



Projet de loi n° 23

***Loi modifiant principalement la Loi sur l’instruction publique et édictant la
Loi sur l’Institut national d’excellence en éducation***

Mémoire présenté par
l’Association des directions générales scolaires du Québec (ADGSQ)
à la Commission de la culture et de l’éducation de l’Assemblée nationale
dans le cadre des consultations particulières sur le projet de loi n° 23

Le 5 juin 2023

TABLE DES MATIÈRES

PRÉSENTATION DE L'ADGSQ.....	3
AVANT-PROPOS	4
LES PRINCIPES DIRECTEURS DU PROJET DE LOI	5
LA RÉUSSITE ÉDUCATIVE DES ÉLÈVES	7
Un réseau public d'éducation performant.....	7
LES ACTIVITÉS DE FORMATION CONTINUE DU PERSONNEL ENSEIGNANT	13
DES MODIFICATIONS À LA GOUVERNANCE	15
Fonctionnement au conseil d'établissement.....	15
Nomination du directeur général adjoint et des directions d'école par le directeur général	15
Fonctionnement du conseil d'administration (CA)	16
UN POUVOIR ACCRU AU MINISTRE DE L'ÉDUCATION ET AU GOUVERNEMENT.....	18
Nomination du directeur général par le gouvernement.....	18
Évaluation du directeur général par le ministre	21
La suspension ou le congédiement du directeur général	21
Vacance au poste de directeur général	22
Entente annuelle de gestion et d'imputabilité	23
Formation aux nouveaux directeurs généraux et directeurs généraux adjoints	24
L'annulation en tout ou en partie d'une décision.....	25
LA MISE EN PLACE D'UN INSTITUT NATIONAL D'EXCELLENCE EN ÉDUCATION (INEÉ)	27
Conditions favorables	28
Gouvernance – conseil d'administration	30
Le Conseil supérieur de l'éducation.....	30
DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET FINALES	32
LISTE DES RECOMMANDATIONS.....	33
LES ACTIVITÉS DE FORMATION CONTINUE DU PERSONNEL ENSEIGNANT	33
UNE MODIFICATION À LA GOUVERNANCE	33
UN POUVOIR ACCRU AU MINISTRE DE L'ÉDUCATION ET AU GOUVERNEMENT.....	34
LA MISE EN PLACE DE L'INEÉ	35
DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET FINALES	36
CONCLUSION.....	37
BIBLIOGRAPHIE	38

PRÉSENTATION DE L'ADGSQ

L'Association des directions générales scolaires du Québec (ADGSQ) compte quelque cent quatre-vingt-huit membres représentant les gestionnaires de premier niveau des centres de services scolaires et commissions scolaires anglophones du Québec.

De façon plus spécifique, l'ADGSQ regroupe les directions générales et les directions générales adjointes des centres de services scolaires (CSS) et des commissions scolaires (CS). Une forte majorité détient une expertise pédagogique et une connaissance approfondie du réseau d'éducation et de la réalité de ses composantes.

Ses membres œuvrent sur le plan administratif pour le réseau public d'enseignement des ordres d'enseignement primaire et secondaire, en formation générale des jeunes et des adultes, en formation professionnelle et en formation continue dans les secteurs francophone et anglophone.

L'ADGSQ contribue au développement de services éducatifs de qualité pour l'ensemble des jeunes et des adultes du Québec. Elle collabore avec toutes les forces vives de la société afin que l'éducation soit reconnue comme l'élément fondamental du développement de la personne d'abord, mais aussi du développement social et économique des communautés.

Les membres de l'ADGSQ assument un haut niveau d'expertise et de leadership au sein de leur organisation et du réseau. Ils assurent une gestion administrative efficiente, transparente et responsable de l'ensemble des activités de leur organisation. Ils insufflent également une vision éducative et pédagogique tout en assurant la qualité des services rendus dans chaque établissement par une répartition équitable des ressources sur leur territoire.

L'Association assure aussi la qualité de l'exercice de la profession en soutenant le développement et le perfectionnement de ses membres, et en contribuant à la détermination de normes professionnelles en termes d'agir professionnel compétent et conscient, individuel et collectif.

Le présent mémoire fait état des réactions et des recommandations de l'ADGSQ au projet de loi n° 23, *Loi modifiant principalement la Loi sur l'instruction publique et édictant la Loi sur l'Institut national d'excellence en éducation*. Nous remercions les membres de la Commission de la culture et de l'éducation de l'Assemblée nationale de recevoir et de prendre en considération les commentaires de l'Association des directions générales scolaires du Québec et de l'Association des directeurs généraux des commissions scolaires anglophones du Québec.

AVANT-PROPOS

Notre association représente les directions générales des centres de services scolaires et des commissions scolaires. Celles-ci œuvrent au sein du réseau francophone et anglophone et ont une même mission soit :

- D’assurer la réussite éducative de nos élèves, jeunes et adultes et de mettre en place des environnements d’apprentissage et de travail qui favorisent le bien-être et la bienveillance tant pour les élèves, le personnel et nos partenaires.

L’ADGSQ est consciente que le 10 août 2020, la Cour supérieure a prononcé le sursis de l’application de la Loi modifiant principalement la Loi sur l’instruction publique relativement à l’organisation et à la gouvernance scolaire (2020, c. 1) à l’égard des commissions scolaires anglophones, et ce, jusqu’à ce que jugement soit rendu sur le fond de la demande de contrôle judiciaire en invalidité de certaines dispositions de la Loi (Gouvernement du Québec, 2023). Il nous appert donc important d’expliquer que ce mémoire se concentrera sur la réalité de nos organismes dans le cadre du contexte actuel qui prévaut.

En conclusion, c’est dans l’atteinte de notre mission commune que nous soumettons nos commentaires et nos recommandations au gouvernement.

LES PRINCIPES DIRECTEURS DU PROJET DE LOI

D'entrée de jeu, l'ADGSQ identifie quelques principes directeurs qui semblent avoir orienté les changements proposés par ce projet de loi.

1. La réussite éducative des élèves
2. Les activités de formation continue du personnel enseignant
3. Des modifications à la gouvernance
4. Un pouvoir accru au ministre de l'Éducation et au gouvernement
5. La mise en place de l'Institut national d'excellence en éducation

Constat général

L'analyse du projet de loi démontre une volonté d'instituer une ligne directrice entre le ministre de l'Éducation et la salle de classe afin de créer une cohérence systémique pour accroître la réussite des élèves.

Cette volonté d'intervention soulève certains points sensibles, notamment celui de la centralisation. Conséquemment, l'ADGSQ en appelle au gouvernement à faire preuve de prudence.

En lien avec ce qui précède, nos recommandations pourraient assurer une mise en œuvre harmonieuse du projet de loi n° 23 tout en respectant le principe de subsidiarité qui prévoit que les décisions doivent être prises au bon niveau.

Des données au service de la réussite des élèves

Les modifications proposées par le législateur seront optimisées si nous pouvons, de part et d'autre, avoir les données essentielles pour mesurer et réguler nos indicateurs. Dans ce sens, des pratiques exemplaires existent déjà grâce à la collaboration entre certains CSS ou CS au développement d'indicateurs et de leur suivi. Elles peuvent être mises à profit pour un plus grand nombre de ceux-ci, notamment pour les organisations de petite taille.

Dans le cadre d'un développement à plus grande échelle, nous avons donc avantage à partager de manière bidirectionnelle, entre le MEQ et le réseau et vice-versa, toutes ces informations.

Que l'on parle de données en soutien à l'apprentissage des élèves ou à la performance du réseau, l'accessibilité en tout temps semble un enjeu. Avec l'intelligence artificielle, il sera sans doute possible de faire certains croisements de données pour s'enquérir

d'informations judicieuses afin d'aider les décideurs à prendre les meilleures décisions selon leur situation.

Une compréhension commune des données pertinentes et de ses indicateurs doit permettre aux organisations et au ministère d'avoir une vision stratégique axée sur la réussite éducative de tous les élèves (Guay, Gagnon, & ADGSQ, Cadre de référence sur le leadership des directions générales scolaires du Québec, 2022).

LA RÉUSSITE ÉDUCATIVE DES ÉLÈVES

Avant de se lancer dans une analyse détaillée du projet de loi n° 23, il nous apparaît important de dresser un portrait de la réussite éducative des élèves.

Le personnel des CSS et des CS contribue quotidiennement à la réalisation de la mission de l'école québécoise :

- Instruire
- Socialiser
- Qualifier

Leur engagement a permis à des milliers de Québécois de développer leur plein potentiel dans un environnement complexe et en constante évolution. Le réseau scolaire joue un rôle de premier plan pour l'éducation de futurs citoyens actifs et engagés qui vivront dans une société inclusive, respectueuse des droits et libertés de tous.

Un réseau public d'éducation performant

Pour atteindre sa mission de manière performante, les directeurs généraux, premiers dirigeants du réseau scolaire, exercent un leadership inspiré du cadre de cohérence (Fullan & Quinn, 2016), tel qu'illustré à la page 9. Au cours des dernières années, l'application de cette approche appuyée par la recherche a permis d'avoir une progression significative de la performance du réseau.

L'efficacité de cette performance se mesure :

- par l'atteinte de cibles ambitieuses ;
- par l'efficacité dans la gestion des ressources ;
- par la gestion de nos différents mécanismes pour préserver les ressources de nos organisations.

Conscients qu'il y a toujours place à amélioration, nos initiatives tendent vers l'excellence des services à offrir aux élèves pour enrichir leurs apprentissages en ciblant adéquatement nos orientations, en suscitant la collaboration de notre personnel et de nos décideurs tout en pratiquant une reddition de comptes de nos actions.

L'environnement dans lequel œuvrent les CSS ou CS est diversifié. Le défi de faire réussir chaque élève fait partie des préoccupations quotidiennes de l'ensemble du personnel des CSS et des CS, indépendamment de la taille des organisations, de leur lieu géographique ou de l'étalement de leurs établissements.

Prenons un exemple de cette diversité, soit celle de la région de Montréal en jumelant les facteurs suivants :

- 40 % des élèves se tournent vers l'école privée à l'entrée au secondaire;
- clientèle en forte hausse dans les classes de francisation;
- indice de défavorisation marqué dans plusieurs établissements;
- pénurie de main-d'œuvre dans les établissements et les services.

Vous avez ici un aperçu des défis gigantesques de ce que nos dirigeants et leur personnel doivent mettre en place pour rehausser le taux de diplomation et de qualification de leur région.

Cet exemple démontre à quel point il faut s'en remettre à des instances locales pour répondre à des besoins et des réalités particulières.

Figure 1 - Cadre de cohérence

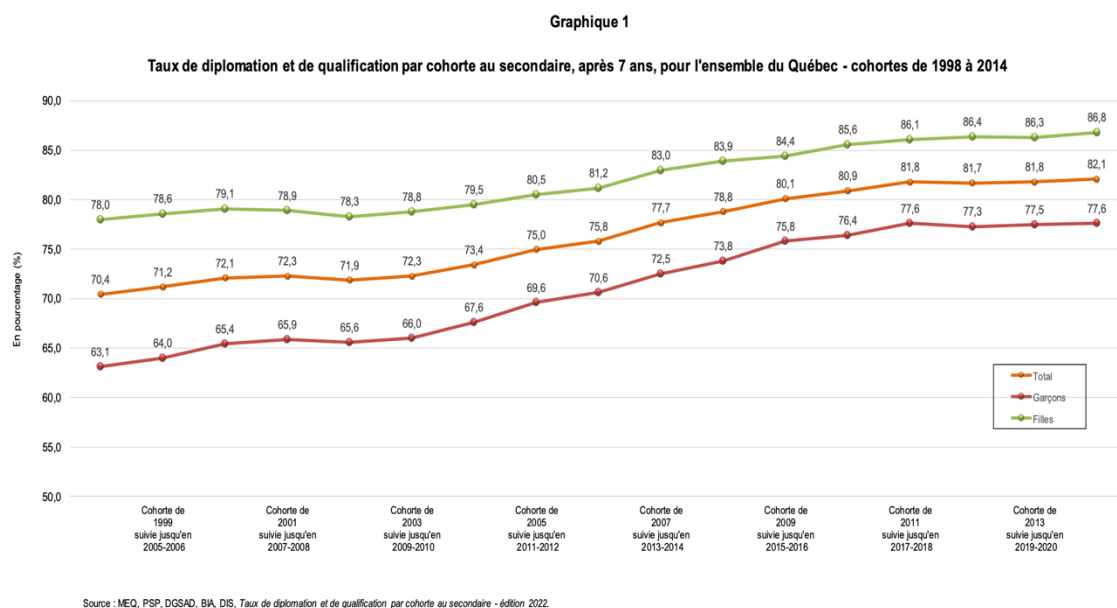


Traduit et adapté de Fullan, M. et J. Quinn (2016). *Coherence : The Right Drivers in Action for Schools, Districts, and Systems*
Traduit de l'anglais par Marc Denis, traducteur agréé. La création de ce document a été réalisée en collaboration avec le Centre de transfert pour la réussite éducation du Québec (CTREQ).

Regardons maintenant les résultats obtenus qui illustrent les efforts cohérents de performance des différents acteurs du réseau. Le tout est ancré par une application de la gestion axée sur les résultats (Gouvernement du Québec, 2023). Dans le tableau 1 (Ministère de l'Éducation, 2022) ci-dessous, nous attirons votre attention sur le fait que le réseau a dépassé ses objectifs de 2020, soit de diplômer et de qualifier 80 % de ses

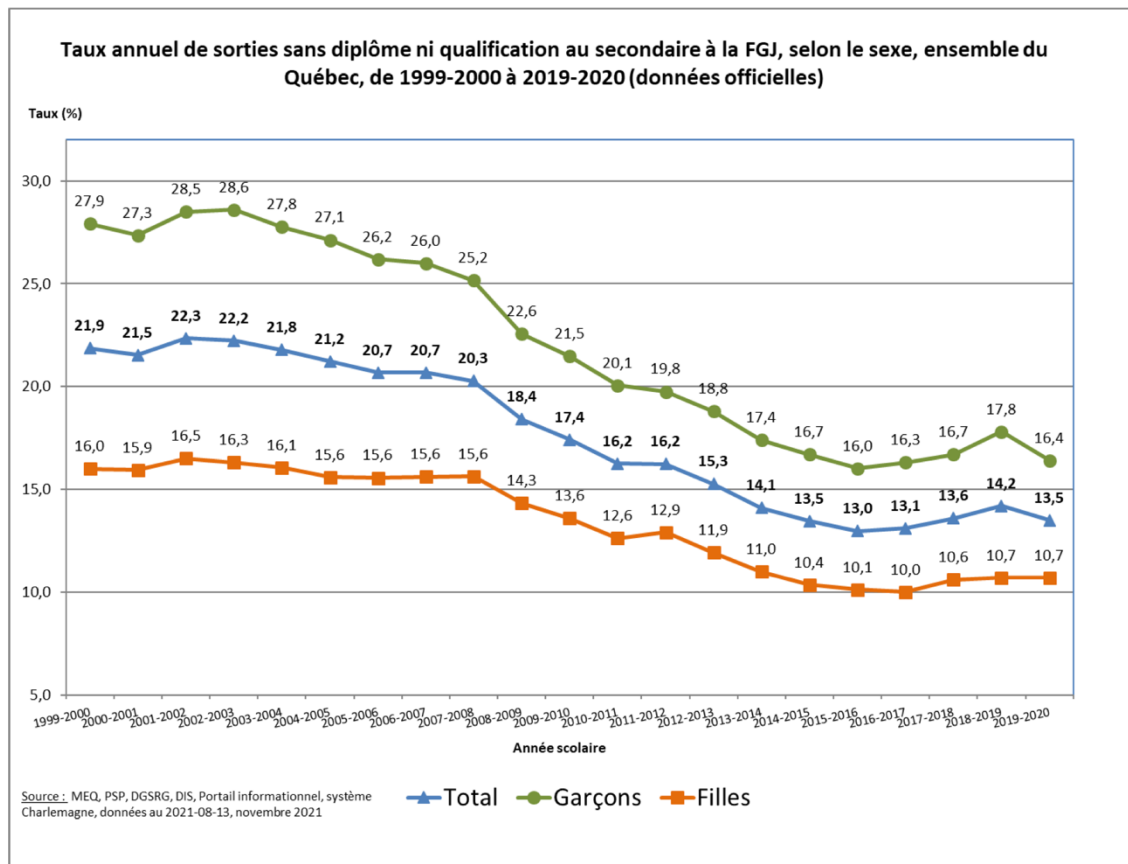
élèves 7 ans après leur entrée au secondaire. Présentement, nous nous attaquons à notre nouvelle cible de 90 % pour 2030.

Tableau 1 – Taux de diplomation et de qualification, après 7 ans pour l'ensemble du Québec



De plus, le tableau 2 (Ministère de l'Éducation, 2022) nous indique que le nombre de sorties sans diplôme ni qualification au secondaire a diminué considérablement au cours des 20 dernières années. Nous pouvons en être fiers, mais demeurons en même temps vigilants sur des enjeux que ce tableau semble nous indiquer ou sous-tendre.

Tableau 2 – Taux annuel de sorties sans diplôme ni qualification au secondaire à la FGJ



Les enjeux de la persévérance scolaire jumelés à ceux de la pénurie de main-d'œuvre joueront un rôle prépondérant dans la poursuite de la réussite pour l'ensemble de nos enfants au Québec, plus spécifiquement pour les garçons dans les années à venir. Selon M. Pierre Fortin (Fortin, 2023), professeur émérite à l'Université du Québec à Montréal, la diplomation ou la qualification de nos garçons jouera un rôle important dans le développement économique de notre province :

« Comme la scolarité acquise et le diplôme obtenu sont des facteurs déterminants de la rémunération au travail, la sous-scolarisation des hommes par rapport aux femmes a contribué à faire croître leur salaire moyen deux fois moins vite que celui des femmes depuis 20 ans, soit cumulativement de 17 % contre 36 % (inflation déduite) ».

Par ailleurs, nous ne pouvons que nous réjouir des résultats des filles. Malgré cette amélioration constante du taux de nos sorties sans diplôme ni qualification, il nous reste du travail à faire pour accomplir la mission de l'école québécoise, soit d'instruire, qualifier et socialiser.

En 2018¹, certains de nos élèves ont participé aux épreuves internationales PISA². Lorsque nous comparons nos résultats du tableau 3 (CMEC, 2019) au reste des pays membres de l'OCDE, nous constatons que nous nous situons dans une position très enviable mondialement.

Tableau 3 - Résultats en points (rang /92) aux épreuves internationales – PISA 2018

	Mathématique	Lecture	Sciences
OCDE	489	487	489
Canada	512 (14 ^e)	520 (8 ^e)	518 (11 ^e)
Québec	532 (5^e /92)	519 (10^e /92)	522 (8^e /92)

Bien que la situation doive encore s'améliorer, nous devons tous être fiers de ces résultats. En effet, de tous les indicateurs disponibles en éducation, la réussite des élèves se traduisant par le taux de qualification et de diplomation demeure l'indicateur ultime pour mesurer tant la performance d'un établissement que l'ensemble du réseau.

¹ Les dernières données qui ont été rendues publiques par PISA sont celles de 2018. Les résultats des tests de 2022 ne sont toujours pas publiés à ce jour.

² PISA – Programme for International Student Assessment

LES ACTIVITÉS DE FORMATION CONTINUE DU PERSONNEL ENSEIGNANT

Le rehaussement de la qualité de l'enseignement passe inévitablement par la formation initiale et continue du personnel scolaire, notamment celle du personnel enseignant.

La recherche effectuée au cours des dernières décennies a fait la démonstration sans équivoque que, plus que tout autre facteur scolaire, la qualité de l'enseignement influence la réussite des élèves (2008, Hattie; Koedel, Mihaly et Rockoff 2015; 2003, Wayne et Youngs).

Si nous désirons obtenir un réel changement, il faut intervenir à tous les niveaux en toute cohérence. Pour le personnel enseignant, d'avoir un 30 heures de formation continue obligatoire où ces derniers pourront s'alimenter sur les meilleures pratiques issues de la recherche en poursuivant les objectifs du projet éducatif de leur école, du PEVR ou des besoins ciblés de leurs élèves est essentiel.

Comme illustré préalablement dans le cadre de cohérence (Fullan & Quinn, 2016), l'enrichissement de l'apprentissage passe par :

- l'établissement d'objectifs d'apprentissage clairs;
- le développement d'une pédagogie précise;
- la transformation des pratiques par le renforcement de l'expertise.

Ainsi, l'importance d'avoir une démarche structurée et souple dans son application aidera l'ensemble des intervenants à cibler les formations nécessaires.

De plus, avec un nombre élevé d'enseignants non légalement qualifiés en raison de la pénurie de main-d'œuvre, l'aspect de la formation initiale et continue n'aura jamais été aussi important. Un suivi rigoureux des obligations de formation et de son contenu sera un atout pour produire les effets souhaités dans la classe. À cet égard, l'ADGSQ aurait souhaité que le gouvernement saisisse l'opportunité que le projet de loi n° 23 lui confère pour enchâsser la délivrance du brevet d'enseignement dans une formule accélérée comme le suggère le rapport de l'Institut du Québec à cet effet (Homsy, Lussier, & Savard, 2019) (**Recommandation**). Notre association fait confiance au gouvernement de trouver légalement la voie à emprunter pour atteindre cet objectif.

Pour toutes ces raisons, l'ADGSQ est d'avis que les encadrements suggérés seront bénéfiques à condition d'y retrouver : (**Recommandation**)

- une rigueur dans le choix des activités de formation consignées dans les 30 heures de formation obligatoire (ex. : stratégies efficaces reconnues par la recherche);

- une possibilité d’inclure des formations en cohérence avec nos obligations telles que celles incluses dans le PEVR ou les projets éducatifs des établissements;
- une flexibilité pour le personnel enseignant de cibler des formations qui répondent à leurs besoins.

Également, même si les formations peuvent être très diversifiées, l’ADGSQ recommande de mettre en place une structure harmonisée pour colliger les 30 heures afin de faciliter la reddition de comptes et sa régulation (**Recommandation**).

Recommandation 1

L’ADGSQ souhaite que le gouvernement saisisse l’opportunité que le projet de loi n° 23 lui confère pour enchâsser la délivrance du brevet d’enseignement dans une formule accélérée.

Recommandation 2

Les encadrements suggérés seront bénéfiques à condition d’y retrouver :

- une rigueur dans le choix des activités de formation consignées dans les 30 heures de formation obligatoire (ex. : stratégies efficaces reconnues par la recherche);
- une possibilité d’inclure des formations en cohérence avec nos obligations telles que celles incluses dans le PEVR ou les projets éducatifs des établissements;
- une flexibilité pour le personnel enseignant de cibler des formations qui répondent à leurs besoins.

Recommandation 3

L’ADGSQ recommande de mettre en place une structure harmonisée pour colliger les 30 heures de formation afin de faciliter la reddition de comptes et sa régulation.

DES MODIFICATIONS À LA GOUVERNANCE

Fonctionnement au conseil d'établissement

Les directeurs généraux mettront en œuvre les nouvelles dispositions entourant les séances du conseil d'établissement par son article 2 du projet de loi. Ceci facilitera la participation des membres en fonction et encouragera probablement la venue de certains lors de prochaines élections.

Nomination du directeur général adjoint et des directions d'école par le directeur général

Principal allié du directeur général, le directeur général adjoint est considéré comme un haut dirigeant de son organisation. Son rôle stratégique de la plus haute importance est le prolongement de celui du directeur général. Il supervise un bon nombre de directions d'établissement ou de service.

Bien souvent délégué pour accomplir des mandats spécifiques à la progression de son organisation, le directeur général adjoint a une tâche complexe et doit intervenir auprès d'un groupe de gestionnaires pour garder la cohérence au sein de celui-ci. Par conséquent, il est de mise, tel qu'exprimé dans le projet de loi, que le directeur général nomme son directeur général adjoint.

La direction d'école ou de centre joue un rôle prédominant dans la réussite des élèves. Elle doit composer à la fois avec des tâches pédagogiques et administratives. Pivotal de son établissement, la direction d'école ou de centre prend des décisions stratégiques dans le but de favoriser la réussite des élèves en collaboration avec son milieu ou son personnel. Avec l'ampleur des impacts de ses décisions, l'ADGSQ trouve qu'il est tout à fait légitime que le directeur général procède à sa nomination ainsi qu'à son adjoint, s'il y a lieu. Notons que cette pratique s'effectue déjà dans plusieurs organisations en respect des règlements de délégation des fonctions et pouvoirs et l'ADGSQ voit dans le projet de loi n° 23 l'occasion d'uniformiser cette pratique.

Pour l'aider à coordonner toutes les actions ou attentes d'un CSS ou d'une CS, le directeur général doit compter sur ses différents cadres de services pour mener à terme les objectifs du PEVR. En plus, ceux-ci sont en service aux établissements pour les aider à accomplir les objectifs de leur projet éducatif. Les services administratifs jouent donc un rôle essentiel au bon fonctionnement de l'ensemble de l'organisation.

De ce fait, l'ADGSQ vous suggère que le directeur général procède à la nomination de l'ensemble des gestionnaires de son organisation (**Recommandation**).

Recommandation 4

L'ADGSQ suggère que le directeur général procède à la nomination de l'ensemble des gestionnaires de son organisation.

Fonctionnement du conseil d'administration (CA)

Pour qu'une instance de gouvernance soit fonctionnelle et qu'elle puisse jouer son rôle, il faut garder en tête certains principes de saine gouvernance. Ainsi, si nous désirons avoir des gens intéressés et compétents autour d'une table pour prendre des décisions sur les orientations de l'organisation, il est important de conserver un haut niveau décisionnel et stratégique à cette instance de gouvernance en respect du principe de subsidiarité présent dans la loi.

Pour favoriser le bon fonctionnement lors des séances, l'ADGSQ trouve que les articles 13 à 16 sont à propos dans les circonstances.

Par ailleurs, à l'article 16 qui traite de combler la vacance d'un poste au conseil d'administration (CA) par le ministre, l'ADGSQ suggère d'assouplir les critères d'éligibilité des membres, notamment celui en lien avec l'obligation de siéger sur un conseil d'établissement, afin de favoriser leur participation (**Recommandation**). Il est exigeant, à titre d'exemple, pour un parent bénévole d'être à la fois sur le conseil d'établissement, sur le comité de parents et sur le CA. Il en va de même pour les représentants des personnels enseignant, soutien et professionnel qui doivent eux aussi être présents sur le conseil d'établissement, en plus du CA.

De plus, pour la présidence et la vice-présidence, l'ADGSQ propose de permettre aux membres du CA du CSS de les nommer parmi les membres parents et les membres de la communauté (**Recommandation**). Ces rôles sont importants et il revient au CA de choisir les personnes qui répondent le mieux au profil recherché.

Pour l'article 17 du projet de loi qui modifie la fonction du comité des ressources humaines, l'ADGSQ est en accord avec le libellé qui stipule que ce comité doit accompagner le premier dirigeant dans l'élaboration d'un profil de compétences et d'expérience ainsi que des critères de sélection des personnes nommées par celui-ci.

Recommandation 5

L'ADGSQ suggère d'assouplir les critères d'éligibilité des membres, notamment celui en lien avec l'obligation de siéger à un conseil d'établissement, afin de favoriser leur participation.

Recommandation 6

L'ADGSQ propose de permettre aux membres du CA du CSS de nommer la présidence et la vice-présidence parmi les membres parents et les membres de la communauté.

UN POUVOIR ACCRU AU MINISTRE DE L'ÉDUCATION ET AU GOUVERNEMENT

Nomination du directeur général par le gouvernement

L'ADGSQ considère important d'exercer un devoir de réserve et de demeurer neutre dans ce débat relatif à la nomination de ses plus hauts dirigeants par le gouvernement. Cependant, en raison des impacts importants pour les organisations et pour les gens principalement concernés, l'ADGSQ soumet certaines recommandations.

Les modifications, telles que proposées dans le projet de loi n° 23, notamment au regard de l'exercice de nouveaux pouvoirs par le directeur général, suggèrent des changements dans la gestion et la gouvernance de nos organisations. Ainsi, il sera important de clarifier légalement qui sera l'employeur du directeur général (**Recommandation**).

Le projet de loi prévoit que les conditions de travail des directeurs généraux seront déterminées par le gouvernement à l'intérieur d'un nouveau règlement, lequel ne précise, ni ne prévoit le droit de ceux-ci de conserver leur droit d'association qui leur est cependant reconnu dans l'actuel *Règlement déterminant certaines conditions de travail des hors-cadres des commissions scolaires et du comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal*. L'ADGSQ demande que le droit d'association soit maintenu et confirmé dans le prochain règlement des conditions de travail pour le directeur général (**Recommandation**).

À partir du moment où le gouvernement nomme, évalue et suspend ou congédie le directeur général, l'ADGSQ se questionne sur les rôles et responsabilités de l'instance de gouvernance à l'égard de celui-ci, car au cours de certains échanges avec le ministère, on a mentionné à l'association que le directeur général serait toujours l'employé du CSS ou de la CS. L'association observe également la complexité à laquelle le directeur général aura à faire face en tant qu'employé. Cette répartition des rôles comme employeur entre le ministre de l'Éducation, son ministère et l'instance de gouvernance locale demeure présentement floue.

Pour réaliser la mission de leur organisation, les directeurs généraux doivent déjà incarner leur rôle qui comprend les quatre principales composantes suivantes :

- l'exercice d'un leadership éducatif et pédagogique ainsi que l'incarnation d'un rôle stratégique se traduisant par l'animation et l'orientation des échanges et des processus décisionnels de l'organisation dans ses relations avec toute la communauté concernée par la réussite éducative des élèves;
- l'exercice d'un leadership mobilisateur et d'influence auprès des autorités politiques, des parents, du personnel du CSS et de la communauté en général en

- vue de mettre en œuvre, de façon cohérente et structurée, les orientations stratégiques et les programmes de l'organisation;
- l'exercice de la gestion complète et efficiente de l'ensemble des activités, des programmes, des ressources et des services du CSS selon les meilleures pratiques de gestion et de reddition de comptes en vigueur au sein des établissements des réseaux publics;
 - l'exercice du rôle de porte-parole³ du centre de services scolaire afin de poursuivre le travail de collaboration auprès des partenaires et des organismes de développement local et régional.

Comme le mentionne Pierre Colletterte (Colletterte, Schneider, & Lauzier, 2021) :

« Si le rôle des hauts dirigeants consiste à déterminer les grandes orientations et à prendre des décisions stratégiques qui permettront de matérialiser les changements, les gestionnaires des autres niveaux ont, pour leur part, la responsabilité de conscientiser les membres de l'organisation aux nouvelles réalités qui les interpellent et de les convaincre de l'importance de s'engager dans la voie du changement ainsi que de faire ce qui est nécessaire pour introduire les changements poursuivis dans les pratiques quotidiennes. »

La particularité d'un premier dirigeant en milieu scolaire est de combiner ces éléments administratifs et de les joindre au développement du leadership pédagogique (Guay, Gagnon, & ADGSQ, Cadre de référence sur le leadership des directions générales scolaires du Québec, 2022) qu'il doit exercer dans son milieu. L'expertise pédagogique s'est acquise en très grande partie bien avant son arrivée à la direction générale. Ce transfert vers l'ensemble de ses gestionnaires et autres membres du personnel demeure complexe, car il y a un enjeu de crédibilité sur le volet pédagogique, le cœur même de nos organisations.

Considérant ce qui précède, la sélection aux fins de nomination du directeur général devra continuer de faire l'objet d'un processus de dotation rigoureux et respectueux des besoins de chaque organisation.

Concernant le processus de nomination, l'ADGSQ est disposée à vous soumettre un profil de compétences adapté aux organisations scolaires, une démarche de sélection qui devrait prendre en considération des besoins locaux, le tout en consultant les instances de gouvernance de nos organisations (**Recommandation**).

³ Il est à noter que cette fonction est actuellement réservée aux présidents des conseils des commissaires pour les commissions scolaires anglophones.

Pour respecter les responsabilités et les rôles dévolus actuellement au conseil d'administration, l'ADGSQ recommande que le CA soit impliqué dans le processus de nomination de la direction générale, notamment en élaborant le profil recherché et en participant aux travaux du comité de sélection (**Recommandation**).

L'Association sera toujours disponible pour contribuer à vos réflexions sur les processus de nomination et d'évaluation des directions générales.

Recommandation 7:

Clarifier légalement qui sera l'employeur du directeur général.

Recommandation 8:

L'ADGSQ demande que le droit d'association soit maintenu et confirmé dans le prochain règlement des conditions de travail pour le directeur général.

Recommandation 9

L'ADGSQ est disposée à vous soumettre un profil de compétences adapté aux organisations scolaires, une démarche de sélection qui devrait prendre en considération des besoins locaux, le tout en consultant les instances de gouvernance de nos organisations.

Recommandation 10

L'ADGSQ recommande que le CA soit impliqué dans le processus de nomination de la direction générale, notamment en élaborant le profil recherché et en participant aux travaux du comité de sélection.

Évaluation du directeur général par le ministre

L'ADGSQ désire que le directeur général puisse exercer ses fonctions dans les meilleures conditions possibles. Les processus d'évaluation sont bien documentés par la recherche et notre association souhaite que ceux-ci soient adaptés à notre secteur d'activités en tenant compte des attentes signifiées préalablement convenues. L'évaluation du directeur général devrait tenir compte notamment du PEVR de son organisation et du Plan stratégique du MEQ.

L'ADGSQ recommande donc au ministre de mettre en place un processus d'évaluation annuelle comprenant la détermination d'attentes signifiées préalablement convenues avec son dirigeant tout en incorporant un mécanisme pour en assurer le suivi **(Recommandation)**.

Recommandation 11

L'ADGSQ recommande au ministre de mettre en place un processus d'évaluation annuelle comprenant la détermination d'attentes signifiées préalablement convenues avec son dirigeant tout en incorporant un mécanisme pour en assurer le suivi.

La suspension ou le congédiement du directeur général

Avec l'abrogation de l'article 200 de la LIP, l'ADGSQ est inquiète de la mise en application d'une suspension ou d'un congédiement du directeur général par le ministre.

Appelé à prendre quotidiennement des décisions difficiles, le directeur général doit faire preuve de courage managérial tout en étant conscient des impacts de ses décisions tant sur le personnel que sur l'ensemble des activités du CSS ou de la CS.

Conséquemment, l'ADGSQ souhaite que le directeur général puisse évoluer dans un contexte où les attentes lui permettent d'exercer son rôle avec les marges de manœuvre nécessaires et essentielles à l'accomplissement de celui-ci.

Donc, si nous voulons avoir à la tête de nos organisations des gens compétents et inspirants, il est nécessaire qu'ils œuvrent dans un contexte où ils pourront se réaliser pleinement.

Ainsi, pour le maintien d'un milieu orienté vers la réussite et le bien-être des élèves en souscrivant à un principe de subsidiarité, l'ADGSQ suggère qu'il soit inscrit dans le

nouveau règlement sur les conditions de travail à venir les mêmes dispositions que celles actuellement au présent *Règlement sur certaines conditions de travail des hors-cadre des centres de services scolaires et du comité de gestion de la taxe de l'île de Montréal*, tout en s'assurant d'un droit de recours et de représentation (**Recommandation**).

Recommandation 12

L'ADGSQ suggère qu'il soit inscrit dans le nouveau règlement sur les conditions de travail à venir les mêmes dispositions que celles actuellement au présent *Règlement sur certaines conditions de travail des hors-cadre des centres de services scolaires et du comité de gestion de la taxe de l'île de Montréal*, tout en s'assurant d'un droit de recours et de représentation.

Vacance au poste de directeur général

L'ADGSQ reconnaît l'importance de nommer un nouveau directeur général lorsqu'il y a une vacance à ce poste. L'article 23 mentionne que le directeur général adjoint désigné par le ministre exerce les fonctions et pouvoirs du directeur général en cas d'absence ou d'empêchement de ce dernier. Lorsqu'il y a une vacance, celle-ci devrait être comblée rapidement pour assurer un bon fonctionnement de l'organisation.

En cohérence avec la volonté du ministre, l'ADGSQ propose que le directeur général fasse une recommandation d'un directeur général adjoint dès le début de l'année scolaire (**Recommandation**). Par la suite, le ministre pourrait procéder à sa nomination à l'intérieur d'un processus préalablement connu et appliqué annuellement.

Également, l'ADGSQ croit qu'une terminologie plus spécifique serait appropriée pour bien déterminer le poste en cas de vacance du directeur général. À titre d'exemple, la personne choisie peut être le directeur général suppléant ou substitut (**Recommandation**).

Recommandation 13

L'ADGSQ propose que le directeur général fasse une recommandation d'un directeur général adjoint dès le début de l'année scolaire en cas de vacance au poste de directeur général en cas d'absence ou d'empêchement de ce dernier à exercer ses fonctions.

Recommandation 14

L'ADGSQ croit qu'une terminologie plus spécifique serait appropriée pour bien déterminer le poste en cas de vacance du directeur général.

Entente annuelle de gestion et d'imputabilité

Avec l'adoption du projet de loi n° 88 en 2008, l'ADGSQ a vécu la mise en place des conventions de partenariat et les conventions de gestion et de réussite éducative. Force est de constater que pour des raisons de lourdeur administrative, de suivi et d'utilité, ces conventions ont été abolies et remplacées par des modifications législatives s'assurant d'une cohérence systémique. Celles-ci s'assurent de l'alignement entre la planification stratégique du MEQ, les PEVR de nos organisations et les projets éducatifs des établissements.

L'ADGSQ considère que le gouvernement a tous les outils nécessaires pour donner des orientations et cibler des objectifs à nos organisations. Nous avons des plans d'engagement vers la réussite cohérents avec la planification stratégique du ministère. Nous avons aussi nos rapports annuels qui sont des outils efficaces pour rendre compte de toutes nos cibles et nos actions.

De même, les rapports annuels des CSS et des CS sont déjà bien encadrés pour rendre compte non seulement de la réussite éducative, mais du fonctionnement de nos entités. Nous pourrions ajouter que nous sommes audités annuellement et que le Vérificateur général du Québec effectue régulièrement lui aussi des audits annuels dans nos organisations. L'ADGSQ sera toujours en faveur de mesures qui rendront ses organisations efficaces, efficientes et performantes.

Par conséquent, l'ADGSQ recommande au ministre de sursoir à son intention d'instaurer une entente annuelle de gestion et d'imputabilité qui risquerait d'ajouter une lourdeur bureaucratique (**Recommandation**).

Par ailleurs, dans l'éventualité où le législateur maintiendrait cet article au projet de loi, l'ADGSQ porte à votre attention quelques éléments de vigilance.

Le projet de loi stipule qu'une entente annuelle de gestion et d'imputabilité doit être conclue avec le CSS. La place que l'instance de gouvernance de nos organisations occupe à l'intérieur de cette entente semble encore nébuleuse et à déterminer dans des modalités à venir. En toute cohérence, il sera donc essentiel de bien déterminer les

attentes que le gouvernement aura auprès du CA et de s'assurer que l'évaluation de l'entente soit totalement indépendante de l'évaluation du ministre envers son directeur général (**Recommandation**).

Recommandation 15

L'ADGSQ recommande au ministre de sursoir à son intention d'instaurer une entente annuelle de gestion et d'imputabilité qui risquerait d'ajouter une lourdeur bureaucratique.

Recommandation 16

Si le ministre maintient l'entente de gestion et d'imputabilité, il sera essentiel de bien déterminer les attentes que le gouvernement aura auprès de l'instance de gouvernance de l'organisation et de s'assurer que l'évaluation de l'entente de gestion et d'imputabilité soit totalement indépendante de l'évaluation du ministre envers son directeur général.

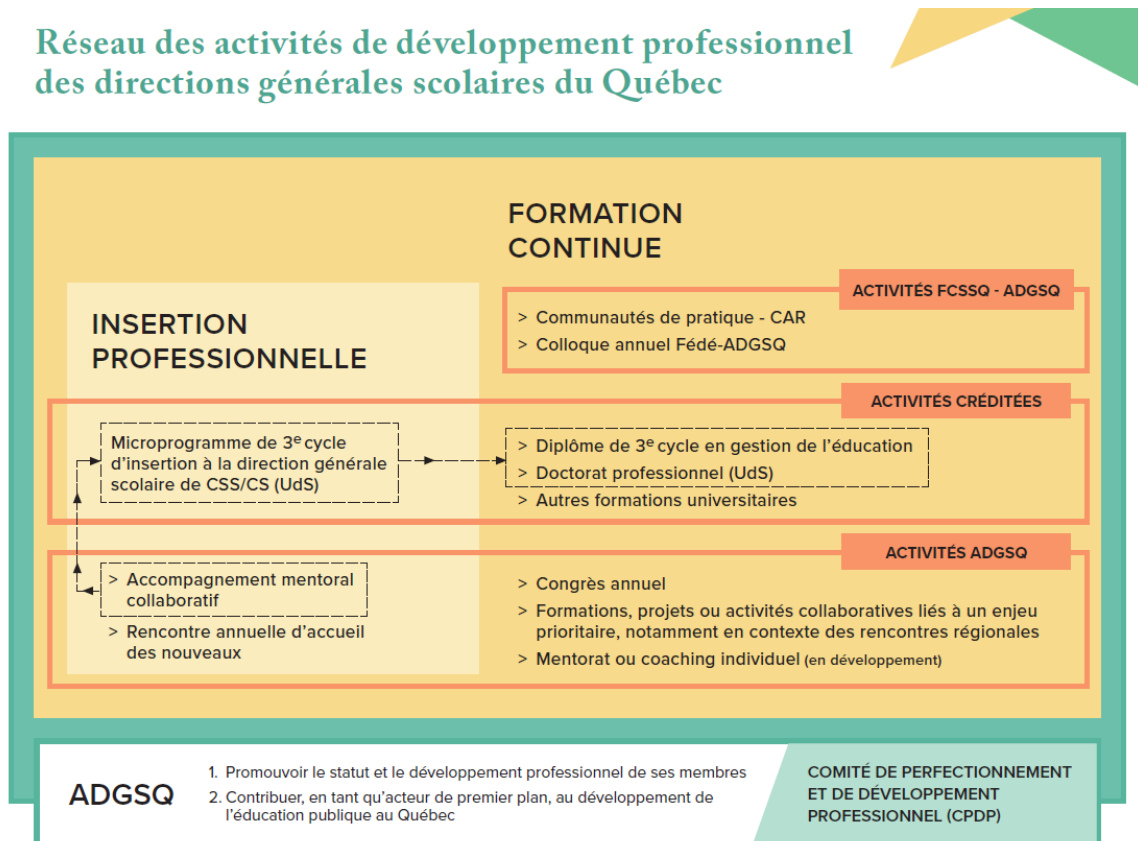
Formation aux nouveaux directeurs généraux et directeurs généraux adjoints

Il est annoncé dans le projet de loi déposé la volonté du ministre d'offrir une formation dès la nomination d'un hors-cadre. L'ADGSQ y souscrit, car nous croyons qu'il est tout à fait normal de procéder à une formation d'entrée sur les attentes gouvernementales ou le fonctionnement de son ministère.

En ce qui concerne l'insertion professionnelle et la formation continue des directions générales scolaires du Québec, différentes modalités de formation existent déjà et elles sont adaptées à la réalité d'un hors-cadre d'une organisation scolaire. Pour cette dernière partie, les membres de l'ADGSQ souhaitent poursuivre leur formation initiale et continue à l'intérieur de l'offre de service développée par le comité de perfectionnement et de développement professionnel (CPDP) de leur association (**Recommandation**).

Vous retrouvez le plan d'insertion professionnelle et de formation continue de l'Association envers ses membres sous le schéma ci-dessous (Guay, Gagnon, & Lessard, Réseau des activités de développement professionnel des directions générales scolaires du Québec, 9 mai 2023).

Figure 2 – Activités de développement professionnel des directions générales scolaires du Québec



Recommandation 17

Les membres de l'ADGSQ souhaitent poursuivre leur formation initiale et continue à l'intérieur de l'offre de service développée par le comité de perfectionnement et de développement professionnel (CPDP) de leur association.

L'annulation en tout ou en partie d'une décision

L'apparition de l'article 40 du projet de loi sur l'annulation en tout ou en partie d'une décision est certainement l'une des plus significantes en guise de centralisation du pouvoir par le ministre. Aux yeux de l'ADGSQ, la complexité de l'application de cet article de loi risque d'être dans sa gestion quotidienne à travers les feux roulants de l'actualité. Comme

mentionné précédemment dans le mémoire, le directeur général ou les autres gestionnaires de son organisation doivent souvent prendre des décisions courageuses et l'ADGSQ désire que ces derniers puissent œuvrer dans un contexte où ils pourront afficher un leadership à la hauteur de leur fonction.

En tenant compte des éléments ci-haut mentionnés et avec la prémisse d'un maintien du principe de subsidiarité et avec la volonté exprimée par le gouvernement, par son projet de loi n° 40, de dépolitiser le réseau, l'ADGSQ recommande de retirer cet article du projet de loi (**Recommandation**).

Cependant, si le ministre maintient sa volonté de maintenir cet article de loi, l'ADGSQ lui suggère de mettre en place un comité neutre qui pourra analyser le processus de décision et d'encadrement de l'organisation en question ou de ses établissements lorsqu'il souhaitera annuler en tout ou en partie une décision rendue par celui-ci. Les décisions annulées devront aussi, en toute logique, aller à l'encontre d'une loi ou d'un règlement gouvernemental (**Recommandation**).

Recommandation 18

L'ADGSQ recommande de retirer l'article du projet de loi qui prévoit l'annulation en tout ou en partie d'une décision.

Recommandation 19

Si le ministre maintient son droit d'annuler en tout ou en partie une décision, l'ADGSQ suggère au ministre de mettre en place un comité neutre qui pourra analyser le processus de décision et d'encadrement de l'organisation en question ou de ses établissements lorsqu'il souhaitera annuler en tout ou en partie une décision rendue par celui-ci. Les décisions annulées devront aussi, en toute logique, aller à l'encontre d'une loi ou d'un règlement gouvernemental.

LA MISE EN PLACE D'UN INSTITUT NATIONAL D'EXCELLENCE EN ÉDUCATION (INEÉ)

Longtemps désiré et souhaité, l'INEÉ est un vent de fraîcheur pour le réseau d'éducation au Québec. Complexe et utile à la fois, il sera parfois difficile d'établir des consensus dans le monde de la recherche pour certains sujets. Malgré ce fait, l'ADGSQ croit que le réseau doit se donner les moyens de ses ambitions pour la réussite des élèves.

Appuyés d'un mémoire réalisé en 2017 par notre association et qui avait été déposé lors des travaux sur le groupe d'étude sur la création d'un institut national d'excellence en éducation, les membres de l'ADGSQ ont de nouveau suggéré au gouvernement d'envisager la mise en place d'un tel institut lors d'une rencontre en 2022.

De prime abord, il faut souligner l'importance de s'appuyer sur des données fiables, des bonnes pratiques et sur la recherche pour prendre de bonnes décisions.

Si nous voulons atteindre un taux de diplomation et de qualification de 90 % d'ici 2030, après 7 ans à l'entrée du secondaire, l'ADGSQ convient qu'il faudra faire certaines choses différemment. S'appuyer sur la recherche et mettre en application des pratiques reconnues efficaces nous aideront dans ce défi majeur.

Nous ne pouvons plus ignorer la science en éducation. L'ADGSQ juge que nous devons nous inspirer de ce qu'il se fait de mieux dans le monde dans les différents systèmes éducatifs. Nos enfants, les personnels enseignant et scolaire méritent d'avoir accès aux meilleures publications, stratégies et pratiques pour améliorer la réussite éducative de tous nos élèves.

Pour toutes ces raisons, l'ADGSQ appuie fortement l'instauration de l'INEÉ et nous souhaitons même que ses travaux soient élargis à la formation professionnelle et à l'éducation des adultes (**Recommandation**).

Recommandation 20

L'ADGSQ appuie fortement l'instauration de l'INEÉ et nous souhaitons même que ses travaux soient élargis à la formation professionnelle et à l'éducation des adultes.

Conditions favorables

La recherche en éducation est considérable, variée, et parfois contradictoire. Contrairement au domaine des sciences pures, la recherche en sciences de l'éducation se réalise dans des contextes qui peuvent être fort différents d'un milieu à l'autre et dans des conditions variables. On y réalise également différents types de recherche qui n'ont pas tous la même valeur :

- la recherche-action se réalise dans un milieu donné, dans un contexte précis et ses résultats ne sauraient donc être transférés à tous les milieux;
- les méta-analyses, quant à elles, tirent leurs conclusions de nombreuses recherches et sont donc les plus solides en termes de résultats.

Ainsi, l'Institut national d'excellence en éducation doit être composé de façon à ce que ces différences soient prises en compte, doit être indépendant du politique, de différents lobbys ou organismes d'influences (**Recommandation**) et ne doit en aucun cas adhérer à des courants idéologiques puissants, mais parfois non fondés scientifiquement (**Recommandation**) pour donner objectivement et librement leurs avis sur les priorités ciblées.

Les dernières années nous ont démontré à quel point le milieu de l'éducation pouvait faire les frais de certains courants de pensée et d'affirmations reposant sur des données dites probantes sans qu'elles le soient effectivement. La prudence et la rigueur sont donc de mise pour que l'INEÉ soit crédible et devienne la référence à la base des décisions gouvernementales en ce qui a trait aux meilleures pratiques à adopter.

À cet égard, le personnel enseignant doit demeurer autonome et pouvoir exercer son jugement professionnel dans le choix des pratiques les plus probantes pour mener ses élèves vers la réussite (**Recommandation**).

De plus, tous les intervenants des organisations scolaires doivent avoir accès aux résultats des recherches sans que ceux-ci leur soient dictés (**Recommandation**).

Également, il serait souhaitable que le choix des priorités à examiner par l'INEÉ provienne d'un recensement des priorités retenues du Plan stratégique du MEQ et des PEVR des organismes scolaires (**Recommandation**).

Recommandation 21

L'INEÉ doit être composé de façon à ce que ces différences soient prises en compte, doit être indépendant du politique, de différents lobbys ou organismes d'influences.

Recommandation 22

L'INEÉ ne doit en aucun cas adhérer à des courants idéologiques puissants, mais parfois non fondés scientifiquement.

Recommandation 23

Le personnel enseignant doit demeurer autonome et pouvoir exercer son jugement professionnel dans le choix des pratiques les plus probantes pour mener ses élèves vers la réussite.

Recommandation 24

Tous les intervenants des organisations scolaires doivent avoir accès aux résultats des recherches sans que ceux-ci leur soient dictés.

Recommandation 25

Il serait souhaitable que le choix des priorités à examiner par l'INEÉ provienne d'un recensement des priorités retenues du Plan stratégique du MEQ et des PEVR des organismes scolaires.

Gouvernance – conseil d’administration

Les principes de gouvernance pour l’INEÉ répondent bien aux besoins du déploiement de l’Institut. Cependant, l’ADGSQ croit que le CA devrait s’adjoindre trois autres membres aux neuf initialement prévus. Nous suggérons des sièges pour les membres suivants (**Recommandation**) :

- membre de la communauté anglophone;
- membre de la communauté autochtone;
- un personnel hors-cadre d’une organisation scolaire publique.

Vivant des réalités différentes en milieu minoritaire, les anglophones et les autochtones doivent contribuer au développement des orientations débattues au conseil d’administration. La culture de la communauté anglophone ou les coutumes ancestrales doivent devenir des leviers à l’amélioration de notre système éducatif et l’INEÉ devrait s’en inspirer.

Concernant le *membre hors-cadre d’une organisation scolaire publique*, l’ADGSQ juge qu’une personne ayant une vision plus systémique du réseau et des organisations serait un atout. Lorsque viendra le temps, surtout dans les tout débuts de l’INEÉ, de s’assurer de la diffusion des recherches ou des projets explorés par l’institut, la présence d’un hors-cadre sera très bénéfique pour faciliter l’accès des chercheurs au personnel scolaire, notamment au personnel enseignant.

Recommandation 26

L’ADGSQ croit que le CA devrait s’adjoindre trois autres membres aux neuf initialement prévus. Nous suggérons des sièges pour les membres suivants :

- membre de la communauté anglophone;
- membre de la communauté autochtone;
- un personnel hors-cadre d’une organisation scolaire publique.

Le Conseil supérieur de l’éducation

Avec la volonté du gouvernement de transférer les orientations et les objectifs poursuivis par le Conseil supérieur de l’éducation (CSE) à l’INEÉ, l’ADGSQ souhaite que ce dernier puisse bénéficier de la même indépendance politique dont disposait le CSE depuis 1964. L’ADGSQ fait confiance aux décideurs de la nouvelle instance d’assurer une transition

judicieuse dans les mandats actuels du CSE vers l'INEÉ. Notre association s'attend à ce que les recommandations de l'INEÉ constituent une source d'inspiration pour le développement de l'éducation au Québec et que la transférabilité d'un ordre d'enseignement à un autre soit une préoccupation constante. Comme mentionné précédemment dans le mémoire, il faut que l'organisme et ses employés puissent œuvrer en toute neutralité et objectivité.

DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET FINALES

Bien que le *Règlement déterminant certaines conditions de travail des hors-cadre des centres de services scolaires et du comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal* prévoit les modalités au cas où le directeur général n'est pas nommé dans ses fonctions, l'ADGSQ tient à vous signifier que la mesure transitoire mérite d'être approfondie.

Nous constatons qu'il n'y a aucune modalité qui prévoit de conserver un certain lien d'emploi avec son organisation, ce que l'ADGSQ déplore dans le présent projet de loi. Par conséquent, l'ADGSQ recommande que directeur général soit réaffecté dans d'autres fonctions si sa candidature n'est pas retenue dans le processus de sélection (**Recommandation**).

Le directeur général avait préalablement été nommé en bonne et due forme, selon les encadrements législatifs existants au moment de sa nomination. L'ADGSQ juge qu'il devrait avoir la capacité de se replacer dans d'autres fonctions. Normalement, dans le cadre d'un processus de dotation exemplaire exercé par son instance de gouvernance, il a répondu à de nombreux critères tels :

- profil de compétences élaboré par l'employeur;
- entrevues;
- tests à l'écrit;
- tests psychométriques;
- analyse et recommandation d'une firme indépendante.

Conséquemment, le directeur général répond aux valeurs organisationnelles et possède des compétences qui peuvent être réinvesties dans d'autres fonctions.

Le nouveau règlement qui sera édicté et qui fera l'objet d'un arrêté ministériel avant d'être publié dans la Gazette officielle, est un tout, adopté par le gouvernement comme tel. Donc, dans notre compréhension, les conditions d'emploi des premiers dirigeants seront déjà déterminées par le gouvernement et à notre avis, il ne devrait pas y avoir de modification quant à leur portée et à leur interprétation.

Recommandation 27

L'ADGSQ recommande que le directeur général soit réaffecté dans d'autres fonctions si sa candidature n'est pas retenue dans le processus de sélection.

LISTE DES RECOMMANDATIONS

LES ACTIVITÉS DE FORMATION CONTINUE DU PERSONNEL ENSEIGNANT

Recommandation 1

L'ADGSQ souhaite que le gouvernement saisisse l'opportunité que le projet de loi n° 23 lui confère pour enchâsser la délivrance du brevet d'enseignement dans une formule accélérée.

Recommandation 2

Les encadrements suggérés seront bénéfiques à condition d'y retrouver :

- une rigueur dans le choix des activités de formation consignées dans les 30 heures de formation obligatoire (ex. : stratégies efficaces reconnues par la recherche);
- une possibilité d'inclure des formations en cohérence avec nos obligations telles que celles incluses dans le PEVR ou les projets éducatifs des établissements;
- une flexibilité pour le personnel enseignant de cibler des formations qui répondent à leurs besoins.

Recommandation 3

L'ADGSQ recommande de mettre en place une structure harmonisée pour colliger les 30 heures de formation afin de faciliter la reddition de comptes et sa régulation.

UNE MODIFICATION À LA GOUVERNANCE

Recommandation 4

L'ADGSQ suggère que le directeur général procède à la nomination de l'ensemble des gestionnaires de son organisation.

Recommandation 5

L'ADGSQ suggère d'assouplir les critères d'éligibilité des membres, notamment celui en lien avec l'obligation de siéger à un conseil d'établissement, afin de favoriser leur participation.

Recommandation 6

L'ADGSQ propose de permettre aux membres du CA du CSS de nommer la présidence et la vice-présidence parmi les membres parents ou les membres de la communauté.

UN POUVOIR ACCRU AU MINISTRE DE L'ÉDUCATION ET AU GOUVERNEMENT

Recommandation 7

Clarifier légalement qui sera l'employeur du directeur général.

Recommandation 8

L'ADGSQ demande que le droit d'association soit maintenu et confirmé dans le prochain règlement des conditions de travail pour le directeur général.

Recommandation 9

L'ADGSQ est disposée à vous soumettre un profil de compétences adapté aux organisations scolaires, une démarche de sélection qui devrait prendre en considération des besoins locaux, le tout en consultant les instances de gouvernance de nos organisations.

Recommandation 10

L'ADGSQ recommande que le CA soit impliqué dans le processus de nomination de la direction générale, notamment en élaborant le profil recherché et en participant aux travaux du comité de sélection.

Recommandation 11

L'ADGSQ recommande au ministre de mettre en place un processus d'évaluation annuelle comprenant la détermination d'attentes significatives préalablement convenues avec son dirigeant tout en incorporant un mécanisme pour en assurer le suivi.

Recommandation 12

L'ADGSQ suggère qu'il soit inscrit dans le nouveau règlement sur les conditions de travail à venir les mêmes dispositions que celles actuellement au présent *Règlement sur certaines conditions de travail des hors-cadre des centres de services scolaires et du comité de gestion de la taxe de l'île de Montréal*, tout en s'assurant d'un droit de recours et de représentation.

Recommandation 13

L'ADGSQ propose que le directeur général fasse une recommandation d'un directeur général adjoint dès le début de l'année scolaire en cas de vacance au poste de directeur général en cas d'absence ou d'empêchement de ce dernier à exercer ses fonctions.

Recommandation 14

L'ADGSQ croit qu'une terminologie plus spécifique serait appropriée pour bien déterminer le poste en cas de vacance du directeur général.

Recommandation 15

L'ADGSQ recommande au ministre de sursoir à son intention d'instaurer une entente annuelle de gestion et d'imputabilité qui risquerait d'ajouter une lourdeur bureaucratique.

Recommandation 16

Si le ministre maintient l'entente de gestion et d'imputabilité, il sera essentiel de bien déterminer les attentes que le gouvernement aura auprès de l'instance de gouvernance de l'organisation et de s'assurer que l'évaluation de l'entente de gestion et d'imputabilité soit totalement indépendante de l'évaluation du ministre envers son directeur général.

Recommandation 17

Les membres de l'ADGSQ souhaitent poursuivre leur formation initiale et continue à l'intérieur de l'offre de service développée par le comité de perfectionnement et de développement professionnel (CPDP) de leur association.

Recommandation 18

L'ADGSQ recommande de retirer l'article du projet de loi qui prévoit l'annulation en tout ou en partie d'une décision.

Recommandation 19

Si le ministre maintient son droit d'annuler en tout ou en partie une décision, l'ADGSQ suggère au ministre de mettre en place un comité neutre qui pourra analyser le processus de décision et d'encadrement de l'organisation en question ou de ses établissements lorsqu'il souhaitera annuler en tout ou en partie une décision rendue par celui-ci. Les décisions annulées devront aussi, en toute logique, aller à l'encontre d'une loi ou d'un règlement gouvernemental.

LA MISE EN PLACE DE L'INEÉ**Recommandation 20**

L'ADGSQ appuie fortement l'instauration de l'INEÉ et nous souhaitons même que ses travaux soient élargis à la formation professionnelle et à l'éducation des adultes.

Recommandation 21

L'INEÉ doit être composé de façon à ce que ces différences soient prises en compte, doit être indépendant du politique, de différents lobbys ou organismes d'influences.

Recommandation 22

L'INEÉ ne doit en aucun cas adhérer à des courants idéologiques puissants, mais parfois non fondés scientifiquement.

Recommandation 23

Le personnel enseignant doit demeurer autonome et pouvoir exercer son jugement professionnel dans le choix des pratiques les plus probantes pour mener ses élèves vers la réussite.

Recommandation 24

Tous les intervenants des organisations scolaires doivent avoir accès aux résultats des recherches sans que ceux-ci leur soient dictés.

Recommandation 25

Il serait souhaitable que le choix des priorités à examiner par l'INEÉ provienne d'un recensement des priorités retenues du Plan stratégique du MEQ et des PEVR des organismes scolaires.

Recommandation 26

L'ADGSQ croit que le CA devrait s'adjoindre trois autres membres aux neuf initialement prévus. Nous suggérons des sièges pour les membres suivants :

- membre de la communauté anglophone;
- membre de la communauté autochtone;
- un personnel hors-cadre d'une organisation scolaire publique.

DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET FINALES**Recommandation 27**

L'ADGSQ recommande que directeur général soit réaffecté dans d'autres fonctions si sa candidature n'est pas retenue dans le processus de sélection.

CONCLUSION

Le projet de loi n° 23 pave la voie à une dynamique renouvelée au sein du réseau scolaire. De grandes transformations sont annoncées dans les activités de formation du personnel enseignant, dans la gouvernance, dans les nouveaux pouvoirs que le ministre et le gouvernement se dotent et, finalement, dans l'instauration de l'Institut national d'excellence en éducation.

Le ministre de l'Éducation choisit d'apporter de nouveaux encadrements à la formation du personnel enseignant et aux instances de gouvernance de nos organisations. L'ADGSQ collaborera à la mise en place de conditions favorables au déploiement de ces nouveaux encadrements et désire être un acteur incontournable dans la mise en œuvre de la vision gouvernementale.

Le gouvernement a également signifié sa volonté de doter le ministre de l'Éducation de pouvoirs additionnels et d'instaurer l'Institut national d'excellence en éducation. Encore une fois, notre association espère être aux premières loges pour alimenter la réflexion des décideurs afin d'assurer une implantation harmonieuse des intentions du ministre dans l'ensemble du réseau.

Néanmoins, le projet de loi contient des zones grises et certaines dispositions gagneraient à être peaufinées. Le principe de subsidiarité qui semble s'effriter dans ce projet de loi pourrait être renforcé avec certaines de nos recommandations.

Le ministre dit vouloir mettre l'accent sur la réussite éducative. Voilà un chantier sur lequel nous sommes à pied d'œuvre depuis toujours et pour lequel nous avons collectivement enregistré des résultats probants. Il faut continuer.

Plus que jamais, les institutions scolaires constituent des vecteurs de réussite en réunissant les conditions de succès et en permettant aux établissements de se concentrer sur leur mission pédagogique. Dotés d'une expertise de pointe, les premiers dirigeants disposent d'une vision systémique et sont guidés par des principes d'équité et de rigueur essentiels pour assurer une gestion harmonieuse et coordonnée.

Alors que s'ouvre un nouveau cycle législatif destiné à moderniser la Loi sur l'instruction publique, l'Association des directions générales scolaires du Québec continuera à faire partie de la solution en participant à la réflexion collective et en mettant à profit son expertise terrain.

C'est ce qui fait notre force depuis maintenant 51 ans.

BIBLIOGRAPHIE

- 2008, Hattie; Koedel, Mihaly et Rockoff 2015; 2003, Wayne et Youngs. (s.d.).
- CMEC. (2019). *À la hauteur: Résultats canadiens de l'étude PISA 2018 de l'OCDE*. CMEC.
- Collerette, P., Schneider, M., & Lauzier, M. (2021). *Le pilotage du changement, 3e édition*. Presses de l'Université du Québec.
- Conseil des ministres de l'Éducation au Canada. (2019). *À la hauteur: Résultats canadiens de l'étude PISA 2018 de l'OCDE*. CMEC.
- CTREQ - Projet CAR. (2022, Mai). *Projet CAR*. Récupéré sur CTREQ: <http://projetcar.ctreq.qc.ca>
- Fortin, P. (2023, Mars 1). Sauvons les garçons. *L'actualité*.
- Fullan, M., & Quinn, J. (2016). *Cohérence*. Presses de l'Université du Québec.
- Gagnon, R., & Goulet, D. (2014). *Histoire de la médecine au Québec. 1800-2000. De l'art de soigner à la science de guérir*. Septentrion.
- Gouvernement du Québec. (2023, 05 26). *Loi sur l'administration publique*. LégisQuébec. Québec: Gouvernement du Québec. Récupéré sur LegisQuébec: <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/A-6.01?&cible=>
- Gouvernement du Québec. (2023, Avril 1). *Loi sur l'instruction publique*. Récupéré sur LégisQuébec: <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/i-13.3>
- Guay, M.-H., Gagnon, B., & ADGSQ. (2022). *Cadre de référence sur le leadership des directions générales scolaires du Québec*. Université de Sherbrooke.
- Guay, M.-H., Gagnon, B., & Lessard, N. (9 mai 2023). *Réseau des activités de développement professionnel des directions générales scolaires du Québec*. Longueuil: Université de Sherbrooke.
- Homsy, M., Lussier, J., & Savard, S. (2019). *Qualité de l'enseignement et pénurie d'enseignants: L'État doit miser sur l'essentiel*. Montréal: Institut du Québec.
- Lord, I. (2014). *Le courage de dire*. Gestionnaires inspirants.
- Ministère de l'Éducation. (2022). *Taux de diplomation et de qualification par cohorte de nouveaux inscrits au secondaire*. Québec: Gouvernement du Québec.
- Ministère de l'Éducation. (2022). *Taux de sortie sans diplôme ni qualification au Québec*. Québec: Gouvernement du Québec.