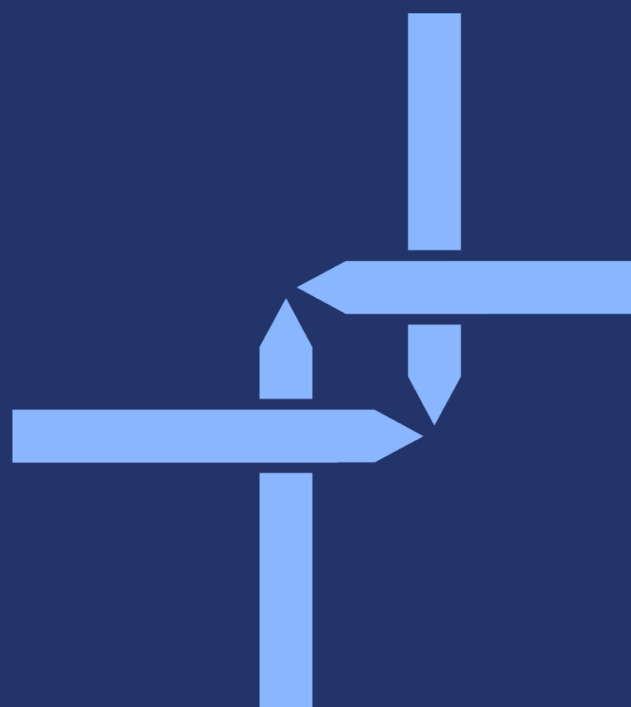


— NOS RECOMMANDATIONS AUX PARTIS POLITIQUES DU QUÉBEC

En vue de l'élection de 2026

JUIN 2026



Plus grande association québécoise de cadres scolaires ralliant au-delà de 3 000 membres aux champs d'expertises diversifiés, l'AQCS :

- contribue à l'avancement du réseau scolaire public;
- œuvre à l'amélioration des conditions d'emploi et au respect des droits de ses membres;
- assure le développement de leurs compétences professionnelles.

Nos membres évoluent au sein de 70 centres de services scolaires et commissions scolaires du Québec. Ils occupent des fonctions de conseil et d'encadrement dans les centres administratifs, les centres d'éducation aux adultes et de formation professionnelle et les écoles primaires et secondaires.

NOS SERVICES PRINCIPAUX

DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

En collaboration avec nos membres, nous planifions un calendrier annuel de perfectionnement adapté à leurs besoins. Nous tissons des partenariats interassociatifs (cadres de la santé et des services sociaux, des cégeps, de la fonction publique) pour élargir notre offre. Notre objectif : décupler les compétences en gestion des cadres scolaires.



Jean-François Parent
Président-directeur général

RELATIONS DU TRAVAIL

Nous représentons les membres auprès du gouvernement pour l'amélioration de leurs conditions de travail. Nous les accompagnons et les conseillons sur leurs droits, selon les situations (retraite, assurance collective, invalidité, reclassification d'emploi, etc.).

AFFAIRES GOUVERNEMENTALES

Nous portons la voix de nos membres pour l'avancement du réseau scolaire public. Nos interventions publiques, avis et mémoires sont basés sur l'expérience terrain des cadres scolaires. L'entretien du parc immobilier, la pénurie de main-d'œuvre, la réussite éducative et le financement de la formation professionnelle et générale des adultes sont, entre autres, au cœur de nos prises de parole.

— NOS GRANDS THÈMES

Depuis 50 ans, l'AQCS agit comme partenaire du ministère de l'Éducation pour l'amélioration continue du fonctionnement du réseau.

Cette publication aborde 13 secteurs critiques, qui nécessiteront investissements et prise d'action afin que le réseau de l'éducation puisse pleinement remplir sa mission, renforcer sa performance et soutenir durablement la réussite de tous les élèves.

Nous offrons notre soutien et notre disponibilité aux partis politiques qui souhaiteront affiner leur compréhension des pistes soulevées ici.

- | | |
|---|---------|
| 1. Organiser des états généraux sur l'éducation | page 4 |
| 2. Attirer et retenir la main-d'œuvre | page 4 |
| 3. Investir dans les infrastructures scolaires | page 5 |
| 4. Accélérer la modernisation des programmes d'études en formation professionnelle | page 8 |
| 5. Maintenir le parc informatique et l'accès aux TI | page 8 |
| 6. Alléger la bureaucratie et la reddition de comptes | page 10 |
| 7. Optimiser et mutualiser les ressources du réseau | page 10 |
| 8. Assurer une prévisibilité et une stabilité budgétaire | page 11 |
| 9. Renforcer la capacité de négocier des services du transport scolaire | page 12 |
| 10. Créer un ordre professionnel des enseignant(e)s | page 14 |
| 11. Revoir l'organisation des services aux EHDA | page 14 |
| 12. Organiser une campagne nationale sur la civilité | page 15 |
| 13. Mettre fin à la sélection des élèves pour les projets pédagogiques particuliers | page 15 |

— 1. ORGANISER DES ÉTATS GÉNÉRAUX SUR L'ÉDUCATION

Les derniers états généraux sur l'éducation ont eu lieu en 1995-1996. Plus de 30 ans se sont écoulés depuis la tenue de cette vaste réflexion. L'AQCS croit que le moment est venu de faire le point sur les enjeux contemporains de l'éducation et sur l'école de demain. Non seulement les enjeux de la filière éducative devraient être discutés, mais ceux de la filière administrative devraient également être abordés. Les grandes réflexions (pour les ordres primaire et secondaire) devraient être centrées sur les chantiers suivants :

- Réussite éducative : l'égalité des chances - une école inclusive pour une société moins polarisée
- Recentrer l'école sur sa mission dans une société en mouvance (rôle de l'école)
- L'école, les technologies de l'information et l'intelligence artificielle
- L'école au Québec et ailleurs dans le monde
- La modernisation de la formation professionnelle
- La formation des adultes d'aujourd'hui et de demain
- Nos infrastructures : un délabrement qui n'attend plus
- Les technologies au service de la réussite et de l'efficacité administrative
- La simplicité administrative
- L'arrimage entre les plans stratégiques et les priorités ministérielles
- Recentrer le financement sur l'essentiel

— 2. ATTIRER ET RETENIR LA MAIN-D'ŒUVRE

L'AQCS déposait un avis sur la pénurie de main-d'œuvre dans les commissions scolaires en 2019. Aujourd'hui encore, plusieurs enjeux subsistent en ce qui a trait à l'attractivité et à la rétention de la main-d'œuvre pour les postes de cadres, de directions d'établissements, d'enseignants, de professionnels et de personnel de soutien. Plusieurs solutions proposées en 2019 demeurent pertinentes (voir encadré.)

Par ailleurs, le gel d'embauche décrété pour le réseau de l'éducation en novembre 2024 a entraîné des conséquences sur les conditions d'exercice de l'ensemble du personnel. Les gestionnaires ont peine à mobiliser et retenir leurs ressources. Les équipes doivent absorber des tâches supplémentaires, ce qui augmente les délais de réalisation de certaines opérations, les risques d'erreurs et l'épuisement professionnel.

En outre, dans certains CSS-CS, des coupures sur le budget de perfectionnement des cadres ont accentué le sentiment de non-reconnaissance du rôle de ces gestionnaires, fragilisant d'autant leur rétention.

RECOMMANDATION DE L'AQCS

- Réévaluer les postes critiques touchés et assouplir ou nuancer les paramètres du gel d'embauche en éducation, afin de permettre des embauches ciblées ou temporaires lorsque la charge devient insoutenable, et de protéger certains postes, lorsque la réussite des élèves en dépend.



QUELQUES PISTES DE SOLUTIONS À LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE DANS LES CSS-CS

Source : avis de l'AQCS d'octobre 2019

Enseignant(e)s :

- Faciliter la reconnaissance des permis d'enseigner entre les provinces.
- Encourager les universités à modifier le programme de 1^{er} cycle en enseignement pour inclure la 4^e année d'internat.

Professionnel(le)s :

- Revoir les paramètres encadrant la Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs (LGCE) afin de permettre l'ajout de postes permanents.

Personnel de soutien :

- Faire les changements d'affectation à des moments précis afin d'en diminuer le nombre et de les compléter avant la rentrée des classes.

Cadres :

- Favoriser le maintien en emploi des gestionnaires en fin de carrière.

3. INVESTIR DANS LES INFRASTRUCTURES SCOLAIRES

Les infrastructures scolaires, incluant les centres administratifs, se détériorent rapidement. L'Ordre des ingénieurs l'a rappelé plus d'une fois. Selon les plans annuels de gestion des investissements publics en infrastructures de 2025-2026, 53 % des immeubles scolaires sont considérés en mauvais état.

Au cours des dix dernières années, la superficie des bâtiments scolaires a connu une croissance significative attribuable aux nouvelles constructions, aux agrandissements et aux locations temporaires. Parallèlement, les activités d'entretien, comme le ménage, le déneigement et la tonte de gazon ont connu une hausse significative de leurs coûts dans un contexte où, en plus, le gouvernement a imposé les obligations réglementaires en matière de santé et sécurité au travail à l'égard de la qualité de l'air et de l'eau, du cadenassage, des espaces clos, des arcs électriques et du niveau sonore.

Les cadres des ressources matérielles peuvent difficilement accomplir leurs responsabilités de propriétaires exigées des organismes gouvernementaux, comme la Régie du bâtiment et diverses lois (notamment SST) qui émanent du gouvernement lui-même, parce qu'il n'y a pas d'allocations budgétaires liées à ces responsabilités. Non seulement nos membres peuvent être soumis à des amendes et des poursuites judiciaires en cas de non-respect des obligations, mais au surplus, l'incapacité de se conformer aux obligations augmente les risques pour la santé et la sécurité des usagers.



En 2019, l'AQCS a publié, en collaboration avec la Fédération des commissions scolaires du Québec, un rapport sur les budgets d'entretien des commissions scolaires dans lequel nous affirmions que les budgets d'entretien des écoles québécoises étaient insuffisants, comparativement à ceux des bâtiments publics des réseaux de la santé et des cégeps. Dans ce rapport, nous demandions d'augmenter graduellement le financement pour atteindre 1,5 % de la valeur de remplacement du parc immobilier scolaire. La même année, le Vérificateur général du Québec a mentionné dans son rapport annuel que le financement destiné à l'entretien des bâtiments scolaires devrait représenter 2 % de la valeur de remplacement des infrastructures scolaires pour en assurer la pérennité. À l'heure actuelle, seul 0,5 % y est consacré. Les budgets actuels sont insuffisants et ne permettent pas l'atteinte des bonnes pratiques en matière de responsabilité des propriétaires.

Sur une autre note, plutôt que d'essentiellement investir dans la construction de belles écoles, le Québec devrait se diriger vers un rehaussement de la qualité de l'ensemble de ses bâtiments scolaires pour assurer une chance de réussite égale à l'ensemble des élèves du Québec. Aujourd'hui, certains élèves sont hautement privilégiés d'évoluer dans des laboratoires créatifs et collaboratifs alors que d'autres doivent suivre leur cours d'éducation physique dans des salles académiques parsemées de poutres autour desquelles des tapis bleus sont enroulés.

Le Québec doit s'occuper de tous ses bâtiments scolaires. Tous les partis politiques devraient prendre l'engagement d'investir un seuil minimum, d'une part, pour résorber le déficit d'entretien et d'autre part, pour entretenir les bâtiments.

CYCLICITÉ ET INSTABILITÉ

Au cours des deux dernières décennies, les investissements en matière d'infrastructures au Québec ont été réalisés par cycle. Écoles, hôpitaux, maisons des aînés et autres constructions publiques du fédéral et des municipalités ont propulsé une surchauffe de l'immobilier public. Les entrepreneurs ont flairé la bonne affaire.

L'AQCS est d'opinion qu'il faut répartir uniformément les investissements publics, de façon à éviter les surchauffes, comme celles que nous avons connues au cours des dernières années. Nous sommes conscients que cette surchauffe peut être occasionnée par des phénomènes plus globaux qui vont au-delà des pouvoirs du gouvernement du Québec, mais, lorsqu'il peut contrôler ses propres décisions en matière d'investissement sur son territoire, cela ne peut nuire.

L'instabilité budgétaire liée à l'utilisation du financement au cours des deux dernières années a causé des interruptions de projets et des pénalités. Forcément, des coûts supplémentaires devront être prévus pour remettre les projets en route. Cela nuit à l'efficacité de la gestion des projets et à l'efficience des ressources qui devraient leur être consacrées à terme.

PLANS PLURIANNUELS

De façon à éviter les cycles d'investissement et d'instabilité dans les bâtiments scolaires publics, du moins pour ceux du secteur de l'éducation, nous sommes d'avis que chaque centre de service scolaire devrait se doter d'un plan pluriannuel (quinquennal) de planification de ses travaux. Une planification budgétaire prévisible devrait lui être associée.



CAPACITÉ D'ACCUEIL

La croissance démographique inégale de la clientèle, la mobilité accrue des élèves (migrations interrégionales, immigration récente) et les délais d'autorisation ministérielle pour de nouvelles places, surtout au secondaire, accentuent la pression sur les CSS-CS quant à leurs capacités d'accueil. Des enjeux de promiscuité des élèves sont même dénotés, dans certaines organisations.

Le recours prolongé aux classes modulaires, souvent sans ajout d'espaces communs, ne doit plus constituer une solution. En plus d'une planification pluriannuelle stable et prévisible des places-écoles, l'AQCS préconise, à court terme, la remise en marche des projets de construction mis sur pause, de même que la possibilité pour les CSS-CS d'acheter des terrains, pour y bâtir des écoles.

Une autre piste à explorer : l'utilisation partagée des locaux de CSS anglophones, dont la clientèle est en baisse dans certaines régions.

Par ailleurs, une réflexion approfondie devra être menée sur les équipements spécialisés et les espaces nécessaires à l'accueil des élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDA), clientèle en forte croissance au sein des CSS-CS. Il faut savoir qu'un groupe de six à huit EHDA peut à lui seul occuper un local pouvant recevoir 26 élèves « réguliers ». La reconnaissance des besoins de ces élèves et de leur impact sur l'organisation des services, dans un contexte de capacité d'accueil saturée, est incontournable.

RECOMMANDATIONS DE L'AQCS

- Augmenter le financement des budgets d'entretien pour atteindre 2 % de la valeur de remplacement du parc immobilier scolaire.
- Atténuer les cycles de surchauffe de construction en répartissant plus uniformément les investissements publics, tant dans le secteur de l'éducation que dans d'autres secteurs où l'investissement gouvernemental peut être contrôlé.
- Exiger de chaque CSS-CS qu'il se dote d'un plan pluriannuel de planification des travaux et accorder une planification budgétaire prévisible.
- Éviter l'instabilité budgétaire, puisque celle-ci cause des interruptions de projets et des pénalités qui engendrent des coûts supplémentaires lors de la reprise des travaux.
- Améliorer la capacité d'accueil des écoles en demandant aux CSS-CS d'établir une planification pluriannuelle des places, incluant les besoins spécifiques aux EHDA.
- Mutualiser des services professionnels et favoriser le regroupement d'achats (ex. : plans et devis pour la construction d'écoles, plans d'architectes, appels d'offres, mobilier, etc.)
- Dépolitiser les inscriptions au PQI, de sorte que le MEQ pourra attribuer un budget pluriannuel à chaque CSS-CS en fonction des réels besoins en espaces et en travaux de mise à jour des bâtiments.



— 4. ACCÉLÉRER LA MODERNISATION DES PROGRAMMES D'ÉTUDES EN FORMATION PROFESSIONNELLE

La formation professionnelle (FP) et la formation générale des adultes (FGA) sont des leviers centraux de la Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 2018-2023, notamment sur le plan de la qualification, la francisation, la requalification et l'intégration rapide en emploi. Aussi, la modernisation de la FP ne peut reposer uniquement sur des annonces de programmes si les règles de financement et de décaissement ne permettent pas de livrer des environnements de formation conformes aux exigences contemporaines du milieu du travail.

Les règles budgétaires doivent être réalignées avec le rôle stratégique de la FP et de la FGA dans l'économie québécoise. Ceci implique de reconnaître leurs coûts réels, leurs rôles dans la main-d'œuvre et la nécessité d'une plus grande souplesse pour répondre rapidement aux besoins du marché du travail.

La modernisation de la FP et de la FGA doit non seulement se traduire par des programmes adaptés aux besoins régionaux du marché du travail, mais surtout être financée pour permettre son plein déploiement. Le budget accordé aux secteurs de la FP et de la FGA doit couvrir pleinement les coûts de système.

L'exemple de certains pays, comme l'Allemagne, devrait inspirer le Québec dans ses efforts de modernisation et de valorisation des programmes de la FP.

Enfin, notons que l'inflation liée au matériel spécialisé, les dépenses en énergie, en entretien des plateaux techniques et les exigences normatives affectent de plein fouet les budgets des centres, et donc, leur capacité à offrir de services aux élèves.

RECOMMANDATIONS DE L'AQCS

- Reconnaître le rôle stratégique de la FP et de la FGA en matière de main-d'œuvre au Québec en poursuivant la modernisation des programmes.
- Financer ces programmes pour permettre leur plein déploiement.
- Assurer un financement stable, prévisible et couvrant les coûts de système aux secteurs de la formation professionnelle et générale des adultes.

— 5. MAINTENIR LE PARC INFORMATIQUE ET L'ACCÈS AUX TI

Les cadres des technologies de l'information (TI) de l'AQCS doivent s'assurer au quotidien du fonctionnement sécuritaire et performant des systèmes informatiques. Les cadres et leurs équipes sont au service de 1,15 million d'élèves et de membres du personnel. Cette tâche colossale et stratégique doit être réalisée avec seulement 1 % de l'ensemble du personnel des CSS-CS, alors que du côté des cégeps et des universités, les ratios sont respectivement de 3 % et 5 %. Les cadres et les équipes TI du réseau de l'éducation sont donc à effectifs réduits pour veiller sur les systèmes administratif et pédagognumérique.



L'AQCS soutient que les mesures de fonctionnement doivent permettre l'atteinte des objectifs annuels prévus en matière d'investissements. Plus concrètement, si nous ne pouvons pas embaucher de personnel ou permettre du temps supplémentaire pour maintenir et optimiser nos actifs informationnels et nos services, notamment sous l'angle de la sécurité, nous devons réaliser des travaux au moment même où les élèves sont en classe et ainsi les priver de leur support pédagogique. La cohérence entre les budgets d'investissement et de fonctionnement doit être clairement établie.

La question de la gestion intégrée et sécuritaire des informations liées aux élèves doit également être évaluée. Actuellement, le stockage des données est dispersé sur plusieurs systèmes parfois obsolètes, ce qui pose des enjeux d'accessibilité et de sécurité. Il faut s'assurer de garder le contrôle sur les données des élèves, mais également du personnel.

Les systèmes informatiques utilisés au quotidien par les cadres des CSS-CS et leurs équipes sont eux-mêmes obsolètes – et datant des années 80 et 90. La GRICS, organisme responsable de leur déploiement, n'a pas prévu de mise à jour de ces plateformes avant une décennie – alors qu'elles ne sont déjà plus à jour, relativement aux nouvelles obligations législatives, notamment sous l'angle de la protection des données et des obligations de confidentialité.

PORTABLES ET POSTES DE TRAVAIL



Il est fondamental que les ordinateurs des élèves et du personnel soient renouvelés, puisqu'une grande majorité a dépassé sa durée de vie utile. Rappelons que plusieurs appareils ont été achetés pendant la pandémie pour éviter les ruptures de services. Des sommes récurrentes doivent

être au rendez-vous pour un parc informatique stable et fonctionnel. L'AQCS suggère également que des ratios standards soient convenus pour l'ensemble des écoles du Québec, à l'égard du nombre d'appareils et de bornes sans fil disponibles par élève.

Même si les CSS-CS migrent vers des infrastructures infonuagiques, des appareils continueront d'être offerts aux élèves, selon les réalités pédagogiques. Le maintien en bon état de ces équipements est donc au cœur des préoccupations des cadres experts des TI.

Des élèves qui évoluent dans une école bien équipée au plan numérique ont une longueur d'avance pour leur réussite scolaire. Investir et assurer l'équité de ces équipements entre les établissements, c'est œuvrer pour l'égalité des chances.

Notre Association tient également à souligner l'importance d'investir dans la formation du personnel pour l'utilisation efficace des outils et plateformes numériques. L'achat et la disponibilité de ces outils ne suffit pas.

Enfin, bien que l'utilisation de l'intelligence artificielle en classe soit déjà répandue, il est important de préciser ce qui est permis, interdit ainsi que l'accompagnement du personnel par une politique concrète à ce sujet.

RECOMMANDATIONS DE L'AQCS

- Établir des ratios standards à l'égard du nombre d'appareils et de bornes sans fil disponibles par élève.
- Investir dans la mise à jour du parc informatique et l'accès à des équipements, pour l'égalité des chances de réussite des élèves.
- Investir dans la formation du personnel des équipes-écoles pour



une appropriation et une utilisation efficace des outils numériques.

- Encadrer concrètement l'utilisation de l'intelligence artificielle en classe.
- Analyser des solutions efficaces, sécuritaires et intégrées de gestion des informations sur les élèves.
- Prévoir un budget de fonctionnement assurant l'accessibilité et la sécurité des données dans le nuage.



est une heure de moins pour la gestion des services aux élèves.

La complexité administrative que nous observons depuis quelques années doit se simplifier pour mobiliser les ressources au bon endroit.

RECOMMANDATIONS DE L'AQCS

- Entreprendre un vaste chantier avec le ministère de l'Éducation pour alléger les tâches administratives et les redditions de comptes (ex. : Collecte info) en fonction de la valeur ajoutée, afin d'optimiser les ressources et de permettre aux cadres de se recentrer sur la mission de leur organisation.

— 6. ALLÉGER LA BUREAUCRATIE ET LA REDDITION DE COMPTES

Les cadres sont les premiers à pâtir de l'alourdissement bureaucratique, administratif et réglementaire. L'adoption récente de plusieurs lois et la complexification des processus (outil de gestion du traitement des plaintes par le Protecteur national de l'élève, application des règles contractuelles, protection des renseignements personnels, gestion de l'éthique et de l'intégrité dans les organismes publics, etc.) constituent des irritants majeurs.

La perte de sens au travail liée à des opérations administratives lourdes, le sentiment d'inefficacité et d'insatisfaction sont en hausse depuis la centralisation des dernières années. Les cadres des technologies de l'information doivent également répondre aux exigences multiples du ministère de la Cybersécurité et du Numérique.

En parallèle, les gestionnaires des CSS-CS soulignent qu'en plus de s'être multipliées, les demandes de collectes de données du gouvernement sont souvent redondantes ou à faible valeur ajoutée. Or, chaque heure consacrée à une reddition de compte inutile

— 7. OPTIMISER ET MUTUALISER LES RESSOURCES DU RÉSEAU

L'optimisation et la mutualisation apparaissent comme des avenues porteuses d'avenir pour simplifier le travail administratif. Les cadres estiment qu'en plus de contribuer à l'efficacité de leur organisation, la révision des processus des CSS-CS est susceptible de générer des économies substantielles. Nos membres ont d'ailleurs mis en commun leurs solutions et leurs connaissances à ce sujet dans le cadre d'une Journée de réflexion sur la mutualisation, en octobre 2025. Nous vous invitons à consulter leurs pistes.

Pour mettre en place des projets d'optimisation et de mutualisation, les cadres ont besoin d'une enveloppe de démarrage, enveloppe qui, une fois le projet à terme, pourra être soustraite. Il est difficile de mobiliser les ressources en place lorsqu'elles doivent à la fois effectuer leur travail et élaborer, voire opérationnaliser un projet



d'avenir. Nous avons donc besoin d'une enveloppe d'impulsion pour atteindre le grand objectif d'optimisation et de mutualisation.

RECOMMANDATION DE L'AQCS

- Prévoir une enveloppe d'impulsion pour la mise en place de projets d'optimisation et de mutualisation.

— 8. ASSURER UNE PRÉVISIBILITÉ ET UNE STABILITÉ BUDGÉTAIRE

Les cadres du secteur de l'éducation doivent être en mesure de s'appuyer sur des assises prévisibles et stables pour gérer leur budget. Tous les ministères connaissent leur budget pour l'année à venir au début du printemps de chaque année. Comment se fait-il que le réseau de l'éducation, qui a un décalage d'année financière de trois mois avec celui du gouvernement, ne soit pas en mesure de connaître ses budgets, quelques semaines avant le début de son année financière?

Pour nos membres, il est très difficile d'élaborer des prévisions budgétaires et de confirmer aux collègues directions d'établissements les enveloppes disponibles pour les services éducatifs qu'ils seront en mesure d'offrir aux élèves pour l'année scolaire à venir. Il faut comprendre qu'en moyenne, un CSS-CS accueille 17 000 élèves et compte 4 000 employés. Ces organisations ont donc un exercice de communication fort imposant à réaliser auprès de leur personnel et de leur communauté sur les données budgétaires.

Le ministère de l'Éducation doit être en mesure de fournir les règles budgétaires aux cadres beaucoup plus tôt que ce qu'ils ont connu au cours des dernières années. La fin du mois d'avril ou le début du mois de mai

nous apparaissent des périodes propices à une saine planification des effectifs et des prévisions budgétaires pour l'année scolaire à venir.

Rappelons à ce titre que les CSS-CS sont les seules organisations publiques à refaire leur plan d'effectif annuellement. Cette vaste opération mobilise les équipes des ressources humaines pour une période de 4 à 5 mois (avril à août) afin de réaliser une révision complète des affectations, avec des impacts sur la sécurité d'emploi, la stabilité du personnel et la gestion de la rémunération. En moyenne, 30 % du personnel change d'affectation par année, ce qui signifie qu'environ 45 000 personnes changent de tâche ou de lieu d'affectation en début d'année scolaire dans les CSS-CS.

FORMATION PROFESSIONNELLE ET GÉNÉRALE DES ADULTES

L'information tardive sur les règles budgétaires et les enveloppes a également un impact sur l'optimisation de l'offre en FP et FGA. La planification des cohortes, du personnel et des plateaux techniques est fragilisée. Cette imprévisibilité expose les centres à prendre des risques financiers ou à perdre des ressources qualifiées, nuisant à l'agilité pourtant attendue de la FP-FGA.

RECOMMANDATION DE L'AQCS

- Transmettre les paramètres budgétaires à la fin d'avril ou au début de mai pour permettre aux cadres des CSS-CS de planifier la prochaine année en matière de services éducatifs et administratifs.





IMPRÉVISIBILITÉ BUDGÉTAIRE : QUATRE IMPACTS CONCRETS

- Difficultés pour attirer du personnel pour des postes temporaires ou des affectations annuelles
- Coupures de services professionnels (lorsque les allocations sont obtenues après le cycle des affectations de personnel)
- Pression financière sur le marché et augmentation des prix lorsque plusieurs CSS soumettent des appels d'offre en même temps, après avoir reçu leurs budgets
- Départs de personnel technique qualifié en génie, architecture, technologie de l'information et gestion de projets, avec la baisse des budgets ou l'annonce reportée des budgets

demandes tarifaires sont anticipées à la hausse; les bris de services sont évoqués comme levier de négociation et la gestion opérationnelle se complexifie.

Ajoutons que, même si les CSS ont légalement le droit de négocier de gré à gré avec leurs transporteurs, la FTA s'interpose parfois dans ces processus et exerce des pressions sur le gouvernement afin de privilégier des ententes à l'échelle provinciale. Un exemple marquant demeure l'entente conclue en 2022 entre le Conseil du trésor et la FTA, qui a réduit la marge de manœuvre individuelle des CSS dans leurs négociations.

La concentration des périodes de renouvellement des contrats de transport scolaire constitue un facteur aggravant de l'asymétrie de pouvoir entre les CSS-CS et les transporteurs. Une harmonisation excessive des échéanciers de négociation nuit à la capacité de gestion des risques et fragilise la continuité des services.

9. RENFORCER LA CAPACITÉ DE NÉGOCIER DES SERVICES DU TRANSPORT SCOLAIRE



L'AQCS plaide pour le renforcement de la capacité de négociation et l'autonomie opérationnelle en matière de transport des CSS-CS.

Les CSS-CS font face à une perte quasi totale de pouvoir de négociation en raison d'une concurrence régionale très faible, voire inexistante, entre transporteurs. La Fédération des transporteurs par autobus (FTA) incite également les transporteurs à adopter une position commune lors des renouvellements. En outre, la pénurie de main-d'œuvre dans l'industrie accentue la dépendance des CSS-CS aux fournisseurs privés.

Les renouvellements prévus en 2027 s'annoncent particulièrement difficiles : les



AVANTAGES DE NÉGOCIER À DES MOMENTS DIFFÉRENCIÉS POUR CHAQUE CSS-CS

1. **Réduction du risque de paralysie systémique** en cas de conflit lorsque plusieurs contrats arrivent à échéance simultanément. Un conflit de négociation (blocage, menace de bris de service, moyens de pression) peut avoir des impacts à grande échelle, touchant plusieurs territoires en même temps.
2. **Diminution de l'effet de « front commun » des fournisseurs.** Des négociations simultanées favorisent l'adoption de positions tarifaires concertées par les transporteurs, explicitement ou implicitement, ce qui réduit la marge de manœuvre des CSS. Des échéanciers distincts : fragmentent la pression exercée sur le réseau; limitent la reproduction automatique de demandes tarifaires d'un CSS à l'autre; redonnent aux CSS-CS une capacité réelle de négociation contextuelle.
3. **Apprentissage organisationnel et amélioration continue.** Des négociations étalées dans le temps permettent aux CSS-CS : de tirer des leçons concrètes des négociations récentes menées ailleurs; d'ajuster leurs stratégies contractuelles et leurs clauses au fil du cycle; de renforcer progressivement l'expertise interne en gestion contractuelle. À l'échelle du réseau, cela favorise une montée en compétence collective plutôt qu'un renouvellement massif et précipité.

SÉCURITÉ ROUTIÈRE

L'AQCS souhaite qu'une réglementation nationale relative à la sécurité routière soit adoptée, qui clarifierait le rôle et l'expertise des intervenants concernés : CSS-CS, école, parents, municipalité, service de police. Actuellement, un guide existe, mais il n'a aucune valeur normative, ce qui entraîne des interprétations et des zones grises quant aux interventions, aux évaluations de risque, etc.

Les critères de détermination des zones dangereuses, de même que toute la question de la sécurité des élèves marcheurs pourraient être précisés par ce règlement, dans un objectif de cohérence et d'équité.

Par ailleurs, l'AQCS soumet qu'une fréquence d'évaluation médicale annuelle (plutôt qu'au deux ans) des conducteurs d'autobus âgés de plus de 65 ans contribuerait à prévenir les risques et à maintenir un haut niveau de sécurité pour tous les usagers de la route.

RECOMMANDATIONS DE L'AQCS

- Réviser le règlement sur le transport des élèves, sur le plan du processus de l'octroi des contrats.
- Favoriser un étalement des périodes de renouvellement des contrats de transport scolaire entre les CSS-CS, afin de réduire les risques systémiques, limiter les effets de positions concertées des fournisseurs et renforcer la capacité de négociation et de gestion du réseau.
- Élaborer des scénarios alternatifs (appel d'offres régionalisé, partage de ressources, mutualisation partielle) pour réduire le risque de dépendance critique à un seul fournisseur.
- Réviser la fréquence des examens médicaux pour les conducteurs



d'autobus (transport de personnes) de 65 ans et plus, en exigeant un contrôle annuel.

- Diffuser des guides clairs sur les signes de santé à surveiller et insister sur les obligations de déclaration.
- Collaborer avec les employeurs afin d'harmoniser les pratiques de prévention et de suivi.
- Élaborer une réglementation nationale relative à la sécurité routière pour les zones dangereuses et les élèves marcheurs.

— 10. CRÉER UN ORDRE PROFESSIONNEL DES ENSEIGNANT(E)S

Les directions d'établissement ont désormais la responsabilité de vérifier la bonne conduite des enseignant(e)s de leurs équipes, ainsi que le respect d'un code d'éthique et de déontologie. Une supervision des actes qui s'ajoute aux tâches des directions et à la lourdeur administrative; un rôle qui, par ailleurs, s'apparente à celui que pourrait jouer un ordre professionnel.

Soulignons que, si la Loi 94 a introduit des exigences d'évaluation des enseignant(e)s et l'analyse de leurs comportements, rien n'a été prévu au sujet d'un suivi sur les 30 heures de formation obligatoires pour ce personnel. Encore une fois, un ordre professionnel permettrait de baliser le perfectionnement des enseignant(e)s.

Nos membres cadres des ressources humaines indiquent que toute la question du code déontologique et des dénonciations de comportements par les collègues a augmenté la tâche de leur secteur.

L'AQCS propose ainsi la création d'un ordre professionnel, pour réguler les pratiques des enseignant(e)s et assurer la protection du public et des élèves.

RECOMMANDATION DE L'AQCS

- Mettre en place un ordre professionnel des enseignant(e)s.

— 11. REVOIR L'ORGANISATION DES SERVICES AUX EHDA

Depuis dix ans, l'augmentation du nombre d'élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDA) dans les écoles (source : [La Presse](#)), combinée à la multiplication des structures et à la complexification de leurs trajectoires, mettent sous pression les CSS-CS. Les équipes des services éducatifs et des écoles sont essouffées. Les limites des modèles centrés sur le placement, les catégories et l'organisation des ressources deviennent évidentes, selon l'AQCS.

Notre Association se doit de signaler que le financement n'a pas été ajusté à la hauteur des besoins de cette clientèle en progression. En outre, nos membres sont mis au-devant d'enjeux de ressources humaines et d'espaces dans les écoles secondaires, en raison des ratios.

Des cadres des services éducatifs sont en réflexion sur des pistes de solutions (offre des services des professionnels centralisée au CSS-CS, nombre de classes spécialisées, gestion des bris de services, etc.).

La mise en place d'un groupe de travail sur la question des services aux EHDA, coordonné par une ressource externe et reconnue par le ministère, serait de mise. La



révision de la Politique de l'adaptation scolaire, qui date de 1999, pourrait faire partie de son mandat. Ce groupe pourrait également recenser les pistes d'action identifiées par les CSS-CS, les analyser à la lumière des connaissances issues de la recherche et élaborer une démarche structurée de réflexion et d'accompagnement. Parmi les livrables attendus : une boîte à outils pour soutenir les cadres et les équipes-écoles dans l'organisation des services aux EHDA, une plateforme numérique de partage d'outils et un programme de développement professionnel.

À noter : la réussite des EHDA a fait l'objet d'une vaste réflexion et d'un avis produit par nos membres des services éducatifs, en février 2025, que nous vous invitons à consulter.

RECOMMANDATION DE L'AQCS

- Mettre en place un groupe de travail responsable d'une réflexion pour l'organisation des services aux EHDA.

— 12. ORGANISER UNE CAMPAGNE NATIONALE SUR LA CIVILITÉ

Les situations de manque de respect, d'incivilité et de violence verbale de la part des parents à l'égard des cadres et des employé(e)s du réseau de l'éducation pleuvent. Cette problématique a des impacts sur le climat dans les milieux, la santé psychologique du personnel et, ultimement, sur la réussite éducative.



Une campagne nationale de sensibilisation devrait être envisagée par le gouvernement, portant le message que la violence, peu importe sa forme, n'a pas sa place en

éducation. Les comportements attendus des parents pourraient être précisés.

Notre Association soumet également qu'une telle campagne devrait être élargie, afin d'ouvrir la conversation sur l'importance d'une communication respectueuse entre citoyens. Un tel thème, à notre avis, devrait transcender les lignes des partis.

RECOMMANDATION DE L'AQCS

- Articuler une campagne nationale de sensibilisation sur la civilité dans les milieux scolaires.

— 13. METTRE FIN À LA SÉLECTION DES ÉLÈVES POUR LES PROJETS PÉDAGOGIQUES PARTICULIERS

Bien que nous comprenions les objectifs des projets pédagogiques particuliers (PPP) des écoles secondaires, qui visent notamment à faire croître la motivation et l'engagement des élèves, notre Association soumet que toute sélection sur la base des notes ou des aptitudes scolaires doit cesser.

Pour améliorer la composition des classes, s'assurer de la réussite du plus grand nombre et contribuer, par le fait même, à la rétention des jeunes enseignant(e)s, des critères de sélection des élèves ne devraient plus être autorisés pour le PPP. Au risque d'en perdre leur financement, si des établissements, publics ou privés, tendent à poursuivre sur cette voie.

RECOMMANDATION DE L'AQCS

- Interdire les écoles secondaires publiques et privées de maintenir des critères de sélection pour leurs projets pédagogiques particuliers.

— POUR COMMUNIQUER AVEC NOUS

L'AQCS et ses membres demeurent disponibles pour approfondir les pistes exposées dans cet avis.

Jean-François Parent

Président-directeur général

direction.generale@aqcs.ca

418 654-0014, poste 230

5600, boulevard des Galeries, bureau 610
Québec (Québec) G2K 2H6

info@aqcs.ca



AQCS.CA