

# Les affaires de l'Association

Publication de l'ADIGECS



Le vendredi 18 mai 2012

## RAPPORT ANNUEL 2011-2012

### Sommaire

Rapport du président	1
Nos relations avec nos partenaires	4
Notre participation aux comtés du réseau	5
Les affaires internes	9
Les conditions de travail	12
Les résultats financiers	13
Les collaborateurs à la rédaction	14

**Bravo et merci**

**au comité organisateur  
du Congrès 2012!**

Les *Affaires de l'Association* est la publication officielle de l'ADIGECS.

Note : Le générique masculin est utilisé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.



**ADIGECS**

Association des Directeurs Généraux  
des Commissions Scolaires du Québec

195, chemin Chambly  
Bureau 212  
Longueuil (Québec) J4H 3L3  
450 674-6700, poste 227  
siefebvre@bellnet.ca

### Les directions générales engagées dans l'amélioration de la performance organisationnelle



Nous pouvons, à juste titre, éprouver satisfaction et fierté en mesurant le chemin parcouru au cours de l'année qui se termine. Les actions menées et les résultats obtenus témoignent de la vitalité de notre association, du dynamisme et de l'engagement des membres de l'ADIGECS.

#### *Le management pédagogique de proximité*

De la plateforme stratégique *Choisir des attitudes et des stratégies de leaders pour agir sur le développement de l'éducation au Québec* adoptée

l'année dernière, le Conseil général a retenu comme un des axes prioritaires d'action de soutenir la centration des directions générales et des directions d'établissement sur l'amélioration de la réussite des élèves, l'augmentation de leur qualification et l'accroissement de la persévérance scolaire. Les directions générales se sont résolument engagées dans le déploiement du *management* pédagogique de proximité afin d'instaurer la gestion axée sur les résultats et mettre en œuvre les conventions de gestion et de réussite éducative. Celles-ci sont devenues de réels leviers de changement pour améliorer la réussite des élèves en conférant un sens à l'ensemble des actions et en mobilisant les différents acteurs.

L'inventaire réalisé à la demande du Conseil d'administration, à la fin de l'hiver, par nos collègues Louise Savard et Jean Dénomme, établit clairement l'engagement des directions générales dans la réalisation de ce chantier. Celles-ci ont pris le virage de la nouvelle gouvernance scolaire en exerçant un leadership affirmé et en faisant évoluer leurs pratiques de supervision. Elles s'inscrivent dans une démarche de *modeling* de la gestion des activités éducatives qui a un effet d'entraînement sur les directions d'établissement et, par là, influence les pratiques en classe. On peut déjà observer une progression dans les résultats des élèves et une amélioration de la persévérance scolaire dans de nombreuses commissions scolaires.

## *La modernisation de l'administration scolaire*

Le Conseil général a opté pour une deuxième priorité liée à celle du *management* de proximité et propre à en faciliter la réalisation, soit la modernisation de l'administration scolaire. L'intention première était de réviser l'architecture organisationnelle afin qu'elle gagne en souplesse, réponde mieux aux besoins des différents acteurs dans l'organisation et favorise la convergence des énergies vers la réussite des élèves. La simplification et l'allègement des processus administratifs pour permettre aux directions d'établissement de se concentrer davantage sur l'activité éducative s'inscrivait également dans cette orientation.

Les compressions budgétaires supplémentaires ciblant les activités administratives annoncées à l'automne dernier sont venues ajouter à la nécessité de procéder à la modernisation administrative du réseau. En même temps, elles constituaient un risque important de détournement de l'objectif premier, l'efficacité administrative au service de la réussite, en réduisant le chantier de la modernisation à une opération strictement financière. Néanmoins, l'ADIGECS a adhéré à l'objectif gouvernemental du retour à l'équilibre budgétaire et a souscrit au plan d'action de la FCSQ, *Pour un renouvellement des commissions scolaires*. Nous avons, entre autres, présenté à la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport un ensemble de six propositions, dont la mise en œuvre permettrait de réaliser des économies, de réduire la bureaucratie et de favoriser l'atteinte des objectifs ministériels contenus dans les conventions de partenariat. Malgré l'intérêt manifesté, la ministre n'a donné à ce jour aucun signal quant à la suite qu'elle entend y donner.

Les directions générales, comme en témoigne l'inventaire des pratiques, ont entrepris d'explorer diverses avenues : regroupement de services centraux et redéfinition de leurs mandats; fusion de services ou de commissions scolaires; ententes de services avec d'autres organismes publics de la région. Elles ont de plus entrepris de revoir les processus administratifs afin de gagner en simplification, en efficacité et en efficience. Même si des résultats concrets apparaissent déjà et que les gestionnaires des commissions scolaires et le personnel ont fait preuve de maturité et de capacité d'innovation dans la recherche de solutions, ce chantier ne pourra se conclure en quelques mois. Il faut prendre le temps de mener à bien les analyses alors que la tâche quotidienne est déjà lourde et que les ressources sont limitées. Il faut également gagner l'adhésion du personnel aux solutions retenues alors qu'il s'inquiète pour son avenir et qu'il se sent dévalorisé par l'image des commissions scolaires que véhiculent certains médias.

## *Des marges de manœuvre réduites*

Les annonces de nouvelles compressions budgétaires de 150 M \$ contenues dans le dernier budget, qui s'ajoutent à l'effort de 170 M \$ déjà consenti en 2011-2012, amplifient les inquiétudes et menacent directement des services mis en place pour répondre à des besoins particuliers des élèves. Nous avons fait part de notre vive déception à la Ministre en insistant sur le fait que l'atteinte des objectifs ministériels de réussite et de persévérance scolaire est ainsi mise à risque. Nous avons réitéré la capacité et la volonté des directions générales d'apporter une contribution significative à l'élaboration de mesures structurantes pour l'amélioration du fonctionnement du réseau. Les points de vue du réseau n'ont malheureusement pas trouvé d'écho dans le projet de règles budgétaires diffusé au début de mai.

La gestion rigoureuse des ressources, une des forces des commissions scolaires, a permis de maintenir les coûts administratifs à un niveau moyen d'environ 5 % depuis plusieurs années. Elle a aussi permis non seulement de préserver, année après année, l'équilibre budgétaire dans l'ensemble des organisations du réseau mais même d'enregistrer des surplus. Et c'est sans doute là que le bât blesse! Or un nombre croissant de commissions scolaires se retrouvent dans un cul-de-sac. Sans marge de manœuvre, elles devront choisir entre réduire davantage les ressources affectées aux services administratifs, compromettant ainsi le soutien aux établissements et augmentant la lourdeur des tâches administratives que leurs directions devront assumer, et amputer les services directs aux élèves. Dans les deux cas, c'est la réalisation des objectifs des conventions de partenariat qui sera compromise, et c'est la réussite des élèves qui en souffrira. Et en même temps, le Ministère continue d'ajouter de nouveaux mandats et des contrôles sur les moyens mis en œuvre, qui exigent temps et énergie et qui alourdissent la bureaucratie.

## *Reprendre une position d'influence*

Lors de l'assemblée générale de mai dernier, les membres de l'ADIDECS ont souhaité que l'Association se positionne publiquement sur les enjeux qui confrontent le réseau et contribue à revaloriser l'image des commissions scolaires et de leur personnel. À l'analyse, le Conseil d'administration a conclu que la position stratégique de l'ADIGECS sur l'échiquier, la taille de son *membership* et sa notoriété ne lui permettraient pas d'occuper l'espace médiatique souhaité pour influencer l'évolution des enjeux. Tout en intervenant publiquement à quelques occasions sur les dossiers de l'heure, l'ADIGECS a cherché à intensifier ses relations avec le Ministère. En compagnie du vice-président, Raynald Thibeault, j'ai rencontré la Ministre à deux reprises et j'ai eu des communications régulières avec sa chef de cabinet. L'accueil est cordial, les échanges sont simples et ouverts, l'écoute est attentive. Nous avons également des communications régulières avec le bureau des sous-ministres et nous croyons avoir pu influencer les modalités opérationnelles de certaines actions ministérielles. Mais il reste encore beaucoup de chemin à parcourir pour parvenir à une véritable concertation.

De par sa mission, l'ADIGECS doit contribuer au développement de services éducatifs de qualité. Depuis 40 ans, l'Association s'est acquittée de ce mandat en étant un interlocuteur privilégié du Ministère. Tous les changements qui ont façonné l'évolution du réseau public d'éducation ont été implantés grâce à la collaboration des directions générales. On comprend leur frustration et leur désillusion de voir que leur travail, tout comme celui de leur personnel, est non seulement peu ou pas reconnu, mais que la pertinence de leurs fonctions est remise en question. Malgré tout, les membres de l'ADIGECS sont toujours disponibles pour travailler en concertation avec tous les partenaires du réseau et particulièrement avec le MELS, pour apporter les améliorations au fonctionnement des organisations et pour réaliser les chantiers qui mèneront à une plus grande réussite des élèves. La position adoptée par les directions générales, leurs actions et les résultats obtenus justifient pleinement que les directions générales soient plus étroitement associées au pilotage des chantiers en cours.

En terminant, je veux remercier tous les membres de l'ADIGECS qui ont assuré la représentation de notre association au sein de comités et groupes de travail à travers le réseau. Ils y mettent cœur et énergie, ils partagent leur expertise, ils font preuve de créativité dans la recherche des solutions les plus adéquates pour le réseau. Tout au long du rapport annuel, nous soulignons la participation d'un certain nombre d'entre eux parmi les 75 qui, cette année, ont accepté des mandats de représentation. L'ADIGECS est fière de la contribution de ses membres.

Je veux enfin vous exprimer mes remerciements les plus chaleureux et ma gratitude la plus profonde pour la confiance que vous m'avez témoignée et pour l'appui que vous m'avez accordé au cours de ces quatre années à la présidence de notre Association. Ce fut certes exigeant mais aussi passionnant et, surtout, tellement stimulant de voir les membres de l'ADIGECS s'engager avec passion, détermination et compétence dans un effort sans précédent d'amélioration de la réussite des élèves et de modernisation de l'administration scolaire.

Le président,



Serge Pelletier

## NOS RELATIONS AVEC NOS PARTENAIRES

### *Les relations FCSQ-ADIGECS*

Une autre année qui se démarque par les chantiers ouverts, leurs impacts et la mobilisation générée. Une autre année où le partenariat ADIGECS-FCSQ revêt une grande importance au regard des acteurs en place et de l'influence à faire jouer auprès du MELS sur les encadrements qui nous régissent. Une année qui s'est déroulée autour de plans d'action, de prises de position et de réactions se voulant à la fois percutantes et d'impact auprès du MELS et de l'opinion publique.

Ce partenariat, s'est articulé principalement autour des réunions des commissions permanentes et du Conseil général, de la PDG du 21 octobre et des tournées régionales, où les directions générales ont joué un rôle important d'organisation et de coordination. Dans le respect de leurs réalités et mandats respectifs, l'ADIGECS et la FCSQ doivent mettre à profit leur expertise et leurs ressources pour optimiser leur influence à l'égard de l'avenir des commissions scolaires et de la réussite des élèves. Les enjeux sont costauds, et ce partenariat, dans le contexte actuel, est crucial et générateur d'idées et de propositions novatrices pour notre réseau. Le plan d'action de la FCSQ, *Pour un renouvellement des commissions scolaires*, qui a reçu l'appui de l'ADIGECS, et celui de notre association sont complémentaires et explorent des pistes intéressantes pour optimiser les ressources en place. Ils sont à la base de nos interventions actuelles et futures pour le meilleur devenir possible des commissions scolaires et des élèves qui nous sont confiés.

Au-delà de ces plans d'action, plusieurs autres dossiers ont généré des interventions concertées, à savoir : l'école branchée 2.0, l'enseignement intensif de l'anglais, les compressions budgétaires, le transport scolaire, le projet de loi 56, les règles budgétaires et le sommet sur l'éducation, pour lequel nous avons un rôle de promotion non négligeable. Ces dossiers ont permis à nos acteurs administratifs et politiques de se concerter et de mettre en relief les préoccupations de notre réseau et les solutions à envisager.

### *Les relations MELS-ADIGECS*

On peut certes se réjouir de l'embellie qui a caractérisé les relations entre le MELS et l'ADIGECS en 2011-2012. Les communications individuelles sont des plus satisfaisantes, mais on doit malheureusement constater une faible intensité de l'activité des comités de concertation, particulièrement sur le plan pédagogique. La fin de l'implantation du nouveau pédagogique y est sans doute pour quelque chose.

L'impression qui se dégage est celle de l'absence ou, à tout le moins, de la faiblesse de la vision d'ensemble. On ressent une impression d'inachevé : les priorités d'un moment cèdent le pas à d'autres orientations quelques mois plus tard sans que le travail exécuté pour les réaliser trouve toujours sa conclusion. Malgré cette réserve, nous reconnaissons le travail accompli par plusieurs comités et nous en sommes satisfaits.

### Nos représentants à la FCSQ

**Raynald Thibeault**, Conseil général

**Michel Bernard**, Commission permanente sur les enjeux politiques et financiers

**Denise Dubois**, Commission permanente sur les affaires éducatives

**Bernard Dufourd**, Commission permanente sur les ressources humaines

### *Les relations avec les autres partenaires*

L'année 2012-2013 n'aura pas été un grand cru au chapitre de la concertation entre les partenaires associatifs du réseau. Il y a bien eu quelques rencontres sur les principaux enjeux de l'heure, mais aucune action commune n'en est ressortie. L'ADIGECS a toutefois entretenu des relations régulières et profitables avec la plupart des associations sur un mode bilatéral. Nous avons ainsi pu partager nos préoccupations et coordonner nos positions respectives sur les différents dossiers.

Le Conseil général devra s'interroger sur le rôle que doit jouer l'ADIGECS dans la revitalisation de ces partenariats, qui devraient être des outils de première main pour la valorisation du réseau des commissions scolaires et la reconnaissance du travail qui s'y effectue.

## NOTRE PARTICIPATION AUX COMITÉS DU RÉSEAU

### *Le comité de concertation BSM-ADIGECS*

Le comité de concertation BSM-ADIGECS s'est réuni à deux reprises; la réunion de mai a été reportée. Les dossiers traités touchaient les priorités gouvernementales (l'enseignement intensif de l'anglais, l'achat des tableaux interactifs et du matériel informatique, et l'intimidation), certaines mesures budgétaires, la formation professionnelle et l'éducation des adultes.

Il convient de souligner le départ du MELS de M. Alain Veilleux. Nous le remercions pour la collaboration qu'il a apportée et le respect qu'il a témoigné à notre association tout au long de son mandat au Ministère.

#### Nos représentants au BSM-ADIGECS

**Serge Pelletier**, président

**Raynald Thibeault**, vice-président, responsable du dossier des ressources matérielles et financières

**Michel Bernard**, administrateur, responsable du dossier de la formation générale des jeunes

**Gilles Petitclerc**, administrateur, responsable du dossier de la formation professionnelle et de l'éducation des adultes

**Denise Dubois**, secrétaire

L'ADIGECS a participé à cinq rencontres de travail sur le dossier de la **réduction de la bureaucratie**. Les travaux réalisés par la firme Deloitte afin d'optimiser les données et les informations requises par le Ministère auprès des commissions scolaires paraissent prometteurs. Ils se traduiront dans des orientations qui seront annoncées en septembre prochain.

### *Comité directeur conjoint MELS-commissions scolaires sur la planification stratégique et la reddition de comptes*

Le comité directeur conjoint MELS-commissions scolaires sur la planification stratégique et la reddition de comptes ne s'est pas réuni. Par contre, la plupart des sous-comités d'intervention ont réalisé des travaux, dont les conclusions ont été acheminées directement à la Ministre. Dans la plupart des cas, on est en attente du suivi qui sera donné.

La vacance au poste de sous-ministre adjoint à l'éducation préscolaire et à l'enseignement primaire et secondaire a interrompu les activités de plusieurs groupes de travail.

### *Le comité national de pilotage de la stratégie d'intervention « Agir autrement »*

Le plan de travail du comité national de pilotage (CNP) de la SIAA a été interrompu par le départ du sous-ministre adjoint après trois rencontres. Le comité a énoncé les *Principes guidant l'utilisation des allocations SIAA* et il a convenu d'un format condensé pour le bilan annuel des activités des écoles phares. Le « Rendez-vous des écoles phares », prévu en mai et qui visait le transfert d'expertise entre les écoles, a été annulé.

Par ailleurs, dans une perspective à moyen et long terme, le CNP a recommandé l'élaboration d'une politique nationale sur la défavorisation plutôt qu'un cadre de référence. Il a également recommandé de faire le suivi sur la mise en œuvre des voies de renforcement de la SIAA et de mener une réflexion sur les écoles phares afin de déterminer le suivi requis après trois ans d'existence. Le comité a également recommandé de procéder à la mise à jour de l'indice de milieu socio-économique, à la révision des modèles d'accompagnement et à la finalisation de la stratégie de communications organisationnelles pour la SIAA.

## UNE CONTRIBUTION REMARQUABLE



Yvan Gauthier, directeur général de la Commission scolaire de Saint-Hyacinthe, a décidé de passer le flambeau comme responsable des dossiers EHDA à l'ADIGECS, rôle qu'il a assumé avec diligence et compétence depuis cinq ans. Il a siégé à plusieurs comités, dont celui sur la planification stratégique et la reddition de comptes, et au Groupe de concertation en adaptation scolaire (GCAS). Il a coordonné l'élaboration du positionnement de l'ADIGECS pour la rencontre nationale sur l'adaptation scolaire d'octobre 2010, à laquelle il a participé. Nous le remercions de son engagement et de la contribution remarquable qu'il a apportée au développement des services en adaptation scolaire.

# NOTRE PARTICIPATION AUX COMITÉS DU RÉSEAU

## *Les sous-comités d'intervention sur les dossiers EHDAA*

Les quatre comités formés à la suite de la rencontre nationale portant sur l'intégration des EHDAA d'octobre 2010 ont complété leurs travaux et remis leur rapport au cours de l'année.

*Le comité sur l'implantation de commissions scolaires à désignation universitaire* a déposé son rapport à la Ministre à l'été 2011. Les recommandations qui y étaient contenues faisaient consensus entre les participants. Il n'y a eu aucun suivi à ce jour.

De son côté, *Le comité sur la collaboration entre l'école et la famille* a élaboré un modèle de plan d'intervention visant à faciliter le transfert de l'information tout au long du cheminement de l'élève et à assurer la continuité des services. Il a également proposé un plan de diffusion des nouveaux outils. Le suivi a été fait sur le plan national.

*Le comité sur l'intégration des EHDAA dans les projets pédagogiques particuliers* s'est réuni à 15 reprises. Tout en élargissant sa réflexion pour inclure les élèves à risque, le groupe de travail a dégagé les constats suivants : la difficulté de réaliser l'intégration en raison de l'importance des résultats scolaires comme critère de sélection; la concurrence entre les réseaux privé et public et même entre les écoles publiques; la baisse démographique au secondaire.

S'appuyant sur deux principes, celui du développement du plein potentiel de tous les élèves et celui de l'équité dans l'offre de service, le comité a énoncé les orientations suivantes : une école stimulante pour l'ensemble des élèves; une offre de formation plus accessible à tous les élèves en fonction de leurs intérêts et de leurs capacités; une offre planifiée; des services diversifiés et adaptés. Ses recommandations ont été remises à la Ministre.

*Le Groupe de concertation en adaptation scolaire* n'a tenu qu'une seule réunion consacrée à une présentation sur l'implantation de l'enseignement intensif de l'anglais en 6<sup>e</sup> année. Une nouvelle rencontre est prévue en mai. *Le comité sur la reddition de comptes relative à l'intégration* ne s'est pas réuni.

Nous sommes intervenus conjointement avec la FCSQ et le secteur de l'adaptation scolaire du MELS relativement à la mise en œuvre du guide explicatif pour le déploiement de la *Loi de l'Office des professions du Québec* (projet de loi 21). Nos interventions visaient à retirer du guide toute association des troubles d'apprentissage avec les troubles mentaux et à y indiquer, sans équivoque, que l'évaluation d'un élève ayant des difficultés d'apprentissage n'est pas un acte réservé. Nous avons été entendus, et des corrections seront apportées.

### Comité directeur conjoint MELS-commissions scolaires sur la planification stratégique et la reddition de comptes

Serge Pelletier	Yvan Gauthier	Mike Dawson
-----------------	---------------	-------------

#### Les sous-comités d'intervention

<b>Stratégie d'intervention « Agir autrement »</b> André Lamarche   Sylvie Anctil   Lucy de Mendonça	<b>Groupe de concertation en adaptation scolaire</b> Yvan Gauthier   François Lafortune   Sylvain Racette
<b>Reddition de comptes relative à l'intégration scolaire</b> Yvan Gauthier   François Lafortune   Roma	<b>Implantation des commissions scolaires à désignation universitaire</b> Yvan Gauthier   Michel Bernard
<b>Collaboration entre l'école et la famille</b> François Lafortune	<b>Intégration des EHDAA aux projets particuliers</b> Johanne Chénard

## NOTRE PARTICIPATION AUX COMITÉS DU RÉSEAU

### *Le comité de gouvernance de l'EA et de la FP*

Le comité de gouvernance, qui a tenu deux rencontres, a défini les priorités en formation générale des adultes et en formation professionnelle et a convenu de revoir la composition et les mandats des sous-comités en lien avec la réflexion amorcée l'an dernier.

Le référentiel d'évaluation des apprentissages, la francisation et l'AEP en service de garde se dégagent comme des préoccupations majeures des plans d'action déposés par les sous-comités. L'intérêt marqué du réseau collégial pour les deux derniers sujets inquiète grandement les membres et a amené une rencontre entre les représentants de l'ADIGECS, ceux de la FCSQ et la sous-ministre. Tous ont convenu qu'il faut respecter l'entente conclue dans le cadre des négociations nationales au sujet de l'AEP en service de garde.

En ce qui a trait à la francisation, les revendications devraient être portées à l'échelle politique. La gestion des ententes entre les commissions scolaires devra faire l'objet d'un état de situation, les représentants du réseau et le MELS faisant une lecture différente de la situation. L'implantation du nouveau curriculum en formation générale des adultes a aussi fait l'objet de suivi. Le guide de soutien à l'intention des agents de liaison devrait faire l'objet de révision et de dépôt.

### *Autres comités*

Les comités constitués pour soutenir la mise en œuvre de *l'enseignement intensif de l'anglais en 6<sup>e</sup> année* ont réalisé des travaux tout au long de l'année. Christine Fortin a représenté l'ADIGECS au comité de suivi, dont un des rôles est d'agir comme ressource auprès des autres équipes stratégiques sur les différentes problématiques rencontrées et les solutions à mettre en place.

Les réunions de l'équipe stratégique, dont le mandat porte sur les ajustements à apporter pour soutenir les titulaires de 6<sup>e</sup> année, ont davantage servi au MELS pour livrer de l'information que de lieux de consultation. Divers éléments restent sans réponses : les classes multi-âges; les élèves allophones; les élèves bilingues; la survie des projets pédagogiques particuliers, etc. Le fait que le MELS n'entende pas fournir une macro planification de l'enseignement au 3<sup>e</sup> cycle, ni un ajustement des cadres d'évaluation, ni même un ajustement de la progression des apprentissages fait beaucoup s'interroger les membres du comité. Caroline Dupré nous y représentait .

### NOS REPRÉSENTANTS

Gilles Petitclerc      Robert Smith      Bob Mills

#### Les sous-comités

##### Accès des jeunes à la FP et promotion en FPT

Marie-Claude Lunardi

##### Suites au plan d'aménagement et concertation en FP

Claude Pouliot

##### Formation continue en FP

Bernard D'Amours

##### Organisation pédagogique et évaluation des apprentissages et des programmes d'études

Normand Lessard

##### Services complémentaires à la FGA

Nathalie Joannette

##### Francisation

Daniel Ouimet

Alain Laberge et Wayne Goldthorp ont participé aux travaux du comité de partenariat qui explore les pistes de collaboration entre les commissions scolaires francophones et anglophones. Jean-Pierre Bédard était le représentant de l'ADIGECS au comité sur le recrutement, qui a le mandat de proposer une stratégie provinciale de recrutement et d'explorer une éventuelle reconnaissance des acquis du personnel enseignant.

*Le Comité national des programmes d'études en formation professionnelle et technique* a tenu deux rencontres à l'automne, qui ont porté sur la rationalisation de l'offre de service en formation professionnelle et technique, sur le plan d'optimisation de la formation professionnelle et technique et sur la mise à jour de certains tronc communs.

Un nouveau comité a vu le jour cette année, et son mandat porte sur la *gouvernance et la gestion des ressources informationnelles*. Éric Blackburn y représente l'ADIGECS.

## NOTRE PARTICIPATION AUX COMITÉS DU RÉSEAU

### *Le comité mixte MELS-Réseau sur les ressources matérielles et financières*

Comme par le passé, la particularité des dossiers traités et leurs impacts sur le réseau des commissions scolaires ont marqué les travaux du Comité MELS-Réseau sur les ressources matérielles et financières et de ses sous-comités. Il convient de rappeler que l'ensemble des travaux sont réalisés avec une excellente collaboration, entendre complicité, de la FCSQ, de l'ACSQ et de nos collègues anglophones. L'expertise et les réseaux de chaque organisation sont très utiles pour faire valoir au MELS nos préoccupations et revendications. S'il est vrai que, comme toujours, nos vis-à-vis du MELS démontrent beaucoup d'ouverture et d'écoute à l'égard de ce que nous exprimons, parfois avec force, il n'en demeure pas moins que le contexte n'est pas facile, qu'il réduit considérablement les marges de manœuvre et laisse peu de place à des solutions optimales pour le réseau. D'où l'importance de la contribution de chacune des organisations du réseau à ces groupes de travail, qui sont des lieux d'influence non négligeables.

À la formation générale des jeunes, l'appariement entre les élèves codés HDAA du MELS et ceux de la RRQ a retenu notre attention. Normalement, et « si la tendance se maintient », l'expérimentation pour le rapport maître-élèves devrait avoir lieu en 2012-2013. Outre ce dossier, il a notamment été question de la révision du mode d'allocation pour les élèves issus de l'immigration, et du transport scolaire avec son contexte de négociation et les scénarios de financement.

Par ailleurs, nos préoccupations à l'égard de l'enveloppe fermée à l'éducation des adultes, du financement disponible pour l'AEP en service de garde, de la lourdeur de la gestion de la carte en FP et des référentiels de compétences ont fait l'objet d'interventions intenses. Les fameux états financiers au 31 mars et au 30 juin et l'uniformité des indicateurs dans le traitement comptable ont été au cœur des discussions touchant le régime financier. Enfin, les vérifications additionnelles sur le plan du déficit d'entretien et la saga entourant l'école branchée 2.0 ont constitué des objets de travail pour le sous-comité du parc immobilier.

Finalement, et de façon particulière et exceptionnelle, le MELS a sollicité le point de vue du Comité sur les compressions que nous connaissons maintenant. Avec une participation élargie, dont celle de notre président, Serge Pelletier, et de l'ensemble des sous-ministres adjoints, les travaux se sont concentrés sur quatre chantiers : 1- la gestion des plans ciblés, des mandats régionaux et des allocations supplémentaires; 2- le regroupement des activités de gestion; 3- la révision de certaines modalités des règles budgétaires; 4- le financement des ÉHDAA. On retient que l'objectif des échanges n'était pas de cautionner les compressions alors à venir, mais bien de tenter d'influencer les choix du MELS.

### NOS REPRÉSENTANTS

Raynald Thibeault	Jocelyn Carrier
Carmen Lemire	Lise Allaire

#### Les sous-comités

##### Formation générale des jeunes

Carmen Lemire	Yvan Tardif
Pierre Boulay	Robert Stocker

##### Formation professionnelle et éducation des adultes

Daniel Sicotte	Pierre Berthelet
Wayne Goldthorp	

##### Parc Immobilier

Jocelyn Carrier	Pierre Farmer
-----------------	---------------

##### Révision du régime financier

Carmen Lemire	Dominique Robert
---------------	------------------

##### Suivis financiers

Richard Vallée	Dominique Robert
Robert Stocker	

# LES AFFAIRES INTERNES

## Les instances

Le Conseil général s'est rencontré à trois reprises, alors que le Conseil d'administration a tenu neuf réunions régulières et deux réunions extraordinaires, l'une pour convenir du plan de relations gouvernementales et médiatiques, l'autre pour traiter du plan d'action de la FCSQ et des compressions supplémentaires annoncées en septembre. À la suite de chaque réunion du CA, le président a tenu une conférence téléphonique avec les autres membres du Conseil général qui n'y siègent pas afin de leur faire part des échanges qui s'y sont déroulés et des décisions prises. Il faut noter que les absences à chacune des réunions du CA et du CG ont été plus nombreuses que par le passé, réduisant la synergie et le dynamisme de ces deux instances qui auront à se pencher sur cette situation lors de la session du mois d'août.



Serge Pelletier quitte la présidence au terme de deux mandats au cours desquels la remise en question de l'existence des commissions scolaires, le manque de reconnaissance du travail du personnel administratif et de l'expertise des directions générales, les compressions budgétaires tout autant

que les tensions avec certains partenaires ne lui ont pas rendu la tâche facile. Avec l'habileté politique qu'on lui connaît, il a su piloter les différents dossiers avec tact et ainsi préserver la position de notre association auprès des acteurs du réseau. Il a, entre autres, présidé à la redéfinition de la posture des directions générales dans un engagement en faveur du leadership pédagogique, tout en exprimant haut et fort qu'il fallait aussi revoir nos modes de gestion pour les assouplir et leur faire gagner en efficacité et en efficience.

Gilles Petitclerc n'a pas sollicité de renouvellement de mandat comme administrateur. Il était responsable des dossiers de la formation professionnelle et de la formation aux adultes.



François Labbé

François Labbé et Serge Bergeron quittent le Conseil général en raison de l'élection au Conseil d'administration de collègues de leur section. François continuera de représenter l'ADIGECS à la CERA, dont il assume la présidence.

dence.

Nous remercions chacun de son engagement et de la qualité de sa contribution.



Serge Bergeron

## Le membership

Les mouvements chez le personnel hors-cadre en 2011-2012 ont ralenti en comparaison avec les deux années précédentes, alors qu'on avait enregistré 45 changements. Cette année, le nombre de mouvements ne sera que de 24, soit dix-neuf nominations à une première fonction de direction générale et cinq promotions de DGA à DG.

Le renouvellement accéléré de l'effectif des hors-cadre en a modifié le portrait sociologique. L'âge moyen des membres a diminué et se situe à 52 ans. L'effet du renouvellement est encore plus manifeste sur le plan de l'expérience. Près des deux tiers des membres ont au plus cinq ans d'expérience dans une fonction de hors-cadre, et 40 %, moins de trois. Chez les DG, 75 % exercent cette fonction depuis cinq ans ou moins, et 41 %, depuis trois ans. Ces données mettent en évidence le besoin de développer des réseaux de soutien pour permettre aux novices dans les fonctions de direction générale de bénéficier de l'expertise des plus expérimentés.

On prévoit que cette tendance au rajeunissement se maintiendra au cours des prochaines années tout comme augmentera le nombre de femmes dans des fonctions de direction générale. Dans ce cas, toutefois, la progression est beaucoup plus lente, le nombre de postes détenus par des femmes n'a augmenté que de deux depuis 2010 et ne représente que 36 % des hors-cadre.

## LES AFFAIRES INTERNES

### *Les communications*

En décembre dernier, nous avons publié le premier numéro du bulletin *Les Affaires de l'Association* en format numérique. Cette mutation, qui répond à des considérations économiques et écologiques, offre une plus grande flexibilité dans le nombre de pages et permet, en réduisant les délais de production, de faire passer à neuf le nombre de numéros annuels. En plus des membres de l'ADIGECS, l'infolettre est transmise à une centaine de partenaires et aux présidences des commissions scolaires. Le bulletin compte quelque 450 abonnés.

Le défi est maintenant de présenter un contenu qui soit intéressant et pertinent pour les membres tout autant que de faire du bulletin un instrument de promotion de notre fonction de direction générale et de mise en valeur des membres et de leurs réalisations. L'atteinte de cet objectif nécessite la contribution du plus grand nombre afin d'assurer l'alimentation en textes et en informations.

L'ADIGECS a aussi entrepris la rénovation de son site public, qui sera complétée au cours des prochaines semaines. Après 12 ans, la vitrine virtuelle de l'Association avait grandement besoin d'être revitalisée. La nouvelle configuration facilitera la navigation, et le contenu sera actualisé afin de mieux répondre aux besoins d'information du public. Il sera plus facile d'avoir accès aux informations et particulièrement à celles relatives au congrès et au colloque. Nous voulons ainsi améliorer la visibilité de l'ADIGECS et projeter une image dynamique qui fasse la fierté de ses membres.

### MERCI À DEUX ARTISANS

#### « DES AFFAIRES DE L'ASSOCIATION »

*Nous tenons à souligner l'exceptionnelle contribution de deux artisans du bulletin « Les Affaires de l'Association ». Pendant vingt ans, à titre de secrétaire puis de directeur exécutif, Normand Lapointe a assuré la production du bulletin, portant le plus souvent seul la tâche d'en rédiger le contenu. C'est sous sa direction que le bulletin a pris l'allure qu'on lui a connue jusqu'à l'automne dernier.*

*Christiane Tremblay a pris charge de la conception et de la réalisation du bulletin en 1994. Nous lui exprimons notre gratitude la plus vive pour le travail remarquable qu'elle a accompli. Elle a constamment apporté un soin méticuleux à la présentation du contenu pour le rendre agréable et dynamique et elle veillait sans relâche à assurer une qualité parfaite du français.*

*Nous les remercions très chaleureusement.*

Nous n'avons pu cette année apporter toute l'attention souhaitée à la zone réservée aux membres sur le portail. Nous y avons publié régulièrement les documents d'intérêt pour les membres, mais nous n'avons pu y consacrer les efforts pour faire du portail une véritable plateforme d'information et de partage d'expertise et de productions.

La publication de l'Info-ADIGECS s'est poursuivie tout au long de l'année au rythme des événements et de l'évolution des dossiers. Une cinquantaine de communications auront ainsi été transmises par le président au cours de l'année.

### *Les services aux membres*

Le programme de soutien individuel est largement utilisé par les membres. Les demandes d'information touchant les différents aspects des conditions de travail, les modalités de l'entrée en fonction ou du départ à la retraite constituent la plus large part des quelque 300 communications adressées annuellement au directeur exécutif. On fait également appel à lui pour des informations sur les activités et les opérations de la gestion scolaire ou relativement à l'évolution des dossiers associatifs en cours.

Le programme de planification financière, offert en collaboration avec *La Capitale services conseils*, est utilisé par une douzaine de membres annuellement. Depuis sa création en 1998, 170 membres ont fait appel à ce service et s'en disent très satisfaits. Par ailleurs, le programme d'assurances générales de La Capitale, qui accorde un rabais de 10 % aux membres de l'ADIGECS, recueille la faveur de 296 d'entre eux, actifs et retraités. On constate par ailleurs que les membres de l'ADIGECS se prévalent davantage du programme de santé.

## LES AFFAIRES INTERNES

### *Le perfectionnement et le développement professionnel*

Année après année, le congrès et le colloque de l'ADIGECS constituent les temps forts du ressourcement des directions générales. La dernière année n'a pas fait exception. Le congrès 2011, organisé par les sections de la Montérégie et de l'Estrie a rassemblé près de 75 % des membres de l'ADIGECS. Tenu *Sous le signe de la créativité et de la coopération*, il proposait une réflexion des plus pertinentes au regard des chantiers dans lesquels les directions générales sont actuellement engagées. La capacité de sortir des sentiers battus et d'explorer de nouvelles pistes de solutions sont des habiletés qu'exige la gestion des organisations dans le contexte actuel. Rappelons que ce congrès réunissait également les collègues du RNDGE élargissant ainsi les possibilités d'échanges de pratiques et de partage d'expertise.

Les organisateurs du 25<sup>e</sup> colloque se sont montrés un peu trop ambitieux quant au menu qu'ils ont offert aux 271 convives. Malgré l'horaire trop chargé, le taux de satisfaction a atteint 92 %. Complétant la réflexion amorcée en 2009, le colloque a abordé à nouveau le *management* de proximité en focalisant sur la supervision et les communautés d'apprentissage. Le partage des pratiques a pris une place plus importante dans les présentations.

Par ailleurs, le Programme d'introduction à la direction générale d'une commission scolaire (PIDIGECS) s'est poursuivi au rythme que nous avons connu depuis une douzaine d'année en raison du renouvellement important du personnel hors-cadre. Alors qu'un groupe complétait son parcours de quatre ans et qu'un autre cheminait en deuxième année, une nouvelle cohorte, la quinzième depuis 1991, entreprenait le programme. On prévoit qu'un nouveau groupe pourrait démarrer ses activités l'automne prochain.

Le nombre de membres de l'ADIGECS qui sont engagés dans le PIDIGECS, l'importance et la complexité des chantiers sur le *management* de proximité et la modernisation de l'administration, les compressions budgétaires et l'ampleur de la tâche sont les principales raisons invoquées pour expliquer la faible disponibilité pour des activités de formation. C'est pourtant dans un tel contexte que l'exploration de pistes nouvelles, le partage d'expertise, les échanges sur les pratiques, la prise de distance par rapport au quotidien nous permettent de garder le cap malgré la tourmente. L'inventaire de pratiques réalisées à la fin de l'hiver a permis d'identifier de nombreuses pistes de formation et de cerner les besoins des directions générales relativement au *management* pédagogique et à la modernisation du réseau. Le Comité de perfectionnement et de développement professionnel (CPDP) en fera l'analyse et proposera, dès la rentrée, une offre d'activités de formation.

Notons enfin que le Comité des directeur généraux (CDG) a autorisé 27 projets à caractère organisationnel, chacun bénéficiant d'une subvention bonifiée de 1 960 \$, pour un total alloué de près de 53 000 \$.

#### UNE COLLABORATRICE DE HAUT NIVEAU



Joanne Plourde, directrice générale de la Commission scolaire des Navigateurs, prendra sa retraite en août prochain. Depuis 2006, elle a fait partie du Comité de perfectionnement et de développement professionnel, où elle a apporté

une contribution des plus appréciées. Sa créativité, son sens de l'innovation, son respect des autres, sa capacité de réflexion et son sourire en faisaient une collaboratrice de haut niveau.

#### Les membres du CPDP

**Michel Bernard**, responsable

Claude Boivin	Nathalie Joannette
Serge Lefebvre	Claude Pouliot
Robert Stocker	Michel Dextrateur

## LES CONDITIONS DE TRAVAIL

### *Le comité des relations de travail des directeurs généraux (CDG)*

Une année des plus calmes au comité des relations de travail des directeurs généraux. La révision des dispositions du règlement des hors-cadre est terminée. Les modifications, qui pour la plupart avaient déjà été convenues l'an dernier, seront soumises à l'approbation du Conseil du Trésor au cours de la prochaine année.

Par ailleurs, nous avons convenu, avec les fédérations d'employeurs, d'un guide sur le processus de résiliation de mandat. Le document rappelle les distinctions à faire entre la fin de mandat et la fin d'emploi, et présente la démarche à suivre dans les cas de résiliation de mandat. Ce guide vise à assurer un processus équitable pour les hors-cadre.

On se réjouira d'apprendre que, au cours de la dernière année, l'ADIGECS n'a eu à intervenir dans aucun dossier de relations de travail.

### *Les régimes de retraite et les assurances*

#### *Les modifications au RRPE*

Le dossier du Régime de retraite du personnel d'encadrement (RRPE) a pris une place majeure en 2011-2012, tant pour le temps consacré que pour l'intensité déployée à le mener à bien. Les travaux du Comité de travail sur les dispositions du RRPE ont abouti à un projet d'entente qui ralliait la CERA et le RACAR. La rencontre avec la ministre titulaire du Conseil du trésor, en septembre, a permis de faire valoir notre position tant sur les critères d'admissibilité, l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre que sur le financement du régime.

La proposition soumise par le Conseil du trésor, à l'automne, a reçu l'aval des deux regroupements et s'est traduite dans le projet de loi 58, qui a finalement été adopté le 1<sup>er</sup> mai dernier. La position adoptée par la CERA visait d'abord à assurer la santé financière du régime. Les cotisants devaient renoncer à certains acquis au bénéfice d'un taux de cotisation raisonnable pour les prochaines années. Celui-ci est d'ailleurs établi à 12,30 % jusqu'en 2013. De plus, ce positionnement faisait appel à la solidarité intergénérationnelle en évitant aux cadres plus jeunes de porter tout le fardeau financier du régime.

Notons qu'aucune modification n'est annoncée à ce moment pour le RRAS.

#### Nos représentants au CDG

Serge Lefebvre	François Labbé
Julie Laberge	Jean-François Lachance
Sylvain Racette	Normand Lapointe

#### *Les assurances*

L'expérience positive du régime d'assurance a permis encore une fois de contrôler les hausses de primes tant en accident-maladie (hausse de 2 %) qu'en assurance vie (diminution de 10 % pour les adhérents). L'assurance salaire, qui est assumée entièrement par l'employeur, a toutefois subi une hausse importante de 8 %. La disponibilité d'excédents des années précédentes a permis l'attribution de congés de primes en assurance maladie (4 %), en assurance vie de base (90 %) et en assurance vie additionnelle (70 %).

#### *Financement et placement*

Le rendement global de la Caisse de dépôt et de placement du Québec a été de 4,0 % au cours de la dernière année, soit 0,2 % sous l'indice de référence du portefeuille de la Caisse. Plus spécifiquement, pour le fonds RRPE, le résultat a été de 4,9 % comparativement à un indice de 5,0 % du portefeuille de référence.

#### *Prospectives*

Le dossier assurance prendra une place importante au cours de la prochaine année, puisque le contrat avec la SSQ se termine le 31 décembre 2013.

François Labbé représente l'ADIGECS à la CERA. Il en est le président depuis mars 2011.

**États des résultats provisionnels**  
pour l'exercice se terminant le 30 avril 2012

	Budget 2011/2012	Réel estimé au 30 avril 2012	Budget 2012/2013
<b><u>PRODUITS</u></b>			
Cotisations annuelles	170 000 \$	166 652 \$	170 000 \$
Cotisations des retraités	7 000 \$	7 350 \$	7 000 \$
Droits d'entrée	100\$	210 \$	100 \$
Congrès et colloques	95 000\$	127 544 \$	95 000\$
Intérêts créditeurs	6 000 \$	10 837 \$	6 000 \$
Commandite — bulletin	4 000 \$	3 000 \$	4000 \$
Bourses	21 250 \$	15 000 \$	21 250 \$
Perfectionnement	62 000 \$	55 000 \$	55 000 \$
Divers	1 500 \$	5 275 \$	1 500 \$
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>359 850 \$</b>	<b>396 868 \$</b>	<b>359 850 \$</b>
<b><u>CHARGES</u></b>			
Frais de secrétariat	12 500 \$	6 968 \$	12 500 \$
Papeterie et frais de bureau	14 000 \$	15 999	14 000 \$
Assurance responsabilité	750 \$	738 \$	750 \$
C.A. et C.G.	40 000 \$	30 349 \$	40 000 \$
Comités divers	50 000 \$	23 43.7 \$	50 000 \$
Comité de perfectionnement	50 000 \$	7 999 \$	50 000 \$
Site web	3 000 \$	7 223 \$	3 000 \$
Timbres / téléphone	3 000 \$	5 608 \$	3 000 \$
Congrès / colloque	60 000 \$	58 050	60 000 \$
Frais légaux	12 000 \$	10 668 \$	12 000 \$
Firme de communication	-	53 554 \$	-
Honoraires de consultation	60 000 \$	86 604 \$	60 000 \$
Honoraires de vérification	5 000 \$	5 127 \$	5 000 \$
Bulletin ADIGECS	8 396 \$	12 000 \$	12 000 \$
Cotisation CERA	600 \$	1 309 \$	600 \$
Bourses ADIGECS	22 500 \$	17 500 \$	22 500 \$
PAE	150 \$	-	-
Civilités	2 000 \$	811 \$	2 000 \$
Frais bancaires	500 \$	505 \$	500 \$
Service de planification financière	6 000 \$	8 048 \$	6 000 \$
Amortissement	1 000 \$	730 \$	1 000 \$
Autres dépenses	4 000 \$	2 770 \$	4 000 \$
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>359 850 \$</b>	<b>352 743 \$</b>	<b>359 850 \$</b>

**Excédent des revenus sur les dépenses**

**44 125 \$**

# LES COLLABORATEURS À LA RÉDACTION



Serge Pelletier  
Président



Raynald Thibeault  
Vice-président



Jean-François  
Lachance



Michel Bernard



Bernard Dufourd



Gilles Petitclerc  
Admi-



Serge Lefebvre  
Directeur exécutif



François Labbé



André Lamarche  
SIAA



Yvan Gauthier

**Des rabais exclusifs?  
C'est réglé.**

Recevez jusqu'à 15 % de rabais additionnel sur vos assurances automobile, habitation et véhicules récréatifs

OBTENEZ UNE SOUMISSION  
1 800 322-9226  
[lacapitale.com/adigecs](http://lacapitale.com/adigecs)



Cabines en assurance de dommages