



La Fédération  
des commissions  
scolaires  
du Québec

# Présentation



La Fédération des commissions scolaires du Québec est heureuse de publier ce document d'information qui présente de façon concise et dynamique les rôles et fonctions :

- de la **commission scolaire**;
- du **commissaire**;
- et de la **Fédération des commissions scolaires du Québec**.

Cette publication regroupe en un seul document trois fascicules publiés par la FCSQ en 2003 que nous avons actualisés.

Bonne lecture !

La Fédération des commissions scolaires du Québec



# Sommaire



## ● La commission scolaire

La commission scolaire, une véritable institution politique locale et décentralisée _____	6
Le rôle et les responsabilités de la commission scolaire _____	8
Une structure démocratique _____	11
Des activités variées _____	14
Le financement _____	16
La participation des parents _____	17
L'importance de l'éducation pour le développement des collectivités _____	19
Quelques statistiques _____	21

## ● Le commissaire

Le commissaire, élu scolaire _____	24
Le double rôle du commissaire _____	25
Les devoirs, les qualités et la rémunération du commissaire _____	29
Une évolution qui se poursuit _____	31

## ● La Fédération des commissions scolaires du Québec

Une organisation efficace _____	35
Les activités de la FCSQ _____	40
La FCSQ : porte-parole des commissions scolaires _____	46





**La commission scolaire**

# •• La commission scolaire, une véritable institution politique locale et décentralisée

**Les commissions scolaires sont des institutions présentes dans toutes les provinces du Canada. Au Québec, l'origine des commissions scolaires avec des commissaires élus, telles que nous les connaissons aujourd'hui, remonte à 1845, soit environ 10 ans avant les municipalités et plus de 20 ans avant la Constitution de 1867.**

La commission scolaire est un gouvernement local possédant les attributs d'un gouvernement décentralisé :

- qui est doté d'une vie politique;
- qui a un pouvoir de taxation par l'impôt foncier;
- qui a juridiction sur un territoire propre;
- qui est responsable devant la population locale par l'élection des commissaires au suffrage universel.

De plus, les commissions scolaires constituent une richesse pour toutes les régions. Elles offrent l'une des plus grandes concentrations de ressources pour la communauté :

- les ressources humaines des écoles, des centres de formation et des centres administratifs sont diversifiées et parmi les mieux formées;
- les ressources matérielles – écoles, centres de formation, installations sportives et culturelles – constituent souvent les principales ressources de la communauté.

Il est également pertinent de souligner que la commission scolaire est une personne morale de droit public. Elle est propriétaire de ses bâtiments. Elle est l'employeur de tout le personnel affecté à ses services et à ses établissements, sauf ceux qui interviennent en milieu scolaire par entente avec un autre ministère. La commission scolaire administre l'ensemble des ressources financières reçues pour son fonctionnement et celui de ses établissements.

# **Le rôle et les responsabilités de la commission scolaire**

**Sous la gouverne de quelque 1 300 commissaires élus au suffrage universel, les commissions scolaires sont des gouvernements locaux offrant des services éducatifs de qualité qui répondent aux besoins de formation des jeunes, des adultes ainsi que des entreprises et des organismes de leur territoire. Elles ont également pour mandat d'offrir divers services à la communauté.**

**Le conseil des commissaires est appuyé d'une structure administrative placée sous l'autorité de la directrice générale ou du directeur général.**

**La commission scolaire se voit donc accorder des responsabilités d'une importance capitale qui se situent au cœur même du développement de toute collectivité.**

## **Responsabilités**

La première responsabilité de la commission scolaire consiste à s'assurer que les personnes relevant de sa compétence reçoivent les services éducatifs auxquels elles ont droit. Cette responsabilité inclut :

- l'administration d'un réseau d'établissements d'enseignement : plan triennal, actes d'établissement, services éducatifs offerts, vocations spécifiques, politique de maintien ou de fermeture d'école;
- l'admission aux services éducatifs;
- l'inscription dans un établissement;
- l'élaboration de politiques pédagogiques ou administratives;
- la conclusion d'ententes de scolarisation;
- l'adoption d'un calendrier scolaire;
- l'organisation du transport scolaire.

La deuxième responsabilité importante de la commission scolaire consiste à répartir équitablement les ressources entre ses établissements, en tenant compte des besoins exprimés par les établissements et des inégalités sociales et économiques. Pour la répartition des ressources financières, la commission scolaire doit rendre publics les objectifs, principes et critères afférents.

La troisième responsabilité de la commission scolaire consiste à organiser et à offrir des services à la communauté. Ces services peuvent être de nature culturelle, sociale, sportive, scientifique ou communautaire :

- les services de garde;
- les activités de formation de main-d'œuvre;
- les services aux entreprises;
- les activités de coopération avec d'autres organismes du milieu.

À ces différentes activités, s'ajoutent d'autres champs d'action qui contribuent activement au développement local et régional :

- la participation à différentes instances de développement local et régional;
- la mise en place d'infrastructures (bibliothèques, gymnases, fibre optique, etc.).

La commission scolaire contribue aussi au développement économique par l'apport financier des biens et des services qu'elle achète, par la masse salariale qu'elle alloue, par les services aux entreprises et par la formation et la qualification de la main-d'œuvre locale et régionale.

Par son rôle dans l'organisation des services éducatifs aux adultes, la commission scolaire dynamise donc le développement social, culturel et économique des communautés locales.

La réforme de la Loi sur l'instruction publique réalisée en 1997 a attribué plus d'autonomie aux établissements pour assurer une meilleure prise en charge de la mission éducative, pour favoriser une réponse plus adaptée aux besoins des jeunes et des adultes qui fréquentent ces établissements ainsi que pour permettre une amélioration de la réussite et de la qualification des citoyennes et des citoyens. Dans ce contexte, la commission scolaire a l'importante responsabilité de favoriser la réalisation du projet éducatif de chaque école, des orientations de chaque centre et du plan de réussite de chacun des établissements. C'est l'une des balises principales qui doivent guider les commissaires dans l'accomplissement de leur mandat.

La commission scolaire doit aussi rendre compte à la population de son territoire :

- de la réalisation de son plan stratégique;
- de la qualité des services éducatifs offerts par ses établissements;
- de la qualité des services à la communauté;
- de l'accessibilité aux services éducatifs.

Elle a également une importante responsabilité de reddition de comptes auprès du ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport, notamment en matière :

- du plan stratégique;
- du bilan de ses activités;
- des activités éducatives et culturelles de ses établissements;
- de l'utilisation de ses ressources;
- du respect des lois, règlements et politiques de l'État.

# Une structure démocratique



**Afin de s'assurer de bien saisir les besoins de la population en matière de formation et d'offrir des services de qualité à leur clientèle, les commissions scolaires profitent d'une structure à deux paliers, l'un politique et l'autre administratif.**

## Palier politique

La commission scolaire est administrée par un conseil des commissaires composé de commissaires élus au suffrage universel, dont le nombre varie de 9 à 27, de même que de deux commissaires élus par le comité de parents, ces derniers n'ayant pas le droit de vote.

### Élus scolaires et présidence de la commission scolaire

À tous les quatre ans, les électrices et les électeurs sont appelés à élire le ou la commissaire de leur circonscription qui les représentera au conseil des commissaires. Avec ses collègues des autres circonscriptions et les parents élus par le comité de parents, cette personne a pour mandat de s'assurer que les services que rend la commission scolaire répondent efficacement aux besoins de la population. En tant qu'élus, ces commissaires doivent donc rendre des comptes à leurs concitoyennes et à leurs concitoyens.

Dès leur première réunion après les élections, les membres du conseil des commissaires procèdent à l'élection de la présidente ou du président du conseil des commissaires pour un mandat de quatre ans. En plus de présider les assemblées, la présidente ou le président est le porte-parole officiel de la commission scolaire. Cette personne fait part publiquement de la position de la commission scolaire sur tout sujet qui la concerne. De plus, elle est, dans plusieurs milieux, une intervenante régionale d'importance qui doit répondre publiquement des actions de la commission scolaire et effectuer des représentations politiques.

### **Comité du conseil des commissaires**

La Loi sur l'instruction publique prévoit que le conseil des commissaires institue un comité exécutif composé de cinq à sept commissaires ayant le droit de vote et des deux commissaires représentant le comité de parents. Le comité exécutif exerce les fonctions et les pouvoirs que lui délègue par règlement le conseil des commissaires.

## **Palier administratif**

Afin de concrétiser les décisions et les orientations prises par le conseil des commissaires, les élus scolaires peuvent compter sur une structure administrative placée sous l'autorité de la directrice générale ou du directeur général de la commission scolaire. En vertu de la Loi sur l'instruction publique, elle ou il assiste le conseil des commissaires dans l'exercice de leurs fonctions et pouvoirs. Elle ou il assure la gestion courante des activités et des ressources de la commission scolaire.

En plus d'assurer le fonctionnement de la commission scolaire et de ses instances, les membres du personnel des commissions scolaires offrent une gamme de services variés et adaptés aux besoins des établissements d'enseignement afin qu'ils puissent accomplir leur mission de socialiser, d'instruire et de qualifier la population jeune et adulte du Québec.

Les écoles et les centres comptent aussi sur un personnel administratif placé sous l'autorité de la directrice ou du directeur d'établissement.

## Services d'accompagnement et de soutien aux établissements d'enseignement

Pour assurer pleinement la qualité de ses services, la commission scolaire offre un soutien efficace à ses écoles ainsi qu'à ses centres de formation par le biais de différents services regroupés sous l'autorité de la direction générale. Selon l'importance des commissions scolaires, ces services peuvent prendre des dénominations différentes :

- service des ressources humaines (dotation de personnel, administration des conventions collectives, santé et sécurité, plan de développement du personnel, programme d'insertion professionnelle, etc.);
- service des ressources financières (gestion des fonds de la commission scolaire, perception des taxes, élaboration des budgets, suivi budgétaire, etc.);
- service des ressources matérielles (développement durable, entretien physique et préventif et réparation des équipements et des bâtiments, construction, etc.);
- service du transport scolaire (élaboration des circuits, gestion des règles de sécurité, etc.);
- service éducatif aux jeunes (développement et répartition des activités éducatives, recherche et développement pédagogique, formation, création de matériel de soutien à l'enseignement, organisation et répartition des services complémentaires, etc.);
- service d'éducation des adultes et de formation professionnelle (développement des activités éducatives, gestion des inscriptions, reconnaissance des acquis, etc.);
- service des technologies de l'information et des communications (soutien et entretien des systèmes informatiques, implantation et développement des applications pédagogiques, développement de réseau de télécommunication, etc.);
- secrétariat général (procès-verbaux du conseil des commissaires et du comité exécutif, archives, accès à certains documents de la commission scolaire, etc.);
- service visant le traitement des plaintes ainsi que les communications avec les médias, les parents, le personnel et l'ensemble de la population.

# Des activités variées

**Afin de répondre efficacement aux besoins de formation de la population, la commission scolaire offre des services éducatifs aux jeunes, aux adultes, à la communauté ainsi qu'aux entreprises.**

## **Services éducatifs offerts aux jeunes**

Selon le type de clientèle, les services éducatifs offerts aux jeunes peuvent être regroupés en trois grandes catégories :

- les services d'éducation préscolaire, de l'enseignement primaire et de l'enseignement secondaire;
- les services complémentaires;
- les services particuliers;
- la formation professionnelle qui s'adresse aussi aux jeunes.

## **Services éducatifs offerts aux adultes**

Les commissions scolaires offrent des services multiples et variés aux adultes. Ces services incluent :

- l'enseignement général d'ordres présecondaire et secondaire, la préparation aux études postsecondaires ou à la formation professionnelle, l'enseignement à des clientèles particulières, dont l'alphabétisation, l'intégration sociale et socioprofessionnelle et la francisation;
- les activités d'éducation populaire;
- les services aux entreprises;
- les services d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement (SARCA).

## Services à la communauté

Les changements que vit la société engendrent de nouvelles réalités sociales et familiales qui nécessitent le développement de nouveaux services pour satisfaire les attentes de la population. Ces services varient selon les milieux et peuvent combler différents besoins.

En tant que partenaire régionale importante, la commission scolaire peut également conclure des ententes avec les organismes de son territoire ou réaliser des projets de développement local et régional. Par exemple, plus d'un millier d'ententes scolaires municipales existent actuellement au Québec. Elles témoignent de ce partage de ressources, tant au niveau local que régional. La commission scolaire peut aussi fournir des services à des fins culturelles, sociales, sportives, scientifiques ou communautaires.

De plus, elle élabore constamment de nouveaux services en matière de formation de la main-d'œuvre afin de répondre aux besoins du marché du travail et de l'économie régionale. Au cours des dernières années, les commissions scolaires ont développé une expertise importante qui leur permet de participer activement au développement régional en offrant notamment des services d'aide technique pour le développement de projets d'innovation technologique ou d'implantation de technologies nouvelles avec les entreprises de leur territoire.

# Le financement

En 2005-2006, les commissions scolaires ont dépensé plus de 9,2 milliards de dollars, dont 8,7 milliards de dollars en dépenses de fonctionnement et 556 millions de dollars en dépenses d'investissement. Les revenus des commissions scolaires proviennent de plusieurs sources. La plus importante, qui représente 75,9 % des revenus des commissions scolaires, découle des subventions gouvernementales. Les autres sources sont l'impôt foncier scolaire (14,9 %) ainsi que la tarification et la vente de services éducatifs et autres (9,2 %), tels les services alimentaires, les services de garde et la location de locaux.

Les subventions versées par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, à partir des règles budgétaires approuvées chaque année par le Conseil du trésor, représentent presque la totalité du financement qui provient du gouvernement du Québec. Les autres subventions sont versées par d'autres ministères ou organismes, notamment Emploi-Québec, pour la formation de la main-d'œuvre (achats directs, formation sur mesure en établissement et perfectionnement).

Quant à la taxation, la Loi sur l'instruction publique (LIP) limite le pouvoir de taxation des commissions scolaires à l'application d'un taux d'imposition de 0,35 \$ par 100 \$ de l'évaluation uniformisée des immeubles imposables. De plus, la loi prévoit une subvention de péréquation pour tenir compte de la richesse foncière et des revenus de taxe effectivement perçue. En 2006, la LIP a été modifiée afin de permettre de limiter la hausse du compte de taxe scolaire moyen. Cette loi permet également aux commissions scolaires de taxer au-delà de la limite fixée en tenant un référendum pour obtenir l'autorisation de la population.

Près de 70 %<sup>1</sup> du budget des commissions scolaires est consacré à la rémunération du personnel.

# La participation des parents



**La structure de la commission scolaire offre plusieurs possibilités aux parents de faire valoir leur point de vue concernant différents dossiers. Ainsi, les représentants des parents sont invités à participer au conseil des commissaires, au comité de parents, au comité consultatif des services aux élèves handicapés et aux élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage, au comité consultatif sur le transport des élèves de même qu'au conseil d'établissement de l'établissement d'enseignement de leur enfant. Ils peuvent également créer un organisme de participation des parents.**

## Participation au conseil des commissaires

Chaque année, le comité de parents doit procéder à l'élection de deux représentants pour siéger au conseil des commissaires, soit un représentant pour l'ordre d'enseignement primaire et un second pour l'ordre secondaire. Ces représentants des parents au conseil des commissaires ont les mêmes droits, pouvoirs et obligations que les commissaires élus, mais n'ont pas le droit de vote au conseil.

## Comité de parents

Au cours du mois de septembre de chaque année, les parents de chaque école élisent, parmi les personnes qui les représentent au conseil d'établissement, la personne qui les représentera au comité de parents. Ce comité a, entre autres, pour fonctions de promouvoir la participation des parents aux activités de la commission scolaire, de désigner les parents qui participent aux divers comités mis en place, de donner son avis sur tout sujet susceptible d'assurer le meilleur fonctionnement possible de la commission scolaire et de transmettre à la commission scolaire l'expression des besoins identifiés par les représentantes et les représentants des écoles. La Loi prévoit que la commission scolaire doit consulter le comité de parents sur plusieurs sujets tels que le plan stratégique de la commission scolaire, le plan triennal de répartition et de destination des immeubles, la

politique relative aux contributions financières des parents, la politique relative au maintien ou à la fermeture d'école, la répartition des services éducatifs entre les écoles, le calendrier scolaire, les critères d'inscription, etc.

## Conseil d'établissement

Les principales fonctions du conseil d'établissement sont liées aux orientations éducatives de l'établissement, à l'adoption du budget de l'établissement, à l'encadrement des élèves et aux services extrascolaires. Le conseil d'établissement doit également rendre compte des activités de l'école et de la réalisation de son plan de réussite aux parents. Les parents et les membres du personnel ont un nombre de postes égal à ce conseil et la personne qui occupe le poste de la présidence est choisie parmi les représentants des parents. Dans les écoles secondaires offrant une formation de deuxième cycle, deux élèves de ce cycle participent aussi au conseil d'établissement et ont droit de vote.

De plus, le conseil d'établissement est composé de deux représentants de la communauté qui n'ont pas le droit de vote; ces derniers sont nommés par les autres membres du conseil.

## Organisme de participation des parents

Lors de l'assemblée pour élire leurs représentantes et leurs représentants au conseil d'établissement, les parents peuvent décider de former un organisme de participation des parents au sein de l'école. Cet organisme facultatif a pour fonction première de promouvoir la collaboration des parents à l'élaboration, à la réalisation et à l'évaluation périodique du projet éducatif de l'école ainsi que leur participation à la réussite scolaire de leur enfant.

# L'importance de l'éducation pour le développement des collectivités



**Au Québec, l'éducation joue un rôle important. Partout, qu'il s'agisse d'orientations du gouvernement en matière de développement local, régional et rural ou qu'il s'agisse de plans d'intervention stratégique adoptés à l'échelle régionale, les intervenants reconnaissent à l'éducation une place prépondérante pour le développement et la survie des communautés locales et régionales.**

Les commissions scolaires constituent, pour la plupart, les plus importants employeurs dans leur milieu. Elles sont actives dans de multiples dossiers qui influencent le développement de leur région. Elles sont souvent des partenaires de premier ordre et elles font partie des intervenants qui contribuent le plus en termes de ressources. En voici des exemples :

- services de formation professionnelle, de formation de la main-d'œuvre et de formation continue;
- réseautage des établissements par la fibre optique;
- projets de formation par téléinformatique;
- ententes scolaires municipales pour la construction ou l'utilisation partagées d'immeubles ou d'équipements;
- transport collectif;
- services de garde en milieu scolaire;
- lutte contre l'exode des jeunes;
- lutte contre le décrochage scolaire...

## Quelques enjeux

Compte tenu de l'importance de la mission publique d'éducation qui leur est confiée, les commissions scolaires et leur conseil des commissaires ont donc des rôles majeurs à jouer dans leur milieu en s'assurant, notamment :

- de faire consensus sur les enjeux et les défis propres à leur milieu;
- de soutenir la mission des établissements d'enseignement;
- de favoriser le développement de partenariats diversifiés avec le milieu;
- de contribuer à la mobilisation des ressources humaines;
- de piloter une reddition de comptes pertinente et efficace.

De plus, tout en tenant compte de ces principes, de l'évolution de l'administration publique et des attentes des citoyennes et des citoyens, les élus se doivent d'administrer efficacement les commissions scolaires en continuant d'avoir une préoccupation constante concernant les éléments suivants :

- le respect de normes élevées d'éthique et de déontologie;
- la prise de décision guidée par la justice et l'équité;
- l'adoption de processus administratifs basés sur la transparence et la participation;
- l'utilisation d'approches innovatrices et mobilisatrices, tant auprès du personnel scolaire que des partenaires du milieu.

# Quelques statistiques



## Il y a...

- 1 180 000 élèves du préscolaire, du primaire, du secondaire, de la formation professionnelle et de la formation des adultes;
- 1 305 commissaires (élections de 2007);
- 60 commissions scolaires francophones, 9 anglophones et 3 à statut particulier, dont 61 sont membres de la FCSQ.

## Les 72 commissions scolaires du Québec assurent la gouvernance de :

- plus de 150 000 personnes;
- un budget annuel de plus de 9 milliards de dollars;
- 2 383 écoles, dont :
  - 1 756 offrent uniquement l'enseignement préscolaire et primaire,
  - 430 uniquement l'enseignement secondaire général ou professionnel,
  - 197 à la fois l'enseignement préscolaire, primaire et secondaire;
- 192 centres d'éducation des adultes;
- 195 centres de formation professionnelle.

---

Source : *Cahier explicatif des crédits 2007-2008* du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport



A large, solid orange circle is centered on a white background. Inside the circle, the text "Le commissaire" is written in a bold, white, sans-serif font.

**Le commissaire**



# Le commissaire, élu scolaire

**Chaque année, les contribuables du Québec confient l'administration de plus de neuf milliards de dollars aux commissaires.**

Les commissaires sont élus par la population au suffrage universel afin de veiller aux destinées d'une commission scolaire. Le rôle des élus en est un de gouvernance puisqu'ils orientent, mettent en priorité, mandatent, consultent, adoptent et évaluent. Leur mandat est de quatre ans.

# Le double rôle du commissaire



**Pour assurer la qualité de la formation offerte à la population et l'administration efficace des ressources financières, humaines et matérielles investies dans l'éducation au Québec, le commissaire remplit deux mandats très précis : la représentation de la population qui l'a élu et la gouvernance politique de la commission scolaire au sein du conseil des commissaires.**

## Représentant de la population

Le commissaire a un rôle politique puisqu'il est élu par les citoyennes et les citoyens d'une circonscription. Il est donc légitime qu'il prenne les mesures pour bien connaître son milieu et les besoins manifestés, notamment dans les écoles et les centres qui y sont établis.

Cet intérêt est légitime puisque le conseil des commissaires doit rendre des comptes aux citoyens concernant l'accessibilité ainsi que la qualité des services éducatifs et communautaires qui y sont rendus. Toutefois, l'exercice de cette responsabilité demande une certaine réserve pour les raisons suivantes :

- l'établissement dispose de pouvoirs qui lui sont propres et qui doivent être assumés par le conseil d'établissement, par la direction et par le personnel de l'établissement;
- le directeur ou la directrice d'établissement rend des comptes à la directrice générale ou au directeur général de la commission scolaire et non pas au commissaire;
- les modes de communication dans les domaines d'activité prévus dans la loi s'articulent de la direction d'établissement à la direction générale de la commission scolaire;
- lorsqu'il exerce ses fonctions, au conseil des commissaires ou au comité exécutif, le commissaire doit rechercher, avec ses collègues, le bien commun de l'ensemble, l'équité, la justice et le respect des droits et libertés des personnes. Cette exigence demande qu'il puisse analyser les diverses problématiques avec perspective et recul.

Le commissaire doit aussi rencontrer des gens de son milieu et les écouter afin de percevoir leurs valeurs, leurs aspirations et leurs besoins. Il est également à l'affût de leurs attentes et s'assure de faire connaître leurs préoccupations à la commission scolaire.

Pour assurer la qualité de ses décisions et répondre à son devoir de traiter tous les dossiers avec justice et équité, le commissaire recherche également toute l'information pertinente, étudie à fond ses dossiers et évalue objectivement les situations. Il améliore aussi sa formation en participant à des sessions de perfectionnement, à des colloques et à des comités de travail en pédagogie ou en administration publique.

Enfin, parce qu'il prend des décisions permettant de répondre aux besoins de son milieu et d'assurer efficacement l'administration des ressources de sa commission scolaire, le commissaire a aussi pour mandat d'expliquer ses choix à la population qu'il représente. En conséquence, il s'assure que la population de sa circonscription électorale est bien informée des décisions, des projets, des services offerts et des orientations prises par la commission scolaire.

## Membre du conseil des commissaires

Les commissaires sont à la tête d'organismes qui sont souvent les plus gros employeurs des régions, puisque plus de 150 000 personnes sont à l'emploi des commissions scolaires au Québec. Ce défi de taille, les élus scolaires le relèvent collectivement, au sein du conseil des commissaires à qui revient la responsabilité d'assurer l'administration de la commission scolaire.

Les commissaires élus au suffrage universel forment le conseil des commissaires. Ils participent aux débats et ont le droit de voter. Leur nombre varie de 9 à 27 et est établi selon le nombre d'électeurs. La Loi sur l'instruction publique prévoit que le conseil des commissaires est composé aussi de deux autres commissaires non élus au suffrage universel. Ces derniers sont élus par le comité de parents et n'ont pas le droit de vote. Cependant, ils ont les mêmes droits, devoirs et obligations que les élus.

Généralement, le conseil des commissaires siège au moins une fois par mois. Les commissaires réunis en conseil déterminent avec justice et équité les grandes orientations, les objectifs, les priorités et les valeurs que doit privilégier leur commission scolaire. Ils adoptent également les grandes politiques pédagogiques et administratives, les paramètres généraux et les modes de fonctionnement, en plus d'assurer le contrôle ultime quant au respect des lois et des règlements. À titre d'exemple, le commissaire est appelé à adopter, en plus des politiques éducatives et administratives de la commission scolaire :

- le plan stratégique;
- le plan triennal de répartition et de destination des immeubles;
- la répartition équitable des ressources humaines, matérielles et financières entre les écoles et les centres de formation;
- le calendrier scolaire;
- la politique relative au maintien ou à la fermeture d'école;
- la politique de transport scolaire.

Enfin, les commissaires doivent administrer efficacement les ressources qui leur sont confiées, les répartir équitablement entre les écoles et les centres de formation professionnelle et d'éducation des adultes et évaluer les résultats des activités de leur commission scolaire afin de s'assurer que les services offerts répondent bien aux besoins de la population. En tant qu'élus scolaires, les commissaires doivent donc rendre compte de toutes les activités de leur commission scolaire à leurs électrices et électeurs.

## **Présidence et comité exécutif**

Le conseil des commissaires est dirigé par une présidente ou un président qui est assisté d'une vice-présidente ou d'un vice-président. Les personnes nommées à la présidence et à la vice-présidence le sont par l'ensemble des commissaires. Leur mandat est d'une durée de quatre ans comme celui des commissaires. Le commissaire peut également être appelé à siéger au comité exécutif de la commission scolaire.

# Les devoirs, les qualités et la rémunération du commissaire



**En plus des devoirs qu'ils assument collectivement avec leurs collègues commissaires au sein du conseil, les élus scolaires se voient également confier par la population des devoirs individuels.**

Ainsi, le commissaire doit participer aux délibérations du conseil des commissaires et voter sur tout projet de résolution soumis au conseil. Le cas échéant, ces mêmes devoirs s'appliquent à sa participation au comité exécutif.

Le travail d'élus scolaire demande donc une bonne disponibilité. Aux séances mensuelles du conseil, peuvent également s'ajouter le temps de préparation de ces séances, la participation aux rencontres des conseils d'établissement et à différents comités, le cas échéant, ainsi que des activités de représentation auprès d'organismes du milieu. Bien sûr, le temps consacré à la fonction sera plus important pour le commissaire qui assumera la présidence de la commission scolaire.

De plus, le commissaire a le devoir de se conformer aux obligations et aux normes de comportement qui sont prévues au code d'éthique et de déontologie adopté par la commission scolaire.

## Ses qualités

Le commissaire est appelé à prendre des décisions qui orientent la gestion et les actions de la commission scolaire. Il prend ces décisions dans le meilleur intérêt des élèves, des parents, de la communauté et des personnes qui l'ont élu.

L'élus scolaire doit donc compter sur un certain nombre de qualités, telles que :

- un bon sens du leadership;
- une capacité de travailler en équipe;
- un jugement juste;
- une bonne disponibilité;



- une capacité d'analyse et de synthèse;
- une intégrité personnelle;
- une capacité de faire confiance à ses collègues commissaires et aux personnes qui exécutent les mandats;
- être actif et présent dans sa communauté;
- et, surtout, avoir la volonté de se dévouer pour l'éducation des jeunes et des adultes ainsi que pour le développement de la communauté.

## La rémunération

La rémunération des commissaires est décidée par le conseil des commissaires et varie selon le nombre d'élèves de la commission scolaire. Elle est établie selon des balises déterminées par le gouvernement qui fixe, par décret, le montant maximal pouvant être versé. La rémunération de base d'un commissaire peut varier de 3 000 à 5 000 dollars dans le cas des commissions scolaires de moins de 50 000 élèves. Elle peut être supérieure à 11 000 dollars dans le cas d'une commission scolaire comptant 50 000 élèves ou plus.

Le président du conseil des commissaires, les membres du comité exécutif et les commissaires qui participent à d'autres comités pourront également recevoir une rémunération plus élevée.

# Une évolution qui se poursuit



**Les changements en profondeur apportés à la Loi sur l'instruction publique ont entraîné une décentralisation de plusieurs responsabilités vers les commissions scolaires, les écoles et les centres de formation. Les commissions scolaires réalisent donc un mandat plus stratégique en assumant des pouvoirs modifiés et des responsabilités accrues, notamment en matière de planification, d'allocation des ressources et d'évaluation des services offerts.**

Le défi à relever par les élus scolaires n'en est que plus important : accroître le leadership local et régional de la commission scolaire, développer des partenariats fructueux, rechercher continuellement de nouveaux moyens permettant une saine administration des fonds publics et une adaptation perpétuelle des services aux besoins en constante évolution de la population à qui ils doivent rendre des comptes.

Les élus scolaires ont également la tâche de relever ces défis dans un contexte en mou-  
vance influencé, notamment, par les différentes orientations gouvernementales ainsi que par la décroissance de la clientèle scolaire, la poursuite de l'implantation du renouveau pédagogique et le renouvellement important du personnel des commissions scolaires généré par les nombreux départs à la retraite.

Les défis sont donc nombreux et les résultats de l'action des élus scolaires sont probants. Avec les coûts de gestion les plus bas pour une administration publique (5 %) et des élèves qui se classent parmi les premiers des pays de l'OCDE, on peut conclure que les élus scolaires assument avec brio la gouvernance des commissions scolaires qui offrent des services de qualité permettant à nos élèves de profiter d'un des meilleurs systèmes publics d'enseignement au monde et ainsi faire partie de l'élite mondiale.



A large, solid red circle is centered on a white background. Inside the circle, the text "La Fédération des commissions scolaires du Québec" is written in white, bold, sans-serif font, centered horizontally and vertically.

**La Fédération  
des commissions scolaires  
du Québec**



# La Fédération des commissions scolaires du Québec

**Au début des années 40, plusieurs commissions scolaires ont décidé de se doter d'un organisme qui les représenterait et qui leur permettrait d'unifier leurs actions. C'est donc pour remplir ce double mandat que la Fédération des commissions scolaires catholiques du Québec est créée en 1947. Elle conserve d'ailleurs cette appellation jusqu'en juin 1991, sa position favorable à la création de commissions scolaires linguistiques l'incitant à adopter le nom de Fédération des commissions scolaires du Québec (FCSQ).**

## Sa mission

La FCSQ est un organisme privé qui regroupe la totalité des commissions scolaires francophones du Québec. Tout en conservant ses tâches premières de coordination et d'unification des commissions scolaires, la mission de la Fédération s'est élargie au fil des ans pour atteindre deux objectifs principaux : défendre avec détermination les intérêts des commissions scolaires et contribuer à promouvoir le système public d'éducation.

# Une organisation efficace



**La structure de la FCSQ inclut deux paliers. Un palier politique qui comporte des instances auxquelles siègent des élus scolaires, ainsi qu'un palier administratif qui met en œuvre les orientations retenues.**

## Palier politique

Afin d'assurer la représentativité des commissions scolaires membres réparties dans tout le Québec, la FCSQ compte sur trois instances politiques : l'assemblée générale, le conseil général et le bureau de direction.

### Assemblée générale

L'assemblée générale est dépositaire de l'autorité finale et suprême au sein de la Fédération. Elle détermine les politiques générales, les objectifs majeurs ainsi que les grandes lignes d'action de la Fédération. Elle tient une séance annuellement, mais des séances extraordinaires peuvent également s'ajouter à l'occasion sur des sujets d'importance.

L'assemblée générale est composée de commissaires élus, délégués annuellement par les commissions scolaires. Leur nombre varie selon la clientèle de chaque commission scolaire membre.

### Conseil général

Le conseil général est composé d'office de la présidente ou du président de chaque commission scolaire membre de la Fédération des commissions scolaires du Québec ou d'une représentante ou d'un représentant désigné par le conseil des commissaires. À ces personnes s'ajoutent celles élues aux postes de la présidence et de la vice-présidence de la FCSQ.

Outre les fonctions confiées par la Loi constitutive de la Fédération des commissions scolaires du Québec, le mandat de ce conseil est, entre autres, d'exécuter les décisions de l'assemblée générale, de mettre en application les résolutions de cette dernière concernant les politiques générales, les objectifs et les grandes lignes d'action et de la conseiller dans le choix de ses politiques, objectifs et grandes lignes d'action. Les membres du conseil général tiennent de cinq à six séances annuellement.

Pour faciliter ses délibérations lors de l'étude de dossiers majeurs, le conseil général peut compter sur trois commissions permanentes qui jouent un rôle-conseil : la Commission permanente sur les enjeux politiques et financiers, la Commission permanente sur la mission éducative ainsi que la Commission permanente sur les ressources humaines. Ces commissions permanentes, composées de membres du conseil général, constituent un rouage important du développement des stratégies et des orientations de la FCSQ.

### **Bureau de direction**

Le bureau de direction est composé de neuf membres du conseil général, soit les deux personnes occupant les postes de la présidence et de la vice-présidence de la FCSQ ainsi que sept directrices et directeurs, dont un vient de la région de la Montérégie et un de la région de Montréal. Ces directeurs sont élus à tous les deux ans par le conseil général.

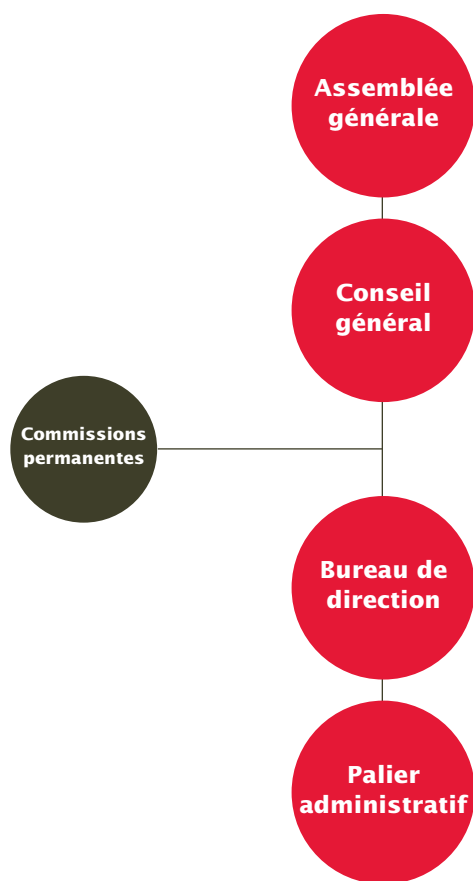
Parmi les pouvoirs qui lui sont reconnus par la loi et les règlements de la FCSQ, le bureau de direction a notamment le mandat de conseiller le conseil général dans la réalisation de ses responsabilités, d'assurer la gestion de l'organisme, de procéder à la surveillance et à l'exécution des mandats du conseil de même qu'à la gestion financière de l'organisme.

### **Postes de présidence et de vice-présidence**

À tous les deux ans, l'assemblée générale procède à l'élection des personnes qui occuperont les postes de la présidence et de la vice-présidence de la FCSQ. Parmi ses responsabilités, la personne qui occupe le poste de la présidence :

- personnalise l'autorité de la FCSQ;
- prend des décisions d'urgence dans tous les projets ou actions;
- énonce en public les politiques et les orientations;
- maintient les contacts avec les dirigeants du gouvernement, les différentes commissions gouvernementales ainsi que les associations provinciales.

# Structure politique de la FCSQ



## Palier administratif

Pour réaliser ses différents mandats ainsi que pour offrir des services qui répondent quotidiennement aux besoins des commissions scolaires, les instances politiques de la FCSQ peuvent compter sur une structure administrative composée de personnes engagées qui défendent avec détermination les intérêts des commissions scolaires et contribuent à promouvoir le système public d'éducation.

Les membres du personnel se chargent notamment d'élaborer des mémoires, de faire des recherches, d'assister le conseil général et les commissions permanentes, de coordonner les activités de communications, de négocier les conventions collectives, de donner des avis juridiques et d'offrir une variété de services qui permettent d'assister les commissions scolaires dans leurs activités quotidiennes.

# Les activités de la FCSQ

**Les activités assumées par la Fédération des commissions scolaires du Québec sont nombreuses et variées. Elle représente efficacement ses membres auprès des intervenants gouvernementaux et des organismes engagés en éducation. Elle s'assure de défendre et de promouvoir les commissions scolaires auprès des médias. Elle représente les commissions scolaires aux tables de négociations provinciales. Elle donne des avis juridiques. De plus, elle assiste quotidiennement les commissions scolaires par différents services développés pour répondre à leurs besoins et attentes spécifiques.**

## **Représentations politiques**

Les recherches et les analyses menées par la FCSQ permettent d'élaborer les positions et les dossiers qui sont défendus par les représentants politiques et administratifs de la FCSQ auprès d'intervenants gouvernementaux ou d'organismes engagés en éducation. Elles servent aussi à préparer des mémoires et à soutenir efficacement les travaux du conseil général et de ses commissions permanentes.

À titre de représentante des commissions scolaires francophones, la Fédération est souvent invitée à présenter des mémoires et des avis au gouvernement notamment aux ministères, dans différents forums politiques ainsi qu'aux commissions parlementaires telles celles de l'éducation, de la culture, de l'économie et du travail, des finances publiques, du transport et de l'environnement ainsi que des affaires sociales. Des mémoires sont également déposés à des organismes qui désirent connaître le point de vue des commissions scolaires concernant différents dossiers relatifs à l'éducation.

Pour défendre ses membres et promouvoir l'éducation, la Fédération s'engage également dans plus de 150 comités avec le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport ou d'autres ministères ainsi qu'au sein de conseils d'administration d'organismes qui ont des interrelations avec le monde de l'éducation : Conseil du patronat, Commission des partenaires du marché du travail, Solidarité rurale, Fédération du sport étudiant... Tous ces comités sont en lien avec les préoccupations des commissions scolaires en matière de financement, de transport scolaire ou dans les domaines éducatifs, sociaux et politiques.

## Communications

La Fédération a également comme mandat de faire entendre la voix de ses membres dans tous les dossiers qui concernent l'éducation. Ainsi, elle assure une importante veille stratégique concernant les dossiers d'actualité qui ont un impact pour les commissions scolaires. Au besoin, elle convoque des conférences de presse et émet des communiqués à l'intention des médias. Elle s'associe parfois dans ses activités à des partenaires stratégiques du réseau de l'éducation. De plus, elle maintient quotidiennement un contact soutenu avec les médias écrits et électroniques.

À cette présence médiatique, s'ajoutent différents outils de communication développés afin d'informer efficacement les commissions scolaires. En plus de son site Internet et de messages envoyés ponctuellement aux commissions scolaires par lettre, par télécopie ou par courriel, trois publications sont produites. Le magazine *Savoir* permet d'offrir une information étoffée et des articles de fond sur des sujets d'intérêt pour les commissaires et les gestionnaires du réseau. Le bulletin express *Commissaires* permet de faire parvenir rapidement des informations aux commissaires et aux directions générales des commissions scolaires concernant des dossiers d'actualité. Enfin, un courriel hebdomadaire, appelé *Message du lundi*, est envoyé aux présidentes, présidents, directrices générales et directeurs généraux des commissions scolaires pour les informer brièvement de l'évolution de certains dossiers ou pour leur annoncer la sortie de publications ou la tenue d'événements d'intérêt. Une revue de presse quotidienne leur est également acheminée.

La Fédération appuie également les actions des commissions scolaires en matière de communication en leur offrant des guides pratiques et des stratégies d'intervention médiatique concertées. Sur demande, elle offre aussi une assistance aux commissions scolaires qui vivent des situations de crise médiatique.

## **Relations du travail**

La Fédération est la porte-parole patronale des commissions scolaires en partenariat avec le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. Elle assume donc l'importante tâche de participer aux négociations des conventions collectives des différentes catégories de personnel à l'emploi des commissions scolaires.

La complexité dans l'application des conventions collectives génère annuellement plusieurs milliers d'appels téléphoniques à la Fédération. En plus d'offrir une assistance en ce domaine, la FCSQ assure plusieurs autres activités :

- participation aux différents comités de convention;
- représentation des commissions scolaires aux comités relatifs aux conditions d'emploi des différentes catégories de gestionnaire;
- représentation des commissions scolaires et coordination du réseau de procureurs patronaux en ce qui a trait à l'arbitrage de griefs;
- représentation auprès d'organismes et élaboration d'activités de soutien et d'information auprès des commissions scolaires afin de promouvoir la santé et la sécurité au travail;
- services-conseils en gestion de l'assiduité et de la santé et de la sécurité au travail;
- concertation des gestionnaires de ressources humaines des commissions scolaires.

Enfin, dans le but d'informer et d'instrumenter les commissions scolaires, ce service élabore aussi plusieurs documents, dont de nombreux outils de travail facilitant l'interprétation des conventions collectives et des lois du travail, en plus de coordonner la publication de deux bulletins d'information : *Info-Fédé, personnel syndiqué* et *Info-Santé et sécurité du travail*.

## Services juridiques

Dans ses activités de représentation politique, la FCSQ est constamment à l'affût des projets de loi qui peuvent avoir un impact pour ses membres. Elle assure donc des activités de veille juridique essentielles et stratégiques pour les commissions scolaires.

De plus, les commissions scolaires font quotidiennement appel aux avocats de la FCSQ pour obtenir des avis juridiques concernant l'application de différentes lois, notamment la Loi sur l'instruction publique. Pour assister ses membres, la Fédération a également développé un important outil de référence intitulé *Loi sur l'instruction publique annotée*.

Dans le but de diminuer les contraintes administratives des commissions scolaires, la FCSQ assure aussi des contacts avec différents organismes en vue d'établir des modèles de protocole d'entente ou de contrat pouvant servir ses membres.

La Fédération fait aussi des représentations juridiques concernant des dossiers touchant un ensemble de commissions scolaires auprès d'organismes comme la Régie de l'énergie du Québec ou le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC).

## Perfectionnement et développement organisationnel

Le développement organisationnel est un volet d'intervention développé par la FCSQ pour accompagner les commissions scolaires dans l'élaboration de leur planification stratégique ainsi que dans le processus d'embauche des membres de leur personnel d'encadrement. Plusieurs commissions scolaires font appel à ces services hautement compétitifs avec ceux offerts par les entreprises privées dans ce champ d'activité. La connaissance du milieu et la grande compétence du personnel de la FCSQ engagé dans ces dossiers ont souvent été soulignées par les commissions scolaires qui ont fait appel aux services de la Fédération en cette matière.

Toujours dans le but de soutenir et d'outiller ses membres, la FCSQ propose annuellement une série de sessions de perfectionnement développées en fonction des besoins de ressourcement des commissaires et des gestionnaires. En plus de l'organisation de ces sessions, la Fédération collabore à l'organisation ou prépare des forums et des colloques provinciaux sur des sujets d'importance pour les commissaires et les gestionnaires. À ceux-ci s'ajoute le congrès bisannuel de la FCSQ.

## Achats regroupés et dons d'ordinateurs

La Fédération a développé des programmes d'achats regroupés qui permettent aux commissions scolaires de faire des économies d'échelle. Elle offre aussi un soutien technique aux membres de la Fédération par la mise à jour du *Recueil de gestion des ressources matérielles*. De plus, consciente des besoins engendrés par les nouvelles technologies, la Fédération distribue annuellement des milliers d'ordinateurs gratuitement aux écoles dans le cadre du programme Ordinateurs pour les écoles du Québec.

## Concertation régionale

Les commissions scolaires sont invitées à se concerter et à collaborer davantage avec les différents acteurs régionaux afin de répondre aux besoins de la population avec plus d'efficacité et à meilleurs coûts. Issue du regroupement d'associations régionales, la FCSQ a toujours cru à la force de la concertation régionale. Depuis des années, elle consacre une part importante de son budget ainsi que des ressources humaines pour soutenir les actions menées par les commissions scolaires en région.

# La FCSQ : porte-parole des commissions scolaires

**Le succès des représentations de la Fédération repose sur la solidarité des commissions scolaires dans toutes les discussions qui ont un impact sur l'éducation des Québécoises et des Québécois. Forte de cette solidarité, la FCSQ a un poids politique important qui lui permet de mener à bien ses représentations auprès des différentes instances du gouvernement, des intervenants politiques locaux, régionaux et provinciaux ainsi qu'auprès des médias et des organismes engagés dans le milieu de l'éducation.**

Son message est clair : les commissions scolaires sont des intervenantes privilégiées dans toutes les questions qui ont trait à l'éducation des Québécoises et des Québécois. Elles sont administrées par des commissaires qui sont élus au suffrage universel pour assurer la qualité des services éducatifs offerts à la population du Québec. Les commissaires connaissent les besoins et les attentes de leur milieu et ont la légitimité de parler au nom de leurs concitoyennes et de leurs concitoyens pour les faire valoir. Ils doivent également s'assurer qu'ils ont en main tous les moyens permettant de répondre efficacement aux attentes de la population en matière d'éducation.

Ce message, la Fédération des commissions scolaires du Québec n'hésite pas à le rappeler haut et fort dans l'ensemble des débats qui touchent le milieu scolaire.

# Commissions scolaires membres de la FCSQ

Commission scolaire des Affluents  
Commission scolaire des Appalaches  
Commission scolaire de la Baie-James  
Commission scolaire de la Beauce-Etchemin  
Commission scolaire des Bois-Francs  
Commission scolaire de la Capitale  
Commission scolaire de Charlevoix  
Commission scolaire du Chemin-du-Roy  
Commission scolaire des Chênes  
Commission scolaire des Chic-Chocs  
Commission scolaire au Cœur-des-Vallées  
Commission scolaire de la Côte-du-Sud  
Commission scolaire des Découvreurs  
Commission scolaire des Draveurs  
Commission scolaire de l'Énergie  
Commission scolaire de l'Estuaire  
Commission scolaire du Fer  
Commission scolaire du Fleuve-et-des-Lacs  
Commission scolaire des Grandes-Seigneuries  
Commission scolaire Harricana  
Commission scolaire des Hautes-Rivières  
Commission scolaire des Hauts-Bois-de-l'Outaouais  
Commission scolaire des Hauts-Cantons  
Commission scolaire des Îles  
Commission scolaire De La Jonquière  
Commission scolaire de Kamouraska – Rivière-du-Loup  
Commission scolaire du Lac-Abitibi  
Commission scolaire du Lac-Saint-Jean  
Commission scolaire du Lac-Témiscamingue  
Commission scolaire des Laurentides  
Commission scolaire de Laval

Commission scolaire du Littoral  
Commission scolaire Marguerite-Bourgeoy  
Commission scolaire Marie-Victorin  
Commission scolaire de Montréal  
Commission scolaire des Monts-et-Marées  
Commission scolaire de la Moyenne-Côte-Nord  
Commission scolaire des Navigateurs  
Commission scolaire de l'Or-et-des-Bois  
Commission scolaire des Patriotes  
Commission scolaire du Pays-des-Bleuets  
Commission scolaire des Phares  
Commission scolaire Pierre-Neveu  
Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île  
Commission scolaire des Portages-de-l'Outaouais  
Commission scolaire de Portneuf  
Commission scolaire des Premières-Seigneuries  
Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke  
Commission scolaire René-Lévesque  
Commission scolaire de la Riveraine  
Commission scolaire des Rives-du-Saguenay  
Commission scolaire de la Rivière-du-Nord  
Commission scolaire de Rouyn-Noranda  
Commission scolaire de Saint-Hyacinthe  
Commission scolaire des Samares  
Commission scolaire de la Seigneurie-des-Mille-Îles  
Commission scolaire des Sommets  
Commission scolaire de Sorel-Tracy  
Commission scolaire des Trois-Lacs  
Commission scolaire du Val-des-Cerfs  
Commission scolaire de la Vallée-des-Tisserands

Publié par

La Fédération des commissions scolaires du Québec

1001, avenue Bégon

C. P. 10490, succursale Sainte-Foy

Québec (Québec) G1V 4C7

Téléphone : 418 651-3220

Télécopieur : 418 651-2574

Site Internet : [www.fcsq.qc.ca](http://www.fcsq.qc.ca)

Courriel : [info@fcsq.qc.ca](mailto:info@fcsq.qc.ca)

Document : 6621

Dépôt légal – 4<sup>e</sup> trimestre 2007

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

Note – Dans le présent document, le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination.

