

Projet de loi n° 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

MÉMOIRE

**Présenté à la
Commission de la culture et de l'éducation**

Le 5 avril 2016

Table des matières

Introduction.....	3
Portrait de la Commission scolaire René-Lévesque	4
Gouvernance représentative, autonome et de proximité : un enjeu régional	9
Recommandations	10
Efficienc e organisationnelle au service des élèves	11
Recommandations	12
Impacts appréhendés du projet de loi 86.....	13
Recommandations	14
Conclusion	15
Liste des recommandations.....	16

Introduction

La Commission scolaire René-Lévesque (CSRL) apprécie l'invitation qui lui est faite de participer aux auditions de la Commission de la culture et de l'éducation concernant le 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*. **Nous voyons dans ces auditions l'occasion de participer à un exercice de réflexion, d'analyse et de partage pour améliorer la performance de notre réseau et redonner à l'éducation publique la place qui lui revient.**

Cette invitation nous paraît d'autant plus pertinente que la Commission scolaire René-Lévesque se situe dans la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, qui est sous la responsabilité du nouveau ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport. **Nous espérons que le portrait de notre organisation pourra contribuer à une meilleure compréhension des réalités locales et régionales**, telles que nous les vivons sur notre immense territoire que constitue tout le littoral sud de la Gaspésie. Ces particularités territoriales s'inscrivent en filigrane de notre analyse, elles en sont indissociables.

Forts de notre expertise et de nos pratiques, **nous croyons qu'au-delà du *statu quo*, il existe des moyens probants pour réaliser de manière efficiente notre mission** qui est de promouvoir et valoriser l'éducation publique, de veiller à la qualité des services éducatifs et à la réussite des élèves pour atteindre un plus haut niveau de scolarisation et de qualification de notre population, tout en contribuant au développement social, culturel et économique de notre région, tel que le stipule la Loi sur l'instruction publique.

Dans ce mémoire, **nous présenterons des conditions gagnantes, déjà bien en place dans notre organisation, qui nous permettent d'atteindre les grands objectifs du projet de loi 86**, à savoir « *d'assurer la réussite du plus grand nombre d'élèves, de mobiliser les principaux intervenants concernés par la réussite et de mettre en place une gestion collaborative dans le réseau* ». **Ces objectifs, que nous partageons entièrement, sont à la base même de notre gouvernance démocratique et de nos pratiques organisationnelles actuelles.**

Comme de nombreux autres intervenants entendus dans cette commission parlementaire, **nous ne pourrions passer sous silence l'inquiétude que provoque l'arrivée d'une nouvelle législation**. Les impacts appréhendés du projet de loi, s'il était appliqué tel que déposé, seraient majeurs, et cela, tant au plan démocratique qu'administratif, au premier chef, l'absence de lien de continuité et de cohérence entre le projet de loi 86 et la législation existante.

Dans l'idée du renforcement démocratique et du rôle majeur que joue le milieu de l'éducation en cette matière, le projet de loi paraît s'éloigner des grandes orientations et intentions valorisées par le MELS lui-même depuis plusieurs années, notamment dans la Loi sur l'instruction publique, la Politique relative à l'initiation des élèves à la démocratie scolaire et le Programme de formation de l'école québécoise.

Nous ne retrouvons pas, dans le projet de loi, les grands principes d'éducation des jeunes à l'exercice démocratique et à l'implication citoyenne, qui sont pourtant bien ancrés dans ces cadres et qui ont toutes les raisons d'y être.

Dans un souci de saine gouvernance et des principes de reddition de comptes auxquels sont soumis tous les organismes publics et les sociétés d'État, nous questionnons l'apparente incohérence du projet de loi 86 qui, dans sa formulation actuelle, s'éloigne de ces fondements pourtant bien inscrits dans Loi sur l'administration publique (2000) et la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (2006).

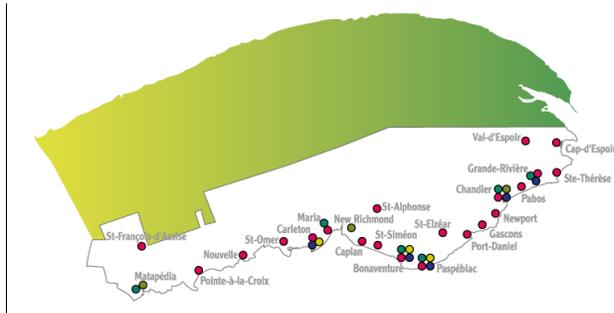
Enfin, nos **questionnements** portent sur deux importants volets du projet de loi, à savoir **l'opérationnalité des nouveaux comités et la centralisation des pouvoirs au ministre**.

Bien au-delà d'un changement de structures, nous croyons que c'est la persévérance et la réussite scolaire qui devraient être mises au cœur de toute nouvelle législation.

Nous espérons que notre mémoire trouvera un écho favorable auprès du nouveau ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport, et qu'il saura transmettre une vision et des pratiques inspirantes, qui contribueront à **bonifier cette grande opération de transformation du réseau public d'éducation qui touche le cœur même de la gouvernance démocratique.**

Portrait de la Commission scolaire René-Lévesque

À la Commission scolaire René-Lévesque (CSRL), nous nous définissons comme une organisation apprenante, innovante et ouverte sur nos milieux. Un conseil de 17 commissaires (dont près de la moitié sont des parents d'enfants fréquentant l'école) et une équipe composée de 6 directions en assument la gestion. Forts d'un personnel de plus de 1 000 employés et comptant quelque 250 entreprises sous contrats de service, nous sommes un des plus importants employeurs de la région. Notre budget actuel est de 79 M\$ dont seulement 5 % est dévolu aux dépenses administratives.



De par la grandeur de notre territoire, plus de 330 kilomètres couvrant tout le littoral sud de la Gaspésie, notre organisation rayonne dans des environnements culturels et géographiques nombreux et diversifiés, couvrant 3 MRC (Rocher-Percé, Bonaventure, Avignon), de Percé jusqu'aux portes de la Matapédia, entre la baie des Chaleurs et les monts Chic-Chocs.

Nos élèves :

Préscolaire : 669

Primaire : 2 215

Secondaire : 1 724

Éducation des adultes : 1 887

Formation professionnelle : 682

Nos établissements :

21 écoles primaires

2 écoles primaires-secondaires

5 écoles secondaires

3 centres d'éducation des adultes

3 centres de formation professionnelle

Notre mission

De par notre mission, nous nous employons à organiser et offrir des services éducatifs de qualité à près de 7 200 élèves, jeunes et adultes, en vue d'atteindre un haut niveau de scolarisation et de qualification de notre population.

Notre vision et nos valeurs

Nous croyons au plein potentiel de chaque élève, dans le respect de son unicité, de ses aspirations personnelles et de son engagement envers sa réussite. Nous valorisons sa persévérance, sa réalisation personnelle et professionnelle, et le soutenons, en tant que citoyen libre et responsable, dans sa participation à une société en constante mutation. Fondamentalement liées à notre vision, les valeurs que nous privilégions sont : l'autonomie et le dépassement de soi, la possibilité de réussir pour tous, le respect et l'équité.

Diplomation et qualification

Depuis 4 ans à la CSRL, **le taux de diplomation et de qualification est supérieur à celui du réseau public**. Entre 2008 et 2014, ce taux a fait **un bond de 8,8 %** passant de 68,5 % à 77,3 %. En juin 2014, **la CSRL obtenait 3,5 % de plus** avec un taux de 77,3 % comparativement à 73,8 % à l'échelle nationale. **Chez les garçons, le taux de diplomation a fait un bond de 18 %**, passant de 56,7 % en 2008 à 74,8 % en 2014. Là aussi, notre taux est **supérieur de 6,7 %** à celui du réseau public.

Année de publication des résultats	Résultats obtenus							Cible ministérielle 2020
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Sexes réunis	68,5 %	67,8 %	65,1 %	72,9 %	76,0 %	76,1 %	77,3 %	81 %
Masculin	56,7 %	60,2 %	54,5 %	67,7 %	68,6 %	65,7 %	74,8 %	
Féminin	80,0 %	75,0 %	76,1 %	78,0 %	83,1 %	86,1 %	79,9 %	

Source : MEESR – Portrait des statistiques ministérielles – Juillet 2015

Persévérance scolaire

Au chapitre de la persévérance scolaire, **le nombre de sorties sans diplôme à la CSRL a diminué de près de la moitié depuis 2006-2007** (de 81 élèves décrocheurs à 42 élèves décrocheurs). Selon les dernières données disponibles, en 2012-2013, notre taux de décrochage se situait à 12,2 % par rapport au réseau public qui se situe à 17,8 %, ce qui constitue **un écart positif de 5,6 % en persévérance scolaire pour la CSRL**.

Sorties annuelles sans diplôme ni qualification	Résultats obtenus							Cible de la CS en 2020
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	
Sexes réunis	81 (23,7 %)	75	50	35	46	35	42 (12,2 %)	30 et moins
<i>Premier cycle du secondaire</i>	25	9	9	5	7	6	6	6 et moins
<i>Secondaire 3</i>	30	35	21	16	19	20	12	11 et moins
Masculin	51	51	30	24	36	24	26	18 et moins
<i>Premier cycle du secondaire</i>	15	4	5	3	4	4	2	4 et moins
<i>Secondaire 3</i>	21	23	12	10	16	15	9	7 et moins
Féminin	30	24	20	11	10	11	16	12 et moins
<i>Premier cycle du secondaire</i>	10	5	4	2	3	2	4	2 et moins
<i>Secondaire 3</i>	9	12	9	6	3	5	3	4 et moins

Résultats aux épreuves uniques

Selon les données du MEESR en juillet 2015, la CSRL se situe au-dessus de la moyenne provinciale du réseau public en sciences (8 % +) et en histoire (12 % +) et dans la moyenne provinciale en français et en anglais (les données ministérielles actuelles pour la mathématique sont incomplètes et ne peuvent donc pas être transmises).

Intégration des élèves handicapés et en difficulté d'adaptation et d'apprentissage

La CSRL se distingue également du reste du Québec par un taux supérieur d'intégration des élèves handicapés et en difficulté d'adaptation et d'apprentissage en classes régulières, soit un taux de 98,2 % par rapport à 83,4 %.

Continuité en formation professionnelle

Le nombre d'élèves qui s'inscrivent en formation professionnelle se maintient malgré la décroissance du nombre d'élèves au secteur des jeunes depuis quelques années. Il est bon d'observer que la grande majorité de ces élèves s'inscrivent dans un processus de continuité dans leur parcours scolaire, et ce, sans interruption entre le secondaire et la formation professionnelle. Cela représente pour nous un indicateur de persévérance au secteur des adultes et de la formation professionnelle.

Ces taux de réussite nous démarquent et nous indiquent que les moyens mis en place à la CSRL depuis 2008 ont une incidence directe sur la réussite et la persévérance, notamment grâce à la gestion axée sur les résultats (GAR).

Efficiences administratives :

La Commission scolaire René-Lévesque fait très bonne figure en ce qui concerne l'efficacité administrative. Le rapport Lacroix*, commandé par le MEESR, indique que « Les commissions scolaires ont un taux d'efficacité en moyenne raisonnablement élevé (85 %). Le rapport Lacroix situe :

- **Le taux d'efficacité globale nette de la CSRL à 92 % par rapport à 85 % pour la moyenne nationale.**
- **Le taux d'efficacité technique et allocation optimale des ressources de la CSRL à 100 %.**

* Rapport Lacroix : Avis technique sur l'évaluation économique et l'efficacité budgétaire des commissions scolaires 2015, pages 32 et 50

Contribution de la CSRL au développement régional

Dans un contexte régional où plusieurs emplois sont à pourvoir d'ici quelques années, la formation de la main-d'œuvre constitue un enjeu central. Nous voulons continuer de relever ce défi en tant qu'acteur principal de la création d'emplois, particulièrement aux chapitres du développement de la formation professionnelle, du développement de la main-d'œuvre et de la formation continue.

En tant qu'organisation apprenante et innovante, nous développons des approches collaboratives avec plusieurs partenaires, notamment par le biais des communautés d'apprentissage professionnelles (CAP) en lecture et en écriture. Dans le domaine du développement numérique,

nous nous distinguons par notre implication et notre engagement dans les projets novateurs et gage de réussite pour les élèves (Écoles en réseau, Réseau collectif, Formation à distance inter-ordres).

Nous sommes également présents sur le terrain auprès de nos partenaires municipaux. Près de 50 ententes, impliquant le prêt d'équipements ou d'infrastructures de même que des services comme les bibliothèques scolaires-municipales, les aires sportives et les espaces culturels, nous lient aux municipalités. Nous participons à diverses tables locales et régionales de concertation impliquant les volets éducatif, social, culturel et économique, réaffirmant ainsi notre leadership régional.

Gouvernance représentative, autonome et de proximité : un enjeu régional

Les innombrables changements et réformes qu'ont connus le système éducatif et la Loi sur l'instruction publique, au fil des dernières décennies, ont fait l'objet de différentes formes de consultations qui ont mené en 2008 à l'adoption du projet de Loi 88. Ce dernier instaurait un important virage favorisant le renforcement de l'autonomie des commissions scolaires, notamment avec une valorisation de la démocratie scolaire et l'élection au suffrage universel de la présidence, toutes deux garantes de la représentativité de la population régionale et des besoins spécifiques exprimés par cette dernière.

Pour une région comme la nôtre, une gouvernance représentative, autonome et de proximité est au cœur des conditions de réussite pour atteindre, de manière optimale, le plus haut niveau d'éducation et de qualification de nos élèves et de notre population.

Structure non partisane, équitable et impartiale

La structure électorale permet de répondre directement à nos commettants, de manière non partisane, équitable et impartiale. Cela permet aussi **d'intervenir efficacement, au plan régional, selon les priorités des différentes collectivités, les réalités variant d'une MRC à l'autre, d'une municipalité à l'autre, d'un établissement à un autre.**

Répartition équitable des services et des ressources

Dans un contexte de décroissance démographique et de dévitalisation des collectivités, le mode de gouvernance électorale, bien qu'il ne soit pas parfait, a le mérite d'être équitable et accessible. Il permet aux parents et aux membres de la communauté de venir exprimer publiquement leurs demandes et besoins au conseil des commissaires, lequel a le devoir d'en prendre acte et d'y répondre, notamment en s'engageant à **répartir équitablement les services et les ressources.** Dans plusieurs cas, les mécanismes et instances de concertation interne et externe en place permettent de trouver, sinon entière satisfaction, au moins un espace démocratique de médiation et de recherche de solutions dans les milieux qui peuvent avoir des intérêts différents, voire divergents.

Gouvernance de proximité

L'immensité de notre territoire (330 kilomètres) et la diversité des réalités sociales, culturelles et économiques qui le caractérisent, impliquent une bonne connaissance des milieux et une capacité d'action et de réaction rapide que favorise **la gouvernance de proximité.** Le conseil des commissaires connaît la population à laquelle il est imputable et les milieux qu'il représente. Ses membres peuvent ainsi prendre des décisions éclairées, tant pour les situations locales que régionales dans une vision globale pour l'ensemble des établissements sur le territoire.

Constitution et forces du conseil des commissaires

La composition du conseil des commissaires de la CSRL et les compétences professionnelles qui s'y déploient satisfont déjà aux visées du projet de loi. En effet, sur les 17 commissaires, près de la moitié (8) sont parents d'enfants qui fréquentent une école, dont 4 parents nommés par le comité

de parents et 4 parents élus. En ce qui touche la représentation de la communauté souhaitée par le Ministre, soulignons que l'actuel conseil des commissaires compte déjà 2 commissaires issus du milieu municipal, 3 commissaires du milieu des affaires et 1 commissaire du secteur culturel.

Taux de satisfaction de la population

On ne peut passer sous silence le taux de satisfaction à l'endroit de la CSRL qui témoigne de notre implication comme *leader* dans nos communautés. Concernant le rôle des élus scolaires, un sondage Léger marketing réalisé en 2013 révèle que « 86 % des parents d'élèves et 94 % des autres résidents du territoire sont d'avis qu'il est important d'être représentés auprès de la commission scolaire ».

Taux de participation aux élections scolaires

Le taux de participation aux élections scolaires de la CSRL en 2014 se situait à 16,8 %, soit près de 4 fois plus que la moyenne provinciale. Dans l'ensemble des circonscriptions en élections, le taux de participation variait entre 9,2 % et 28,6 %, nettement au-dessus de la moyenne nationale.

Place et pouvoir des parents

Nous croyons qu'il est possible et souhaitable de faire plus de place aux parents et de leur accorder davantage de pouvoir au sein des structures de participation existantes, notamment en leur donnant le droit de vote au conseil des commissaires. Soulignons que, dans une structure élective, tout parent peut devenir commissaire, ce qui ne serait pas le cas dans une structure où un nombre de parents déterminé seraient nommés.

Jumelage des élections scolaires municipales

La participation à la démocratie scolaire pourrait être encouragée par le jumelage des élections scolaires et municipales, nous voyons là une option gagnante pour tous, valorisant à la fois la participation citoyenne au développement de la communauté et l'engagement de cette communauté à la cause collective de l'éducation et du développement régional. À cet égard, il nous semble qu'une seule journée tous les 4 ans consacrée aux élections simultanées serait un gage d'efficience et de cohérence entre les paliers municipaux et scolaires, ce qui pourrait avoir un effet favorable sur la participation démocratique pour ces deux paliers de gouvernance.

Recommandations

- Préserver la démocratie scolaire élective et maintenir la structure de gouvernance représentative, autonome et de proximité.
- Octroyer le droit de vote aux commissaires-parents qui siègent au conseil des commissaires.
- Tenir les élections scolaires en même temps que les élections municipales.

Efficienne organisationnelle au service des élèves

Le projet de loi 88 a engendré une nouvelle culture organisationnelle permettant de rassembler les acteurs scolaires dans une vision et une démarche communes autour de la persévérance et la réussite des élèves, jeunes et adultes.

Gestion axée sur les résultats et reddition de comptes

Cela s'est réalisé en grande partie par des investissements majeurs en temps et en argent pour appliquer **une nouvelle forme de gestion axée sur les résultats (GAR) et un mode de reddition de comptes**, en complémentarité et interconnectant tous les acteurs entre eux : ministère-commission scolaire-établissements scolaires, par la planification stratégique, le projet éducatif, le plan de réussite, la convention de partenariat et les conventions de gestion et de réussite.

Comme dans toute réorganisation, cette transition a nécessité des efforts importants à tous les niveaux, et les résultats observés aujourd'hui sont probants comme en témoignent les résultats obtenus, tant sur les plans organisationnel que pédagogique. Toutefois, l'opération n'étant pas menée à son terme, celle-ci nécessite de renforcer les conditions permettant ce changement majeur.

Ce mode de gestion, qui est à la base de notre performance organisationnelle, **se fonde sur des résultats mesurables répondant aux objectifs et aux cibles définis en fonction des services à mettre en place pour atteindre la persévérance et la réussite des élèves**. Cette approche nous permet de concentrer l'essentiel de notre attention sur ces résultats de persévérance et de réussite plutôt que sur les structures, règles et procédures.

Nous trouvons qu'il **y a, dans cette approche de gouvernance, une voie à poursuivre** et, le cas échéant, à généraliser, **parce qu'elle a fait ses preuves en terme de résultats probants** et qu'elle ne peut que bonifier l'efficacité du réseau.

Pratiques décentralisées et innovantes qui font leur preuve

Dans la foulée des transformations successives -qui demandent leur part de temps et d'énergie-, nous avons su développer des approches novatrices qui, de par notre expertise acquise au fil des ans, nous démarquent et nous situent aujourd'hui en bonne position au chapitre des pratiques organisationnelles innovantes. Nous ne prétendons pas que tous nos objectifs sont atteints, mais nous sommes d'avis que le cadre législatif actuel inscrit dans la Loi sur l'instruction publique (LIP) est un levier important qui, s'il était développé et appliqué dans sa globalité, nous permettrait des réalisations exemplaires, afin de bonifier les pratiques déjà amorcées à la CSRL :

- Gestion participative implantée à tous les niveaux de l'organisation
- Décentralisation déjà effective dans les établissements

- Déploiement d’approches collaboratives aux différents paliers de l’organisation, notamment par les communautés de pratiques et les communautés d’apprentissage professionnelles (CAP) pour le bénéfice de la prévention en lecture et en écriture et l’intégration des élèves handicapés et en difficulté d’adaptation et d’apprentissage.
- Démarche de supervision et d’accompagnement pour l’ensemble du personnel
- Leadership numérique - Innovations d’approches pédagogiques en classes et implication dans le projet supra régional de formation à distance inter-ordres (FADIO).

Enjeux régionaux en scolarisation et qualification

Depuis 2009, dans sa stratégie sur la réussite scolaire *L’école j’y tiens !*, le MELS propose spécifiquement un 5^e but visant à favoriser la promotion de la formation professionnelle chez les jeunes de moins de 20 ans. C’est dans cet esprit que notre Plan stratégique 2014-2017 nous amène à nous positionner comme un leader incontournable dans le développement social, culturel et économique de notre territoire et de notre région. Nous sommes activement engagés dans diverses instances de développement menant à la scolarisation et la qualification des jeunes et des adultes de notre territoire :

- Contribution à FADIO par l’offre de formation à distance en soutien informatique, secrétariat et secrétariat médical, coiffure et esthétique.
- Programme de reconnaissance des acquis par une gestion de partenariats entre 7 commissions scolaires.
- Entente suprarégionale entre 8 commissions scolaires visant la consolidation et le développement en coopération de la formation professionnelle au Bas-Saint-Laurent-Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine.
- Instance régionale de mobilisation pour la persévérance scolaire – COMPLICE.
- Table Éducation Formation et Emploi de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine.

Recommandations

- Préserver les ancrages dans la loi favorisant des liens clairs de gouvernance au sein des différents paliers.
- Bonifier les leviers de la gestion axée sur les résultats en continuité de la Loi sur l’instruction publique et en cohérence avec les autres cadres législatifs du gouvernement, notamment la Loi sur l’administration publique et la Loi sur la gouvernance des sociétés d’État.
- Insérer les mécanismes de suivi et de pilotage nécessaires à l’obtention de résultats probants, notamment par la transmission rapide et régulière de données liées aux indicateurs de réussite et de persévérance.
- Reconnaître la formation professionnelle comme une voie de formation de base au même titre que la formation générale permettant l’obtention du premier diplôme et l’accès éventuel à l’éducation supérieure.
- Répartir l’offre globale de formation professionnelle en tenant compte des besoins de l’ensemble du Québec et en reconnaissant l’expertise des régions en matière de formation tout en maximisant les infrastructures déjà en place dans les commissions scolaires.

Impacts appréhendés du projet de loi

À la lumière du portrait que nous venons de dresser, qui démontre bien l'efficiace du mode de gouvernance participative de notre commission scolaire, nous ne pourrions passer sous silence le fait que plusieurs visées du projet de loi suscitent **notre inquiétude et bien des questionnements quant à leur faisabilité, à leur pertinence, mais surtout aux dommages certains de perdre des acquis plus qu'importants.**

En matière d'éducation, la présente Loi sur l'instruction publique contient des articles spécifiques introduits par le projet de loi 88 en 2008 sur la gouvernance scolaire obligeant les commissions scolaires à rendre des comptes par une gestion axée sur les résultats (GAR). **L'absence, dans le projet de loi 86, de principes et de modalités de gestion permettant la reddition de comptes constitue un recul par rapport à 2008.**

Nos préoccupations vont aussi aux structures envisagées et à la centralisation des pouvoirs du Ministre.

Composition et contraintes des nouvelles structures

Nous questionnons plusieurs aspects de la législation, dont la constitution, la compartimentation et la clarté des mandats des nouvelles structures.

Au premier chef, nous ne comprenons pas **comment la constitution et le fonctionnement du conseil scolaire, emprunté au modèle d'établissement scolaire privé, pourrait s'appliquer à une commission scolaire.** Si le conseil scolaire d'une école privée n'a qu'un établissement à gérer, il en va tout autrement dans le cas d'une organisation comme la nôtre qui est responsable de la saine et équitable gestion d'une trentaine d'établissements.

Les rôles et responsabilités, impartis aux différents comités, nous paraissent ambigus et leurs interactions difficiles à comprendre dans une perspective d'efficacité. Il en va de même pour les liens d'autorité entre les différents acteurs impliqués.

Nous nous demandons **pourquoi le fait de siéger au conseil scolaire empêcherait un parent de siéger au comité de parents et au conseil d'établissement,** alors que ce sont les premiers lieux d'appartenance et d'implication de la plupart des parents engagés dans les instances participatives. Comment, dans ce cas, assurer la communication et la transmission d'informations entre les différentes instances? Pour l'avoir observé dans bien d'autres situations, nous savons que le fonctionnement « en silos » ne donne jamais de résultats très probants en plus de démotiver les gens qui en font partie.

Par ailleurs, lorsqu'on sait les **difficultés de recrutement et de rétention des parents** au sein des instances décisionnelles existantes et les conditions de pratiques de concertation sur un territoire aussi vaste que le nôtre (4 heures de route d'un bout à l'autre du territoire, soit la distance équivalente entre Montréal et Rivière-du-Loup), il est difficile d'imaginer que ces nouvelles

structures trouveraient preneurs, prêts à respecter un engagement durable, qui plus est, de manière bénévole. Qui aura les moyens de participer à des rencontres qui demandent temps et énergie, souvent de soir, qui nécessiteront des déplacements longs et importants et qui ne seront pas compensés par une rétribution financière significative?

La même incertitude se pose face à la **question du quorum**. Le projet de loi prévoit 16 membres au conseil scolaire alors que les principes de gouvernance efficace situent entre 8 et 12 le nombre maximum de participants pour assurer une efficacité d'opération. Nous interrogeons ce choix alors qu'il est souvent difficile d'obtenir la présence de tous les membres de divers comités lors de rencontres, comment imaginer l'application de la règle du quorum sans risquer de démobiliser les membres et de perdre en temps et en efficacité, s'il faut à chaque fois reporter ces rencontres?

Nous voyons difficilement **comment pourrait agir, en toute légitimité représentative et de façon équitable sur l'ensemble du territoire, un conseil scolaire composé de parents**, nommés par le comité de parents, **sans égard à leur lieu de provenance** (ils pourraient tous venir d'un seul et même secteur géographique) **et sans égard au niveau scolaire qu'ils représenteraient** (primaire, secondaire, éducation des adultes ou formation professionnelle). De plus, la nomination des représentants du milieu (qui eux pourraient résider hors territoire, comme à Rimouski ou Montréal), nous préoccupe grandement. Comment, dans un tel cas, pourraient-ils connaître et comprendre les réalités vécues hors de leur secteur de vie et d'implication parentale ou professionnelle? Prendraient-ils les meilleures décisions pour le bien commun de tous sur l'ensemble du territoire? Nous pouvons en douter.

Centralisation des pouvoirs ministériels

Nous prenons le temps de vous sensibiliser aux **possibles impacts d'un projet de fusion de commissions scolaires** parce que cette possibilité est inscrite dans le projet de loi 86, ce qui, pour nous, représente un irritant important. Même si le projet de fusion du ministre Bolduc ne s'est finalement pas réalisé, **le fait que le Ministre conserve, dans le projet de loi 86, une prérogative de fusionner ou de regrouper des services nous inquiète au plus haut degré.**

Recommandations

- Préciser les liens hiérarchiques et de gestion entre les acteurs en balisant davantage les rôles et responsabilités de chacun pour éviter toute ambiguïté qui pourrait paralyser le système et par le fait même l'optimisation de ressources pour la réussite des élèves.
- Assurer une durée du mandat du conseil scolaire d'un minimum de 4 ans en concordance avec la durée du plan stratégique et les élections municipales.
- Limiter à 3 le nombre de mandats consécutifs des commissaires, pour une représentation équivalente à celle des commissaires-parents, assurant ainsi à la fois la continuité et l'arrivée de nouveaux membres.

Conclusion

Au terme de cet exercice de réflexion et de partage d'expertise, nous croyons avoir pu **démontrer que notre mode de gouvernance et notre pratique organisationnelle actuels répondent déjà bien aux grands objectifs du projet de loi 86**, à savoir « *d'assurer la réussite du plus grand nombre d'élèves, de mobiliser les principaux intervenants concernés par la réussite et de mettre en place une gestion collaborative dans le réseau* ».

Nous espérons que notre analyse saura mettre en valeur ce que nous jugeons incontournable pour mener à bien notre mission **d'offrir à tous les élèves les meilleurs services éducatifs pour leur permettre d'atteindre un haut niveau de scolarisation et de qualification et ainsi favoriser leur réussite à tous égards**.

À cet effet, nous réitérons **l'importance de maintenir et développer les leviers efficaces et porteurs qui existent déjà et qui permettent :**

- **De valoriser la gouvernance scolaire démocratique et de donner à l'éducation publique la place qui lui revient dans notre société.**
- **D'améliorer la performance de notre réseau en priorisant les conditions optimales pour y arriver, à savoir une gestion saine et responsable, fondée sur une reddition de comptes efficace et sur l'atteinte de résultats mesurables et probants.**

En conclusion, nous vous invitons à prendre connaissance de l'ensemble de nos recommandations présentées à la page suivante.

Liste des recommandations

- Préserver la démocratie scolaire électorale et maintenir la structure de gouvernance représentative, autonome et de proximité.
- Octroyer le droit de vote aux commissaires-parents qui siègent au conseil des commissaires.
- Tenir les élections scolaires en même temps que les élections municipales.
- Préserver les ancrages dans la loi favorisant des liens clairs de gouvernance au sein des différents paliers.
- Bonifier les leviers de la gestion axée sur les résultats en continuité de la Loi sur l’instruction publique et en cohérence avec les autres cadres législatifs du gouvernement, notamment la Loi sur l’administration publique et la Loi sur la gouvernance des sociétés d’État.
- Insérer les mécanismes de suivi et de pilotage nécessaires à l’obtention de résultats probants, notamment par la transmission rapide et régulière de données liées aux indicateurs de réussite et de persévérance.
- Reconnaître la formation professionnelle comme une voie de formation de base au même titre que la formation générale permettant l’obtention du premier diplôme et l’accès éventuel à l’éducation supérieure.
- Répartir l’offre globale de formation professionnelle en tenant compte des besoins de l’ensemble du Québec et en reconnaissant l’expertise des régions en matière de formation tout en maximisant les infrastructures déjà en place dans les commissions scolaires.
- Préciser les liens hiérarchiques et de gestion entre les acteurs en balisant davantage les rôles et responsabilités de chacun pour éviter toute ambiguïté qui pourrait paralyser le système et par le fait même l’optimisation des ressources pour la réussite des élèves.
- Assurer une durée du mandat du conseil scolaire d’un minimum de 4 ans en concordance avec la durée du plan stratégique et les élections municipales.
- Limiter à 3 le nombre de mandats consécutifs des commissaires, pour une représentation équivalente à celle des commissaires-parents, assurant ainsi à la fois la continuité et l’arrivée de nouveaux membres.