



*Les cadres scolaires,*  
EXPERTS DE LA RÉUSSITE

## **Avis relatif à une gestion optimale des services éducatifs des commissions scolaires**

Janvier 2019



## Sommaire

Introduction .....	1
1. Le rôle des conseillers pédagogiques .....	3
2. Les services .....	5
3. L'évaluation et la sanction des études.....	9
4. La concertation .....	11
5. L'organisation scolaire .....	14
Conclusion .....	15
Observations et pistes de réflexion.....	16



## 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. Parmi eux, plusieurs dirigent les Services éducatifs des commissions scolaires.

En novembre dernier, l'AQCS a salué la nomination de M. Jean-François Roberge comme ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, et lui a assuré sa pleine collaboration pour la poursuite des chantiers visant la réussite des élèves du Québec. La transformation des commissions scolaires en centres de services figure parmi les projets du ministre : un objectif aux répercussions multiples, et pour lequel notre Association a rapidement proposé de déposer sa vision et ses recommandations en matière de services éducatifs.

L'offre des Services éducatifs des commissions scolaires est déjà gérée en un modèle décentralisé. En effet, la majorité du personnel offrant des services complémentaires (article 5 du Régime pédagogique) travaille directement dans les écoles, en étroite collaboration avec les enseignants et la direction. Les Services éducatifs des commissions scolaires coordonnent, d'autre part, des ressources très spécialisées, dont l'expertise vise à répondre à des besoins encore plus particuliers. Ces ressources sont optimisées, puisque partagées entre les milieux, pour répondre à des demandes très variées, selon les clientèles. Ces spécialistes veillent également à la diffusion des meilleures pratiques.

L'AQCS croit que le fonctionnement actuel des Services éducatifs assure la nécessaire équité des ressources disponibles, sur l'ensemble du territoire d'une commission scolaire. La culture de collaboration avec les directions d'établissement ainsi qu'avec les autres services d'une commission scolaire (transport, organisation scolaire, ressources humaines, ressources financières, etc.), consolidée récemment par la création des comités de répartition des ressources, contribue à l'efficacité des processus.

En décentralisant davantage l'offre des Services éducatifs, la bureaucratie s'alourdira, au même rythme que la charge de travail des directions d'établissement.

Soulignons par ailleurs que l'expertise du personnel des Services éducatifs des commissions scolaires a permis de nouer des partenariats, non seulement avec le réseau de la santé et des services sociaux, mais également avec des organismes qui touchent, entre autres, les saines habitudes de vie et la persévérance scolaire. Ces partenariats sont essentiels pour la réussite des élèves, dont les clientèles plus vulnérables.

Le présent avis propose différentes observations et pistes de réflexion pour une gestion optimale des Services éducatifs, sous l'angle de l'accompagnement offert aux équipes-écoles par les commissions scolaires. Nos membres experts sont fiers d'apporter des éléments complémentaires d'analyse au ministre, et de collaborer à ses travaux.



## 1. Le rôle des conseillers pédagogiques

La recherche en éducation est à l'avant-plan du mandat des conseillers pédagogiques. Ceux-ci valorisent les pratiques probantes, au cœur du soutien qu'ils offrent. En collaboration avec les directions, ils contribuent à la formation continue et au développement professionnel du personnel éducatif (enseignants, techniciens en éducation spécialisée, professionnels, comme les orthopédagogues) dans un souci de cohérence sur le plan de l'accompagnement et du partage équitable des ressources sur tout un territoire. Le « regard extérieur » des conseillers pédagogiques est à la source d'actions fructueuses pour le cheminement des élèves.

Déployés au quotidien dans les milieux, ces spécialistes ont développé des expertises fines (didactique d'une matière précise, sanction des études, difficultés langagières, déficience intellectuelle, difficultés comportementales, troubles du spectre de l'autisme, etc.). Ils prêtent main-forte au personnel éducatif à l'égard du dépistage et de l'adaptation d'approches et de pratiques pédagogiques ciblées, dont l'efficacité a été démontrée par la recherche, pour certains élèves à besoins particuliers.

Cette mutualisation permet, d'une part, de partager les horaires et les expertises des conseillers pédagogiques entre les écoles. Les commissions scolaires optimisent ainsi l'utilisation de ces précieuses ressources. D'autre part, les équipes-écoles, les parents et les élèves ont un accès direct à des spécialistes chevronnés.

Dans un contexte où la pression est forte sur les enseignants, où on exige d'eux la maîtrise de contenus particuliers (ex. : sexualité, contenus en orientation scolaire et professionnelle), les conseillers pédagogiques sont des références crédibles. En côtoyant les équipes-écoles et en partageant différentes façons de transmettre des connaissances, ils développent une compréhension commune des besoins des enseignants, ce qui permet de mieux répondre aux besoins de l'élève.

Au cours des dernières années, les commissions scolaires ont instauré des cultures de collaboration étroite, et incontournable selon l'AQCS, entre les conseillers pédagogiques et les équipes-écoles. Les offres de service sont encore plus axées sur les besoins du personnel éducatif et la présence des conseillers pédagogiques en classe est accrue. Les Services éducatifs agissent comme facilitatrices et courroies de transmission, afin que les intervenants puissent partager expertise et expériences.

Enfin, dans plusieurs milieux, des communautés d'apprentissage professionnelles et des communautés de pratique ont été mises en place par les directions d'établissement. Selon une fréquence mutuellement convenue, le personnel éducatif et les directions d'établissement travaillent en collaboration avec les conseillers pédagogiques afin d'identifier les meilleures

pratiques pour chaque milieu et chaque type d'élève. Les directions d'établissement et le personnel éducatif sont heureux de compter sur ce soutien.

L'AQCS craint qu'une décentralisation des Services éducatifs vers les établissements empêche les équipes-écoles d'une commission scolaire d'avoir accès à des ressources aussi spécialisées, en matière de contenu, que les conseillers pédagogiques. Par ailleurs, un conseiller pédagogique travaillant au sein d'une école ne peut développer, seul, l'ensemble des expertises nécessaires au cheminement des élèves aux besoins plus particuliers. Un généraliste en pédagogie ne peut maîtriser finement tous les champs de compétence (didactique d'une matière précise, sanction des études, difficultés langagières, déficience intellectuelle, difficultés comportementales, troubles du spectre de l'autisme, etc.) et se maintenir à jour.

## OBSERVATIONS ET PISTES DE RÉFLEXION

- ▶ Afin de s'assurer de l'équité des services et des ressources éducatives entre les établissements d'un territoire donné, les directions d'établissement doivent pouvoir compter sur une coordination à l'échelle d'une commission scolaire. Nous pensons ici aux petites écoles où il y a très peu d'élèves, et où le financement est limité. La centralisation permet de donner du soutien à tous, peu importe la taille et le budget de l'école.
- ▶ Le modèle de partage des conseillers pédagogiques entre les écoles permet d'optimiser les ressources, puisque la majorité des établissements n'ont pas de besoins à temps plein.
- ▶ En partageant leurs multiples expertises aux équipes-écoles, et en s'appuyant sur les pratiques probantes pour élaborer le perfectionnement qu'ils offrent au personnel éducatif, les conseillers pédagogiques contribuent à l'accroissement de la réussite éducative. Ainsi, les meilleures pratiques rayonnent dans toutes les écoles d'un territoire.
- ▶ Le regroupement et la coordination des expertises à une échelle régionale nous apparaît une pratique gagnante sur les plans professionnel et budgétaire. La cogestion des conseillers pédagogiques entre les Services éducatifs et les directions d'établissement pourrait être une piste à explorer. Cette pratique est déjà en place dans certaines commissions scolaires.
- ▶ Une plus grande décentralisation entraînerait des dédoublements de reddition de comptes, et la nécessité d'embaucher plus de ressources dans les écoles, pour maintenir le même niveau de service.
- ▶ En formation professionnelle (FP) et générale des adultes (FGA), les centres sont accompagnés par des conseillers pédagogiques qui sont déjà sur place et travaillent de façon décentralisée. En raison des différents programmes de la FP et de la FGA, cette façon de faire nous apparaît efficiente et porteuse de réussite. Notons que dans certains milieux, les directions d'établissement de FP et de FGA ont convenu que l'accompagnement des conseillers pédagogiques doit demeurer plus centralisé, par souci d'efficience.



## 2. Les services

### 2.1 Élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDA)

L'offre de services aux élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDA) est définie par une politique adoptée par chaque commission scolaire. Cette politique, élaborée par les Services éducatifs, en collaboration avec un comité consultatif de membres provenant des équipes-écoles, a fait l'objet de consultations auprès des différentes instances de la commission scolaire (comité consultatif de gestion, conseil d'établissement, comité EHDA, comité de parents) et des intervenants concernés du réseau de la santé et des services sociaux.

La politique, sous la responsabilité de la commission scolaire, comprend généralement les éléments suivants :

- ▶ Orientations et objectifs
- ▶ Modalités d'évaluation des EHDA
- ▶ Démarche d'aide à l'élève
- ▶ Modalités d'élaboration et d'évaluation des plans d'intervention destinés aux EHDA
- ▶ Modalités d'intégration des EHDA dans les classes ordinaires et autres activités de l'école
- ▶ Services d'appui à l'intégration
- ▶ Modalités de regroupement des EHDA dans des écoles, des classes ou des groupes spécialisés
- ▶ Responsabilités des acteurs

À la lumière de cette politique, les élèves HDA cheminent en pouvant compter sur le soutien des ressources professionnelles dans leurs milieux.

La politique actuelle, qui privilégie l'intégration et l'inclusion des élèves HDA au régulier, prévoit également, pour certaines situations, la création d'écoles, de classes ou de groupes spécialisés, le tout, sous la responsabilité partagée de la Direction générale des commissions scolaires et des Services éducatifs, en collaboration avec les directions d'établissement et les autres services de la commission scolaire (ressources matérielles, humaines, transport, etc.).

## OBSERVATIONS ET PISTES DE RÉFLEXION

Les directions d'établissement et le personnel des écoles devraient pouvoir compter sur l'expertise des Services éducatifs pour leur clientèle EHDAA.

- ▶ L'offre des Services éducatifs devrait toujours être définie en collaboration et en concertation avec les directions d'établissement.
- ▶ L'offre des Services éducatifs devrait permettre de documenter et de coordonner le soutien spécialisé à mettre en place pour certains cas d'élèves plus problématiques. Nous pensons ici au développement d'une offre spécialisée, en fonction de la vision globale des besoins des élèves du territoire (ex. : classe régulière avec appui, classe spécialisée, école spécialisée).
- ▶ Les ressources spécialisées des Services éducatifs soutiennent les directions d'établissement dans l'attribution de codes de difficulté aux élèves. Au Québec, en 2013-2014, près de 40 000 élèves faisaient partie de l'effectif des EHDAA, c'est-à-dire qu'on leur avait attribué un code de difficulté<sup>1</sup>. Notons par ailleurs que pour la même année, plus de 146 000 élèves avaient un plan d'intervention, et que plusieurs d'entre eux nécessitaient un accompagnement des Services éducatifs.
- ▶ Les directions d'école doivent pouvoir compter sur l'étroite collaboration et le soutien des services de la commission scolaire afin d'assurer le respect de toutes les obligations liées aux EHDAA (ressources matérielles, transport scolaire, ressources humaines, etc.) ainsi que pour la gestion des nombreuses mesures financières.

### 2.2 Accueil des immigrants et francisation

Plusieurs commissions scolaires jouent un rôle fondamental à l'égard de l'accueil et de la francisation des immigrants, particulièrement dans la région de Montréal. Les Services éducatifs ont le souci d'intégrer non seulement les élèves, mais également leurs familles, dans leur nouveau milieu, et ce, en collaboration avec les divers organismes qui viennent en soutien aux immigrants. Les membres experts de l'AQCS estiment que ce type de service requiert une coordination régionale, notamment pour une planification optimale de classes dans les milieux.

## OBSERVATIONS ET PISTES DE RÉFLEXION

- ▶ Dans le contexte d'un petit milieu, où la masse critique d'élèves immigrants concernés ne justifie pas la mise en place d'une classe, il serait difficilement envisageable pour une direction, seule, d'orchestrer l'intégration d'élèves immigrants (traduction, partenariats avec des organismes, etc.).
- ▶ Les besoins en matière de financement pour la francisation en formation générale des adultes s'accroissent, d'année en année, notamment pour les besoins psychosociaux (travailleurs sociaux, intervenants sociaux, psychoéducateurs). Ces besoins doivent être reconnus et le financement accordé doit être augmenté.

---

<sup>1</sup> Statistiques de l'éducation préscolaire, enseignement primaire et secondaire, édition 2015, MEES

### 2.3 Enseignement à domicile ou en milieu hospitalier

L'offre de l'enseignement à domicile ou en milieu hospitalier devrait également faire l'objet d'un accompagnement auprès des directions d'école, entre autres au secondaire, en raison des différentes disciplines d'enseignement.

#### OBSERVATIONS ET PISTES DE RÉFLEXION

- ▶ La gestion des services d'enseignement à domicile ou en milieu hospitalier par les Services éducatifs est efficiente. Cette gestion pourrait, par ailleurs, relever des directions d'établissement du primaire dans certains milieux.

### 2.4 Enseignement à la maison

De nouvelles dispositions réglementaires sur l'enseignement à la maison sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2018, entraînant de nombreux changements dans les rôles et les responsabilités qui incombent aux commissions scolaires. Les enfants qui reçoivent l'enseignement à la maison peuvent bénéficier des services prévus par le Règlement sur l'enseignement à la maison selon des modalités établies par la commission scolaire<sup>2</sup>.

La Loi sur l'instruction publique prévoit plusieurs obligations à l'endroit des commissions scolaires, qui se doivent d'offrir différents accès aux parents scolarisant leur enfant à domicile (prêt de documentation, accessibilité à tous les locaux, services de professionnels, passation de toutes les épreuves, évaluations des apprentissages, etc.). Notre Association se demande si chaque école pourra, individuellement, fournir tout ce soutien, particulièrement dans les zones où les demandes seront soit nombreuses, ou à l'inverse, plus rares. Selon l'AQCS, la coordination des Services éducatifs représente un soutien indispensable, autant pour les écoles que pour les familles.

Ces nouvelles dispositions exigent une organisation très importante aux directions d'établissement, qui ne disposent ni du temps ni des effectifs nécessaires pour répondre aux demandes des parents qui font l'enseignement à la maison. Notre Association estime que les Services éducatifs doivent poursuivre leur soutien, afin d'offrir un service de qualité aux parents.

Notons qu'actuellement, les commissions scolaires sont à peaufiner leurs politiques et modalités sur l'enseignement à la maison et que la majorité a déjà commencé à offrir son soutien aux parents, selon les exigences de la nouvelle Loi.

#### OBSERVATIONS ET PISTES DE RÉFLEXION

- ▶ Bien que nous n'ayons pas réalisé d'enquête à cet égard, nous doutons que les directions d'établissement disposent de toute l'information et du matériel pédagogique nécessaires pour répondre aux besoins des parents.

---

<sup>2</sup> Loi sur l'instruction publique (L.R.Q., ch. I-13.3), art. 15, 1<sup>er</sup> alinéa, par. 4, 231 et 448,1 (ci-après LIP); Règlement sur l'enseignement à la maison, D 644-2018, (2018) GO II, 3869.

- ▶ En vertu du Règlement sur l'enseignement à la maison, de très nombreuses écoles ne sont pas en mesure d'assurer un accès aux ressources spécialisées aux parents (services complémentaires et ressources physiques, dont les laboratoires de sciences, d'informatique, les gymnases, l'auditorium, la bibliothèque).

## **2.5 Respect de la Loi sur l'instruction publique et application des régimes pédagogiques**

Les directions d'établissement ont besoin de l'expertise des Services éducatifs pour les informer de leurs obligations lors de modifications à la Loi sur l'instruction publique, aux différents régimes pédagogiques et à l'Instruction annuelle. Les cadres experts des Services éducatifs veillent à présenter ces nouveaux contenus obligatoires et à soutenir les milieux lorsque des modifications ou des ajustements doivent être apportés.

Au cours des dernières années, ils ont notamment accompagné les directions d'établissement dans l'appropriation de leurs responsabilités à l'égard du projet éducatif, du plan de lutte contre l'intimidation et la violence et plus récemment, à l'égard de CollecteInfo en ce qui a trait à la reddition de comptes.

Rappelons que les Services éducatifs n'ont pas de lien hiérarchique avec les directions d'établissement, tel qu'en témoignent les différents organigrammes des commissions scolaires. En effet, les gestionnaires des Services éducatifs sont en soutien à leurs collègues œuvrant au sein des écoles.

Notons par ailleurs que depuis la disparition des directions régionales du MEES, les Services éducatifs jouent un rôle plus important en matière d'accompagnement des directions d'établissement.

### **PISTE DE RÉFLEXION**

- ▶ Les directions d'école devraient pouvoir compter sur une ressource d'accompagnement pour la compréhension et l'application de la Loi sur l'instruction publique, des différents régimes pédagogiques et des Instructions annuelles du ministre, dans le respect de leurs obligations en matière de services aux élèves.



## 3. L'évaluation et la sanction des études

### 3.1 Épreuves ministérielles

L'administration des épreuves ministérielles (primaire et secondaire) et des opérations qui y sont associées est complexe, notamment pour préserver leur confidentialité et leur intégrité. Rappelons que les épreuves ministérielles ont lieu trois fois par année (mai-juin, juillet-août, décembre-janvier). Dans ce contexte, les Services éducatifs y consacrent une ressource, qui devient responsable de toutes les procédures administratives et d'exceptions. Cette personne s'assure que l'information transmise par le MEES sera traitée et acheminée aux écoles, et ce, en vue de respecter les exigences liées à l'administration des épreuves. Ceci permet d'éviter une pluralité de déploiements dans chaque école.

### 3.2 Épreuves commission scolaire

Parallèlement, plusieurs commissions scolaires élaborent et mettent à l'essai leurs propres épreuves, afin de mesurer l'évolution des apprentissages. Cet exercice peut demander d'un à deux ans de travail aux commissions scolaires. Ces dernières se regroupent pour réaliser ce mandat, sous la coordination des Services éducatifs, qui sont en contact avec le MEES en cas de question.

### 3.3 Passage du primaire au secondaire et du 1<sup>er</sup> au 2<sup>e</sup> cycle du secondaire

En vertu de la politique sur les règles de passage d'une commission scolaire, les directions d'école prennent les décisions relatives au passage des élèves du primaire au secondaire ainsi que du 1<sup>er</sup> au 2<sup>e</sup> cycle du secondaire, et en sont imputables. De plus, pour les élèves en difficulté, l'aide des spécialistes des Services éducatifs peut être requise, afin de soutenir les directions dans leurs réflexions.

### 3.4 Cours d'été

Les cours d'été, gérés par les Services éducatifs, exigent une organisation majeure, réalisée en quelques semaines. Plusieurs services des commissions scolaires doivent être impliqués afin de bien répondre aux besoins des élèves et des familles (transport scolaire en points de chute, ressources matérielles, technologies de l'information, ressources humaines et financières, etc.). Puisqu'une proportion réduite d'élèves y a recours, certains Services éducatifs privilégient d'offrir les cours d'été en un seul milieu. Du soutien est offert aux parents et aux élèves qui auraient des questionnements à propos du traitement des notes et du relevé des apprentissages. Les Services éducatifs planifient et organisent la session d'épreuves et demeurent en lien avec le MEES durant la session. Par ailleurs, bien que des cours d'été en ligne soient parfois offerts par certaines commissions scolaires, les cours en présentiel demeureront essentiels puisque plusieurs élèves ont moins d'autonomie dans leurs apprentissages.

### **3.5 Exemption ou dérogation d'un élève relativement à l'application des régimes pédagogiques**

L'expertise des Services éducatifs à l'égard des exemptions ou des dérogations permet aux directions d'école d'être soutenues dans leur prise de décision. Les cas d'exemption et de dérogation sont souvent très complexes et nécessitent une fine expertise des contenus des différents programmes, pour s'assurer que l'élève a bien atteint les objectifs pédagogiques. Les exemptions et dérogations liées aux mesures adaptatives, à la maladie, à l'entrée précoce ou retardée, au redoublement, à l'accélération et à la douance, sont tous des cas d'espèce nécessitant des analyses approfondies. De plus, dans les cas où une demande d'exemption ou d'équivalence doit être adressée au MEES, c'est une personne-ressource responsable de la sanction qui communique avec le ministère, évitant ainsi la multiplication des intermédiaires.

### **3.6 Diplomation et transmission des résultats**

L'accompagnement des directions du secondaire par les Services éducatifs dans la transmission des notes pour l'obtention du diplôme d'études secondaires, grâce au système Charlemagne, est également ciblé par nos membres experts comme l'un des pans exigeants de la sanction des études. Les responsables de la sanction des commissions scolaires soutiennent les directions d'établissement dans la vérification de l'obtention de toutes les unités nécessaires pour les élèves.

## **OBSERVATIONS ET PISTES DE RÉFLEXION**

- ▶ Évaluer la charge de travail imposée aux équipes-écoles et l'important volume de questions acheminées au MEES si chaque établissement du Québec devient responsable des épreuves ministérielles uniques et obligatoires (incluant leur confidentialité et leur intégrité), de la sanction des études et de l'organisation des cours d'été, dans le cas du secondaire. Selon l'AQCS, les épreuves ministérielles et les cours d'été devraient demeurer sous la supervision des commissions scolaires.
- ▶ Les épreuves CS, des outils très performants de régulation des pratiques enseignantes pour la réussite des élèves, sont par ailleurs très laborieuses à élaborer. Des compétences précises sont nécessaires pour l'analyse des résultats, afin de guider le perfectionnement professionnel des enseignants. Selon l'AQCS, les Services éducatifs devraient demeurer responsables de ce mandat.
- ▶ Les directions d'établissement devraient pouvoir bénéficier du soutien de leurs collègues des Services éducatifs lors de l'analyse de cas complexes pour le passage du primaire au secondaire et pour celui du 1<sup>er</sup> au 2<sup>e</sup> cycle du secondaire. De même, les directions d'établissement du secondaire devraient pouvoir bénéficier du soutien des Services éducatifs en ce qui a trait aux opérations administratives liées à la diplomation et à la certification.
- ▶ Les exemptions ou dérogations d'élèves relativement à l'application des régimes pédagogiques font partie des situations pour lesquelles les directions d'établissement doivent se positionner, et requérir l'accompagnement éclairant des Services éducatifs.



## 4. La concertation

### 4.1 Programmes reconnus, écoles à vocation particulière et projets particuliers

Chaque établissement primaire et secondaire du Québec se caractérise par un projet éducatif, adopté par le conseil d'établissement. Certains projets éducatifs donnent naissance à des programmes reconnus et à des projets particuliers. Au préalable, la commission scolaire doit s'assurer de l'équilibre dans l'offre de service, en fonction de la diversité des services éducatifs et de la capacité des établissements à accueillir, administrer et développer ces programmes et ces projets particuliers.

La collaboration des services des commissions scolaires pour mettre en place les différents programmes (transport, organisation scolaire, technologies de l'information, ressources matérielles, ressources humaines) complète le travail de concertation entre les Services éducatifs et les établissements.

#### OBSERVATIONS ET PISTES DE RÉFLEXION

- ▶ La coordination actuelle des programmes reconnus, des écoles à vocation particulière et des projets particuliers évite la création d'une concurrence entre les établissements d'un territoire, tout en contribuant à une offre éducative variée, qui répond aux attentes et aux capacités de tous les élèves. Par ailleurs, dans le cas d'une absence de régulation de la commission scolaire, notre Association craint que les programmes reconnus, les écoles à vocation particulière et les projets particuliers ne se multiplient, ce qui aurait un impact sur la clientèle des classes régulières.
- ▶ La collaboration de plusieurs services administratifs est essentielle à la mise en place et à la coordination de l'offre de programmes reconnus, d'écoles à vocation particulière et de projets particuliers.
- ▶ Compte tenu de l'importante reddition de comptes associée aux programmes particuliers et aux écoles à vocation particulière, les directions d'établissement devraient être accompagnées par les Services éducatifs.

#### **4.2 Réseau de la santé, des services sociaux, services policiers et organismes culturels**

La concertation entre le réseau de la santé et des services sociaux et les commissions scolaires est une pierre d'assise pour la réussite des élèves. Pensons à la collaboration des infirmières, des hygiénistes dentaires et des travailleurs sociaux qui, de pair avec les intervenants scolaires, accompagnent les élèves dans leur cheminement, et ce, depuis de nombreuses années.

La consolidation de ces liens professionnels avec le réseau de la santé s'avère de plus en plus fondamentale en raison de l'accentuation des problématiques liées à la santé mentale des élèves, qui est régulièrement documentée par la recherche. L'Institut de la statistique du Québec a récemment dévoilé que « la proportion d'élèves du secondaire présentant un niveau élevé de détresse psychologique est passée de 21 % en 2010-2011 à 29 % en 2016-2017. Il en va de même pour les troubles anxieux (9 % c. 17 %) et pour les troubles du déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité (13 % c. 23 %). »<sup>3</sup>

Notons également que le taux d'élèves atteints d'un spectre de l'autisme est en forte hausse partout au Québec.

Lorsque stabiliser l'état de certains enfants devient plus urgent que de les scolariser, on conçoit toute l'importance des maillages entre les réseaux de l'éducation et de la santé.

D'autres réalités accroissent encore l'importance de ces maillages : pensons notamment à l'arrivée du programme sur l'éducation à la sexualité et de la Loi sur le cannabis, ainsi que la volonté de promouvoir l'activité physique et les saines habitudes de vie auprès des élèves. Les Services éducatifs sont des acteurs-clés pour consolider les partenariats et coordonner les services offerts aux écoles, notamment par l'entremise d'organismes communautaires (réseaux loisir et sport, Enfance libre, Néo, Calacs, Plein Air, etc.). Le travail des Services éducatifs est indispensable pour assurer le succès de l'implantation de ces nouveautés.

#### **Services policiers**

Par ailleurs, la collaboration des commissions scolaires avec les services policiers s'est accrue au cours des deux dernières décennies en raison de la conscientisation des élèves et des parents à l'égard des problématiques d'intimidation et de violence.

#### **Entente multisectorielle**

Enfin, rappelons que depuis 2001, les intervenants en milieu scolaire, ceux de la santé ainsi que les policiers, doivent collaborer dans le cadre de l'Entente multisectorielle relative aux enfants victimes d'abus sexuels, de mauvais traitements physiques ou d'une absence de soins menaçant leur santé physique.

Les ressources du réseau de la santé et des services policiers font partie de l'équation pour la réussite éducative des élèves.

#### **Organismes culturels**

La nouvelle politique « Partout la Culture », le plan d'action de celle-ci et le programme « Culture à l'école » demandent aux commissions scolaires d'établir des collaborations entre les organismes culturels et les écoles. Les Services éducatifs jouent un rôle phare dans la création

---

<sup>3</sup> Communiqué de presse du 5 décembre 2018 de l'Institut de la statistique du Québec

de ces partenariats ainsi que pour la promotion de la culture auprès des élèves. Rappelons d'ailleurs qu'au cœur de la Politique de la réussite éducative, l'orientation 5.2 invite les écoles à offrir un milieu de vie qui intègre notamment des activités culturelles.

### OBSERVATIONS ET PISTES DE RÉFLEXION

- ▶ À l'échelle de la commission scolaire, la concertation entre les intervenants du réseau de la santé et des services sociaux, des services policiers et des équipes-écoles est nécessaire pour assurer un suivi complet des dossiers des clientèles, de la petite enfance à l'âge adulte (car les autres membres de la famille peuvent également présenter des besoins particuliers de suivis).
- ▶ Les équipes-écoles bénéficient largement de l'accompagnement des Services éducatifs pour le suivi auprès du CIUSSS et de la Direction de la protection de la jeunesse. Ce soutien doit être préservé.
- ▶ Le rôle des Services éducatifs pour la promotion de la culture à l'école est important et rejoint les objectifs de la Politique de la réussite éducative.

#### **4.3 Ententes extraterritoriales entre commissions scolaires et écoles privées et partenariats avec des organismes pour la prestation de services complémentaires**

Plusieurs commissions scolaires ont des écoles à mandats régionaux, lesquelles nécessitent des ententes, d'une part entre commissions scolaires, et d'autre part, entre commissions scolaires et écoles privées. Les mandats dont il est question ici concernent entre autres la déficience visuelle et auditive, les différents types de déficience intellectuelle, les difficultés motrices graves, les troubles d'apprentissage et les troubles graves de comportement. Ce type de mandat régional nécessite l'intervention des Services éducatifs de la commission scolaire, notamment en ce qui a trait aux ententes de scolarisation hors territoire pour certains élèves. La commission scolaire doit établir des règles pour l'autorisation de ces ententes.

### OBSERVATIONS ET PISTES DE RÉFLEXION

- ▶ Les ententes relatives aux écoles régionales nécessitent l'intervention de la commission scolaire pour s'assurer de la cohérence dans l'offre de services éducatifs plus spécialisés pour les élèves de son territoire.
- ▶ Les ententes de scolarisation doivent être traitées à l'échelle de la commission scolaire pour s'assurer d'une uniformisation des critères de scolarisation des élèves hors territoire.

#### **4.4 Services d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement (SARCA)**

Dans le but de faciliter le retour aux études, les commissions scolaires offrent les SARCA, relatifs à la formation professionnelle ou aux services éducatifs pour les adultes sur leur territoire, en vertu de l'article 250 de la Loi sur l'instruction publique.

### OBSERVATIONS ET PISTES DE RÉFLEXION

- ▶ Les SARCA doivent continuer d'exister à l'échelle de la commission scolaire pour des raisons d'efficience. Une école, seule, ne peut offrir ce type de service.



## 5. L'organisation scolaire

Dans plusieurs commissions scolaires, le Service de l'organisation scolaire fait partie du mandat des Services éducatifs. La politique sur l'admission et l'inscription des élèves constitue la pierre angulaire des actions du personnel œuvrant dans ce service. En effet, la détermination des bassins de clientèle (en fonction des prévisions de clientèle), les capacités d'accueil, le choix d'une école, les critères relatifs à l'inscription et au transfert des élèves, les modalités liées aux places disponibles dans les écoles et les liens avec la politique sur le transport scolaire se retrouvent dans cette politique.

L'utilisation du financement à l'égard des ouvertures de groupes et de classes spécialisées est également un mandat confié aux équipes de l'organisation scolaire.

### PISTE DE RÉFLEXION

- ▶ Au sein de certaines commissions scolaires, entre autres celles de petite taille, le mandat des Services éducatifs inclut le volet de l'organisation scolaire. Cet aspect doit être considéré, dans le cadre d'une réflexion au sujet d'une décentralisation. L'AQCS propose que l'organisation scolaire demeure centralisée. La vision globale des besoins d'espace et de la clientèle cultivée par ce service permet d'assurer une allocation efficiente des ressources.



## Conclusion

Le ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur peut compter sur l'offre actuelle des Services éducatifs des commissions scolaires afin de préserver un accès équitable et optimal à des ressources spécialisées entre toutes les écoles du Québec. Ces ressources accompagnent au quotidien les directions d'établissement, les enseignants, les professionnels et le personnel de soutien devant les nombreux défis qui s'élèvent.

Par ailleurs, certains mandats des autres services administratifs (technologies, ressources humaines, transport, organisation scolaire, etc.) sont liés aux divers mandats des Services éducatifs. Cette complémentarité entre les Services éducatifs et les autres services est au plus grand bénéfice des élèves, du personnel éducatif et du personnel de direction.

L'AQCS est convaincue que le modèle des Services éducatifs déployé par les commissions scolaires est efficient. Toutefois, notre Association demeure ouverte afin de collaborer à l'évolution des processus et des services qui contribuent à la réussite éducative.

Nos membres experts demeurent à la disposition du ministre pour aborder plus en détail le contenu de cet avis.

# Observations et pistes de réflexion

## 1. Le rôle des conseillers pédagogiques

- ▶ Afin de s'assurer de l'équité des services et des ressources éducatives entre les établissements d'un territoire donné, les directions d'établissement doivent pouvoir compter sur une coordination à l'échelle d'une commission scolaire. Nous pensons ici aux petites écoles où il y a très peu d'élèves, et où le financement est limité. La centralisation permet de donner du soutien à tous, peu importe la taille et le budget de l'école.
- ▶ Le modèle de partage des conseillers pédagogiques entre les écoles permet d'optimiser les ressources, puisque la majorité des établissements n'ont pas de besoins à temps plein.
- ▶ En partageant leurs multiples expertises aux équipes-écoles, et en s'appuyant sur les pratiques probantes pour élaborer le perfectionnement qu'ils offrent au personnel éducatif, les conseillers pédagogiques contribuent à l'accroissement de la réussite éducative. Les meilleures pratiques rayonnent dans toutes les écoles d'un territoire.
- ▶ Le regroupement et la coordination des expertises à une échelle régionale nous apparaît une pratique gagnante sur les plans professionnel et budgétaire. La cogestion des conseillers pédagogiques entre les Services éducatifs et les directions d'établissement pourrait être une piste à explorer. Cette pratique est déjà en place dans certaines commissions scolaires.
- ▶ Une plus grande décentralisation entraînerait des dédoublements de reddition de comptes, et la nécessité d'embaucher plus de ressources dans les écoles, pour maintenir le même niveau de service.
- ▶ En formation professionnelle (FP) et générale des adultes (FGA), les centres sont accompagnés par des conseillers pédagogiques qui sont déjà sur place et travaillent de façon décentralisée. En raison des différents programmes de la FP et de la FGA, cette façon de faire nous apparaît efficiente et porteuse de réussite. Notons que dans certains milieux, les directions d'établissement de FP et de FGA ont convenu que l'accompagnement des conseillers pédagogiques doit demeurer plus centralisé, par souci d'efficience.

## 2. Les services

### 2.1 Élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDA)

- ▶ L'offre des Services éducatifs devrait toujours être définie en collaboration et en concertation avec les directions d'établissement.
- ▶ L'offre des Services éducatifs devrait permettre de documenter et de coordonner le soutien spécialisé à mettre en place pour certains cas d'élèves plus problématiques. Nous pensons ici au développement d'une offre spécialisée, en fonction de la vision globale des besoins des élèves du territoire (ex. : classe régulière avec appui, classe spécialisée, école spécialisée).
- ▶ Les ressources spécialisées des Services éducatifs soutiennent les directions d'établissement dans l'attribution de codes de difficulté aux élèves. Au Québec, en

2013-2014, près de 40 000 élèves faisaient partie de l'effectif des EHDAA, c'est-à-dire qu'on leur avait attribué un code de difficulté<sup>4</sup>. Notons par ailleurs que pour la même année, plus de 146 000 élèves avaient un plan d'intervention, et que plusieurs d'entre eux nécessitaient un accompagnement des Services éducatifs.

- ▶ Les directions d'école doivent pouvoir compter sur l'étroite collaboration et le soutien des services de la commission scolaire afin d'assurer le respect de toutes les obligations liées aux EHDAA (ressources matérielles, transport scolaire, ressources humaines, etc.) ainsi que pour la gestion des nombreuses mesures financières.

## 2.2 Accueil des immigrants et francisation

- ▶ Dans le contexte d'un petit milieu, où la masse critique d'élèves immigrants concernés ne justifie pas la mise en place d'une classe, il serait difficilement envisageable pour une direction, seule, d'orchestrer l'intégration d'élèves immigrants (traduction, partenariats avec des organismes, etc.).
- ▶ Les besoins en matière de financement pour la francisation en formation générale des adultes s'accroissent, d'année en année, notamment pour les besoins psychosociaux (travailleurs sociaux, intervenants sociaux, psychoéducateurs). Ces besoins doivent être reconnus et le financement accordé doit être augmenté.

## 2.3 Enseignement à domicile ou en milieu hospitalier

- ▶ La gestion des services d'enseignement à domicile ou en milieu hospitalier par les Services éducatifs est efficiente. Cette gestion pourrait, par ailleurs, relever des directions d'établissement du primaire dans certains milieux.

## 2.4 Enseignement à la maison

- ▶ Bien que nous n'ayons pas réalisé d'enquête à cet égard, nous doutons que les directions d'établissement disposent de toute l'information et du matériel pédagogique nécessaires pour répondre aux besoins des parents.
- ▶ En vertu du Règlement sur l'enseignement à la maison, de très nombreuses écoles ne sont pas en mesure d'assurer un accès aux ressources spécialisées aux parents (services complémentaires et ressources physiques, dont les laboratoires de sciences, d'informatique, les gymnases, l'auditorium, la bibliothèque).

## 2.5 Respect de la Loi sur l'instruction publique et application des régimes pédagogiques

- ▶ Les directions d'école devraient pouvoir compter sur une ressource d'accompagnement pour la compréhension et l'application de la Loi sur l'instruction publique, des différents régimes pédagogiques et des Instructions annuelles du ministre, dans le respect de leurs obligations en matière de services aux élèves.

## 3. Évaluation et sanction des études

- ▶ Évaluer la charge de travail imposée aux équipes-écoles et l'important volume de questions acheminées au MEES si chaque établissement du Québec devient responsable des épreuves ministérielles uniques et obligatoires (incluant leur confidentialité et leur intégrité), de la sanction des études et de l'organisation des cours d'été, dans le cas du

---

<sup>4</sup> Statistiques de l'éducation préscolaire, enseignement primaire et secondaire, édition 2015, MEES

secondaire. Selon l'AQCS, les épreuves ministérielles et les cours d'été devraient demeurer sous la supervision des commissions scolaires.

- ▶ Les épreuves CS, des outils très performants de régulation des pratiques enseignantes pour la réussite des élèves, sont par ailleurs très laborieuses à élaborer. Des compétences précises sont nécessaires pour l'analyse des résultats, afin de guider le perfectionnement professionnel des enseignants. Selon l'AQCS, les Services éducatifs devraient demeurer responsables de ce mandat.
- ▶ Les directions d'établissement devraient pouvoir bénéficier du soutien de leurs collègues des Services éducatifs lors de l'analyse de cas complexes pour le passage du primaire au secondaire et pour celui du 1<sup>er</sup> au 2<sup>e</sup> cycle du secondaire. De même, les directions d'établissement du secondaire devraient pouvoir bénéficier du soutien des Services éducatifs en ce qui a trait aux opérations administratives liées à la diplomation et à la certification.
- ▶ Les exemptions ou dérogations d'élèves relativement à l'application des régimes pédagogiques font partie des situations pour lesquelles les directions d'établissement doivent se positionner, et requérir l'accompagnement éclairant des Services éducatifs.

#### 4. Concertation

##### 4.1 Programmes reconnus, écoles à vocation particulière et projets particuliers

- ▶ La coordination actuelle des programmes reconnus, des écoles à vocation particulière et des projets particuliers évite la création d'une concurrence entre les établissements d'un territoire, tout en contribuant à une offre éducative variée, qui répond aux attentes et aux capacités de tous les élèves. Par ailleurs, dans le cas d'une absence de régulation de la commission scolaire, notre Association craint que les programmes reconnus, les écoles à vocation particulière et les projets particuliers ne se multiplient, ce qui aurait un impact sur la clientèle des classes régulières.
- ▶ La collaboration de plusieurs services administratifs est essentielle à la mise en place et à la coordination de l'offre de programmes reconnus, d'écoles à vocation particulière et de projets particuliers.
- ▶ Compte tenu de l'importante reddition de comptes associée aux programmes particuliers et aux écoles à vocation particulière, les directions d'établissement devraient être accompagnées par les Services éducatifs.

##### 4.2 Réseau de la santé, des services sociaux, services policiers et organismes culturels

- ▶ À l'échelle de la commission scolaire, la concertation entre les intervenants du réseau de la santé et des services sociaux, des services policiers et des équipes-écoles est nécessaire pour assurer un suivi complet des dossiers des clientèles, de la petite enfance à l'âge adulte (car les autres membres de la famille peuvent également présenter des besoins particuliers de suivis).
- ▶ Les équipes-écoles bénéficient largement de l'accompagnement des Services éducatifs pour le suivi auprès du CIUSSS et de la Direction de la protection de la jeunesse. Ce soutien doit être préservé.
- ▶ Le rôle des Services éducatifs pour la promotion de la culture à l'école est important et rejoint les objectifs de la Politique de la réussite éducative.

#### 4.3 Ententes extraterritoriales entre commissions scolaires et écoles privées et partenariats avec des organismes pour la prestation de services complémentaires

- ▶ Les ententes relatives aux écoles régionales nécessitent l'intervention de la commission scolaire pour s'assurer de la cohérence dans l'offre de services éducatifs plus spécialisés pour les élèves de son territoire.
- ▶ Les ententes de scolarisation doivent être traitées à l'échelle de la commission scolaire pour s'assurer d'une uniformisation des critères de scolarisation des élèves hors territoire.

#### 4.4 Services d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement (SARCA)

- ▶ Les SARCA doivent continuer d'exister à l'échelle de la commission scolaire pour des raisons d'efficacité. Une école, seule, ne peut offrir ce type de service.

### 5. Organisation scolaire

- ▶ Au sein de certaines commissions scolaires, entre autres celles de petite taille, le mandat des Services éducatifs inclut le volet de l'organisation scolaire. Cet aspect doit être considéré, dans le cadre d'une réflexion au sujet d'une décentralisation. L'AQCS propose que l'organisation scolaire demeure centralisée. La vision globale des besoins d'espace et de la clientèle cultivée par ce service permet d'assurer une allocation efficace des ressources.





**ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DES CADRES SCOLAIRES**  
1195, avenue Lavigerie, bureau 170  
Québec (Québec) G1V 4N3  
Téléphone : 418 654-0014  
Télécopieur : 418 654-1719  
**AQCS.CA**