

Les cadres scolaires,
EXPERTS DE LA RÉUSSITE



AVIS

Recommandations visant à améliorer l'efficacité de l'entretien des écoles, de la gestion des projets d'investissement et des ajouts d'espaces

JANVIER 2019



Sommaire

Introduction	1
Établir une planification pluriannuelle	2
Assouplir et accélérer les étapes d'acquisition d'un terrain.....	5
Alléger la Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs et rehausser les conditions de travail...	7
Accroître la marge de manœuvre des gestionnaires.....	8
Revoir la reddition de comptes.....	9
Éléments de réflexion sur les classes de maternelle 4 ans.....	10
Hausser les budgets d'entretien (maintien d'actifs, exploitation et transformation).....	12
Conclusion.....	14
Recommandations	15





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 des ressources matérielles des commissions scolaires.

Le ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, M. Jean-François Roberge, a évoqué de nombreux et ambitieux chantiers afin d'améliorer l'efficacité de la gestion du réseau public d'éducation, ainsi que pour hausser le taux de réussite scolaire. Une volonté d'accélérer les projets de rénovation et de construction a de même été énoncée.

Dans le cadre de cet avis, nos membres experts en ressources matérielles sont heureux de proposer des solutions pour rendre plus efficaces la gestion des projets de rénovation, de construction et d'agrandissement d'école, de même que la gestion des travaux d'entretien. Nous estimons qu'une planification pluriannuelle des projets par les commissions scolaires, alliée à une démarche d'autorisation allégée et plus rapide du MEES et des municipalités, ainsi qu'une amélioration des conditions de travail de la main-d'œuvre (salaire et prévisibilité), permettraient au ministre d'atteindre ses objectifs d'efficacité.

Ce document propose également des pistes d'amélioration, entre autres à l'égard de la main-d'œuvre et de la reddition de comptes.



Établir une planification pluriannuelle

Quel que soit le domaine d'intervention, les bénéfices d'une bonne planification en gestion de projet ne sont plus à démontrer. Lorsque les parties prenantes (élus, gestionnaires, personnel administratif, municipalités, communauté, etc.) réfléchissent collectivement aux enjeux et aux étapes liés à la réalisation d'un projet, le résultat n'en est que meilleur et les fonds publics, mieux utilisés.

À l'heure actuelle, les commissions scolaires déposent leur projet de construction ou d'agrandissement d'une école au MEES et, lorsqu'il est autorisé, les directions des ressources matérielles disposent d'approximativement 18 mois pour réaliser le projet.

Dans un contexte de maintien, de « réhabilitation », d'agrandissement ou de construction d'une école, les cadres experts de notre Association estiment que la planification optimale de ces divers types de projets devrait s'échelonner sur une période de 18 à 24 mois. À cela, s'ajoute une période de 12 à 24 mois pour la construction.

Ainsi, pour réaliser un projet de « réhabilitation », d'agrandissement ou de construction d'une école, les acteurs concernés devraient minimalement bénéficier d'une période de trois ans, au cours de laquelle différentes autorisations pourraient être accordées par le ministère¹ :

- ▶ Une première autorisation au début de l'an 1 d'un projet, incluant le financement requis (10 % du coût), afin de permettre sa planification et sa conception;
- ▶ Dès l'an 2, d'autres autorisations pourraient être données (ex. : plans et devis préapprouvés, analyses de sol) afin de poursuivre le travail de planification et de conception du projet;
- ▶ Au cours de l'an 2, une autorisation finale serait accordée pour réaliser les travaux.

Une période de planification de 18 à 24 mois comporterait, entre autres, les avantages suivants :

1. De meilleurs maillages et la mise en place de mécanismes de collaboration avec la **direction d'établissement, l'équipe-école et le personnel des commissions scolaires**, notamment des Services éducatifs, et ce, à plusieurs niveaux :

¹ Ces autorisations et ce délai excluent les concours d'architecture envisagés par le ministre.

- pour concevoir l'école et acheter le mobilier selon les différentes approches pédagogiques retenues (ex. : classes ouvertes, classes aménagées pour stimuler selon certains objectifs (Flex), besoins des EHDAA, etc.);
 - pour établir un plan de communication et de surveillance ayant comme public cible les parents, les élèves et le personnel, notamment en cas de chantier en présence d'élèves et de membres du personnel (information sur les travaux et les inconvénients qui y sont associés, comme le bruit, la poussière, les coupures d'eau, etc.);
 - pour organiser le transport scolaire;
 - pour planifier la fin d'un projet de construction au printemps, afin que les mises en service des systèmes et les ajustements nécessaires soient effectués avant l'arrivée de la clientèle;
 - pour prévoir la délocalisation temporaire des élèves dans d'autres lieux durant la construction (autres bâtiments, bâtiments modulaires, etc.) en vue de soumettre au MEES les demandes de financement requis.
2. Les **municipalités** auraient davantage l'occasion de discuter avec les autorités de la commission scolaire afin d'identifier les sites pour la construction des écoles ou leur acquisition, le cas échéant, et de définir les besoins en infrastructures partagées, les modalités du financement et la planification du développement résidentiel :
- à l'égard des espaces spécialisés (piscine, palestra, dimensions d'un gymnase, parc et terrain de jeux, etc.);
 - à l'égard du développement d'espaces résidentiels, et pour effectuer des prévisions de clientèle scolaire en fonction du nombre d'unités construites;
 - à l'égard des équipements à mettre en place et aux travaux à réaliser si un terrain choisi n'est pas desservi par les infrastructures (aqueduc, égouts, bassins de rétention, rues, trottoirs, lampadaires).
3. Les **municipalités** pourraient effectuer une meilleure planification à long terme, ce qui leur permettrait également d'évaluer et d'adapter leurs exigences en fonction des projets à venir :
- à l'égard de leurs réglementations d'urbanisme à modifier en cours de conception du projet, avant l'autorisation finale du ministère;
 - à l'égard de projets dérogatoires (implantation, stationnement, verdissement);
 - à l'égard de projets faisant l'objet de programmes particuliers d'urbanisme ou de programmes d'implantation et d'intégration architecturale.
4. Les **gestionnaires des ressources matérielles** des commissions scolaires auraient plus de latitude pour :
- s'entendre avec la municipalité pour que le terrain identifié soit optimal, réaliser les études géotechniques (afin d'éviter des surprises désagréables lors des excavations) et monter un dossier d'affaires avec les coûts réels du projet;

- déterminer le moment du lancement de l'appel d'offres, afin de choisir des périodes propices à des soumissions plus basses pour éviter les surchauffes du marché;
 - mieux planifier la main-d'œuvre, en contexte de rareté. En région, les entrepreneurs du secteur de la construction ou spécialisés (plomberie, électricité) sont particulièrement intéressés par les échéanciers des travaux à venir, afin d'assurer du travail à plus long terme à leurs employés. Notons que ces entrepreneurs et ces sous-traitants spécialisés sont souvent limités en nombre et en disponibilité.
5. Quelques mois de plus permettraient également de faire la différence auprès des **citoyens** d'un quartier :
- pour leur présenter sans pression l'ensemble d'un projet, notamment lors d'un changement de zonage.

Mentionnons que les étapes de planification des projets d'écoles pourraient s'intégrer aux plans triennaux de répartition et de destination des commissions scolaires déjà prévus à l'article 211 de la Loi sur l'instruction publique.

Enfin, il est à noter que les municipalités ont l'obligation d'élaborer annuellement un plan triennal des immobilisations. Un meilleur maillage pourrait être effectué avec ces dernières pour assurer une plus grande cohérence en matière de planification des investissements à venir.

Nous recommandons donc au ministre que pour réaliser un projet de « réhabilitation », d'agrandissement ou de construction d'une école, les acteurs concernés doivent minimalement bénéficier d'une période de trois ans, au cours de laquelle différentes autorisations pourraient être accordées par le ministère :

- ▶ Une première autorisation au début de l'an 1 d'un projet, incluant le financement requis (10 % du coût), afin de permettre sa planification et sa conception;
- ▶ Dès l'an 2, d'autres autorisations pourraient être données (ex. : plans et devis préapprouvés, analyses de sol) afin de poursuivre le travail de planification et de conception du projet;
- ▶ Au cours de l'an 2, une autorisation finale serait accordée pour réaliser les travaux.



Assouplir et accélérer les étapes d'acquisition d'un terrain

L'acquisition de terrains par les commissions scolaires pour la construction d'une nouvelle école est souvent laborieuse. Lorsque l'autorisation d'un projet est accordée par le MEES, les délais sont souvent très serrés pour les municipalités, ce qui fait en sorte qu'elles sont sous pression pour trouver un terrain. Faute de disponibilité de terrains propices, les municipalités proposent parfois aux commissions scolaires des terrains en milieu humide, dans une zone industrielle, sans accès routier ou encore nécessitant d'importants travaux de dynamitage.

Terrain gratuit... ou pas?

De plus, lorsque les municipalités sont sollicitées par les commissions scolaires afin de leur fournir un terrain pour la construction d'une école, aucune règle unifiée n'encadre ces négociations. Par conséquent, les commissions scolaires demandent à ce que les terrains leur soient cédés sans coût.

Dans certains cas, les villes doivent acheter des terrains bien localisés à leur juste valeur marchande. Nul besoin de mentionner que dans certains milieux, les municipalités n'entrevoient pas positivement la cession gratuite de leurs terrains, surtout lorsqu'elles sont informées que la commission scolaire a l'obligation de vendre ses bâtiments excédentaires et non de les céder gratuitement aux municipalités.

Nonobstant le principe de gratuité, certaines villes où les valeurs foncières sont très élevées ont demandé aux commissions scolaires de payer pour les terrains où l'implantation de nouvelles écoles est prévue. Il semble donc y avoir deux façons de procéder. Il faudrait ainsi clarifier ces pratiques ainsi que les règles en matière d'acquisition et d'aliénation de terrain entre les municipalités et les commissions scolaires.

Faire face aux nouvelles réalités du développement immobilier

Il faudrait assouplir les règles pour valoriser d'autres modèles de développement immobilier afin de combler les besoins d'ajout d'espace. Nous pensons ici notamment à l'intégration d'écoles à des projets multifonctionnels, à des copropriétés, à la réalisation d'écoles clés en main, à des baux à long terme, à des emphytéoses ou des droits « superficiaires » de propriété, qui constituent des options à explorer.

Fonds des parcs et des terrains de jeux

Enfin, bien que nous sommes moins familiers avec les dispositions de la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme, il pourrait être intéressant que la réserve que les promoteurs doivent payer en terrain ou en argent pour le fonds des parcs et des terrains de jeux, laquelle se situe

actuellement à 10 % de la valeur du lotissement, soit augmentée jusqu'à 16 %, comme c'est le cas dans certaines provinces canadiennes. Ceci permettrait aux municipalités d'accroître leur marge de manœuvre en matière de terrains et de sources de financement disponibles pour un projet de construction d'école.

Notre Association propose ces recommandations au ministre :

- ▶ Que le MEES établisse des règles unifiées en matière d'acquisition de terrain entre les commissions scolaires et les municipalités;
- ▶ Si, éventuellement, les commissions scolaires devaient payer pour l'acquisition de terrain à leur juste valeur marchande, le MEES devrait déboursier ces sommes dans leur intégralité;
- ▶ Intégrer de nouvelles approches en matière de développement immobilier dans les mesures de financement (projets multifonctionnels, copropriétés, écoles clés en main, baux à long terme, emphytéoses, droits « superficiaires » de propriété, etc.);
- ▶ Explorer la possibilité que les villes reçoivent davantage de superficie de terrain et d'argent des promoteurs, de façon à faciliter l'acquisition ou le paiement des terrains destinés à des fins de construction d'écoles.



Alléger la Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs et rehausser les conditions de travail

Pour gérer efficacement tous les projets actuels et à venir, les gestionnaires scolaires ont des défis importants à surmonter en lien avec les ressources humaines. Actuellement, le recrutement de ressources est complexe. La création de postes permanents, plus attractifs dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, est entravée par la Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs.

Par ailleurs, la variation, d'une année à l'autre, du budget prévu pour l'embauche dans l'enveloppe d'investissement, génère une imprévisibilité quant aux contrats proposés à notre personnel, et nuit à la rétention de ces ressources qualifiées.

Lorsqu'on considère l'ampleur du parc immobilier des commissions scolaires, l'enjeu des ressources humaines est criant :

- ▶ Nos ingénieurs et architectes sont les moins bien rémunérés de tous les organismes publics et parapublics. Le recrutement et la rétention de ces ressources sont de réels défis.
- ▶ La présence et l'expertise des surveillants de chantier (ingénieurs et architectes) sont essentielles pour la livraison des projets dans les temps et les budgets projetés. Les inspections des surveillants de chantier préviennent des erreurs coûteuses, accélèrent les travaux et en assurent la qualité. Ils gèrent les imprévus et communiquent les changements, notamment avec les entrepreneurs.

Notre Association recommande ainsi au gouvernement :

- ▶ d'alléger la Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs, afin de permettre la création de postes permanents ou de contrats d'une durée de 10 ans, qui assureront la rétention de ressources (assurer la concordance avec les conventions collectives des professionnels non enseignants, à l'égard d'une modification à la durée des contrats);
- ▶ que les conditions de travail des ingénieurs et des architectes œuvrant dans le secteur de l'éducation soient les mêmes que celles de leurs collègues du reste de la fonction publique.

Accroître la marge de manœuvre des gestionnaires

En règle générale, sur le plan financier, la gestion des projets de construction et d'agrandissement des écoles se déroule selon les paramètres convenus. Toutefois, le financement par projet induit une rigidité pouvant ralentir la réalisation de certains projets plus complexes. En effet, un projet peut être sous-financé en raison de circonstances particulières survenant en cours de chantier, alors qu'un autre projet peut générer des économies. Dans d'autres cas, des délais associés aux divers calendriers de financement du gouvernement retardent le déploiement d'un projet. C'est notamment le cas lors d'une démolition de bâtiment autorisée lors d'une année financière, et de sa reconstruction, autorisée au cours d'une année financière subséquente.

Par ailleurs, les cadres experts membres de notre Association tiennent à souligner que le coût de construction de 3 300 \$ au mètre carré actuellement en vigueur n'est pas suffisant afin d'assurer la qualité minimale souhaitée pour des bâtiments scolaires durables. De plus, en raison de ce faible budget, il reste très peu de marge de manœuvre pour l'innovation et la créativité.

Enfin, il est important de mentionner que chaque fois que des fonds supplémentaires sont nécessaires pour terminer un chantier, l'autorisation du ministre est requise, impliquant un délai indéterminé quant au respect de l'échéancier.

Ainsi, l'AQCS propose que :

- ▶ puisque le financement est accordé par projet, les économies d'un projet devraient être transférables dans un autre projet plus complexe;
- ▶ les calendriers de financement soient harmonisés, de façon à ce que, par exemple, la démolition et la reconstruction d'un bâtiment aient lieu lors de la même année financière. Trop souvent, la démolition a lieu lors d'une année financière, et la reconstruction, une année suivante, ce qui prolonge les délais;
- ▶ les coûts de construction actuels au mètre carré (environ 3 300 \$) devraient être augmentés, pour permettre la construction de bâtiments plus durables. Le coût au mètre carré dévolu aux Lab-écoles, ou encore à certains bâtiments municipaux (bibliothèques, postes de police), nous apparaît intéressant (un peu plus de 4 000 \$ le mètre carré);
- ▶ dans les cas où des fonds supplémentaires sont nécessaires pour terminer un chantier (surchauffe dans le secteur de la construction, terrain à décontaminer, etc.), qu'un mécanisme décentralisé permette de poursuivre les travaux sans l'autorisation préalable du ministre.



Revoir la reddition de comptes

Actuellement, les gestionnaires des ressources matérielles des commissions scolaires doivent effectuer des redditions de comptes auprès du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et du Secrétariat du Conseil du trésor. Ce suivi est particulièrement associé aux contrats et aux règles de projets majeurs.

Nous remarquons d'ailleurs que les demandes du MEES liées à la reddition de comptes des ressources matérielles sont de plus en plus fréquentes, et les délais, de plus en plus serrés.

Bien que les cadres experts de notre Association souhaitent poursuivre leur contribution à la saine gestion des fonds publics, ils tiennent à signaler la lourdeur des contrôles à effectuer, et les délais qui sont ainsi créés. De plus, plusieurs d'entre eux sont déjà responsables de l'application des règles contractuelles (RARC) qui leur impose une importante reddition de comptes.

L'AQCS s'interroge sur les redditions de comptes. Va-t-on trop loin? N'y aurait-il pas d'autres façons de faire?

Notre Association émet ces propositions :

- ▶ Mettre en œuvre une démarche de simplification de la reddition de comptes, sans amoindrir la qualité des contrôles réalisés, en collaboration avec les membres experts de l'AQCS;
- ▶ Si, pour diverses raisons, il est impossible de modifier le cadre de la reddition de comptes, nous proposons au ministre de financer les obligations qui y sont liées.



Éléments de réflexion sur les classes de maternelle 4 ans

Bien que le ministre tienne à mobiliser les acteurs du réseau pour l'implantation accrue des classes de maternelle 4 ans partout au Québec, l'AQCS joint sa voix à celle de plusieurs partenaires qui ont fait part des défis à l'égard des aspects financier et matériel de ce projet.

De nombreux milieux n'ont pas les espaces nécessaires pour l'aménagement de nouvelles classes. Des ajustements coûteux devront être envisagés pour les locaux disponibles : mobilier, hauteur des casiers, installation de salles de bains adaptées et à proximité, etc. L'implantation de ces groupes exigera également l'ajout de spécialistes, des augmentations ou des modifications aux activités parascolaires existantes, etc. Nos écoles auront-elles la capacité physique d'accueillir tous ces changements?

À cet égard, nous attirons votre attention sur le fait que pour soutenir l'implantation de la maternelle 4 ans, certaines écoles devront renoncer à des locaux à vocation spécialisée (musique, bibliothèque, salles polyvalentes, etc.) pour les convertir en classes. Des changements aux espaces des services de garde devront aussi être apportés. Dans un contexte où l'on cherche à améliorer la persévérance scolaire, ces locaux sont importants. Il est démontré qu'une densité trop importante d'élèves peut générer davantage de conflits, compliquer l'accompagnement en sous-groupe ou individualisé, etc.

Dans un tel contexte, l'AQCS émet cette recommandation :

- ▶ Analyser la clientèle de chaque territoire et ajuster en conséquence l'implantation du projet des maternelles 4 ans. Plusieurs milieux à croissance légère nous semblent en mesure d'accueillir ces élèves. Toutefois, dans les commissions scolaires à plus forte croissance, où la capacité d'accueil est atteinte, deux solutions pourraient être envisagées :
 - Reconfigurer les aires de desserte de chaque école, afin qu'elles soient capables d'accueillir des élèves de maternelle 4 ans, ce qui ferait en sorte que quelques écoles primaires supplémentaires devraient être construites sur le territoire d'une commission scolaire. Notons toutefois que l'aspect politique des transferts sera à considérer.
 - Construire des écoles dédiées uniquement aux élèves préscolaires de 4 et 5 ans. Si cette stratégie est retenue, l'aspect du transport sur de plus longues distances devra être considéré.

Les cadres experts veilleront à trouver la solution la plus appropriée et à l'opérationnaliser le plus rapidement possible.

Notre Association est disponible pour accompagner le ministre quant à l'impact financier et matériel réel du projet des classes de maternelle 4 ans.



Hausser les budgets d'entretien (maintien d'actifs, exploitation et transformation)

Malgré une forte augmentation des budgets d'investissement, l'AQCS et ses membres experts tiennent à souligner que les budgets demeurent insuffisants, principalement à l'égard des budgets d'exploitation. Les Services des ressources matérielles des commissions scolaires ne bénéficient pas des sommes requises pour s'acquitter de toutes leurs responsabilités, ce qui provoque :

- ▶ la détérioration prématurée des actifs;
- ▶ l'augmentation des facteurs de risque associés à la qualité de l'air intérieur et la sécurité des occupants;
- ▶ l'augmentation d'interruptions de service;
- ▶ l'augmentation des fermetures d'écoles malsaines ou non sécuritaires;
- ▶ l'incapacité à répondre au cadre légal en tant que propriétaire du parc immobilier.

L'entretien des bâtiments relève des trois principes suivants :

- ▶ L'entretien curatif (lié aux réparations à faire, à l'usage intensif d'un édifice public, aux bris et interruptions de service des systèmes qui peuvent interférer avec la disponibilité des locaux, aux travaux requis et urgents pour des enjeux de santé et de sécurité, etc.);
- ▶ L'entretien normatif (exigé par une autorité dont la RBQ, la CNESST, par des lois et règlements de plus en plus spécifiques et pour lesquels nous n'avons aucun contrôle);
- ▶ L'entretien préventif (exigé pour empêcher tout bris de service, détecter et prévenir des déficiences, assurer la pérennité des installations une fois la remise à niveau, les rénovations et les remplacements faits des systèmes et composantes du bâtiment, une fois les travaux de maintien et/ou de résorption du déficit de maintien d'actifs finalisés, une fois les ajouts d'espaces livrés, etc.).

Par ailleurs, au-delà des investissements consentis en maintien aux écoles, nous savons que plusieurs bâtiments du parc immobilier ont grand besoin d'être modernisés, pour répondre aux besoins des élèves et des équipes-écoles du 21^e siècle.

Dans un contexte où il est démontré que 1 \$ dépensé en entretien permet d'économiser 4 \$ en réparation, l'AQCS recommande au ministre de hausser les budgets d'entretien, et d'évaluer ces propositions :

- ▶ Augmenter les budgets dédiés au maintien d'actifs, à la résorption de déficit et à la transformation fonctionnelle du parc actif;
- ▶ Accorder des budgets d'entretien en tenant compte de l'IPC;
- ▶ Prévoir une enveloppe dédiée à la transformation fonctionnelle des bâtiments les plus anciens, pour entre autres améliorer l'intégration des nouvelles pratiques pédagogiques et l'offre de services;
- ▶ Réviser les sommes prévues pour la qualité de vie (notamment la qualité de l'air), afin qu'elles soient en cohérence avec les bonnes pratiques du domaine et celles souhaitées par le MEES;
- ▶ Permettre le démarrage des projets de maintien et de résorption du déficit de maintien d'actifs dès leur autorisation (avant les annonces publiques, sauf dans le cas d'annonces majeures).

Nos membres réitèrent l'intérêt et l'importance de poursuivre le travail d'harmonisation des évaluations de l'état des bâtiments effectuées par les gestionnaires des ressources matérielles. Il en va de la fiabilité des données recueillies sur l'état de vétusté du parc immobilier.



Conclusion

Planification, main-d'œuvre, simplification des processus : les clés de l'efficacité de la gestion des projets de maintien, d'agrandissement ou de construction d'écoles sont accessibles.

Au-delà des recommandations du présent avis, nous souhaitons réitérer l'importance d'un juste financement pour assurer l'exploitation et la pérennité, non seulement des nouveaux immeubles, mais également des nombreuses écoles déjà construites. Nos écoles constituent un précieux patrimoine, et quelques générations d'élèves doivent pouvoir y apprendre dans des conditions stimulantes.

L'Association québécoise des cadres scolaires est fière d'accompagner le ministre dans ses réflexions entourant le parc immobilier du réseau. Nos membres, experts de la réussite, demeurent disponibles pour partager leurs connaissances.



Recommandations

1. Établir une planification pluriannuelle

Pour réaliser un projet de « réhabilitation », d'agrandissement ou de construction d'une école, les acteurs concernés devraient minimalement bénéficier d'une période de trois ans, au cours de laquelle différentes autorisations pourraient être accordées par le ministère :

- ▶ Une première autorisation au début de l'an 1 d'un projet, incluant le financement requis (10 % du coût), afin de permettre sa planification et sa conception;
- ▶ Dès l'an 2, d'autres autorisations pourraient être données (ex. : plans et devis préapprouvés, analyses de sol) afin de poursuivre le travail de planification et de conception du projet;
- ▶ Au cours de l'an 2, une autorisation finale serait accordée pour réaliser les travaux.

Ces autorisations et ce délai excluent les concours d'architecture envisagés par le ministre.

2. Assouplir et accélérer les étapes d'acquisition d'un terrain

- ▶ Que le MEES établisse des règles unifiées en matière d'acquisition de terrain entre les commissions scolaires et les municipalités;
- ▶ Si, éventuellement, les commissions scolaires devaient payer pour l'acquisition de terrain à leur juste valeur marchande, le MEES devrait déboursé ces sommes dans leur intégralité;
- ▶ Intégrer de nouvelles approches en matière de développement immobilier dans les mesures de financement (projets multifonctionnels, copropriétés, écoles clés en main, baux à long terme, emphytéoses, droits « superficiaires » de propriété, etc.);
- ▶ Explorer la possibilité que les villes reçoivent davantage de superficie de terrain et d'argent des promoteurs, de façon à faciliter l'acquisition ou le paiement des terrains destinés à des fins de construction d'écoles.

3. Alléger la Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs et rehausser les conditions de travail

- ▶ Alléger la Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs, afin de permettre la création de postes permanents ou de contrats d'une durée de 10 ans, qui assureront la rétention de ressources (assurer la concordance avec les conventions collectives des professionnels non enseignants, à l'égard d'une modification à la durée des contrats);
- ▶ que les conditions de travail des ingénieurs et des architectes œuvrant dans le secteur de l'éducation avec celles de leurs collègues du reste de la fonction publique.

4. Accroître la marge de manœuvre des gestionnaires

- ▶ Autoriser le transfert des économies d'un projet dans un autre projet plus complexe (puisque le financement est accordé par projet);
- ▶ Harmoniser les calendriers de financement, de façon à ce que, par exemple, la démolition et la reconstruction d'un bâtiment aient lieu lors de la même année financière. Trop souvent, la démolition a lieu lors d'une année financière, et la reconstruction, une année suivante, ce qui prolonge les délais;
- ▶ Augmenter les coûts de construction au mètre carré (actuellement environ 3 300 \$), pour permettre la construction de bâtiments plus durables. Le coût au mètre carré dévolu aux Lab-écoles, ou encore à certains bâtiments municipaux (bibliothèques, postes de police), nous apparaît intéressant (un peu plus de 4 000 \$ le mètre carré);
- ▶ Dans les cas où des fonds supplémentaires sont nécessaires pour terminer un chantier (surchauffe dans le secteur de la construction, terrain à décontaminer, etc.), qu'un mécanisme décentralisé permette de poursuivre les travaux sans l'autorisation préalable du ministre.

5. Revoir la reddition de comptes

- ▶ Mettre en œuvre une démarche de simplification de la reddition de comptes, sans amoindrir la qualité des contrôles réalisés, en collaboration avec les membres experts de l'AQCS;
- ▶ Si, pour diverses raisons, il est impossible de modifier le cadre de la reddition de comptes, nous proposons au ministre de financer les obligations qui y sont liées.

6. Éléments de réflexion sur les classes de maternelle 4 ans

- ▶ Analyser la clientèle de chaque territoire et ajuster en conséquence l'implantation du projet des maternelles 4 ans. Plusieurs milieux à croissance légère nous semblent en mesure d'accueillir ces élèves. Toutefois, dans les commissions scolaires à plus forte croissance, où la capacité d'accueil est atteinte, deux solutions pourraient être envisagées :
 - Reconfigurer les aires de desserte de chaque école, afin qu'elles soient capables d'accueillir des élèves de maternelle 4 ans, ce qui ferait en sorte que quelques écoles primaires supplémentaires devraient être construites

sur le territoire d'une commission scolaire. Notons toutefois que l'aspect politique des transferts sera à considérer.

- Construire des écoles dédiées uniquement aux élèves préscolaires de 4 et 5 ans. Si cette stratégie est retenue, l'aspect du transport sur de plus longues distances devra être considéré.

7. Hausser les budgets d'entretien (maintien d'actifs, exploitation et transformation)

Dans un contexte où il est démontré que 1 \$ dépensé en entretien permet d'économiser 4 \$ en réparation, l'AQCS recommande au ministre de hausser les budgets d'entretien, et d'évaluer ces propositions :

- ▶ Augmenter les budgets dédiés au maintien d'actifs, à la résorption de déficit et à la transformation fonctionnelle du parc actif;
- ▶ Accorder des budgets d'entretien en tenant compte de l'IPC;
- ▶ Prévoir une enveloppe dédiée à la transformation fonctionnelle des bâtiments les plus anciens, pour entre autres améliorer l'intégration des nouvelles pratiques pédagogiques et l'offre de services;
- ▶ Réviser les sommes prévues pour la qualité de vie (notamment la qualité de l'air), afin qu'elles soient en cohérence avec les bonnes pratiques du domaine et celles souhaitées par le MEES;
- ▶ Permettre le démarrage des projets de maintien et de résorption du déficit de maintien d'actifs dès leur autorisation (avant les annonces publiques, sauf dans le cas d'annonces majeures).



ASSOCIATION QUÉBÉCOISE DES CADRES SCOLAIRES

1195, avenue Lavigerie, bureau 170

Québec (Québec) G1V 4N3

Téléphone : 418 654-0014

Télécopieur : 418 654-1719

AQCS.CA