



CONCILIER GRATUITÉ ET QUALITÉ

Mémoire présenté dans le cadre du projet de loi n° 12 : *Loi visant à préciser la portée du droit à la gratuité scolaire et à permettre l'encadrement de certaines contributions financières pouvant être exigées*

MARS 2019



Table des matières

Introduction	1
Remarques préliminaires.....	2
Enjeux entourant l'entrée en vigueur du projet de loi et du règlement	3
Un projet de loi pour préciser... mais ponctué d'imprécisions.....	4
En prévision du règlement.....	6
Conclusion.....	9
Rappel des recommandations	10





Introduction

L'Association québécoise des cadres scolaires (AQCS) regroupe plus de 2 300 gestionnaires œuvrant dans les commissions scolaires francophones et anglophones du Québec. Nos membres occupent des fonctions de conseil et d'encadrement dans les centres administratifs des commissions scolaires et dans les établissements.

D'entrée de jeu, les membres de l'AQCS accueillent favorablement le dépôt du projet de loi n° 12 et la volonté du ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur de réitérer les principes de gratuité au sein du réseau scolaire québécois, en enchâssant dans la Loi sur l'instruction publique l'encadrement de certaines contributions pouvant être exigées des élèves et des parents.

Nous comprenons ici que cette pièce législative s'inscrit dans la foulée d'une action collective et de l'entente à l'amiable qui en a découlé. Le gouvernement précédent a alors émis une directive ministérielle visant à couvrir une période transitoire jusqu'au 30 juin 2019, durant laquelle les commissions scolaires étaient à l'abri de poursuites judiciaires pour les frais qu'elles exigent des parents. Alors que cette directive n'a pas permis de clarifier tous les éléments, le nouveau gouvernement présente aujourd'hui un projet de loi et fixera par règlement les services, activités scolaires, objets et matériel auxquels ne s'applique pas le droit à la gratuité des services éducatifs.

Le *statu quo* étant susceptible d'exposer l'État québécois à d'autres recours judiciaires, le nouveau gouvernement souhaite agir rapidement. Or, malgré la médiatisation et la judiciarisation du dossier, les membres de l'AQCS constatent que cette précipitation occulte un débat social qui n'a jamais eu lieu sur l'étendue et l'accessibilité des services, activités, objets et matériel qui sont couverts par les principes de gratuité versus ceux pouvant être chargés aux élèves ou aux parents.

Conséquemment, le véritable dialogue et les échanges que nous devrions collectivement avoir sur cette question ne portent pas tant sur la nature et les articles du PL 12 que sur le contenu d'un règlement à venir. D'autant plus que le présent projet de loi soustrait l'éventuel règlement des dispositions de la *Loi sur les règlements*. Autrement dit, ce règlement sera édicté dans la Gazette officielle sans prépublication, donc sans possibilité de consultation.

Le présent mémoire fait état des observations de l'Association québécoise des cadres scolaires sur les dispositions du projet de loi n° 12. Il propose également des orientations que devrait prendre le ministre dans la préparation et la rédaction de son règlement. Mettant au service des parlementaires leur expertise et leur connaissance approfondie du réseau de l'éducation, nos membres souhaitent alimenter les débats avec l'esprit de collaboration qui les a toujours habités.



Remarques préliminaires

- ▶ L'Association québécoise des cadres scolaires partage entièrement le principe derrière le projet de loi n° 12 : le principe, c'est la gratuité; l'exception, ce sont les frais.
- ▶ Nous serons toujours d'ardents défenseurs des principes d'équité et d'accessibilité relatifs aux services éducatifs et souhaitons éviter de favoriser un régime à deux vitesses, un pour les élèves issus de milieux plus aisés et un autre pour les autres. Nous sommes d'avis que les discriminations basées sur les conditions sociales ne sont pas de nature à contribuer à l'égalité des chances. D'un autre côté, l'équité ne doit pas tendre vers l'uniformité, et faire abstraction des besoins spécifiques de chaque élève avec le recours à des parcours particuliers leur permettant de s'épanouir.
- ▶ Il faut aussi reconnaître que le débat relatif aux frais exigés aux élèves et aux parents ne date pas d'hier, bien qu'il ait fait l'objet d'une médiatisation dans les dernières années. Les sorties scolaires et éducatives existent depuis fort longtemps, tout comme le transport du midi ou les services de garde. L'arrivée de nouveaux outils pédagogiques, notamment ceux à caractère numérique, et ce souci de migrer vers une pédagogie plus contemporaine commandent toutefois une modernisation des balises législatives et réglementaires.
- ▶ Pour éradiquer les zones grises, éviter les disparités d'un milieu à l'autre et limiter les interprétations, nous voyons d'un œil favorable que le gouvernement détermine par règlement des balises claires. Cela dit, le règlement doit aussi laisser aux milieux une certaine latitude, une flexibilité et une marge de manœuvre dans l'esprit du principe de subsidiarité édicté dans la *Loi sur l'instruction publique*.
- ▶ Ce projet de loi n° 12 réitère les principes de gratuité et vient confirmer certaines pratiques de tarification ou de facturation, mais ne confère pas aux établissements et aux commissions scolaires la garantie de budgets conséquents pour relever les défis de cette même gratuité. Surtout dans un contexte où nos écoles doivent être attrayantes, innovantes, concurrentielles, modernes et tournées vers l'avenir. Pour innover, se moderniser et sortir d'un cadre, il y aura toujours une facture associée. Une facture qui devra être assumée par quelqu'un, quelque part.



Enjeux entourant l'entrée en vigueur du projet de loi et du règlement

Dans un premier temps, nous saluons la volonté ministérielle de clarifier la portée de la gratuité et d'encadrer les frais chargés aux parents et aux élèves à temps pour la prochaine rentrée scolaire. D'un autre côté, ce souci de se doter d'un nouveau cadre législatif et réglementaire se bute à des réalités scolaires et à d'importantes considérations temporelles pour respecter la fin de la période de protection couverte par l'entente intervenue dans le cadre de l'action collective qui viendra à échéance le 30 juin 2019. Il est important de dire qu'à compter du 1^{er} juillet, toutes les commissions scolaires sont susceptibles et sont à risque d'être de nouveau poursuivies, que ce soit dans un recours individuel ou dans une action collective.

Idéalement, ce nouveau cadre réglementaire aurait dû être acheminé aux commissions scolaires en février, en prévision de la prochaine année scolaire, étant donné la période d'inscription aux programmes particuliers. Par ailleurs, c'est habituellement en mai que les conseils d'établissement se penchent sur les listes de fournitures scolaires qui seront acheminées aux parents. À cela s'ajoutent les enjeux dans l'affectation du personnel, dans la modification des politiques relatives aux frais exigés des parents qui nécessitent plusieurs semaines de consultations auprès de différentes instances et dans l'information transmise aux parents par rapport aux frais rattachés aux programmes particuliers.

Il persiste évidemment des craintes que les processus d'adoption du projet de loi et du règlement qui en découlera ne soient complétés en temps opportun pour la préparation de la prochaine année scolaire. Il faudrait éviter des situations où des établissements se trouveraient en contravention avec l'éventuel règlement pour une juxtaposition de calendriers. Le cas échéant, ils s'exposent à de potentiels recours juridiques.

Quant à l'application et au respect des articles 11, 12 et 13, force est de constater que le temps joue contre le ministre. Voilà pourquoi, considérant ces circonstances exceptionnelles, il serait approprié que ces dispositions du projet de loi n° 12 entrent en vigueur le plus tôt possible, idéalement le jour de son adoption.

Étant donné ce qui précède, nous recommandons au ministre :

- ▶ D'amender l'article 16 pour devancer l'entrée en vigueur des dispositions du projet de loi (spécifiquement les articles 11, 12 et 13) au jour de son adoption plutôt qu'au 1^{er} juillet 2019. Ce faisant, le ministre pourrait publier ses règlements plus tôt et les commissions scolaires et les établissements disposeraient de plus de temps pour s'arrimer avec les orientations ministérielles.



Un projet de loi pour préciser... mais ponctué d'imprécisions

Dans la terminologie employée, le projet de loi n° 12 introduit de nouveaux concepts qui n'avaient pas d'existence ni de résonance dans la *Loi sur l'instruction publique* (LIP).

À l'article 1, on parle de « projets pédagogiques particuliers ». Ainsi, il faudrait que le ministre précise ce qu'inclut et exclut cette catégorie et qu'il statue sur les projets des écoles à vocations particulières. Aussi, si la notion d'« activités scolaires » n'est pas plus clairement définie dans le règlement, elle pourrait porter à confusion.

Quant au matériel didactique visé, il comprend notamment « le matériel de laboratoire, d'éducation physique et d'arts ». Ici, la notion d'arts est générique. Inclut-elle toutes les formes d'arts comme les arts plastiques, les arts dramatiques, la danse et la musique prévues au Régime pédagogique de l'éducation préscolaire, de l'enseignement primaire et secondaire? Le cas échéant, il faut reconnaître que ces quatre formes d'expressions artistiques ne représentent pas les mêmes coûts, ce qui pourrait inciter des écoles à privilégier les disciplines moins coûteuses si le financement n'est pas conséquent.

À l'article 6 qui insère l'article 212.2, on demande à la commission scolaire « de veiller à ce que ses écoles et ses centres de formation professionnelle respectent les conditions applicables aux contributions financières exigées et s'abstiennent, en toute circonstance, d'exiger le paiement de frais contraires à la loi, dont des frais de nature administrative ».

À la lecture de ce libellé, deux questions émergent :

1. Quels sont les pouvoirs et attentes rattachés à cette « veille »?
2. Quant aux « frais de nature administrative », cette notion est peu, sinon mal circonscrite et aurait avantage à se faire mieux comprendre. En fait, qu'arrive-t-il si l'élève perd sa carte étudiante? S'il accumule des retards à la bibliothèque? Est-ce que les frais d'admission à un programme, exigés par la commission scolaire ou par un organisme externe, sont considérés comme des « frais de nature administrative »? Pour l'AQCS, il faut dissiper toute confusion et éviter que ces questions fassent l'objet d'interprétations d'un milieu à l'autre.

Par ailleurs, considérant que les frais chargés doivent être fidèles aux coûts réels, faut-il prévoir dans le calcul les coûts directs et indirects? Dans la réalité, il est facile de déterminer le coût d'un bien, mais l'exercice se complexifie lorsqu'il est associé à un projet intangible comme un voyage scolaire ou humanitaire. À titre d'exemple, pour un voyage regroupant des élèves volontaires de plusieurs classes, pourrait-on, dans les coûts réels, facturer les frais engendrés soit par l'accompagnement de ces élèves par des membres du personnel, soit leur remplacement en classe?

Outils numériques : une occasion manquée

La modernisation des dispositions législatives et réglementaires est grandement motivée par le recours aux nouveaux outils permettant le virage numérique. Or, le projet de loi est complètement muet sur cette question.

Pour les citoyens du XXI^e siècle que nous devons façonner, le numérique est devenu une compétence incontournable. Nous devons voir ces outils numériques, non pas comme une panacée, mais plutôt comme un moyen additionnel et complémentaire pour apprendre dans un monde appelé à se complexifier et à se numériser.

Nous sommes d'avis que ces outils d'apprentissage constituent du matériel didactique numérique (donc visé par les principes de gratuité), en opposition à du « matériel d'usage personnel » que les élèves peuvent rapporter à la maison. Cela n'empêche pas qu'un élève puisse, de façon individuelle et volontaire, utiliser sa propre tablette ou son ordinateur.

Puisque le Québec s'est doté d'une première stratégie numérique, reconnaissant ici l'importance de devenir des agents de changement, nous plaillons pour que le financement associé au virage numérique soit pérenne dans le temps et qu'il prévoie le remplacement le moment venu. À défaut de quoi, le fossé risque de se creuser entre les établissements publics et privés et une fracture se créera entre l'école et la société.

Comité de parents pour le service de garde : un absent

À l'article 10 concernant la mention d'un comité de parents chargé de se pencher sur les contributions financières exigées à l'égard des services de garde, nous croyons que la direction de l'établissement devrait être également représentée au même titre que le responsable du service de garde à qui un siège a été réservé.

Considérant ce qui précède, l'Association québécoise des cadres scolaires propose au ministre les recommandations suivantes :

- ▶ Préciser l'étendue et la portée des concepts suivants : « projets pédagogiques particuliers » (article 1), « activités scolaires » (article 1), disciplines touchées par la catégorie « arts » (article 2, 2^e alinéa), « veille » (article 6 ajoutant 212.2), « frais de nature administrative » (article 6 ajoutant 212.2);
- ▶ Convenir des pouvoirs et des attentes à l'égard de la veille demandée aux commissions scolaires (article 6);
- ▶ Augmenter, de manière importante, récurrente et s'appuyant sur une planification à long terme, le financement gouvernemental de l'ensemble des outils technologiques utilisés en classe, incluant leur remplacement;
- ▶ Ajouter un siège à la direction d'établissement sur le comité de parents chargé de se pencher sur les contributions financières exigées à l'égard des services de garde.



En prévision du règlement

Considérant que le règlement ne fera pas l'objet d'une prépublication dans la Gazette officielle et que, conséquemment, il ne sera soumis à aucune forme de consultations, l'Association québécoise des cadres scolaires juge important de faire connaître au ministre et aux parlementaires siégeant à la Commission de la culture et de l'éducation son opinion sur ce que devrait contenir ledit règlement.

Services éducatifs et sorties scolaires

Inévitablement, le règlement abordera le volet des projets pédagogiques particuliers. À nos yeux, ces programmes répondent à une forte demande et aux besoins des élèves. Ils favorisent la réussite éducative, renforcent le sentiment d'appartenance et encouragent la persévérance scolaire. En outre, ils permettent de bâtir un réseau public fort et compétitif.

Bien que le projet de loi porte strictement sur la gratuité et la tarification, on ne peut faire abstraction des enjeux sous-jacents de la constitution des programmes publics sélectifs sur la performance et la réussite de tous les élèves. La compétition avec le système d'éducation dit privé a poussé le réseau public à évoluer, à se constituer des programmes sélectifs, et à se trouver des moyens pour demeurer un système inclusif basé sur l'égalité des chances, qu'il a toujours été. Le gouvernement et l'Assemblée nationale doivent aussi se saisir de ce défi. Rappelons ce que prévoit l'orientation 3.3 de la Politique de la réussite éducative : assurer l'égalité des chances, c'est aussi favoriser l'accès à la plus large gamme de services éducatifs disponibles, notamment aux projets pédagogiques particuliers offerts dans certaines écoles.

Bien que la responsabilité d'assurer le service et le soutien à l'élève appartienne aux commissions scolaires, la Politique insiste sur le fait que tant le gouvernement, les réseaux scolaires et les services de garde éducatifs à l'enfance doivent constamment veiller à ce que l'élaboration et l'application des politiques publiques, des encadrements législatifs, administratifs et réglementaires, des plans d'action et des mesures destinés aux enfants et aux élèves garantissent un accès équitable à des services éducatifs de qualité et adaptés à leurs besoins. C'est en ce sens que nous croyons que des mesures concrètes doivent découler des initiatives ciblées favorisant l'accessibilité aux programmes particuliers.

À la lecture du projet de loi, nous croyons comprendre que le droit à la gratuité ne s'étend pas aux programmes particuliers reconnus par le ministère, soit les Sports-études, Arts-études et les programmes d'éducation internationale. Ceci étant dit, un flou demeure autour des différents « cheminements », « concentrations », « profils », « options », « parcours » et « programmes » qui ne sont pas reconnus par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et qui pourraient devoir être gratuits en vertu du projet de loi n° 12.

Voilà pourquoi une nomenclature des différents programmes (reconnus, à vocation particulière, projets-école, projets à portée CS, enrichissement, volet et concentration) est essentielle afin d'assurer une meilleure compréhension et application des balises ministérielles. Par ailleurs, ceci aura pour effet de réduire considérablement l'interprétation faite par chacune des commissions scolaires. À ce chapitre, le gouvernement devrait fortement s'inspirer du travail effectué par le comité mis sur pied par la Fédération des commissions scolaires du Québec (FCSQ) en lien avec les différents types de programmes offerts actuellement aux élèves.

Sorties scolaires

Concernant les sorties scolaires, le nouveau gouvernement doit clarifier ce qui peut être facturé ou non, en tenant compte du régime pédagogique (incluant les 180 jours de services éducatifs) et du transport, qui en est une composante indissociable.

Par ailleurs, le gouvernement doit prendre en considération les coûts importants reliés aux sorties fréquentes offertes aux élèves à besoins particuliers (programme DÉFI et CAPS) afin de permettre la socialisation et de développer des habiletés relationnelles dans le cadre d'un autre mode d'apprentissage (différenciation pédagogique).

Transport scolaire

Nous sommes d'avis qu'il appartient d'abord aux commissions scolaires de déterminer si le financement prévu par le ministère pour le transport des élèves est suffisant pour offrir un service élargi qui répondrait aux besoins de transport dans le cadre d'un programme particulier. Lorsque le financement ne serait pas suffisant, mais que le milieu souhaiterait mettre sur pied un tel programme, une contribution déterminée par la commission scolaire pourrait être demandée. Cependant, la commission scolaire ne pourrait exiger une contribution de l'élève inscrit dans un programme particulier offert dans le territoire de la même école qu'il aurait fréquentée s'il était en classe régulière dite ordinaire.

Selon nous, le transport de courtoisie (ou places disponibles ou places résiduelles) demeure un dossier qui relève de la compétence de la commission scolaire, qui établit les conditions d'utilisation (détermination des zones à risque, distance de marche, âge, fratrie) en collaboration avec son milieu, entre autres avec ses conseils d'établissement ou le comité de parents, afin de faire bénéficier au plus grand nombre d'élèves un service déjà financé par le ministère.

Cependant, le paragraphe précédent tient pour acquis que le ministère assure déjà un financement qui répond aux besoins des élèves (en classe spéciale et en classe ordinaire). Or, nous sommes d'avis que le modèle de financement doit être revu pour tenir compte de nouvelles réalités. Par exemple, les besoins grandissants au niveau du transport adapté, le transport demandé pour une deuxième adresse pour une famille qui vit en garde partagée, les besoins de transport particuliers dans les milieux défavorisés et les changements ministériels visant une meilleure réussite des élèves, mais qui peuvent ajouter des coûts de transport pour les commissions scolaires.

Considérant ce qui précède, l'Association québécoise des cadres scolaires recommande au gouvernement de :

- ▶ **S'inspirer fortement du travail effectué par le comité mis sur pied par la Fédération des commissions scolaires du Québec auquel l'AQCS a participé sur la nomenclature uniforme des différents types de programmes offerts actuellement aux élèves;**

- ▶ Prévoir un financement gouvernemental récurrent pour les « cheminements », « concentrations », « profils », « options », « parcours » et « programmes » qui ne sont pas reconnus par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et qui pourraient être visés par le principe de gratuité;
- ▶ Mettre en place des bourses ministérielles annuelles — pour la durée du programme — afin que des familles plus défavorisées puissent avoir accès et s'inscrire à tous les programmes pour lesquels des frais seront facturés. Ce mode de financement permettrait d'assurer l'égalité des chances recherchée;
- ▶ Pour les activités scolaires, prévoir une planification pluriannuelle afin que les sommes dédiées soient remises aux écoles rapidement et que les milieux puissent réserver lesdites activités scolaires en temps opportun;
- ▶ Simplifier la gestion des allocations pour les sorties éducatives, en termes de reddition de comptes et de conditions rattachées à l'utilisation des sommes versées aux écoles;
- ▶ Laisser aux commissions scolaires le soin de déterminer la tarification pouvant être chargée aux parents pour du transport scolaire n'étant pas assujéti aux principes de gratuité, dans les situations déjà prévues par la LIP. Les disparités et les réalités géographiques rendent difficile la fixation d'un tel montant d'un milieu à un autre.



Conclusion

La directive ministérielle de juin 2018 n'a pas permis d'apporter toutes les précisions recherchées quant à l'interprétation à donner aux dispositions de la loi. Une démarche subséquente pour clarifier davantage les choses avait d'ailleurs été annoncée. Il faut saluer la volonté ministérielle actuelle de régler cette question une fois pour toutes et de libérer le réseau des incertitudes qui limitent son action et sa prise de décisions. Cependant, la fin de la période de protection valide jusqu'au 30 juin 2019 suivant l'entente intervenue dans le cadre de l'action collective nous prive d'un débat social avec les intervenants concernés. Débat social qui n'a jamais eu lieu autrement que dans les sphères juridiques et médiatiques. Ce règlement viendra baliser un enjeu éminemment complexe et sensible et il est malheureux, pour des considérations temporelles, qu'on fasse l'économie d'un débat de fond sur cette question.

Évidemment, des règles et des balises claires sont bienvenues pour endiguer la confusion et les risques de recours judiciaires. D'un autre côté, il est difficile de se prononcer sur un règlement qui entrera en vigueur ultérieurement, sans qu'une consultation en bonne et due forme ait lieu.

La demande des familles pour des projets particuliers, même tarifés, que reconnaît le projet de loi, comporte ses enjeux sur la réussite, l'équité et la mixité qu'il est tout aussi nécessaire de reconnaître. Des mesures concrètes doivent suivre à l'adoption du projet de loi, le cas échéant, et venir soutenir des initiatives incluses dans les programmes particuliers.

Il est bon de rappeler que nous souscrivons aux principes de gratuité scolaire et que nous veillerons à l'application de ce principe fondamental avec une liste acceptable d'exceptions. Cela commandera que des établissements s'adaptent, notamment par la mise sur place de choix alternatifs à coût nul pour éviter que soit refilée aux familles une facture s'éloignant du principe de gratuité.

Cela dit, quand on souhaite améliorer les indicateurs de performance, changer certains paradigmes, faire de l'éducation la priorité absolue, accroître les leviers de réussite, il faudra se donner les moyens de ses ambitions et reconnaître que la gratuité n'existe pas. En fait, il y a toujours quelqu'un qui devra payer une facture dans ce qui constitue probablement le meilleur investissement pour une société : l'éducation.



Rappel des recommandations

Sur l'entrée en vigueur du projet de loi et du règlement :

- ▶ Amender l'article 16 pour devancer l'entrée en vigueur des dispositions du projet de loi (spécifiquement les articles 11, 12 et 13) au jour de son adoption plutôt qu'au 1er juillet 2019. Ce faisant, le ministre pourrait publier ses règlements plus tôt et les commissions scolaires et établissements disposeraient de plus de temps pour s'arrimer avec les orientations ministérielles.

Sur les articles du projet de loi :

- ▶ De préciser l'étendue et la portée des concepts suivants : « projets pédagogiques particuliers » (article 1), « activités scolaires » (article 1), des disciplines touchées par la catégorie « arts » (article 2, 2e alinéa), « veille » (article 6 ajoutant 212.2), « frais de nature administrative » (article 6 ajoutant 212.2);
- ▶ Convenir des pouvoirs et des attentes à l'égard de la veille demandée aux commissions scolaires (article 6);
- ▶ D'augmenter, de manière importante, récurrente et s'appuyant sur une planification à long terme, le financement gouvernemental de l'ensemble des outils technologiques utilisés en classe, incluant leur remplacement;
- ▶ Ajouter un siège à la direction d'établissement sur le comité de parents chargé de se pencher sur les contributions financières exigées à l'égard des services de garde.

Sur l'éventuel règlement :

- ▶ S'inspirer fortement du travail effectué par le comité mis sur pied par la Fédération des commissions scolaires du Québec auquel l'AQCS a participé sur la nomenclature uniforme des différents types de programmes offerts actuellement aux élèves;
- ▶ Prévoir un financement gouvernemental récurrent pour les « cheminements », « concentrations », « profils », « options », « parcours » et « programmes » qui ne sont pas reconnus par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et qui pourraient être visés par le principe de gratuité;
- ▶ Mettre en place des bourses ministérielles annuelles — pour la durée du programme — afin que des familles plus défavorisées puissent avoir accès et s'inscrire à tous les programmes pour lesquels des frais seront facturés. Ce mode de financement permettrait d'assurer l'égalité des chances recherchée;
- ▶ Pour les activités scolaires, prévoir une planification pluriannuelle afin que les sommes dédiées soient remises aux écoles rapidement et que les milieux puissent réserver lesdites activités scolaires en temps opportun;

- ▶ Simplifier la gestion des allocations pour les sorties éducatives, en termes de reddition de comptes et de conditions rattachées à l'utilisation des sommes versées aux écoles;
- ▶ Laisser aux commissions scolaires le soin de déterminer la tarification pouvant être chargée aux parents pour du transport scolaire n'étant pas assujetti aux principes de gratuité, dans les situations déjà prévues par la LIP. Les disparités et les réalités géographiques rendent difficile la fixation d'un tel montant d'un milieu à l'autre.

ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DES CADRES SCOLAIRES

1195, avenue Lavigerie, bureau 170

Québec (Québec) G1V 4N3

Téléphone : 418 654-0014

Télécopieur : 418 654-1719

AQCS.CA