

Représentants syndicaux

1. Pour les représentants à l'école, distinguer le rôle de délégué syndical de celui de membres de comités consultatifs ;
2. Pour les représentants de l'Alliance, lorsqu'une personne de l'école intervient directement auprès d'eux, prendre le temps d'écouter et ne pas retourner au représentant local lorsque celui-ci fait partie de la doléance de la personne de l'école ;
3. Que l'Alliance assure un accompagnement pour les rencontres syndicales locales.

En suivi du rapport

1. Présenter les conclusions de ce rapport aux personnes concernées ;
2. Terminer le plan d'action et établir la stratégie de mise en œuvre.

Pour un plan d'action

	Actions	Qui	Quand
1.	Présentation du rapport aux mandantes		
2.	Rencontre avec le directeur pour s'assurer d'une compréhension de la situation et de se positionner.		
3.	Rencontre de présentation du rapport aux représentants de l'Alliance.		
4.	Rencontres de médiation et de facilitation		
5.	Clarification des modalités de fonctionnement du CPEPE		
6.	Rappeler les paramètres d'encadrement dont <i>Niveaux d'encadrement – à l'intention du personnel de l'école et la politique sur le civisme</i>	Direction SGPDC	Lors de la prochaine rencontre générale
7.	Animation d'un atelier sur un code de conduite à convenir		
8.	Atelier de formation sur la rétroaction constructive et la gestion des émotions.		
9.	Suivi par un court questionnaire confidentiel		Fin mai-début juin Fin septembre 2021
10.			

Annexe 1 : Niveaux d'encadrement

Niveaux d'encadrement – à l'intention du personnel de l'école

Niveau 1 - Environnement personnel	Niveau 2 - Environnement éducatif	Niveau 3 - Environnement en général	Niveau 4 - Environnement sécuritaire
<p><i>Comportements qui nuisent personnellement à l'élève</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • n'a pas son matériel (agenda, chaussures, etc.) • brise son matériel • ne suit pas les consignes • joue dans son pupitre • ne s'assoie pas correctement • refuse de coopérer • refuse de travailler ou ne s'investit pas dans son travail • ne complète pas ses travaux ou ses devoirs • ne circule pas en rang <p>Si ces comportements perdurent, ils peuvent devenir des comportements de niveau 2.</p>	<p><i>Comportements qui nuisent à l'apprentissage des autres et au vivre ensemble</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • parle à des moments inappropriés • fait des bruits inappropriés • touche les autres • provoque (de manière verbale et non-verbale) • se déplace sans autorisation ou quitte la classe sans permission • conflits répétés • bouscule, pousse, fait trébucher • ment, ne reconnaît pas ses torts • impolitesse <p>Si ces comportements perdurent, ils peuvent devenir des comportements de niveau 3.</p>	<p><i>Comportements qui nuisent à l'ordre ou à l'intégrité</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • impolitesse grave • défie l'autorité de l'adulte • lance des objets • fait des crises de colère • insulte, humilie • crache sur les autres • joue de manière agressive ou de manière déplacée • brise le matériel scolaire ou d'autrui • fugue de la classe <p>Si ces comportements perdurent, ils peuvent devenir des comportements de niveau 4.</p>	<p><i>Comportements qui blessent ou illégaux</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • toute action avec une intention de blesser physiquement (mord, pince, pousse, étrangle, lance des objets, se bat, coup de pied ou de poing, etc.) • vole, tane ou brise la propriété d'autrui • menaces graves verbales ou écrites • intimide, harcèle physiquement • attouchement • fait des graffitis • émet des commentaires racistes, sexistes ou discriminatoires • sort de la cour et de l'école
<p>Gestion de l'enseignant ou de l'éducateur du service de garde</p>	<p>Gestion de l'enseignant ou de l'éducateur du service de garde</p>	<p>Gestion de l'enseignant ou de l'éducateur du service de garde <i>Implication TES, technicienne du SDG et psychoéducatrice</i></p>	<p>Gestion de l'enseignant ou de l'éducateur du service de garde <i>Implication du TES ou de la psychoéducatrice</i> Implication systématique de la direction</p>
<p>Les interventions peuvent être :</p> <ul style="list-style-type: none"> • établir un contact visuel • rapprochement • mise au point avec l'adulte • l'occuper autrement (lui changer les idées) • adapter la tâche (temps/difficulté/quantité) • rappel verbal ou non-verbal du comportement attendu • place stratégique • retrait du matériel inutile 	<p>Les interventions peuvent être :</p> <ul style="list-style-type: none"> • établir un contact visuel • rapprochement • discussion (enseignant / direction) • l'occuper autrement (lui changer les idées) • rappel verbal ou non-verbal du comportement attendu • résolution de conflit • offrir un temps calme (retrait éducatif) • utiliser le système de gestion des comportements de la classe 	<p>Les interventions peuvent être :</p> <ul style="list-style-type: none"> • rappel verbal du comportement attendu • discussion (enseignant / intervenants / direction) • possibilité d'un PI ou de protocole • référence à du soutien externe (TS, infirmière, etc.) • L'enseignant ou l'intervenant-témoin applique le système de gestion de comportement en place (classe ou code de vie). Si l'élève ne répond pas à l'intervention, il peut faire appel à l'équipe psychosociale (TES ou psychoéducatrice) 	<p>Les interventions peuvent être :</p> <ul style="list-style-type: none"> • rappel verbal du comportement attendu • discussion (enseignant / intervenants / direction) • possibilité d'un PI ou de protocole • référence à du soutien externe (TS, infirmière, etc.) • L'enseignant ou l'intervenant-témoin rapporte ce qu'il a observé et la situation est gérée par l'équipe psychosociale et la direction.
<p>Les conséquences possibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • avertissement • geste réparateur • reprise du travail non-fait à l'école ou à la maison • perte de privilège • fiche de réflexion • communication avec les parents (ex : feuille de communication SDG SDD, mot dans l'agenda, courriel ou appel, etc.) 	<p>Les conséquences possibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • billet de manquement remis à la direction • geste réparateur • perte de privilège • fiche de réflexion • retrait en classe • communication avec les parents (ex : mot dans l'agenda ou appel) • contrat de comportement • rencontre avec la direction, l'élève et le parent 	<p>Les conséquences obligatoires :</p> <ul style="list-style-type: none"> • billet manquement majeur (remis à la direction) • participation à la retenue éducative hebdomadaire (yoga, méditation, habiletés sociales obligatoires, etc.) <p>Les conséquences possibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • geste réparateur • perte de privilège • fiche de réflexion • communication ou rencontre avec les parents • retrait de la classe (avec travail supervisé) 	<p>Les conséquences obligatoires :</p> <ul style="list-style-type: none"> • billet manquement majeur • rencontre avec la TES, la psychoéducatrice, la direction et le parent <p>Les conséquences possibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • geste réparateur • fiche de réflexion • isolement • retrait de récréation, de privilège • contrat de comportement • retrait de la classe (avec travail supervisé) • suspension (interne ou externe) et/ou retour avec les parents

Annexe 2 : Exemple de lettre d'attente



Montréal (Québec) H3S 1H7
Téléphone: (514) 736-3505
3131, rue Goyer

Montréal, le '

DE MAIN À MAIN

Objet : Clarifications des attentes

M

En tant que gestionnaire, notre rôle est de veiller à ce que le personnel de l'école œuvre dans un climat de travail sain. Toutefois, il appartient à tous les employés de la CSDM d'adopter des comportements favorables au bon climat de travail. Ceci nous permet d'assumer notre responsabilité commune quant à la qualité du climat de notre milieu de travail.

Je crois qu'une clarification de nos attentes est de mise afin de nous assurer que celles-ci soient bien comprises eu égard à l'attitude professionnelle à laquelle nous nous attendons.

Nous nous attendons à ce que chacun des membres de notre personnel observe, en tout temps, une attitude professionnelle, sobre et empreinte de respect, et ce envers tous. Vous devez vous efforcer d'entretenir, en tout temps, des relations professionnelles harmonieuses, courtoises et empreintes de tempérance. Il est important d'utiliser un ton de voix respectueux et de porter une attention particulière à vos propos et interventions devant les collègues et dans le cadre de nos discussions, un ton de voix ou des propos inappropriés ne seront pas tolérés.

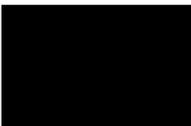
La fonction d'enseignant comprend l'obligation de collaborer avec les autres enseignants et les professionnels de l'école. Nous vous rappelons également votre rôle de modèle pour les élèves. Vous devez donner l'exemple par votre conduite.

J'espère sincèrement que cette clarification des attentes, qui ne constitue pas une mesure disciplinaire, vous permettra de bien saisir nos attentes.

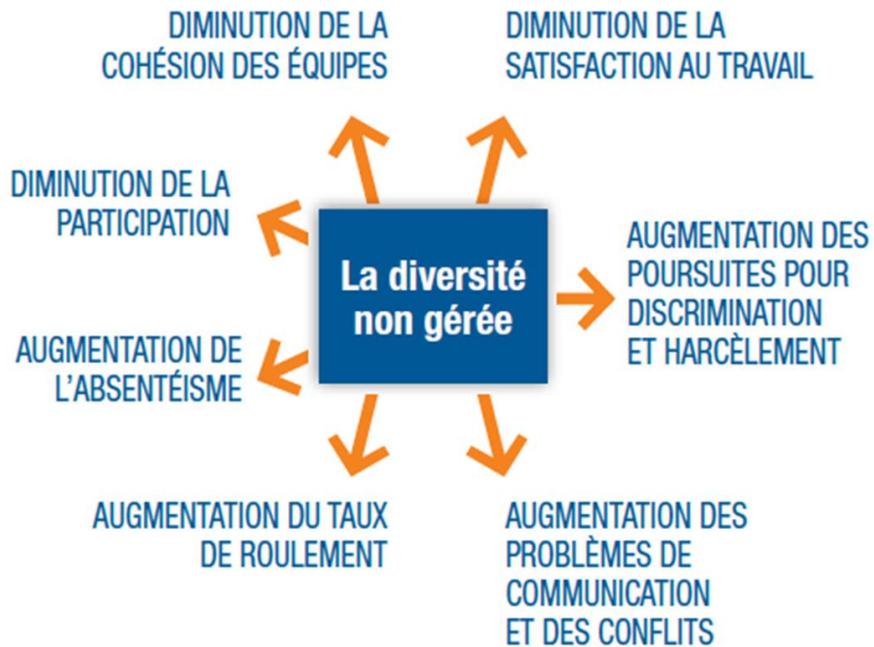
En terminant, je vous rappelle que ma porte est toujours ouverte pour en discuter ou pour vous aider à identifier les ressources nécessaires pour vous assister.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

DIRECTEUR



Annexe 3 : La gestion de la diversité



²⁰Élaboré à partir de : O'FLYNN, J., S. NICHOLAS, A. SAMMARTINO, K. LAU et A. RICCIOTTI, (2001). *Managing Diverse Human Resources Effectively: A Business Model*, Australian Centre for International Business, University of Melbourne.