



MÉMOIRE

Pour une gouvernance des centres de services scolaires axée sur la réussite des élèves — Consultation sur le projet de loi n° 40

Le 6 novembre 2019



Sommaire

Remarques préliminaires	1
Introduction	2
Solidifier la gouvernance des centres de services scolaires.....	3
L'organisation des centres de services scolaires.....	11
Conclusion	18
Annexe	19
Recommandations	20

Dans ce document, le genre masculin est utilisé comme générique, dans le seul but de ne pas alourdir le texte.



Remarques préliminaires

Ce mémoire de l'Association québécoise des cadres scolaires se penche sur une orientation ministérielle du gouvernement du Québec à savoir la transformation des commissions scolaires en centres de services scolaires.

Parce que les cadres scolaires exercent leurs fonctions dans un contexte de collaboration, de loyauté et de respect avec le modèle de gouvernance actuel, notre organisation n'émettra aucune appréciation, positive ou négative, sur le nouveau mode de gouvernance proposé. Cette collaboration, cette loyauté et ce respect s'appliquent à tout modèle de gouvernance de nos organisations scolaires, qu'il demeure inchangé ou appelé à être modernisé.

Cela dit, sachant que l'intention gouvernementale est ferme sur cette question, l'AQCS entend soumettre des recommandations pour bonifier et renforcer ce projet de loi.

Enfin, en ce qui a trait à la composition du conseil d'administration, l'AQCS fera des propositions sur la base du modèle soumis dans le présent projet de loi, et non sur la base d'un modèle optimal sur lequel elle avait précédemment réfléchi et qui aurait respecté les meilleures pratiques en matière de gouvernance.



Introduction

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

Depuis le dépôt du projet de loi n° 40, les membres de notre Association se sont penchés sur les dispositions qu'il comprend. Nous avons constaté la place consacrée aux parents et aux membres de la communauté, tout en prenant acte de la volonté d'inclure différentes catégories de personnel au sein des conseils d'administration des futurs centres de services scolaires. Or, pour une raison inconnue, le modèle de gouvernance décrit dans le projet de loi exclut les cadres scolaires, privant ainsi les centres de services scolaires d'une expertise essentielle pour une prise de décision éclairée.

Le présent mémoire propose différentes pistes d'ajustement au projet de loi n° 40, notamment à l'égard de la composition des conseils d'administration des centres de services scolaires, pour préserver et consolider la culture de collaboration et de réussite ancrée dans le réseau.

À cet effet, l'AQCS demande explicitement qu'un siège soit accordé avec droit de vote aux cadres scolaires sur les conseils d'administration, plus précisément à ceux dirigeant les Services éducatifs, d'autant plus que le modèle des cégeps et des universités intègre des cadres de la direction des études, de l'enseignement et de la recherche à leur structure de gouvernance. Ce modèle aurait d'ailleurs dû constituer une source d'inspiration dans la rédaction du présent projet de loi.

La volonté de notre Association de contribuer à la réussite éducative et à la grande qualité du réseau public d'éducation se reflète dans le contenu de ce mémoire.



Solidifier la gouvernance des centres de services scolaires

La modernisation de la gouvernance des commissions scolaires a guidé les réflexions du ministère au cours des derniers mois. L'AQCS y a collaboré en plaidant pour la mise en place d'une structure aussi indépendante, objective et optimale que possible. C'est ainsi qu'a été proposé un modèle de conseil d'administration où seuls des parents et des membres de la communauté comptaient des sièges.

Le projet de loi récemment déposé s'éloigne de cette proposition, en accroissant les pouvoirs et le rayonnement des parents ainsi que des différentes catégories de personnel, tout en excluant les cadres scolaires d'une sphère où leur expertise et leur rôle terrain devraient constituer une richesse. Ceci étant dit, l'Association prend acte d'un modèle de gouvernance tripartite privilégié par le gouvernement du Québec et se concentrera plutôt à proposer des perfectionnements susceptibles de renforcer, en expertises et en efficacité, sa composition.

1.1 Valoriser l'expertise des administrateurs

De prime abord, l'AQCS estime que les conseils d'administration des centres de services devraient pouvoir compter sur le plus fort maillage d'expertises possible.

Si une commission scolaire devient un centre de services scolaire, c'est que le gouvernement reconnaît que ces organisations — et les cadres qui y travaillent — sont au cœur de la prestation de services. Au même titre que si le Ministre souhaite « que les décisions soient prises par les personnes les plus proches des élèves »¹, il ne peut se priver de l'expertise des cadres scolaires, qui offrent chaque jour des services directs pour la réussite éducative :

- ▶ La mise sur pied des classes spécialisées;
- ▶ Le déploiement d'équipes de soutien aux élèves en difficulté afin de favoriser leur intégration dans les classes ordinaires;
- ▶ Les constructions et les agrandissements des écoles;
- ▶ Le déploiement de matériel technologique pour les élèves;
- ▶ Le portail des parents;
- ▶ Le traitement des plaintes;
- ▶ L'embauche de personnel spécialisé pour les élèves;
- ▶ La gestion des services alimentaires;
- ▶ La gestion des bassins de clientèle en fonction de la capacité des écoles;
- ▶ Le transport matin, midi et soir et le transport adapté.

1 - Citation d'un article introductif au projet de loi n° 40 : <http://www.education.gouv.qc.ca/index.php?id=40819&L=0>

Tous ces exemples font partie, entre autres, des services directs déployés par ces gestionnaires.

1.2 Les cadres des Services éducatifs

L'AQCS insiste vigoureusement sur le travail des cadres des Services éducatifs pour les élèves du Québec. En collaboration avec toutes les autres catégories de personnel du réseau, ces gestionnaires optimisent, coordonnent et facilitent le travail des spécialistes pédagogiques, créent des partenariats avec le réseau de la santé et des services sociaux pour les élèves plus vulnérables, et jouent un rôle fondamental quant à la mise en place d'écoles spécialisées ou d'ententes à cet égard.

Plus spécifiquement, ils offrent ces services directs :

- ▶ Ils organisent l'accueil des élèves immigrants et de nombreux services destinés à leurs familles, pour faciliter leur intégration;
- ▶ Ils attribuent des codes de difficulté en fonction des besoins des élèves, pour leur offrir des services complémentaires appropriés;
- ▶ Ils organisent et gèrent toutes les opérations relatives aux cours d'été;
- ▶ Ils élaborent, coordonnent et participent à la mise en place de Plans de services individualisés intersectoriels (santé) avec les élèves, leurs parents, les enseignants, les directions d'établissement et les intervenants de la santé;
- ▶ Ils procèdent au classement des élèves pour les classes spécialisées;
- ▶ Ils organisent et gèrent toutes les opérations relatives aux épreuves ministérielles, indicateurs par excellence de l'évolution des savoirs au Québec;
- ▶ Ils coordonnent et offrent les Services d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement (SARCA) auprès des personnes de plus de 16 ans désireuses de faire un retour aux études.

Les gestionnaires des Services éducatifs évoluent sur le terrain. La plupart d'entre eux ont d'abord œuvré à titre d'enseignants, puis à la direction d'un établissement. Ils possèdent la vision globale de l'ensemble des services éducatifs de la formation générale des jeunes, de la formation professionnelle et de la formation générale des adultes. Ils sont les seuls, parmi l'ensemble du personnel du centre de services scolaire, et nous insistons sur ce point, à cumuler l'expertise et la vision d'ensemble sur les services aux élèves HDAA, qu'ils soient intégrés en classes ordinaires, qu'ils soient dans une classe d'enseignement spécialisé ou dans un établissement offrant des services régionaux.

Pour l'AQCS, le modèle de composition des conseils d'administration (CA) des centres de services scolaires est incomplet sans la présence d'un cadre scolaire des Services éducatifs, un acteur de premier plan au cœur des chantiers de la réussite éducative et de la persévérance scolaire.

1.3 La gouvernance des cégeps et des universités

Nous avons constaté, au fil de nos recherches, que les modèles de gouvernance des cégeps et des universités accordent des postes pour les cadres de ces réseaux. En effet, la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel prévoit la présence du directeur des études au sein du conseil d'administration. De la même façon, la Loi sur l'Université du Québec stipule que le conseil d'administration est composé, entre autres, « de deux personnes exerçant une fonction de direction à l'université constituante, dont au moins une personne exerçant une fonction de direction d'enseignement ou de direction de recherche... ».

L'AQCS estime que ces modèles devraient guider le Ministre dans la mise en place de la gouvernance des centres de services scolaires.

1.4 Un membre à part entière du conseil d'administration

De par leur expertise, leur vision globale et leur rôle spécifique en matière de service aux élèves HDAA, les cadres des Services éducatifs possèdent les compétences pour détenir un siège au conseil d'administration. En outre, ils offrent, au même titre que les autres catégories de personnel, des services directs à l'élève, indispensables pour leur réussite. L'AQCS demande minimalement à ce qu'un cadre des Services éducatifs soit membre à part entière du CA, avec droit de vote.

Subsidiairement, dans le cas où le législateur ne donne pas suite à notre demande, l'AQCS demande à ce que l'expression « personnel d'encadrement » prévu à l'article 61 du projet de loi soit modifié pour « cadre de service ». En effet, le libellé actuel de l'article 61 pourrait inclure les directions d'établissement, faisant en sorte qu'un cadre des Services éducatifs n'aurait même pas l'assurance de participer aux séances du CA du centre de services scolaire.

Recommandations de l'AQCS

- ▶ Réserver un poste avec droit de vote pour un cadre scolaire des Services éducatifs au sein des conseils d'administration des centres de services scolaires, sachant que ces cadres sont les seuls, parmi l'ensemble du personnel du centre de services scolaire, à cumuler l'expertise et la vision globale à l'égard des services aux élèves HDAA, de la formation générale des jeunes, de la formation professionnelle et de la formation générale des adultes.
- ▶ Modifier l'expression « personnel d'encadrement » prévue à l'article 61 du projet de loi pour « cadre de service », dans la mesure où le siège revendiqué par l'AQCS pour un cadre des Services éducatifs n'est pas accordé.

1.5 Les postes réservés aux parents

Les bonnes pratiques en matière de gouvernance invitent à l'identification de profils de compétences, en vue d'enrichir le conseil d'administration. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les expertises et les connaissances fines, axées sur la réussite éducative, devraient être à la base de la mise en place des conseils d'administration des centres de services scolaires.

L'AQCS propose que ces profils de compétences soient développés par le comité de gouvernance et d'éthique du centre de services scolaire. Ces profils pourraient être utilisés pour l'élection de la deuxième génération d'administrateurs. L'importance des profils et de leur complémentarité, pour assurer une pleine expertise au sein des CA, devrait être abordée dans le cadre de la formation des administrateurs.

Par ailleurs, notre Association tient à réitérer au Ministre et aux parlementaires sa préoccupation à l'égard du recrutement de parents volontaires. Ces derniers étant déjà mobilisés par leurs responsabilités au sein des conseils d'établissement, la conciliation des deux implications peut s'avérer exigeante dans l'emploi du temps d'un parent, sans compter la possibilité qu'ils siègent également à différents comités du CA. Il sera également difficile, selon nous, de pourvoir les huit postes prévus, notamment le poste destiné à un parent du conseil d'établissement de la

formation professionnelle, sachant d'une part que les postes réservés à ces parents au sein des conseils d'établissement demeurent vacants dans la grande majorité des cas et que d'autre part, ces élèves ont, pour la plupart, atteint le seuil de la majorité.

L'AQCS propose, d'une part, qu'un élève majeur des réseaux de la formation professionnelle ou de la formation générale des adultes soit élu pour un mandat de deux ans, non renouvelable, afin de représenter les réalités de ces secteurs. Ce poste permettrait d'atteindre l'objectif du Ministre d'inclure un jeune adulte au CA du centre de services scolaire. Notons que des étudiants des réseaux collégial et universitaire siègent aux CA de leurs établissements respectifs.

D'autre part, il pourrait être avisé de permettre à l'ensemble des parents du territoire du centre des services scolaire d'être éligible à un poste d'administrateur, afin d'élargir le bassin de candidatures possible, particulièrement pour les niveaux primaire et secondaire.

Recommandations de l'AQCS

- ▶ Préciser à l'article 85 du projet de loi, qui modifie l'article 193.1 de la LIP, que les fonctions du comité de gouvernance et d'éthique comprennent l'établissement de profils de compétences pour soutenir le recrutement de parents sur les conseils d'administration des centres de services scolaires.
- ▶ Prévoir un siège au CA pour un élève des réseaux de la formation professionnelle et de la formation générale des adultes, en alternance, afin de prévenir les difficultés liées au recrutement de parents, moins impliqués dans ces ordres d'enseignement.
- ▶ Rendre éligibles tous les parents d'élèves du territoire d'un centre de services scolaire à l'élection des postes réservés pour les parents.

1.6 Les postes réservés aux représentants de la communauté

L'article 49 du projet de loi modifiant l'article 143 de la LIP prévoit que les représentants de la communauté devront résider sur le territoire du centre de services scolaire. L'AQCS désire souligner que le lieu de travail des candidats pour ces postes devrait tout autant être considéré, comme critère d'éligibilité, que le lieu de résidence. Cela permettrait aux conseils d'administration de ne pas restreindre le recrutement de candidatures, particulièrement en ce qui concerne le profil C dans les régions métropolitaines (une personne issue du milieu communautaire, municipal, sportif, culturel, de la santé, des services sociaux ou des affaires).

Notre Association propose de laisser la latitude au comité de gouvernance et d'éthique pour identifier les expertises recherchées au CA. Nous estimons ainsi que les expertises A, B et C du futur article 143 de la LIP gagneraient à être précisées, en fonction des besoins recherchés par le CA.

Recommandations de l'AQCS

- ▶ Modifier l'article 49 du projet de loi, qui remplace l'article 143 (2^o) de la LIP, ainsi : « quatre représentants de la communauté dont le lieu de travail ou le lieu de résidence se trouve sur le territoire du centre de services scolaire... ».
- ▶ Préciser à l'article 85 du projet de loi, qui modifie l'article 193.1 de la LIP, que les fonctions du comité de gouvernance et d'éthique comprennent la détermination des expertises recherchées pour les postes des représentants de la communauté.

1.7 Des enjeux au plan du personnel

Au terme d'une analyse approfondie du modèle de composition des conseils d'administration prévu au projet de loi, l'AQCS a dénoté des risques accrus de conflits d'intérêts liés à la présence de membres du personnel sur les conseils d'administration lors des périodes de négociation, de dépôt des plans d'effectifs, de présentation de cas de mesures disciplinaires ou de congédiements.

Ainsi, dans le réseau de l'enseignement supérieur, des dispositions sont prévues pour éviter des conflits d'intérêts. Nous proposons que des dispositions analogues s'appliquent pour le futur réseau des centres de services scolaires.

Recommandation de l'AQCS

- ▶ Ajouter au projet de loi des dispositions similaires à celles des cégeps (article 12, 2^e et 3^e alinéas de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel) et des universités (article 37.2 de la Loi sur l'Université du Québec) au sujet de la présence de membres du personnel sur le conseil d'administration des centres de services scolaires².

1.8 La formation élaborée par le Ministre

L'AQCS est en attente de détails sur la forme et le fond des contenus qui seront préparés pour les membres des conseils d'administration. Les membres de l'AQCS, notamment des services du secrétariat général, seront disponibles pour soutenir l'élaboration de cette formation.

1.9 Un modèle de CA fondé sur une vision globale des besoins des élèves

Dans le tableau ci-dessous, l'AQCS soumet aux parlementaires un modèle de composition d'un conseil d'administration d'un centre de services scolaire. Encore une fois, il ne s'agit pas du modèle optimal en termes de meilleures pratiques de gouvernance souhaité par l'AQCS, mais cette proposition demeure respectueuse des principes qui ont guidé le Ministre dans la préparation de ce projet de loi.

² Voir en annexe pour le texte des dispositions citées.

Modèle de conseil d'administration proposé par l'AQCS

Postes pour les parents et les élèves
▶ 5 parents d'un élève fréquentant un établissement relevant du centre de services scolaire qui ne sont pas membres du personnel du centre de services scolaire, dont : ○ 2 membres représentant le niveau primaire ○ 1 membre représentant le niveau secondaire ○ 1 parent d'élève HDAA (élu lors de l'assemblée générale du comité EHDA) ○ 1 parent de toute provenance ▶ 1 élève adulte d'un centre de FP ou de FGA (mandat de deux ans, non renouvelable)
Postes pour les membres du personnel
▶ 5 membres du personnel du centre de services scolaire, respectivement désignés par leurs pairs, dont : ○ un enseignant ○ un membre du personnel professionnel non enseignant ○ un membre du personnel de soutien ○ un directeur d'un établissement d'enseignement ○ un cadre des Services éducatifs
Postes pour les représentants de la communauté
▶ 5 représentants de la communauté dont le milieu de travail ou le lieu de résidence se trouve sur le territoire du centre de services scolaire, notamment : a) une personne ayant une expertise dans l'un des domaines suivants : gouvernance, éthique, gestion des risques ou gestion des ressources humaines b) une personne ayant une expertise dans l'un des domaines suivants : finances, comptabilité, gestion des ressources financières ou matérielles c) une personne ayant une expertise dans l'un des domaines suivants : communautaire, municipal, sportif, culturel, de la santé, des services sociaux ou des affaires d) un représentant du réseau des centres de la petite enfance e) un représentant du réseau collégial
Total : 16 membres

Ce modèle respecte le nombre total de 16 membres au CA édicté dans le projet de loi n° 40. Il est à noter que dans la mesure où le Ministre consentirait à augmenter le nombre de membres au CA, la présence d'une direction d'établissement de la formation professionnelle et de la formation générale des adultes serait indiquée.

Postes pour les parents et les élèves

Notre Association propose six représentants de la clientèle, dont cinq parents, ainsi qu'un élève de la formation professionnelle ou de la formation générale des adultes pour un mandat de deux ans, non renouvelable, afin d'assurer un rayonnement à ces ordres d'enseignement.

Nous avons inclus un parent d'élève HDAA au modèle, de par l'importance de cette clientèle pour les commissions scolaires, qui consacrent entre 10 % et 15 % de leur budget annuel pour répondre à leurs besoins.

Postes pour les membres du personnel

Dans un souci de représentativité, l'AQCS propose que les différentes catégories de personnel soient représentées sur le conseil d'administration. Nous insistons encore sur l'importance d'y adjoindre l'expertise d'un cadre des Services éducatifs. Ce dernier devra posséder la vision la plus globale possible, afin de considérer les enjeux de la formation générale des jeunes, celle des adultes et celle de la formation professionnelle.

Postes pour les représentants de la communauté

Pour compléter les profils A, B et C élaborés par le Ministre pour les représentants de la communauté, l'AQCS suggère la création de deux postes, l'un pour le réseau des centres de la petite enfance et l'autre pour le réseau collégial. Nous estimons que ces sièges contribueraient à une cohésion et à un arrimage prometteur. Des premiers moments de la vie scolaire des élèves, jusqu'à leur départ vers l'enseignement supérieur, les différents acteurs seraient en mesure de partager leurs connaissances sur les besoins de la clientèle, et d'anticiper les actions à mettre en place. Nous privilégions d'attribuer ces postes sur les CA aux cadres des réseaux ciblés, afin de profiter de leur vision éducative globale.

1.10 Autres recommandations

Les membres de l'AQCS souhaitent transmettre différentes suggestions liées à la mise en place des conseils d'administration, comme prévu au projet de loi.

Recommandations de l'AQCS

- ▶ Prévoir un seul renouvellement au mandat des administrateurs.
- ▶ Prévoir un mandat de deux ans, non renouvelable pour un élève de formation professionnelle ou de formation générale des adultes siégeant sur le CA.
- ▶ Indiquer que le représentant de la communauté du profil C ne peut être un élu municipal, en favorisant plutôt la candidature d'un cadre des services des loisirs et de la vie communautaire ou du service des travaux publics.
- ▶ Éliminer la mention « Cet avis est accompagné des documents nécessaires à la tenue de la séance » de l'article 58 du projet de loi, qui modifie l'article 163, 2^e alinéa de la LIP, puisque la transmission de documents devrait plutôt faire l'objet des règles de régie interne du centre de services scolaire.

- ▶ Ajuster certaines incohérences entre l'article 49 du projet de loi, qui modifie les articles 143, 143.4 et 149.9 de la LIP, ainsi que l'article 69, qui modifie l'article 175.6 de la LIP, au sujet du renouvellement du mandat d'un candidat.
- ▶ Prévoir une rémunération pour les membres des conseils d'administration des centres de services scolaires dans la mesure où des profils de compétences et des expertises sont requis pour siéger au conseil d'administration.
- ▶ Supprimer la phrase suivante de l'article 85 du projet de loi relatif au comité des ressources humaines : « De plus, il élabore un programme de planification de la relève en gestion au sein du centre de services scolaire... ». Cette responsabilité doit relever, selon l'AQCS, de la direction des ressources humaines et de la direction générale.



L'organisation des centres de services scolaires

Cette partie de notre mémoire aborde différentes recommandations sur toutes les questions relatives à l'organisation des centres de services scolaires.

2.1 Conseils d'établissement : miser sur un modèle flexible

En tout respect des parents qui s'engagent chaque année dans le réseau, l'AQCS tient à prévenir le Ministre de certains risques associés à la composition des conseils d'établissement prévue au projet de loi. En effet, les postes dédiés aux parents sont parfois difficiles à pourvoir. La taille des écoles et la mobilisation variable des parents, d'un milieu à l'autre, influent sur le recrutement de candidats. L'AQCS s'inquiète du fait que le projet de loi statue précisément sur le nombre de postes dédiés aux parents au sein des conseils d'établissement.

L'AQCS estime qu'un modèle de composition des conseils d'établissement plus souple faciliterait la recherche d'un nombre optimal de parents pour combler les sièges qui leur sont destinés.

Par ailleurs, nous invitons les parlementaires à porter attention au membre du service de garde qui n'est pas élu par les pairs et qui peut, de surcroît, nommer un autre membre du personnel affecté à ces services. Une telle façon de faire, notamment à l'égard du substitut, contraste avec les obligations qu'ont les autres catégories de personnel d'élire leurs membres.

Enfin, nous considérons que le représentant de la communauté devrait, dans la mesure du possible, être issu des milieux communautaire, municipal, sportif ou culturel, et ne devrait pas être un parent d'élève de l'école.

Avis pour faciliter la bonne marche de l'école

L'article 28 du projet de loi prévoit que « Le conseil d'établissement peut également, s'il est autorisé par le vote d'au moins les deux tiers de ses membres, donner au directeur de l'école son avis sur toute question propre à faciliter la bonne marche de l'école. (...) ». L'AQCS croit que cet article devrait s'appliquer en fonction des rôles et des responsabilités expressément confiés au conseil d'établissement dans la LIP.

Comités

Notre Association s'interroge sur la nature des comités qui pourraient être créés, de par l'article 28 du projet de loi. Selon nous, le rôle de l'Organisme de participation parentale (OPP) devrait déjà couvrir tous les mandats donnés par le CÉ.

Transmission de documents aux parents

L'article 33 du projet de loi propose d'attribuer la possibilité au conseil d'établissement d'acheminer des documents directement aux parents d'élèves, par l'entremise de la direction de

l'établissement. Du même souffle, il serait opportun d'indiquer la nature des communications permises, qui devrait être liée aux responsabilités du CÉ.

Responsables du service de garde

L'article 6 du projet de loi n° 40 traite de la composition du conseil d'établissement. Il fait entre autres référence aux « responsables du service de garde ». Cette appellation se retrouve dans le *Règlement sur les services de garde dans les milieux scolaires*, mais ne constitue pas une catégorie d'emploi au sens du plan de classification du personnel de soutien. De plus, la direction de l'établissement est le véritable responsable des services de garde en milieu scolaire. Des précisions devraient être apportées sur ce terme.

Recommandations de l'AQCS

- ▶ Préserver la souplesse des dispositions actuelles de la Loi sur l'instruction publique, qui permet à chaque milieu de déterminer la composition de son conseil d'établissement, en fonction de sa réalité et de ses besoins.
- ▶ S'assurer que le représentant de la communauté ne soit pas un parent d'élève de l'école.
- ▶ Permettre aux conseils d'établissement de donner leur avis sur toute question propre à faciliter la bonne marche de l'école, en fonction du rôle et des responsabilités qui leur ont été expressément confiés dans la LIP, le tout autorisé par résolution.
- ▶ Permettre aux conseils d'établissement de communiquer avec les parents d'élèves sur des sujets qui concernent les activités de l'établissement ou les responsabilités du conseil d'établissement, le tout autorisé par résolution.
- ▶ Régulariser l'utilisation du terme « responsable du service de garde » que l'on retrouve dans le *Règlement sur les services de garde en milieu scolaire*, mais qui ne constitue pas une catégorie d'emploi dans le plan de classification du personnel de soutien.

2.2 Le Plan d'engagement vers la réussite

L'AQCS remarque que l'article 209.2 de la Loi sur l'instruction publique est abrogé et remplacé dans le projet de loi. Cet article prévoyait que la commission scolaire s'assure de la cohérence entre les objectifs des projets éducatifs de ses établissements et ceux de son Plan d'engagement vers la réussite (PEVR).

Il est important que le mécanisme actuellement en place de validation des projets éducatifs soit maintenu, pour s'assurer de l'atteinte des objectifs des PEVR.

Nous tenons par ailleurs à mentionner que si les projets éducatifs des établissements deviennent effectifs dans les 30 jours après leur adoption, comme prévu au projet de loi, ce court délai ne permettra à aucune instance d'en faire une lecture et une validation appropriées.

Recommandation de l'AQCS

- ▶ Conserver le libellé de l'article 209.2 de la Loi sur l'instruction publique, afin que les centres de services scolaires conservent leur rôle de validation des projets éducatifs des établissements, en fonction des objectifs de leur Plan d'engagement vers la réussite.

2.3 Le comité de parents et la Politique relative aux contributions financières

L'engagement des comités de parents est à la source d'une multitude d'actions pour l'amélioration continue des services aux élèves. Toutefois, l'article 81 du projet de loi qui modifie l'article 192 (6^e) de la LIP laisse entrevoir certains écueils à nos membres. On y évoque que le comité de parents, formé de bénévoles, devra élaborer et proposer la Politique relative aux contributions financières des centres de services scolaires. Ce mandat complexe nécessitera des connaissances particulières et impliquera une interprétation de textes juridiques, bien au-delà de la motivation et de la bonne foi des membres des comités de parents.

Rappelons, pour fins d'illustration, que ni les gouvernements, ni les grandes organisations publiques et privées ne confient de si lourdes responsabilités à des bénévoles.

L'AQCS propose au Ministre de maintenir la consultation auprès du comité de parents à l'égard de la Politique relative aux contributions financières, comme prévu à l'article 193 (3.1^o) de la LIP.

Par ailleurs, notre Association estime également qu'il n'y a pas lieu que le comité de parents transmette un avis au centre de services scolaire sur les projets pédagogiques particuliers des établissements (article 81 du projet de loi, qui modifie l'article 192 de la LIP). Ces projets seront approuvés par les conseils d'établissement et, par conséquent, auront reçu l'aval des parents et des équipes-écoles concernés.

Recommandations de l'AQCS

- ▶ Maintenir la consultation actuellement prévue à l'article 193 (3.1^o) de la LIP auprès du comité de parents en ce qui a trait à la Politique relative aux contributions financières.
- ▶ Supprimer la proposition d'article 192 (7^o) de l'article 81 du projet de loi, puisque les projets pédagogiques particuliers seront approuvés par les conseils d'établissement et, par conséquent, auront reçu l'aval des parents et des équipes-écoles concernés.

2.4 Les comités du conseil d'administration du centre de services scolaire

À la lecture du projet de loi, l'AQCS constate que les comités de gouvernance et d'éthique, de vérification et de ressources humaines continueront de soutenir les conseils d'administration des centres de services scolaires.

En vertu de l'article 85 du projet de loi, « le comité de vérification doit s'adjoindre au moins une personne ayant une compétence en matière comptable ou financière ».

L'AQCS propose qu'il en soit de même pour les comités de gouvernance et d'éthique et de ressources humaines. Ainsi, nous recommandons qu'un cadre ayant des compétences en matière de gouvernance et d'éthique et qu'un autre, détenant une expertise en ressources humaines, accompagnent ces deux comités.

Recommandation de l'AQCS

- ▶ Prévoir la présence d'un cadre scolaire détenant une expertise reconnue dans la composition des comités de gouvernance et d'éthique et de ressources humaines.

2.5 La mission des centres de services scolaires

À l'article 93 du projet de loi, notre Association constate que le rôle de promotion et de valorisation de l'école publique exercé par les commissions scolaires a été retiré, pour désormais le réserver aux conseils d'établissement et aux comités de parents.

Nous savons que les parents apprécient les outils de communication où sont rassemblés les renseignements utiles d'un territoire pour la vie scolaire (transport scolaire et service hors bassin, programmes offerts, soutien des spécialistes en pédagogie, etc.). Le projet de loi laisse à penser que chaque établissement sera désormais responsable de sa promotion, dont la production de contenus et d'événements. Nous craignons que certains milieux, notamment les plus petits, puissent difficilement relever cette tâche, privant les parents d'une information importante pour la sélection d'un établissement.

En outre, l'AQCS est d'avis que cet article du projet de loi pourrait conduire à des situations malheureuses de concurrence entre écoles. Nous pensons entre autres à la planification de dates pour des portes ouvertes.

Enfin, si les centres de services jouent encore un rôle stratégique pour le développement social, économique et culturel de leur région, tel que le projet de loi l'indique, il nous apparaît important que ces structures demeurent impliquées pour la promotion des écoles publiques de leur territoire.

Recommandation de l'AQCS

- ▶ Attribuer un rôle de promotion et de valorisation de l'école publique aux centres de services scolaires, en collaboration avec les conseils d'établissement et les comités de parents.

2.6 Les ententes de scolarisation et les demandes extraterritoriales

Le choix d'une école pour leur enfant préoccupe à juste titre les parents qui, chaque année, sont nombreux à consulter les sources d'information disponibles sur les milieux et à participer aux différentes portes ouvertes des établissements. À l'article 4 du projet de loi, le Ministre a élargi les possibilités des parents, en ne les contraignant plus au choix d'une école relevant de leur centre de services scolaire.

L'AQCS doit soulever une importante mise en garde relative à cette modification de la Loi sur l'instruction publique. En effet, des précisions devront être ajoutées sur le contexte, les modalités et la durée concédés à l'admission à une école hors du territoire du centre de services scolaire. Au cas contraire, nous sommes préoccupés par la réaction et les plaintes des parents, dont les attentes seront déçues si l'établissement ciblé ne peut accueillir leur enfant, faute de place — ou si, l'année suivant l'admission, un transfert soit rendu nécessaire en raison de la croissance de la clientèle du quartier.

Nous craignons sérieusement le fort mécontentement des parents lorsque leur demande sera rejetée par une école hors du territoire, et que leur école de quartier n'aura plus de place pour leur enfant.

Notre Association craint également l'impact d'une telle modification à la LIP pour la fréquentation de certaines écoles, et sur la planification des effectifs réalisée par les centres de services scolaires.

Par ailleurs, nous entrevoyons de sérieux enjeux liés au suivi des services éducatifs spécialisés offerts aux élèves, en cas de changement d'école dans un centre de services scolaire différent.

Il faut enfin noter que les centres de services scolaires devront adapter leurs politiques d'admission et d'inscription des élèves, et y clarifier les critères autorisant la fréquentation d'une école hors territoire.

Recommandations de l'AQCS

- ▶ Créer un groupe de travail qui évaluera les dispositions du projet de loi à l'égard des ententes de scolarisation et des demandes extraterritoriales, afin de prévenir toute problématique et informer adéquatement les centres de services scolaires.
- ▶ Clarifier les modalités entourant l'admission et l'inscription d'un élève à un établissement hors du territoire du centre de services scolaire, et s'assurer d'une harmonisation des politiques d'admission et d'inscription des élèves.
- ▶ Prévoir l'entrée en vigueur des dispositions relatives à la scolarisation dans une école hors territoire au 1^{er} janvier 2021, afin que leur application soit effective lors des périodes d'inscription pour l'année 2021-2022.

2.7 Le partage de ressources et la détermination de cibles

Nos membres sont extrêmement préoccupés par les dispositions de l'article 102 du projet de loi, dont la portée dépasse nos enjeux associatifs, et qui évoque des changements qui pourraient être lourds de conséquences.

Partage des ressources

Dans une perspective d'efficacité et d'efficacités, notre Association souscrit au partage des coûts de construction, d'entretien et d'opération des infrastructures et des équipements avec les municipalités, et ce, afin d'offrir les meilleurs services qui soient à la clientèle. D'ailleurs, les ententes que les cadres rédigent et administrent à cet égard témoignent de leur volonté d'atteindre cet objectif.

Cependant, nous tenons à rappeler que les conditions de travail des employés municipaux sont plus avantageuses. Dans ce contexte, il est difficile d'y voir des gains en matière d'efficacité ou de rentabilité sur le plan de la gestion des ressources humaines.

En ce qui a trait aux écoles privées, l'AQCS ne peut ignorer la compétition qui existe entre les réseaux des écoles publiques et privées. Partager ses ressources et ses services avec un compétiteur, surtout quand les écoles publiques doivent valoriser l'éducation publique, nous apparaît contradictoire.

Les cadres des centres de services scolaires poursuivront leur habituelle collaboration pour améliorer l'efficacité de leur organisation. Nous devons toutefois prévenir le Ministre des risques

importants associés au partage de ressources et de services, à la fois avec les villes et éventuellement, les écoles privées.

Détermination de cibles

L'AQCS tient à préciser que selon un rapport d'évaluation de Guy Lacroix et de Gino Santarossa, publié en janvier 2015 et intitulé « Avis technique sur l'évaluation économique de l'efficience budgétaire des commissions scolaires », les commissions scolaires sont, dans l'ensemble, efficaces sur le plan budgétaire. Soit elles ont un taux d'efficience en moyenne raisonnablement élevé (85 %), soit elles bénéficient pour la plupart de rendements d'échelles constants, c'est-à-dire de rendements qui leur assurent un coût par élève minimal.

Comme cadres, nous maintiendrons toujours une attitude d'ouverture et un profond sens des responsabilités à l'égard de la gestion des deniers publics. Nous tenons toutefois à rappeler que dans un contexte de croissance de clientèle, de réinvestissements massifs dans les infrastructures, de nouveaux plans d'action dans les technologies et de nouvelles obligations légales, l'ensemble des services administratifs et éducatifs sont déjà sous très forte pression.

Recommandation de l'AQCS

- ▶ Associer l'AQCS à la détermination des objectifs ou des cibles portant sur l'administration, l'organisation ou le fonctionnement des centres de services scolaires, si le Ministre décidait de se prévaloir des dispositions de l'article 137 du projet de loi.

2.8 Le rapport annuel du centre de services scolaire et la publication des plaintes pour intimidation et violence

En vertu de l'article 220 de la LIP, les commissions scolaires ont l'obligation de publier de manière distincte, pour chacun des établissements, les plaintes concernant un acte de violence ou d'intimidation, les interventions effectuées et la proportion de ces interventions qui ont fait l'objet d'une plainte auprès du Protecteur de l'élève.

L'AQCS désire indiquer le caractère très subjectif et non contextualisé des statistiques publiées dans les rapports annuels.

À la lumière de l'expérience de ses membres, l'AQCS propose au Ministre et aux parlementaires que les centres de services scolaires soient invités à publier les interventions et les mesures de soutien concrètes initiées par les milieux en cas de situation de violence ou d'intimidation. Cette nouvelle façon de faire éviterait un recensement qui ne rend pas justice aux interventions et au suivi de ces situations par les établissements.

Recommandation de l'AQCS

- ▶ Modifier l'article 104 du projet de loi, pour faire en sorte que les centres de services scolaires publient les interventions préventives ou correctrices des établissements, plutôt que des détails sur les situations de violence ou d'intimidation survenues dans les milieux.

2.9 Contrats liant les commissions scolaires

Dans le cadre de leurs opérations quotidiennes, les cadres gèrent une multitude de contrats. L'AQCS souhaite porter à l'attention du Ministre qu'il ne doit pas y avoir de vide juridique lors du changement de nom entre la commission scolaire et le centre de services scolaire. Ainsi, nous proposons que dans les dispositions transitoires et finales du projet de loi, le législateur s'assure que les centres de services scolaires auront les mêmes obligations et responsabilités, ainsi que les mêmes droits prévus dans les contrats liant les commissions scolaires avant l'entrée en vigueur de la loi.

Recommandation de l'AQCS

- S'assurer que les centres de services scolaires auront les mêmes obligations et responsabilités, ainsi que les mêmes droits prévus dans les contrats liant les commissions scolaires avant l'entrée en vigueur de la loi.



Conclusion

Selon l'AQCS, c'est en misant sur la diversité des expertises au sein du réseau de l'éducation que le projet de modernisation de la gouvernance et de l'organisation des commissions scolaires sera mené à bien.

Nous sommes persuadés que la présence d'un cadre des Services éducatifs au sein des conseils d'administration des centres de services scolaires est essentielle à une prise de décision éclairée, pour la réussite éducative. L'expertise pédagogique globale de ce cadre soutiendra les administrateurs dans leur compréhension des enjeux et des besoins des élèves, ainsi que de leurs familles. C'est une expertise dont on ne peut se passer.

Les membres de l'AQCS abordent le cheminement du projet de loi n° 40 avec pragmatisme et cette volonté de mettre à profit leur expertise de pointe. Les cadres scolaires partagent le désir du Ministre et du gouvernement du Québec de faire évoluer le réseau des écoles publiques québécoises, tout en rehaussant la qualité des services offerts à la clientèle. Nos mises en garde sur la portée des modifications prévues à la Loi sur l'instruction publique sont énoncées dans le dessein d'assurer la réussite des élèves, et pour la mise en place d'une gouvernance la plus efficiente qui soit.

Nos membres ont toujours joué un rôle déterminant dans la prestation de services aux élèves. La nouvelle appellation « centre de services scolaire » rend justice aux services qu'ils offrent aux élèves.

En terminant, notre Association demeure disponible pour discuter plus en détail des différentes recommandations exposées dans ce mémoire.



Annexe

Extraits :

► **Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel, article 12, 2^e et 3^e alinéas**

Tout membre du conseil, sauf le directeur général et le directeur des études, qui a un intérêt direct ou indirect dans une entreprise qui met en conflit son intérêt personnel et celui du collège doit, sous peine de déchéance de sa charge, le dénoncer par écrit au directeur général, s'abstenir de voter sur toute question concernant cette entreprise et éviter d'influencer la décision s'y rapportant. Il doit en outre se retirer de la séance pour la durée des délibérations et du vote relatifs à cette question.

En outre, un membre du personnel d'un collège doit, sous peine de déchéance de sa charge, s'abstenir de voter sur toute question portant sur son lien d'emploi, sa rémunération, ses avantages sociaux et ses autres conditions de travail ou ceux de la catégorie d'employés à laquelle il appartient. Il doit en outre, après avoir eu l'occasion de présenter ses observations, se retirer de la séance pour la durée des délibérations et du vote relatifs à cette question.

Le deuxième alinéa s'applique pareillement au membre du personnel, sauf le directeur général et le directeur des études, pour toute question portant sur la rémunération, les avantages sociaux et les autres conditions de travail d'autres catégories d'employés.

► **Loi sur l'Université du Québec, article 37.2**

Le membre du conseil d'administration d'une université constituante visé au paragraphe c de l'article 32 et qui est également membre du personnel de celle-ci, doit quitter toute séance pendant la durée des délibérations et du vote sur toute question concernant les négociations relatives à la convention collective ou au contrat collectif de travail en tenant lieu qui le régit ou qui régit d'autres membres du personnel de l'université constituante. Un membre du personnel de l'université constituante qui fait partie du conseil d'administration doit quitter toute séance pendant la durée des délibérations et du vote sur toute question dans laquelle il a un intérêt personnel et distinct.



Recommandations

Un membre à part entière du conseil d'administration

- ▶ Réserver un poste avec droit de vote pour un cadre scolaire des Services éducatifs au sein des conseils d'administration des centres de services scolaires, sachant que ces cadres sont les seuls, parmi l'ensemble du personnel du centre de services scolaire, à cumuler l'expertise et la vision globale sur les services aux élèves HDAA, de la formation générale des jeunes, de la formation professionnelle et de la formation générale des adultes.
- ▶ Modifier l'expression « personnel d'encadrement » prévue à l'article 61 du projet de loi pour « cadre de service », dans la mesure où le siège revendiqué par l'AQCS pour un cadre des Services éducatifs n'est pas accordé.

Les postes réservés aux parents

- ▶ Préciser à l'article 85 du projet de loi, qui modifie l'article 193.1 de la LIP, que les fonctions du comité de gouvernance et d'éthique comprennent l'établissement de profils de compétences pour soutenir le recrutement de parents sur les conseils d'administration des centres de services scolaires.
- ▶ Prévoir un siège au CA pour un élève des réseaux de la formation professionnelle et de la formation générale des adultes, en alternance, afin de prévenir les difficultés liées au recrutement de parents, moins impliqués dans ces ordres d'enseignement.
- ▶ Rendre éligibles tous les parents d'élèves du territoire d'un centre de services scolaire à l'élection des postes réservés pour les parents.

Les postes réservés aux représentants de la communauté

- ▶ Modifier l'article 49 du projet de loi, qui remplace l'article 143 de la LIP, 2^e alinéa, ainsi : « quatre représentants de la communauté dont le lieu de travail ou le lieu de résidence se trouve sur le territoire du centre de services scolaire... ».
- ▶ Préciser à l'article 85 du projet de loi, qui modifie l'article 193.1 de la LIP, que les fonctions du comité de gouvernance et d'éthique comprennent la détermination des expertises recherchées pour les postes des représentants de la communauté.

Des enjeux au plan du personnel

- ▶ Ajouter au projet de loi des dispositions similaires à celles des cégeps (article 12, 2^e et 3^e alinéas de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel) et des universités (article 37.2 de la Loi sur l'Université du Québec) au sujet de la présence de membres du personnel sur le conseil d'administration des centres de services scolaires.

Un modèle de CA fondé sur une vision globale des besoins des élèves

- ▶ Voir le tableau du présent mémoire.

Autres recommandations

- ▶ Prévoir un seul renouvellement au mandat des administrateurs.
- ▶ Prévoir un mandat de deux ans, non renouvelable pour un élève de formation professionnelle ou de formation générale des adultes siégeant sur le CA.
- ▶ Indiquer que le représentant de la communauté du profil C ne peut être un élu municipal, en favorisant plutôt la candidature d'un cadre des services des loisirs et de la vie communautaire ou du service des travaux publics.
- ▶ Éliminer la mention « Cet avis est accompagné des documents nécessaires à la tenue de la séance » de l'article 58 du projet de loi, qui modifie l'article 163, 2^e alinéa de la LIP, puisque la transmission de documents devrait plutôt faire l'objet des règles de régie interne du centre de services scolaire.
- ▶ Ajuster certaines incohérences entre l'article 49 du projet de loi, qui modifie les articles 143, 143.4 et 149.9 de la LIP, ainsi que l'article 69, qui modifie l'article 175.6 de la LIP, au sujet du renouvellement du mandat d'un candidat.
- ▶ Prévoir une rémunération pour les membres des conseils d'administration des centres de services scolaires dans la mesure où des profils de compétences et des expertises sont requis pour siéger au conseil d'administration.
- ▶ Supprimer la phrase suivante de l'article 85 relatif au comité des ressources humaines : « ... De plus, il élabore un programme de planification de la relève en gestion au sein du centre de services scolaire... ». Cette responsabilité doit relever, selon l'AQCS, de la direction des ressources humaines et de la direction générale.

Conseils d'établissement : miser sur un modèle flexible

- ▶ Préserver la souplesse des dispositions actuelles de la Loi sur l'instruction publique, qui permet à chaque milieu de déterminer la composition de son conseil d'établissement, en fonction de sa réalité et de ses besoins.
- ▶ S'assurer que le représentant de la communauté ne soit pas un parent d'élève de l'école.
- ▶ Permettre aux conseils d'établissement de donner leur avis sur toute question propre à faciliter la bonne marche de l'école, en fonction du rôle et des responsabilités qui leur ont été expressément confiés dans la LIP, le tout autorisé par résolution.
- ▶ Permettre aux conseils d'établissement de communiquer avec les parents d'élèves sur des sujets qui concernent les activités de l'établissement ou les responsabilités du conseil d'établissement, le tout autorisé par résolution.
- ▶ Régulariser l'utilisation du terme « responsable du service de garde » que l'on retrouve dans le *Règlement sur les services de garde en milieu scolaire*, mais qui ne constitue pas une catégorie d'emploi dans le plan de classification du personnel de soutien.

Plan d'engagement vers la réussite

- ▶ Conserver le libellé de l'article 209.2 de la Loi sur l'instruction publique, afin que les centres de services scolaires conservent leur rôle de validation des projets éducatifs des établissements, en fonction des objectifs de leur Plan d'engagement vers la réussite.

Le comité de parents et la Politique relative aux contributions financières

- ▶ Maintenir la consultation actuellement prévue à l'article 193 (3.1°) de la LIP auprès du comité de parents en ce qui a trait à la Politique relative aux contributions financières.
- ▶ Supprimer la proposition d'article 192 (7°) de l'article 81 du projet de loi, puisque les projets pédagogiques particuliers seront approuvés par les conseils d'établissement et, par conséquent, auront reçu l'aval des parents et des équipes-écoles concernés.

Les comités du conseil d'administration du centre de services scolaire

- ▶ Prévoir la présence d'un cadre scolaire détenant une expertise reconnue dans la composition des comités de gouvernance et d'éthique et de ressources humaines.

La mission des centres de services scolaires

- ▶ Attribuer un rôle de promotion et de valorisation de l'école publique aux centres de services scolaires, en collaboration avec les conseils d'établissement et les comités de parents.

Les ententes de scolarisation et les demandes extraterritoriales

- ▶ Créer un groupe de travail qui évaluera les dispositions du projet de loi à l'égard des ententes de scolarisation et des demandes extraterritoriales, afin de prévenir toute problématique et informer adéquatement les centres de services scolaires.
- ▶ Clarifier les modalités entourant l'admission et l'inscription d'un élève à un établissement hors du territoire du centre de services scolaire, et s'assurer d'une harmonisation des politiques d'admission et d'inscription des élèves.
- ▶ Prévoir l'entrée en vigueur des dispositions relatives à la scolarisation dans une école hors territoire au 1^{er} janvier 2021, afin que leur application soit effective lors des périodes d'inscription pour l'année 2021-2022.

Détermination de cibles

- ▶ Associer l'AQCS à la détermination des objectifs ou des cibles portant sur l'administration, l'organisation ou le fonctionnement des centres de services scolaires, si le Ministre décidait de se prévaloir des dispositions de l'article 137 du projet de loi.

Le rapport annuel du centre de services scolaire et la publication des plaintes pour intimidation et violence

- ▶ Modifier l'article 104 du projet de loi, pour faire en sorte que les centres de services scolaires publient les interventions préventives ou correctrices des établissements, plutôt que des détails sur les situations de violence ou d'intimidation survenues dans les milieux.

Contrats liant les commissions scolaires

- ▶ S'assurer que les centres de services scolaires auront les mêmes obligations et responsabilités, ainsi que les mêmes droits prévus dans les contrats liant les commissions scolaires avant l'entrée en vigueur de la loi.

ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DES CADRES SCOLAIRES

1195, avenue Lavigerie, bureau 170

Québec (Québec) G1V 4N3

Téléphone : 418 654-0014

Télécopieur : 418 654-1719

AQCS.CA