



COMMISSION SCOLAIRE  
DU LAC-SAIN-T-JEAN

CCE - 067M  
C.P. – P.L. 86  
Organisation et  
gouvernance des  
commissions scolaires

## **MÉMOIRE DE LA COMMISSION SCOLAIRE DU LAC-SAIN-T-JEAN**

Projet de loi 86 : Loi modifiant l'organisation et la gouvernance des commissions scolaires en vue de rapprocher l'école des lieux de décision et d'assurer la présence des parents au sein de l'instance décisionnelle de la commission scolaire.

**Mars 2016**

**Adopté à la séance régulière du conseil des commissaires du 15 mars 2016**

## TABLE DES MATIÈRES

1.	Mise en contexte .....	3
2.	Portrait de la CSLSJ.....	3
3.	La démocratie représentative .....	4
3.1	Provenance des élus scolaires .....	4
3.2	Rôle des commissaires.....	5
3.3	Rôle de la présidence .....	7
4.	La réussite du plus grand nombre .....	7
5.	La CSLSJ, une organisation performante et innovante .....	8
6.	Les parents, des partenaires essentiels et reconnus .....	8
6.1	Parents et élus, une équipe gagnante .....	8
6.2	Des parents engagés dans la réussite .....	10
6.3	Position du comité de parents de la CSLSJ .....	10
7.	La gestion collaborative du réseau.....	10
7.1	La concertation régionale, un leadership reconnu au Saguenay–Lac-Saint-Jean .....	11
7.2	Le partenariat et la mise en commun des ressources .....	11
7.2.1	Avec le milieu de l'éducation.....	11
7.2.2	Avec le milieu municipal.....	12
7.2.3	Avec tous les autres .....	12
8.	Les pratiques de gestion décentralisée à la CSLSJ .....	13
9.	Les pouvoirs du ministre.....	14
10.	Conclusion .....	14
	Sommaire des recommandations .....	15
	Annexe : résolution du comité de parents	

## **1. MISE EN CONTEXTE**

Le conseil des commissaires de la Commission scolaire du Lac-Saint-Jean, ci-après appelée « CSLSJ », désire faire connaître au gouvernement sa position sur le projet de loi 86, ayant comme mesure phare l'abolition de la démocratie scolaire au profit d'une démocratie facultative. Le projet de loi 86 devrait, selon le ministre, assurer la réussite du plus grand nombre, mobiliser les principaux intervenants concernés par la réussite et instaurer une gestion collaborative du réseau.

Selon nous, la gouvernance actuelle permet déjà de répondre à ces objectifs et les propositions contenues dans le projet déposé auraient des impacts majeurs dans l'efficacité de la Commission scolaire ainsi que sur les liens essentiels de collaboration existants présentement entre les différents paliers consultatifs et décisionnels.

Lors de l'étude du projet de loi, les commissaires ont ressenti que le gouvernement a une piètre opinion des élus scolaires, qu'il démontre une méconnaissance du rôle et du travail accomplis par ceux-ci et qu'en aucun cas les modifications proposées pour régler certaines problématiques ne reflètent notre réalité régionale.

Nous ne pouvons que constater que le projet de loi 86 ne permettrait qu'un « brassage » des structures électives et participatives au détriment du mandat premier en éducation : la réussite de tous les élèves. La gouvernance actuelle à la CSLSJ a prouvé son efficacité en relevant d'innombrables défis et, plus particulièrement, en œuvrant dans un contexte de compressions budgétaires. Notre gouvernance est transparente, rigoureuse, objective et elle engendre un coût administratif de l'ordre de 4,86 %, pour l'exercice financier de juin 2015, ce qui est très bas<sup>1</sup>. Nos résultats probants des dernières années, tant au niveau de la gestion financière de l'organisation que de l'atteinte des objectifs fixés en matière de réussite des élèves et de persévérance scolaire, en sont la preuve.

Ce mémoire vise donc à démontrer au gouvernement que la gouvernance actuelle, le seul palier démocratique exclusivement dédié à l'éducation par lequel la proximité avec les parents et les citoyens est porteuse d'efficacité, répond déjà aux principes énoncés dans le projet de loi.

C'est ce que nous démontrerons par la présentation de notre réalité, et ce, depuis les dernières élections scolaires de novembre 2014, en nous appuyant sur des exemples concrets et sur des faits vérifiables et véritables. Nous espérons que nous pourrions ainsi enrichir la réflexion de tous les acteurs concernés par la mission de notre système public d'éducation.

## **2. PORTRAIT DE LA CSLSJ**

La CSLSJ déploie ses services éducatifs dans 13 des 14 municipalités du territoire de la MRC Lac-Saint-Jean-Est et couvre un territoire de 1 600 km<sup>2</sup> comportant une population de plus de 53 000 citoyens. Ses services sont centrés vers un objectif global priorisant le dépassement personnel de chaque élève. La CSLSJ gère un budget d'environ 90 millions de dollars, emploie 1 007 personnes, dispense ses services éducatifs à environ 7 877 élèves répartis dans 20 écoles primaires, dont 5 comptent moins de 100 élèves, 4 écoles secondaires, 1 centre de formation professionnelle, 1 centre de formation générale des adultes et 1 centre de services aux entreprises. Par ailleurs, pour l'année scolaire 2014-2015, 54 % des écoles présentaient un indice de défavorisation en milieu socio-économique de 8, 9 ou 10<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Données officielles provenant des états financiers vérifiés de la CSLSJ pour l'exercice terminé le 30 juin 2015 : [[http://php.cslsj.qc.ca/cslsj/donnees/fichiers/1/communiquer\\_presse\\_etats\\_financiers\\_14-15\\_cslsj.pdf](http://php.cslsj.qc.ca/cslsj/donnees/fichiers/1/communiquer_presse_etats_financiers_14-15_cslsj.pdf)]

<sup>2</sup> Voir les données ministérielles extraites des publications des Indices de défavorisation par école – 2014-2015 : [[www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/PSG/statistiques\\_info\\_decisionnelle/Indices\\_defavorisation\\_ecoles\\_2014\\_2015.pdf](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/PSG/statistiques_info_decisionnelle/Indices_defavorisation_ecoles_2014_2015.pdf)]

À la CSLSJ, nous sommes fiers de mettre de l'avant nos excellents indicateurs de réussite qui s'expliquent notamment par la qualité de l'enseignement, le fort sentiment d'appartenance des employés envers l'organisation, la diversité des programmes offerts qui augmentent la motivation des élèves et, bien entendu, par la saine gestion des ressources réparties équitablement en fonction des besoins et des particularités de chaque établissement. En effet, la Commission scolaire a obtenu, pour l'année 2013-2014, un taux de diplomation et de qualification de 79,7 %, ce qui est supérieur de 5,9 points à celui de l'ensemble du réseau public<sup>3</sup>. Quant au taux annuel de sorties sans diplôme ni qualification (en formation générale des jeunes), pour l'année 2012-2013, la CSLSJ a très bien fait, avec un résultat de 12,8 % ce qui est 5 points de moins que celui du réseau public<sup>4</sup>. Finalement, avec un taux d'intégration des élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage, pour l'année 2013-2014, de 92,0 % au primaire et de 80,7 % au secondaire, ce qui est supérieur de 9,4 points au primaire et de 22,2 points au secondaire en comparaison à l'ensemble du Québec<sup>5</sup>, force est de constater que la CSLSJ performe très bien. Cela peut s'expliquer, entre autres, par l'efficacité du système actuel de gestion.

### 3. LA DÉMOCRATIE REPRÉSENTATIVE

#### 3.1 Provenance des élus scolaires

Le conseil des commissaires est composé de treize personnes réparties ainsi : une présidente, neuf commissaires élus au suffrage universel et trois commissaires-parents élus par leurs pairs. De ce nombre, douze proviennent de la structure parentale et un, âgé de 21 ans, est étudiant universitaire et s'est impliqué activement dans la structure de participation des élèves. Les commissaires ont de trois à vingt ans et plus d'expérience dans le réseau; ils possèdent donc une compréhension du langage et des rouages spécifiques au monde scolaire québécois.

Le conseil des commissaires est le reflet du portrait de la population présente sur le territoire. Il est composé d'hommes et de femmes de tous les âges (de 21 à 65 ans) qui sont, pour la plupart, des parents. Ils détiennent des expertises dans différents domaines et proviennent de tous les secteurs, tels que l'éducation, la santé, l'administration, l'informatique, les communications, le droit et l'ethnologie, du monde municipal et du milieu communautaire. L'abolition de cette démocratie, telle qu'elle est présentée dans le projet de loi 86, ferait perdre aux citoyens leur influence directe sur le système d'éducation. En effet, celui-ci étant un bien public, il est tout à fait légitime que l'ensemble des citoyens puissent avoir le droit de choisir qui seront leurs décideurs en matière d'éducation.

Tel que mentionné dans un avis sur la démocratie scolaire émis par le Conseil supérieur de l'éducation dans son rapport annuel 2005-2006, c'est également un principe reconnu qu'en démocratie tous les citoyens adultes peuvent décider de s'engager dans la cause publique :

*S'il est certes favorable à l'inclusion des parents, le Conseil conçoit difficilement l'exclusion des citoyens non usagers. Le Conseil estime que « l'élection des commissaires au suffrage universel offre à maints égards, une meilleure garantie que les valeurs collectives à la base de notre système d'éducation ne seront pas sacrifiées au profit d'intérêts plus étroitement associés à la réalisation des objectifs de la clientèle ».*<sup>6</sup>

<sup>3</sup> Voir les données ministérielles extraites des publications des Taux annuel de diplomation et de qualification :

2013-2014 : [http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/PSG/statistiques\\_info\\_decisionnelle/diplo\\_qualification\\_2015.pdf](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/PSG/statistiques_info_decisionnelle/diplo_qualification_2015.pdf)

<sup>4</sup> Voir les données ministérielles extraites des publications des Taux annuel de sorties sans diplôme ni qualification :

2012-2013 : [http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/PSG/statistiques\\_info\\_decisionnelle/Tableau\\_taux-officiels-decrochage\\_CS\\_2012-2013.pdf](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/PSG/statistiques_info_decisionnelle/Tableau_taux-officiels-decrochage_CS_2012-2013.pdf)

<sup>5</sup> MEES. *Portrait des statistiques ministérielles : Commission scolaire du Lac-Saint-Jean, Juillet 2015.*

<sup>6</sup> CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION. *Rapport annuel sur l'état et les besoins de l'éducation 2005-2006*, p. 13, [En ligne], [\[https://www.cse.gouv.qc.ca/fichiers/documents/publications/CEBE/50-0184.pdf\]](https://www.cse.gouv.qc.ca/fichiers/documents/publications/CEBE/50-0184.pdf) (8 mars 2016)

Ayant un commissaire de 21 ans à notre conseil, nous réalisons que la possibilité pour tous, et particulièrement pour les moins de 35 ans, de pouvoir s'engager revêt toute son importance. On sait que l'implication des jeunes au sein de la société est essentielle pour son développement puisqu'ils sont les citoyens de demain. Ils sont porteurs d'avenir et ont des idées pour améliorer la société et, par conséquent, notre système éducatif. Il faut donc soutenir l'engagement des jeunes par des mesures significatives. Le projet de loi 86 leur enlève toute possibilité de participer à la gouvernance scolaire. En ce sens, il nous apparaît important de rappeler une recommandation, faite lors des anciens Forums jeunesse et appuyée par la Fédération des chambres de commerce du Québec, qui proposait de réserver une place aux 35 ans et moins dans les conseils de décisions des organismes gouvernementaux<sup>7</sup>. Cette recommandation prend toute son importance puisque les 18-35 ans représentent près de 24 % de la population québécoise et, tel que mentionné précédemment, ont une très faible représentation sur les tables de décision<sup>8</sup>.

Selon le projet de loi 86, le conseil scolaire sera formé par des parents dont les enfants fréquentent une école de la Commission scolaire, par des employés de celle-ci et par des représentants des milieux de la culture, du municipal, de l'entreprise privée, du sport et de la santé. Cela nous amène de sérieux questionnements... Quelle est la place des jeunes dont on clamait l'importance plus haut? Si on réduit leur implication, créerons-nous une société composée de citoyens désengagés? Si oui, comment pourra-t-on faire pour construire une société dynamique et prospère? L'adoption de ce projet de loi est donc un « pensez-y bien » quant aux futures conséquences qu'elle pourrait amener.

## Recommandations

- 1. Maintenir les élections scolaires afin que les tous les citoyens du Québec conservent le droit de choisir leurs décideurs en éducation et celui de s'engager à cette fin, s'ils le désirent.**
- 2. Arrimer les élections scolaires et municipales afin de favoriser le taux de participation et de diminuer les coûts. Confier cette responsabilité au Directeur général des élections du Québec.**
- 3. Conserver la rémunération des commissaires afin de leur permettre d'assumer pleinement leur rôle et les reconnaître au même titre qu'un élu municipal.**

### 3.2 Rôle des commissaires

La gouvernance actuelle permet aux commissaires d'être les gardiens des valeurs des communautés qu'ils desservent en étant bien ancrés dans leur milieu. Les commissaires de la CSLSJ sont des personnes passionnées par l'éducation, engagées dans leur rôle et disponibles pour les citoyens. Ils sont présents tant dans la vie des écoles qu'au niveau de leur municipalité et de la communauté. Ils sont reconnus par les parents et les citoyens comme étant des personnes ressources lors de problématiques et de recherches de solutions. Ils sont également des vecteurs de collaboration école-famille-communauté. Concrètement, à Lamarche, petite municipalité d'environ 540 habitants et possédant une école de 40 élèves, tous se sont mobilisés autour de l'école afin d'en assurer sa survie. Ainsi, lorsque le conseil des commissaires a dû procéder à une coupure du service de transport du midi, la commissaire rattachée à ce territoire a été amplement

---

<sup>7</sup> RADIO-CANADA. *Intégrer plus de jeunes dans les conseils d'administration*, [En ligne], [<http://ici.radio-canada.ca/regions/saguenay-lac/2013/07/09/002-jeunes-conseils-administration.shtml>] (8 mars 2016)

<sup>8</sup> INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. *Le bilan démographique du Québec, édition 2014*, [En ligne], [<http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/bilan2014.pdf>] (7 mars 2016)

sollicitée et interpellée par toute la communauté. Elle a également joué son rôle de représentante en apportant les préoccupations du milieu au conseil des commissaires. Puis, la présidente et la direction générale se sont rendues à Lamarche afin de rencontrer les parents touchés et les représentants de la municipalité pour évaluer conjointement la situation et chercher des pistes de solution. Finalement, la décision a été maintenue, mais la commissaire a été un acteur de premier plan et l'école, un agent facilitateur dans la mise en place d'une solution alternative pouvant satisfaire les parents.

À la CSLSJ, la collaboration avec les familles des élèves est une des valeurs promues au plan stratégique et sur laquelle se base l'ensemble des acteurs de l'organisation. Les commissaires portent une réelle attention aux préoccupations des parents et démontrent une grande ouverture lors de recherche de solutions. Par exemple, lors de demandes de parents pour obtenir un service de garde dans les petites écoles, les commissaires n'ont pas hésité à évaluer la situation afin de vérifier la possibilité d'offrir des services équitables à l'ensemble des élèves et des parents. Aujourd'hui, nous sommes fiers de dire que toutes nos écoles primaires possèdent leur service de garde et que les écoles de moins de 60 élèves offrent les mêmes services de qualité que celles de plus de 600 élèves.

Dûment élus et représentant une circonscription, les commissaires basent leurs actions et décisions sur la recherche de la plus grande équité possible entre les établissements et les élèves. Ils permettent à tous les milieux, qu'ils soient ruraux ou urbains, favorisés ou non, d'avoir accès à des services éducatifs de qualité et d'obtenir des réponses adaptées à leurs particularités. En 2004, l'implantation de la réforme au secondaire, apportant un changement dans la répartition des cycles, avait de nombreuses conséquences pour notre organisation. Nos deux écoles de secteurs dispensaient des services éducatifs de la 1<sup>re</sup> à la 3<sup>e</sup> secondaire aux élèves de plusieurs municipalités avoisinantes; la solution idéale, d'un point de vue administratif, aurait été de transférer les élèves de 3<sup>e</sup> secondaire dans les écoles de la ville centrale, tout comme cela était déjà le cas pour les deux dernières années du secondaire. Le conseil des commissaires a fait une large consultation publique dans chacun des secteurs afin d'entendre tous les acteurs concernés. La volonté populaire était que les écoles puissent offrir les deux cycles du secondaire afin d'en assurer la pérennité et de permettre aux élèves de développer leur sentiment d'appartenance tant à l'école qu'à leur milieu. La décision du conseil de répondre positivement à la population complexifiait le dossier, augmentant ainsi les démarches à faire et la somme d'énergie à investir pour en arriver à une solution satisfaisante. C'est grâce au travail de terrain des commissaires et à leur écoute de la population que les deux écoles secondaires, situées en milieu défavorisé, sont encore bien vivantes et ont un impact majeur sur le dynamisme de ces communautés.

Le rôle d'un commissaire consiste également à représenter les intérêts des citoyens concernant les préoccupations éducatives de leur milieu. Ils sont élus par les citoyens et sont mandatés pour leur objectivité et leur absence d'intérêts personnel et corporatif qui pourraient venir teinter leur jugement. En somme, ils n'ont que la réussite scolaire des élèves associée à la gestion efficiente des ressources comme objectifs fondamentaux. Une des craintes de l'adoption du projet de loi 86 réside dans la perte de cette transparence et de cette objectivité, ce qui risque de mener les membres des conseils scolaires à représenter leurs intérêts personnels au lieu de l'intérêt commun.

## **Recommandation**

- 4. Conserver les élus scolaires afin de préserver la proximité des décideurs en éducation avec l'ensemble des citoyens, de garantir la représentativité de tous les milieux et d'assurer une gestion basée sur l'intérêt commun.**

### 3.3 Rôle de la présidence

Depuis 2014, l'élection du président au suffrage universel lui a octroyé une plus grande reconnaissance, un leadership accru et une légitimité au plan politique comparable à celle d'un maire. Selon la *Loi sur l'instruction publique*, le président est le porte-parole de la Commission scolaire, devenant ainsi un promoteur de l'éducation publique et le défenseur des prises de décision de son conseil. Il doit donc rendre des comptes à la population et il est imputable des décisions prises; il est à l'écoute des citoyens de son territoire. Le président agit en tant que mobilisateur pour toutes les actions concernant la réussite des élèves et il est la courroie de transmission favorisant les partenariats locaux. Il veille également au bon fonctionnement de la Commission scolaire et permet d'équilibrer le pouvoir du citoyen parallèlement au pouvoir administratif. À la CSLSJ, la présidente assume son rôle à temps plein. Elle siège sur tous les comités de la Commission scolaire où l'aspect politique est présent ainsi que sur de nombreux comités de concertation. Elle est également toujours disponible pour répondre aux demandes tant pour l'administration que pour la population.

Le projet de loi 86 vient minimiser les fonctions de la présidence et appauvrit ainsi son rôle en ne lui permettant que d'être un simple animateur de réunion, dépourvu de pouvoirs. Sans ceux-ci, qui pourra porter les besoins et les revendications de la population auprès des paliers politiques? Qui rendra compte des décisions prises auprès des parents et des citoyens?

#### **Recommandation**

- 5. Maintenir l'élection de la présidence au suffrage universel et conserver à la personne élue le rôle de porte-parole de la Commission scolaire ainsi que le pouvoir de veiller au bon fonctionnement de celle-ci.**

## 4. LA RÉUSSITE DU PLUS GRAND NOMBRE

En déposant le projet de loi 86, le ministre revendiquait que son adoption était nécessaire pour améliorer la réussite des élèves, jeunes et adultes. Or, après analyse, force est de constater que rien de concret n'est proposé pour favoriser la réussite scolaire. En fait, le projet de loi 86 est en quelque sorte un gros « brassage » de structures administratives qui aura notamment comme conséquence la perte d'élus qui n'ont d'autres intérêts que l'excellence de l'éducation publique et la réussite des élèves.

Un des principes directeurs du ministre sous-tend qu'il est nécessaire d'apporter des changements au système éducatif afin d'assurer la réussite du plus grand nombre. Pourtant, à la CSLSJ, depuis les cinq dernières années, le taux de diplomation est en constante augmentation passant de 72,2 % en 2009-2010 à 79,7 % en 2013-2014<sup>9</sup>, tandis que le taux annuel de sorties sans diplôme ni qualification a diminué de près de 2 points passant de 14,7 % en 2007-2008 à 12,8 % en 2012-2013<sup>10</sup>. De plus, on rappelle que le taux d'intégration des élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage était, en 2013-2014, de 92,0 % au primaire et de 80,7 % au secondaire, ce qui est supérieur de 9,4 points au primaire et de 22,2 points au secondaire, en comparaison aux taux de l'ensemble du Québec<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> Voir les données ministérielles extraites des publications des Taux annuel de diplomation et de qualification :

2009-2010 : [http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/PSG/statistiques\\_info\\_decisionnelle/Dipl\\_Qual\\_sec2012.pdf](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/PSG/statistiques_info_decisionnelle/Dipl_Qual_sec2012.pdf)

2013-2014 : [http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/PSG/statistiques\\_info\\_decisionnelle/diplo\\_qualification\\_2015.pdf](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/PSG/statistiques_info_decisionnelle/diplo_qualification_2015.pdf)

<sup>10</sup> Voir les données ministérielles extraites des publications des Taux annuel de sorties sans diplôme ni qualification :

2007-2008 : [http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/PSG/statistiques\\_info\\_decisionnelle/TauxDecrochageFGJ2007-2008.pdf](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/PSG/statistiques_info_decisionnelle/TauxDecrochageFGJ2007-2008.pdf)

2012-2013 : [http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/PSG/statistiques\\_info\\_decisionnelle/Tableau\\_taux-officiels-decrochage\\_CS\\_2012-2013.pdf](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/PSG/statistiques_info_decisionnelle/Tableau_taux-officiels-decrochage_CS_2012-2013.pdf)

<sup>11</sup> MEES. *Portrait des statistiques ministérielles : Commission scolaire du Lac-Saint-Jean, Juillet 2015*

Par ailleurs, les élus poursuivent leur travail afin d'atteindre la réussite de **tous les élèves**, et non pas seulement celle du plus grand nombre. Ces résultats sont en partie possibles grâce au travail de tout le personnel de la Commission scolaire, mais également grâce à la concertation et à la mobilisation de tous les acteurs de la société vers l'objectif commun, l'atteinte de la réussite de tous les élèves, jeunes et adultes.

## **Recommandation**

**6. Réinvestir en éducation afin d'assurer la réussite éducative de tous les élèves au lieu de dépenser énergies et ressources financières en « brassage » de structures administratives.**

## **5. LA CSLSJ, UNE ORGANISATION PERFORMANTE ET INNOVANTE**

La présente *Loi sur l'instruction publique* accorde un pouvoir local de développement aux commissions scolaires qui leur permet d'instaurer des programmes particuliers répondant aux besoins identifiés dans les milieux ou encore de faire des choix politiques en fonction des enjeux sociaux touchant les élèves et les citoyens de leur territoire.

La CSLSJ est reconnue, tant dans son milieu qu'au niveau du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES), comme une organisation innovante et performante. En effet, l'implantation de l'anglais intensif au primaire est un modèle de réussite reconnu et l'expertise développée a maintes fois été sollicitée par le ministère. En fait, le modèle de la Commission scolaire a été une des références du gouvernement libéral en la matière.

Le conseil des commissaires de la CSLSJ a fait le choix de favoriser l'accessibilité à tous les élèves du secondaire aux programmes particuliers, sur la base de la motivation au lieu du rendement académique, par exemple pour le Programme d'éducation internationale (PEI). De plus, nos écoles secondaires étant dispersées dans trois secteurs sur le territoire et ayant leurs couleurs particulières en matière d'offre de projets pédagogiques particuliers, il est important que tout élève, peu importe son secteur de provenance, puisse avoir accès à tous les programmes offerts à la Commission scolaire afin de favoriser sa motivation, son implication et sa réussite.

En 2003, le conseil des commissaires mettait en place le Fonds d'innovation pédagogique afin de soutenir les initiatives pédagogiques des écoles et des centres. Ce fonds se veut un moyen concret de favoriser la réussite en permettant aux élèves, jeunes et adultes, de développer leurs talents, leurs passions et leurs intérêts par le biais de projets pédagogiques innovants. Cette initiative, qui se poursuit encore aujourd'hui, bien que nous ayons malheureusement dû en diminuer la portée avec les nombreuses compressions budgétaires, est un bel exemple que la gouvernance des commissions scolaires est efficace, proactive, à l'écoute des besoins des établissements et centrée sur les particularités des milieux.

## **6. LES PARENTS, DES PARTENAIRES ESSENTIELS ET RECONNUS**

### **6.1 Parents et élus, une équipe gagnante**

Le projet de loi 86 prétend qu'assurer la présence des parents au sein de l'instance décisionnelle de la Commission scolaire, en supprimant les commissaires, sera gage de succès dans l'administration de toutes les écoles et servira la réussite du plus grand nombre d'élèves.

En tant que membres du conseil des commissaires et du comité de parents de la CSLSJ, nous sommes en désaccord avec ces postulats. Nous croyons que les répercussions seront nombreuses

et se feront au détriment de l'ensemble des élèves, des parents et des communautés, en plus de toucher, plus particulièrement, les plus défavorisés.

Nous sommes fiers de dire que la présente gouvernance est un modèle de réussite à la CSLSJ et que nos deux instances ont une vision commune : celle d'être de réels partenaires dans un contexte où chacun est à la recherche de solutions gagnantes pour le bien de **tous nos élèves** et non seulement pour le plus grand nombre.

Les récentes modifications apportées à la *Loi sur l'instruction publique*, vécues lors de l'élection scolaire de novembre 2014, ont permis aux commissaires-parents d'augmenter le poids de leur représentation au conseil de 9,5 % à 23 % à la CSLSJ. De plus, si nous incluons les commissaires élus ayant des enfants fréquentant un établissement de la Commission scolaire, ce taux s'établit à 54 %. Ces modifications ont également permis aux parents d'élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (HDAA) d'avoir leur voix dans les prises de décisions au conseil des commissaires.

Cette augmentation de la présence parentale permet aux commissaires-parents, grâce à leur travail de proximité dans les écoles, au sein des conseils d'établissement, du comité de parents et du comité HDAA, d'avoir une vue d'ensemble des besoins et des réalités de tous les parents de l'ensemble du territoire tout en connaissant les particularités de chacun des milieux. Elle permet également de faire connaître cette réalité parentale à l'ensemble du conseil et à la direction générale. Les commissaires-parents jouent un rôle essentiel de courroie de transmission par leur implication et leur travail auprès des autres instances décisionnelles et par leur présence au conseil des commissaires. Ils permettent d'enrichir les discussions entourant la prise de décisions et favorisent une participation de tous. Les besoins des parents et des élèves sont ainsi écoutés et entendus.

À la CSLSJ, la collaboration entre l'administration, les commissaires et les parents a toujours été valorisée et recherchée. Soyons clairs, elle n'est pas parfaite, nous devons toujours de part et d'autre travailler pour la conserver et l'améliorer. Cependant, l'excellente relation et le lien de confiance que nous avons développés au cours des années nous permettent d'avoir des échanges constructifs et une volonté de collaborer ensemble. Nous pouvons ainsi orienter nos actions en accord avec notre vision de l'éducation, comme bien public, et notre mission d'atteindre la réussite de tous les élèves.

Les commissaires considèrent que la participation des parents est essentielle et complémentaire également dans les écoles. C'est pourquoi nous avons tenu à le démontrer à l'ensemble de notre organisation en mettant sur pied l'activité *Hommage aux bénévoles* qui permet de valoriser l'implication des parents.

## **Recommandations**

- 7. Valoriser le réel partenariat entre la gouvernance élective et participative en s'assurant d'une compréhension commune de la *Loi sur l'instruction publique* de tous les acteurs en éducation.**
- 8. Accorder le droit de vote aux commissaires-parents en s'assurant que cela reflète la volonté des parents.**

## 6.2 Des parents engagés dans la réussite

Plusieurs excellentes pratiques font également la démonstration de l'esprit de collaboration et d'ouverture régnant à la CSLSJ. Depuis plusieurs années, les commissaires élus ont donné une place de choix aux commissaires-parents sur les comités administratifs jouant un rôle central dans l'exécution de la mission de la Commission scolaire. Cela nous apparaît primordial et nous dépassons en ce sens les exigences de la *Loi sur l'instruction publique*. Par exemple, un siège est réservé à un commissaire-parent à la commission des services éducatifs, au plan stratégique et au comité de vérification qui établit les critères et le fonctionnement dans la répartition des ressources financières. De plus, le conseil s'est assuré d'avoir un commissaire-parent sur les trois derniers comités de sélection de la direction générale.

Depuis l'obligation pour les commissions scolaires de mettre sur pied et de donner une formation sur le fonctionnement des conseils d'établissement (CE), le modèle développé à la CSLSJ unit tous les acteurs d'un CE afin de favoriser une vision commune du rôle de chacun et ainsi démontrer un esprit de partenariat lors des soirées de formation.

## 6.3 Position du comité de parents de la CSLSJ

Le comité de parents tient à faire connaître sa position sur le projet de loi 86 après l'étude de celui-ci par ses membres. Les membres du comité de parents estiment que la représentativité des milieux est compromise par ce projet de loi qui compte imposer un nombre de cinq parents usagers pour couvrir l'ensemble du territoire; des parents sans aucun lien avec ceux impliqués dans la structure de participation parentale. Nous considérons qu'il y a un réel risque de perdre la vision de l'éducation comme bien public et d'ainsi perdre la recherche d'équité. Chacun voudra ce qu'il y a de mieux pour son école, ses enfants, aux dépens de l'ensemble des élèves de la Commission scolaire.

Les commissaires-parents assurent une représentation de toutes les écoles primaires et secondaires de la Commission scolaire grâce à leurs liens avec les représentants de chacune d'elle au comité de parents. Ils se doivent également d'avoir une vision de l'ensemble des besoins exprimés par les parents, puisque c'est à eux qu'ils sont redevables. Cette façon de faire efficiente est totalement inexistante dans le projet de loi proposé, ce qui nous apparaît une perte inestimable pour les parents du Québec. Le comité de parents de la CSLSJ a pris une résolution en ce sens le 16 mars 2016, laquelle est jointe en annexe au présent mémoire.

En tant que parents, nous considérons qu'être informés et entendus comme nous le vivons présentement est une excellente chose. Toutefois, assumer toute la portée et la responsabilité des décisions que tend à nous imposer le projet de loi 86 en est une autre.

## 7. LA GESTION COLLABORATIVE DU RÉSEAU

Le projet de loi 86 amène le principe de gestion collaborative entre les commissions scolaires, mais également avec d'autres organismes publics. À la lecture de l'article 76 du projet de loi, on peut se questionner sur la connaissance et la compréhension du ministre des réalités vécues sur le terrain, puisque cela est une pratique de gestion courante, accentuée par les compressions budgétaires des six dernières années. Comment faire plus avec moins est la nouvelle devise du réseau d'éducation publique. Les commissions scolaires ont depuis longtemps une multitude d'ententes, de partenariats, d'échanges de services et de ressources avec l'ensemble des acteurs publics, municipaux et communautaires. Le conseil des commissaires, quant à lui, doit s'assurer que l'intérêt des élèves est préservé ou bonifié avant tout autre considération lorsqu'il convient de ces ententes et partenariats.

Les commissaires sont conscients des difficultés vécues dans notre région par le vieillissement de la population, la décroissance de plusieurs municipalités du territoire et le contexte économique difficile. C'est pourquoi la concertation est une valeur mise en application avec tous les milieux et qui donne des résultats probants.

### 7.1 La concertation régionale, un leadership reconnu au Saguenay-Lac-Saint-Jean

En persévérance scolaire, la région est reconnue comme un leader en concertation régionale avec le Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire Saguenay-Lac-Saint-Jean (CRÉPAS) et cette façon de faire se reflète à bien d'autres égards. Les quatre commissions scolaires ont mis sur pied le programme *Ensemble, mobiliser pour agir* (EMA) afin d'assurer un leadership régional en développant des stratégies de communication pour sensibiliser, concerter et mobiliser l'école, la famille et la communauté autour de la persévérance scolaire des garçons.

Malgré les nombreuses compressions, le milieu a mis toute son énergie et a décidé de conserver des instances de concertation régionales importantes : la Table MEES-MSSS ainsi que la Table Interordres, laquelle regroupe toutes les institutions d'enseignement, Emploi-Québec et le Conseil régional des partenaires du marché du travail (CRPMT). Le tout, malgré l'abolition des directions régionales, et ce, même si les budgets associés ont été abolis, incluant ceux de la CSLSJ.

En 2006, afin de favoriser la concertation, plusieurs organisations créaient Équipe Alma-Lac-Saint-Jean, organisme regroupant les présidences de la Commission scolaire du Lac-Saint-Jean, du Collège d'Alma, du CLD, de la Chambre de commerce, du Carrefour Jeunesse-emploi, le préfet de la MRC, le maire d'Alma et se joignent à eux leur direction générale, ainsi que le député de Lac-Saint-Jean. Ce véhicule commun de concertation et d'action favorise le développement économique de notre territoire par la mise en commun des ressources des membres.

### 7.2 Le partenariat et la mise en commun des ressources

#### 7.2.1 Avec le milieu de l'éducation

L'optimisation des ressources en éducation est un thème récurrent et les défis à relever sont de plus en plus importants, particulièrement avec le contexte des compressions budgétaires des dernières années. C'est pourquoi les quatre commissions scolaires régionales ont toujours travaillé en concertation afin de partager tant leurs pratiques que leurs services. C'est dans le même but qu'elles ont fait un travail d'évaluation sur les impacts possibles de regroupement de services. À cet effet, nous travaillons présentement, conjointement avec les trois autres commissions scolaires de la région, à analyser les possibilités de regrouper les services de perception de taxes scolaires. Nous sommes aussi à réfléchir, avec la Commission scolaire du Pays-des-Bleuets, pour dispenser une offre de service globale aux entreprises du territoire du Lac-Saint-Jean.

Nous avons également développé un partenariat, qui est toujours en vigueur, avec le Collège d'Alma pour le prêt de locaux et de ressources dans le cadre de programmes en formation professionnelle tels que l'ébénisterie et l'agriculture. Cette relation de partage renforce les liens que nous avons avec les différents intervenants de la région et contribue à améliorer l'efficacité de nos organisations respectives.

En 2010, grâce à la collaboration de Ville d'Alma, du Collège d'Alma et de la CSLSJ, un terrain à surface synthétique a été inauguré permettant ainsi aux citoyens de pouvoir profiter d'installations à la fine pointe de la technologie. Cette réalisation aurait été impensable sans la mise en commun des ressources financières des trois organisations. Cet exemple illustre bien les liens étroits qui nous unissent et qui permettent la création de nombreux projets qui dynamisent notre communauté.

En 2013, en partenariat avec le Cégep de Jonquière, nous mettons sur pied le Consortium québécois de développement des pratiques psychomotrices (CQDPP), dont les activités visent le développement et la promotion des pratiques psychomotrices en éducation. Le programme mis en place à la CSLSJ depuis plus de 20 ans est inspiré de la pratique Aucouturier et s'adresse autant à la clientèle scolaire qu'aux jeunes de moins de cinq ans. C'est pourquoi, dans une perspective de prévention et de dépistage auprès de nos futurs élèves, notre partenariat s'étend aux centres de la petite enfance (CPE) et aux jardins d'enfants communautaires. Ces organismes ont accès à nos locaux et leurs éducatrices sont formées par le personnel de la Commission scolaire. Il est également possible aux municipalités d'offrir ce service à leur population en utilisant tant les ressources humaines que les locaux de la CSLSJ.

#### 7.2.2 Avec le milieu municipal

Nous avons un protocole d'entente avec les treize municipalités de notre territoire pour le partage de locaux et de ressources (gymnases, locaux informatiques, bibliothèques, etc.). De plus, nous partageons nos infrastructures avec Ville d'Alma, la plus grande municipalité du territoire, afin de permettre à toute la population de la MRC Lac-Saint-Jean-Est d'avoir accès à une gamme de services et de loisirs; ceci serait plus difficilement réalisable sans ce partenariat. Par exemple, notre salle de spectacles, la Salle Michel-Côté, est le lieu de diffusion de la ville; notre piscine est disponible à la communauté et utilisée à pleine capacité en dehors des heures scolaires. De plus, nos vastes terrains au centre de la ville permettent la tenue de bon nombre d'activités sportives offertes par les organismes et par la ville. Ces trois installations de la Commission scolaire sont si disponibles pour les activités de Ville d'Alma que la majorité des Jeannois est convaincue qu'elles sont des installations municipales. Mentionnons également que l'obtention des Jeux du Québec 2017 par la ville d'Alma aurait été impensable sans l'approbation du conseil des commissaires de partager les ressources humaines et matérielles de la Commission scolaire.

#### 7.2.3 Avec tous les autres

À ce qui précède, s'ajoutent les nombreux partenariats que l'on retrouve avec les milieux de la santé et des services sociaux pour répondre aux besoins de clientèles spécifiques. Aussi, nous avons développé un partenariat avec la Sûreté du Québec pour la production d'une vidéo sur le confinement barricadé et créé le projet de prévention *Les couloirs de la violence amoureuse*, incluant également l'organisme communautaire La Passerelle. Cet outil de prévention a fait sa marque à travers la province et a reçu plusieurs prix de reconnaissance. Mentionnons que nous sommes également partenaires avec les milieux industriel et collégial dans le projet de sciences *Rêver l'aluminium*. Créé conjointement il y a 10 ans, celui-ci se vit maintenant dans les trois autres commissions scolaires régionales et est en démarche pour s'implanter dans deux autres régions. Ce ne sont là que quelques exemples de partenariats porteurs de réussite développés à la CSLSJ. Ils sont une preuve concrète que la

Commission scolaire et ses élus sont toujours prêts à partager les ressources afin d'en permettre l'utilisation maximale et d'en faire bénéficier les élèves et toute la collectivité.

### **Recommandation**

- 9. Encourager les initiatives de collaboration en donnant les marges de manœuvre nécessaires aux commissions scolaires et en allégeant la bureaucratie, afin qu'elles puissent mettre en place et assurer la poursuite des partenariats porteurs de réussite qui répondent aux besoins du milieu et qui sont gagnants pour les élèves et la communauté.**

## **8. LES PRATIQUES DE GESTION DÉCENTRALISÉE À LA CSLSJ**

La gestion décentralisée et axée sur les résultats est une pratique de gestion bien implantée au sein de la CSLSJ. Elle est basée sur des principes de responsabilisation, d'imputabilité, d'efficacité et de réponse aux besoins des différentes clientèles des milieux. Elle se manifeste de différentes façons et à divers paliers de décision.

À la CSLSJ, nous avons mis en place plusieurs mécanismes de concertation pour répartir autant les ressources financières qu'humaines, par exemple pour les plans d'effectifs du personnel, les services complémentaires déployés dans les établissements et les services de garde.

Un comité de vérification élargi, sur lequel siègent des directions d'établissement représentant les différents milieux de l'organisation, a été formé. Ce comité revoit annuellement les règles de répartition des ressources et propose des modifications et ajustements qui sont ramenés au comité de vérification restreint, où siègent des commissaires et un commissaire-parent, puis soumis au comité consultatif de gestion. Toutes les allocations supplémentaires sont affectées aux établissements soit en ressources humaines ou financières.

Notre démarche d'organisation scolaire est aussi très décentralisée et dans une approche de gestion collaborative. En effet, les directions d'écoles, en collaboration avec les services de la Commission scolaire, déterminent des critères de répartition des différentes enveloppes allouées pour l'organisation des services. Puis, chaque direction planifie les services éducatifs de son école avec les membres du personnel et ceux du comité HDAA afin de recueillir les besoins de sa clientèle et de lui assurer des services de grande qualité. Un travail de concertation et d'ajustement est par la suite effectué, avec tous les gestionnaires concernés, pour s'assurer que tous les besoins prioritaires de chacun des établissements ont été comblés. Cette démarche concertée fait l'unanimité au sein de l'organisation, car elle prend en compte les caractéristiques particulières de chaque milieu de notre territoire et tente de répondre, le plus équitablement possible, à ces besoins dans les limites de nos ressources financières disponibles.

Le projet de loi 86, tel que déposé, ne semble pas apporter, selon nous, de nouveaux encadrements qui rapprocheraient davantage les décisions prises des écoles et des centres. La gestion décentralisée et collaborative est au cœur même de la vision qu'a la CSLSJ d'une gestion près des besoins de sa clientèle et de sa population.

### **Recommandation**

- 10. S'assurer que l'élaboration d'un guide relatif aux bonnes pratiques de gestion décentralisée, tel que mentionné à l'article 116 du projet de loi 86, s'inspire des commissions scolaires qui en font déjà la démonstration, comme la Commission scolaire du Lac-Saint-Jean.**

## **9. LES POUVOIRS DU MINISTRE**

Le projet de loi 86 laisse miroiter une décentralisation des pouvoirs vers les écoles et les parents en mettant de l'avant le principe de subsidiarité, alors qu'en fait on assiste à une centralisation et à une augmentation des pouvoirs du ministre aux dépens des besoins du milieu et de la réussite des élèves. De nombreux articles du projet de loi donnent un pouvoir d'intervention au ministre tant dans l'administration que dans le fonctionnement de la Commission scolaire, et cela, sans que des balises claires et des règles précises soient énoncées afin de limiter celui-ci à des situations exceptionnelles.

### **Recommandation**

**11. S'assurer que le principe de subsidiarité s'applique également à tous les paliers du système d'éducation, en mettant tout en œuvre pour que le ministre et le ministère ne prennent une décision que lorsque la problématique ne peut être résolue par sa plus petite entité.**

## **10. CONCLUSION**

Commissaires et parents de la CSLSJ s'unissent dans ce mémoire afin de démontrer que la réussite de la présente gouvernance est possible et porteuse d'efficacité lorsque tous les acteurs savent faire preuve d'ouverture, de collaboration et de respect. Pour nous, cela est une réalité depuis plusieurs années, car chacune des parties croit que le réel partenariat est porteur de réussite et met tous les efforts pour y parvenir. Le présent mémoire, écrit par des commissaires et le comité de parents, ainsi que notre présence conjointe en commission parlementaire en fait une belle démonstration. Nous déplorons que le projet de loi 86 vienne mettre un terme à cette relation de confiance qui s'est bâtie au fil des années.

Nous déplorons également la perte du droit pour tous les citoyens de choisir leurs représentants en éducation qui leur sont imputables. De plus, ce « brassage » de structures aura un impact négatif et déstabilisant, du moins pour les prochaines années, sur tout le réseau, et cela, sans donner aucun moyen concret lié au but énoncé, soit la réussite éducative de tous les élèves du Québec.

Nous souhaitons donc que ce mémoire puisse permettre au ministre et à tous les membres du gouvernement d'avoir un aperçu de ce qu'est, réellement, la démocratie scolaire dans certains milieux.

En terminant, commissaires et parents de la CSLSJ, nous tenons à vous réaffirmer notre volonté à travailler en collaboration avec le gouvernement et l'ensemble des instances afin d'offrir le meilleur système d'éducation public aux élèves ainsi qu'à tous les citoyens du Québec.

## SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS

1. Maintenir les élections scolaires afin que les tous les citoyens du Québec conservent le droit de choisir leurs décideurs en éducation et celui de s'engager à cette fin, s'ils le désirent.
2. Arrimer les élections scolaires et municipales afin de favoriser le taux de participation et de diminuer les coûts. Confier cette responsabilité au Directeur général des élections du Québec.
3. Conserver la rémunération des commissaires afin de leur permettre d'assumer pleinement leur rôle et les reconnaître au même titre qu'un élu municipal.
4. Conserver les élus scolaires afin de préserver la proximité des décideurs en éducation avec l'ensemble des citoyens, de garantir la représentativité de tous les milieux et d'assurer une gestion basée sur l'intérêt commun.
5. Maintenir l'élection de la présidence au suffrage universel et conserver à la personne élue le rôle de porte-parole de la Commission scolaire ainsi que le pouvoir de veiller au bon fonctionnement de celle-ci.
6. Réinvestir en éducation afin d'assurer la réussite éducative de tous les élèves au lieu de dépenser énergies et ressources financières en « brassage » de structures administratives.
7. Valoriser le réel partenariat entre la gouvernance élective et participative en s'assurant d'une compréhension commune de la *Loi sur l'instruction publique* de tous les acteurs en éducation.
8. Accorder le droit de vote aux commissaires-parents en s'assurant que cela reflète la volonté des parents.
9. Encourager les initiatives de collaboration en donnant les marges de manœuvre nécessaires aux commissions scolaires et en allégeant la bureaucratie, afin qu'elles puissent mettre en place et assurer la poursuite des partenariats porteurs de réussite qui répondent aux besoins du milieu et qui sont gagnants pour les élèves et la communauté.
10. S'assurer que l'élaboration d'un guide relatif aux bonnes pratiques de gestion décentralisée, tel que mentionné à l'article 116 du projet de loi 86, s'inspire des commissions scolaires qui en font déjà la démonstration, comme la Commission scolaire du Lac-Saint-Jean.
11. S'assurer que le principe de subsidiarité s'applique également à tous les paliers du système d'éducation, en mettant tout en œuvre pour que le ministre et le ministère ne prennent une décision que lorsque la problématique ne peut être résolue par sa plus petite entité.

Extrait du procès-verbal de la réunion extraordinaire du comité de parents de la Commission scolaire du Lac-Saint-Jean tenue le 16 mars 2016, à 19 h au 350, boulevard Champlain Sud, Alma, à laquelle il y avait quorum.

---

**Position du comité de parents de la Commission scolaire du Lac-Saint-Jean sur le projet de loi 86**

**Considérant** l'étude du projet de loi 86 par les membres du comité de parents lors de la réunion régulière du 13 janvier 2016;

**Considérant** les répercussions majeures qu'apportent le projet de loi 86 sur notre réel pouvoir d'influence;

**Considérant** que la gouvernance actuelle assure, aux parents désireux de s'impliquer, une place de choix et ce, sur divers paliers de participation;

**Considérant** que le projet de loi 86 fait perdre aux parents tous les liens existants entre leurs instances participatives et le conseil scolaire et que cela crée un risque que ceux-ci n'aient que leur vision personnelle pour s'assurer que les décisions prises répondent aux besoins spécifiques de chacun des milieux ;

**Considérant** que la représentativité des milieux est compromise dans la structure décisionnelle proposé par le gouvernement ;

**Considérant** tous les efforts déployés depuis plusieurs années à développer conjointement un partenariat performant ;

**Considérant** l'ouverture existante de part et d'autre à la constante recherche d'amélioration des pratiques ;

**CP160316-03**

**En conséquence, il est proposé et résolu à l'unanimité :**

- D'appuyer le conseil des commissaires dans son désir de maintenir une démocratie scolaire de proximité ;
- De demander au gouvernement de maintenir une structure qui permet aux parents d'être de réels partenaires en étant partie prenante de toutes décisions touchant de près ou de loin les écoles et les élèves de notre territoire ;

- De demander au gouvernement de réévaluer le projet de loi 86, de réinvestir massivement dans le réseau public d'éducation et de se concentrer sur la réussite de tous les élèves ;
- De proposer au ministre de s'inspirer des bonnes pratiques de la CSLSJ en matière d'intégration des parents au sein des divers comités stratégiques et décisionnels de la commission scolaire;
- De transmettre une copie de la présente résolution au ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, à la présidente de la Commission de la culture et de l'éducation, au député de Lac-Saint-Jean, à la présidente du conseil des commissaires de la Commission scolaire du Lac-Saint-Jean, aux présidents des conseils d'établissement et au président du CCEHDAA.

Alma, ce 18 mars 2016



Patricia Brassard, présidente