

L'école publique plus  
appréciée que jamais!

## SPÉCIAL Image de l'école publique

La reddition de comptes :  
un modèle de gestion différent

L'accès à l'égalité en emploi :  
ce qu'en dit la loi

Une solution pour contrer  
la décroissance scolaire



La Fédération  
des commissions  
scolaires  
du Québec

# SAVOIR

Volume 7, numéro 4, juin 2002

Le magazine *SAVOIR* est publié par la Direction des communications et des affaires publiques de la Fédération des commissions scolaires du Québec. Son tirage est de 6 000 exemplaires. Le contenu de cet exemplaire est également disponible sur le site Internet de la FCSQ à l'adresse [www.fcsq.qc.ca](http://www.fcsq.qc.ca), section *Publications*.

#### Rédactrice en chef

Marie Blouin  
mblouin@fcsq.qc.ca

#### Coordination de la commandite

Denis Pouliot  
dpouliot@fcsq.qc.ca

#### Correctrices d'épreuves

Nathalie Masse  
Denise Ouellet

#### Équipe rédactionnelle

Jean-François Bellemare, Marie Blouin,  
André Caron, Yanik Deschênes  
Alain Guilmont, Mélanie Hillinger,  
Robert Pleau, Denis Pouliot,  
Michael Sheehan, Bernard Tremblay,  
Louise Tremblay

#### Mise en pages

Propage Créativité Marketing

#### Distribution

Secteur de l'imprimerie de la FCSQ  
Jacques Bélanger  
Marc-André Morissette

**N.D.L.R.** - Les textes inclus dans ce document ont été féminisés dans la mesure du possible. Cependant, lors de certains passages, il nous a semblé plus pratique d'utiliser la forme masculine afin de faciliter la lecture. Il ne faudrait y voir qu'une manière d'alléger le texte et, d'aucune façon, une procédure discriminatoire.

La reproduction du présent document, en tout ou en partie, est autorisée à la condition d'en mentionner la source et de ne pas l'utiliser à des fins commerciales.

#### Direction des communications et des affaires publiques

#### La Fédération des commissions scolaires du Québec

1001, avenue Bégon  
Case postale 490  
Sainte-Foy (Québec) G1V 4C7

Téléphone : (418) 651-3220  
Télécopieur : (418) 651-2574

Courrier électronique : [info@fcsq.qc.ca](mailto:info@fcsq.qc.ca)  
Site Internet : [www.fcsq.qc.ca](http://www.fcsq.qc.ca)

Document : 6249  
Dossier : 1-605-03

Dépôt légal - 2<sup>e</sup> trimestre 2002  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada  
Imprimé au Canada

Poste-publication - n° de convention 40007039

La satisfaction à l'égard de l'école publique augmente <b>Des actions qui portent fruit</b>	<b>3</b>
<b>La prévention du suicide – Une priorité qui doit devenir nationale</b>	<b>5</b>
<b>L'accès à l'égalité en emploi : ce qu'en dit la loi</b>	<b>6</b>
<b>L'éducation... Ailleurs dans le monde</b>	<b>6</b>
À la découverte du marché du travail <b>Pour que le rêve devienne réalité</b>	<b>7</b>
<b>SPÉCIAL IMAGE DE L'ÉCOLE PUBLIQUE</b>	
Perception des Québécois à l'égard de l'école publique <b>Plus on est informé, plus on est satisfait !</b>	<b>9</b>
Choisir son image ou la subir <b>Une question de stratégie</b>	<b>10</b>
OPINÉDUQ <b>Pour connaître l'évolution de la satisfaction des Québécois à l'égard de l'éducation – De 1964 à 2001</b>	<b>11</b>
<b>Soyez visible dans les médias grâce au Web</b>	<b>12</b>
<b>La place de l'éducation dans la politique de la ruralité</b>	<b>13</b>
Reddition de comptes <b>Un modèle de gestion à redéfinir</b>	<b>14</b>
Du nouveau à l'horizon pour le transport scolaire <b>L'implantation du pré-signal</b>	<b>16</b>
Jugement récent - Travaux de construction <b>Responsabilité de la commission scolaire face aux sous-traitants</b>	<b>17</b>
Une solution pour contrer la décroissance scolaire <b>Les groupes intégrés de l'école Sainte-Anne</b>	<b>18</b>

#### NOTE

Le prochain *Savoir* sera entièrement consacré aux projets soumis au Prix d'excellence de la FCSQ.

Pour obtenir plus de renseignements, veuillez vous adresser à M<sup>me</sup> Marie Blouin, conseillère en communications à la FCSQ, au (418) 651-3220 ou par courrier électronique à l'adresse [mblouin@fcsq.qc.ca](mailto:mblouin@fcsq.qc.ca).



## La satisfaction à l'égard de l'école publique augmente Des actions qui portent fruit

**S**i plusieurs événements ont marqué la dernière année scolaire qui prendra fin dans quelques semaines, le colloque *Les défis de l'école publique* organisé par la Fédération au début de mai a certes été un moment fort pour notre réseau, comme vous le constaterez à la lecture de cette édition du magazine *SAVOIR*.

Plus de 1 000 personnes sont venues témoigner de leur attachement et de leur enthousiasme pour l'école publique, ainsi que leur détermination à offrir les meilleurs services possible aux élèves et aux parents.

Ce colloque a constitué une vitrine extraordinaire où quarante-cinq commissions scolaires ont présenté, dans le cadre du *Salon de l'école publique*, des réalisations remarquables de leurs écoles et de leurs centres. Ce Salon, très visité par les participants et les participantes au colloque, le ministre de l'Éducation, les médias, les personnes-ressources provenant de divers horizons socio-économiques, des représentants du ministère de l'Éducation et la population, a été le catalyseur de notre fierté pour l'école publique.

La présence de quatre ministres, l'excellente couverture médiatique, qui a mis largement en évidence l'augmentation importante de la satisfaction des Québécois et des Québécoises à l'égard de l'école publique, ainsi que la présentation du sondage Léger Marketing en conférence de presse, ont démontré noir sur blanc que nous nous devons comme réseau afficher davantage nos bons coups.

À partir d'aujourd'hui, notre défi et celui des commissions scolaires est de poursuivre sur cette lancée et de

persister dans nos actions de promotion et d'information pour faire connaître ce que vous faites, surtout que vous le faites très bien, comme en témoignent notamment les résultats obtenus par nos élèves aux plans national et international.

### BIEN DÉFINIR LA PERSONNALITÉ DE L'ÉCOLE

Cela dit, parmi les conclusions du colloque, il est ressorti que la satisfaction à l'égard de l'école publique a crû très positivement au cours des dix dernières années... mais il reste encore beaucoup à faire, que ce soit pour accroître la réussite des élèves, leur donner un meilleur encadrement, leur offrir davantage ainsi qu'aux parents une diversification de programmes ou de projets particuliers, bien rendre compte à la population des services offerts par l'école, bien définir la personnalité de l'école, ses attraits distinctifs pour mieux la vendre, etc.

Déjà, plusieurs participants et participantes au colloque nous ont informés de leur intention d'intensifier l'information aux parents, d'organiser des salons pour promouvoir leurs écoles, bref d'investir dans la promotion de l'école publique sur le plan local.

### LA FÉDÉRATION AFFICHE PLUS QUE JAMAIS SON « GOÛT DU PUBLIC »

Pour sa part, la Fédération entend poursuivre ses actions de communication et promouvoir plus que jamais notre « Goût du public », le goût d'un système d'éducation ouvert à tous. D'ailleurs, notre planification stratégique fait une large place à la promotion des

gouvernements locaux scolaires et du système public d'éducation. C'est ainsi qu'après avoir organisé un colloque permettant de mettre en évidence le système public, la Fédération publiera, à la rentrée scolaire, un numéro spécial de ce magazine qui présentera tous les projets qui ont été soumis au Prix d'excellence 2001-2002 de la FCSQ.

Je rappelle également que, dans les activités de formation offertes par la Fédération des commissions scolaires du Québec, il est possible d'améliorer certains aspects de vos communications, que ce soit par le biais d'une formation ou d'un accompagnement pour développer un plan de communication, apprivoiser l'art de communiquer en public et connaître l'univers des médias, ou encore pour amorcer une démarche de reddition de comptes dans la perspective d'une meilleure information du public et d'une plus grande transparence.

La Fédération entend continuer à fournir à ses membres les outils nécessaires qui permettront de relever les nombreux défis en éducation, le premier étant, à mon avis, de communiquer nos bons coups en laissant notre trop grande modestie de côté.

Somme toute, nous terminons cette année scolaire sur une note des plus positives pour l'école publique. Je souhaite à tous et à toutes d'excellentes vacances pour revenir en force, œuvrer dans le meilleur intérêt des élèves, que nous avons la responsabilité de faire réussir.

**André Caron**  
Président général



# La prévention du suicide – Une priorité qui doit devenir nationale

*Michael Sheehan est père de quatre enfants, dont un s'est suicidé à l'âge de 25 ans. Il est membre du groupe de parents endeuillés, Solidarité-Deuil d'enfant et bénévole au Centre de prévention du suicide à Québec, où il a fait 450 heures d'écoute téléphonique. Il se rend également dans les universités, les cégeps et les écoles secondaires pour parler de prévention du suicide aux étudiants et aux professeurs.*

**L**e Québec a un des plus hauts taux de suicide au monde. Cela constitue un non-sens. À tous les jours au Québec, il y a 4 à 5 suicides; 120 à 150 nouveaux endeuillés, 200 à 250 tentatives. De ces suicides, 4 sur 5 sont le fait des hommes (80 %), surtout des hommes de 20 à 40 ans.

Le suicide est la première cause de décès chez les hommes de 20 à 40 ans et chez les jeunes de 15 à 29 ans. Ce n'est pas le cancer ni le sida ni même les accidents de la route. Toutes les autres causes de décès sont en baisse tandis que le taux de suicide augmente d'année en année. Le Dr Maranda, éminent pédopsychiatre, affirmait en 95 que le suicide à l'adolescence a « pris des proportions épidémiques au cours des dernières années ». La situation ne s'est pas améliorée depuis.

Le suicide d'un jeune est un événement assommant pour les adultes de son entourage. Il nous place dans un coma. Pour les parents, il représente une remise en question et l'échec suprême. Il génère une culpabilité rongeuse et destructrice. Pour ses amis, il représente un événement dangereux.

L'élément le plus désolant du suicide chez les jeunes n'est pas le désarroi des endeuillés, mais bien le désespoir et la destruction qu'il représente pour les jeunes suicidaires eux-mêmes. On a malheureusement tendance à banaliser le suicide comme étant un « geste de courage » ou encore un « choix personnel » qu'il faut respecter. Rien n'est plus loin de la vérité.

Un des aspects les plus tragiques du suicide est que la vaste majorité pourrait être évitée si seulement les personnes suicidaires pouvaient toutes recevoir l'aide et les soins dont elles ont besoin, car non seulement cette aide et ces soins existent, mais ils sont efficaces. Pour cela, il faudrait que chacun de nous soit sensibilisé et pleinement conscient du danger que représentent la détresse psychologique, la dépression et les idées suicidaires.

Le suicide nous interpelle à titre de proche, d'ami, de collègue, de compagnon de classe et même à titre de citoyen. Il représente la pire des injustices! Il prive la personne suicidaire de ce qu'elle a de plus précieux : sa vie et sa sécurité. La protection de la vie et la sécurité des citoyens, surtout de nos jeunes, sont l'objectif numéro un de toute société civilisée. Le suicide représente l'échec de cet objectif. La Charte québécoise des droits et libertés reconnaît dans son article un que « tout être humain a droit à la vie ainsi qu'à la sûreté ». Toutes les Chartes du monde entier énoncent le même principe. Le suicide dénie ce droit.

## DES RETOMBÉES INSOUPÇONNÉES

Le temps est venu de faire de la prévention du suicide au Québec une priorité nationale. La mise en marche de cette priorité exige l'implantation d'une stratégie globale de prévention du suicide dans chacune de nos écoles. Il y va de l'intérêt de nos écoles d'agir en ce sens, car l'élaboration d'une telle stratégie renferme des retombées insoupçonnées sur le plan éducatif.

Le suicide préoccupe déjà nos jeunes au plus haut point; d'autre part, les étudiants affectionnent particulièrement la notion « d'apprendre en faisant ». L'efficacité de cette pédagogie dépend d'un ingrédient essentiel : un projet concret, impliquant du vrai monde, avec des solutions efficaces qui interpellent et motivent les jeunes à devenir eux-mêmes acteurs dans leur propre apprentissage. Un plan d'action articulé sur la prévention du suicide répond à chacun de ces critères.

La prévention du suicide permet d'examiner en profondeur nos valeurs fondamentales tout comme les objectifs de base de notre société. Elle permet de vivre par des gestes concrets, la dignité humaine et le droit à l'égalité. Elle permet aux jeunes de découvrir la grandeur de leur mission comme être humain et les joies d'un apprentissage axé sur la mise en marche de leurs valeurs et de leurs convictions. Existe-t-il un objectif scolaire plus important ?

Quand on propose aux jeunes dans les écoles de s'arrêter, de prendre les devants, d'écouter avec compassion, sans juger, lorsqu'un ami vit des difficultés, de poser les vraies questions quant aux idées suicidaires et surtout de relier leur ami à l'aide professionnelle dont il a besoin, ils répondent généreusement. Les jeunes ne demandent pas mieux que de mettre leur amitié en marche, d'être un ami « vrai » et d'être là pour un ami qui vit des difficultés. Ils veulent seulement savoir comment s'y prendre et quand ils le savent, ils ont hâte de jouer leur rôle pleinement. En agissant ainsi, ils peuvent transformer l'atmosphère de n'importe quelle école.

Le temps est venu pour nos écoles et nous, les adultes, de les imiter, de les soutenir, de les encourager et de jouer nous aussi pleinement notre rôle d'adulte en mettant nos valeurs et nos convictions en marche pour PRÉVENIR LE SUICIDE AU QUÉBEC, surtout le suicide chez nos jeunes.



# L'accès à l'égalité en emploi : ce qu'en dit la loi

**L**a Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics et modifiant la Charte des droits et libertés de la personne, ci-après appelée la Loi, est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2001. Cette Loi a pour effet de corriger la sous-représentation d'un certain nombre de personnes pouvant être victimes de discrimination en emploi au sein d'organismes publics. Qu'est-ce qu'elle apporte de neuf dans le réseau scolaire ?

## LORSQU'ON EMPLOIE PLUS DE 100 PERSONNES

Cette Loi crée des obligations pour les organismes publics qui emploient cent personnes ou plus, en l'occurrence les organismes municipaux, les sociétés d'État, les organismes du secteur de la santé et des services sociaux et les organismes scolaires, dans le but de favoriser l'accès à l'égalité en emploi pour quatre groupes de personnes, soit les femmes, les autochtones, les minorités visibles et les minorités ethniques, c'est-à-dire les personnes, autres que les autochtones et les membres d'une minorité visible, dont la langue maternelle n'est pas le français ou l'anglais.

## POUR CORRIGER LA SOUS-REPRÉSENTATION

L'une des obligations prévues à la Loi est de contraindre les organismes visés à produire un rapport d'analyse de leurs effectifs en vue de pouvoir corriger la sous-représentation présente au sein de l'un ou l'autre de ces groupes cibles, s'il advenait qu'une telle sous-représentation soit effectivement constatée par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ). Le rapport devra, entre autres, faire mention du nombre et de la proportion des effectifs que représente, pour chaque type d'emploi, chacun de ces groupes cibles au sein de l'organisme. La Loi n'indique toutefois aucun délai pour la transmission de ce rapport.

**L'une des obligations prévues à la Loi est de contraindre les organismes visés à produire un rapport d'analyse de leurs effectifs en vue de corriger la sous-représentation.**

Par ailleurs, toutes les commissions scolaires ont été avisées du délai pour la production de leur rapport puisqu'il est prévu dans la Loi qu'un tel délai peut être imposé aux organismes publics par la CDPDJ. De plus, si un organisme fait défaut de respecter ce délai, le Tribunal des droits de la personne et des droits de la jeunesse a compétence pour rendre l'ordonnance appropriée.

## PROGRAMME D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ

À la suite de l'analyse du rapport des effectifs, s'il advenait que la CDPDJ constate qu'il existe une sous-représentation d'un groupe visé par la Loi au sein de l'organisme, ce dernier serait alors tenu d'établir un programme d'accès à l'égalité pour accroître le nombre de personnes au sein de ce groupe et pour corriger ses politiques et ses pratiques d'emploi.

De plus, la Loi prévoit qu'un tel programme devra comprendre notamment une analyse d'emploi de l'organisme, des objectifs d'augmentation du nombre des personnes des groupes cibles, des mesures d'égalité des chances et des mesures relatives à la consultation et à l'information du personnel et de ses représentants.

Le nombre de personnes des groupes visés peut être jugé suffisant par la CDPDJ. En ces cas, l'organisme aura cependant à veiller à ce que leur pourcentage demeure conforme à leur disponibilité dans les zones de recrutement qu'il aura identifiées.

Il est important de mentionner qu'un programme d'accès à l'égalité ne pourra jamais obliger un organisme à procéder à l'engagement de personnes qui ne sont pas compétentes et à leur donner une promotion ni à exclure le critère de l'ancienneté comme critère d'embauche, de promotion, de mise à pied, de rappel au travail, etc.

**Une programme d'accès à l'égalité ne pourra jamais obliger un organisme à procéder, par exemple, à l'engagement de personnes qui ne sont pas compétentes.**

Enfin, tous les organismes qui sont tenus d'implanter un programme d'accès devront prendre les mesures raisonnables pour atteindre les objectifs poursuivis selon l'échéancier prévu et faire rapport à la CDPDJ tous les trois ans sur l'implantation de leur programme de même que les résultats obtenus.



**L'éducation...  
Ailleurs  
dans le monde**

## AUGMENTATION DE LA FRÉQUENTATION SCOLAIRE PRÉPRIMAIRE

Selon des informations tirées du site Internet de l'Unesco, quelque 104 millions d'enfants à travers le monde ont fréquenté des établissements préprimaires en 1998. Il s'agit d'une augmentation de 5 % en dix ans.



# À la découverte du marché du travail Pour que le rêve devienne réalité

*Une nouvelle pratique s'implante de plus en plus entre le milieu socioéconomique et le milieu scolaire qui, en s'arrimant, encourage la persévérance scolaire et stimule le rêve de carrière des jeunes.*

**D**epuis les vingt dernières années, le marché du travail est en pleine transformation aux plans tant économique, social, technologique que démographique. Les exigences de la nouvelle économie, dite économie du savoir, incitent les entreprises à transformer certains emplois peu spécialisés en des postes à caractère technologique. Cette conversion des créneaux d'emploi entraîne à son tour la mise à jour récurrente et systématique des connaissances et du savoir-faire.

Cette économie, liée de plus en plus à l'utilisation des technologies de l'information et des communications, accroît les exigences des industries en matière de qualification de la main-d'œuvre.

Ainsi, pour être en mesure de fonctionner sur un marché du travail en pleine évolution, la relève devra avoir en main deux atouts : des compétences personnelles et professionnelles. Du point de vue professionnel, elle devra détenir une formation et de l'expérience qui correspondent aux exigences de l'emploi. Au niveau personnel, elle devra avoir une bonne connaissance d'elle-même, plus particulièrement de ses forces et de ses faiblesses, des habiletés, des attitudes et des aptitudes nécessaires pour accomplir le travail, d'où l'importance pour le jeune de se familiariser avec le « monde » du travail le plus tôt possible.

## UNE ALLIANCE FRUCTUEUSE ENTRE LE MILIEU DE L'ÉDUCATION ET CELUI DU TRAVAIL

Pour permettre aux jeunes d'explorer le marché du travail et de favoriser leur rêve de carrière, la Fédération des commissions scolaires, l'Association québécoise d'information scolaire et professionnelle et l'Alliance des manufacturiers du Québec ont uni leurs efforts pour

privilegier l'approche orientante. « En plus d'instruire et de socialiser », l'école qui adopte cette approche permet aux jeunes d'apprendre à se connaître, d'identifier un rêve de carrière et de se dresser un plan de vie.

L'acteur clé de la démarche est sans contredit l'élève, car l'orientation n'est plus l'apanage de spécialistes. La démarche, pour être complète, intègre différents intervenants. L'engagement de tous, qu'il s'agisse de la direction de l'école, des professionnels de l'orientation, des enseignants, des parents et des groupes communautaires, sociaux et économiques, est toutefois essentiel à la réussite du jeune, car la dimension de l'orientation est désormais intégrée dans les choix et les approches pédagogiques de l'enseignement.

## ACTIVITÉS PROPOSÉES AUX JEUNES

**Stages d'observation** – Permettre aux jeunes d'explorer les métiers et les professions en milieu de travail afin de les amener à observer et à réfléchir sur les tâches de ces professions ou de ces métiers.

**Visites industrielles** – Permettre aux jeunes de découvrir et d'avoir une image juste d'une profession ou d'un métier en effectuant des visites guidées dans les organismes et les entreprises.

**Conférences** – Permettre aux jeunes d'écouter une personne qui s'adresse à eux en évoquant son expérience professionnelle et technique, la fierté ressentie devant le produit fini, son cheminement personnel et surtout en prodiguant ses conseils personnels.

Les activités présentées précédemment ne forment qu'un échantillon des activités réalisables. Il faut souligner que le milieu de l'éducation est ouvert aux initiatives et aux idées innovatrices émises par le milieu socioéconomique et vice-versa.

La valorisation des études et de l'obtention d'un diplôme, de la part des représentants du milieu socioéconomique, transparait fortement lors de ces activités. Cela a pour effet de motiver et d'inciter les jeunes à poursuivre sur leur lancée scolaire et à se fixer des objectifs clairs quant à leur choix de carrière, d'autant plus qu'ils ont eu la possibilité de vérifier si ce choix correspond bien à leurs attentes.

Les retombées de cette collaboration sont nombreuses et variées. Voici les principales : offrir la possibilité à des jeunes de connaître et d'explorer le milieu du travail, permettre aux jeunes de voir leur avenir de façon positive, permettre à l'entreprise de se faire connaître, créer des partenariats entre l'école et l'entreprise pour qu'elles puissent travailler ensemble, valoriser le travailleur à travers les conseils qu'il transmet à la relève.

**Les jeunes devraient être placés devant la réalité du travail dès la fin du primaire.**

Nous croyons qu'il devrait être possible de s'assurer que les jeunes possèdent les connaissances de base, les attitudes, les comportements et les compétences techniques nécessaires pour obtenir l'emploi de l'avenir. La meilleure façon d'y arriver est de veiller à ce qu'ils soient méthodiquement placés devant les réalités du marché du travail, de la fin du primaire jusqu'à la fin du secondaire. En le côtoyant, les acteurs peuvent suivre l'évolution des jeunes, faire des choix de carrière éclairés et effectuer la transition au marché du travail plus facilement et ceci, grâce aux réseaux qu'ils se seront bâtis. Pour faciliter cet exercice, des plans d'action et des outils pédagogiques seront mis à leur disposition prochainement.

Somme toute, le développement de partenariats entre le milieu scolaire et le milieu socioéconomique s'annonce très fructueux pour différentes raisons. En outre, cette aventure favorisera la persévérance scolaire et permettra à certains jeunes de renforcer leur rêve de carrière et, pour d'autres, de s'en créer un.



## Perception des Québécois à l'égard de l'école publique Plus on est informé, plus on est satisfait !

**D**ans le cadre du colloque *Les défis de l'école publique*, la Fédération a dévoilé à la presse les résultats d'un sondage mené par Léger Marketing qui indiquent notamment un taux de satisfaction des Québécois en hausse à l'égard de l'école secondaire publique. En effet, depuis 1993, ce taux de satisfaction s'est accru de 19 points, passant de 40 % à 59 %.

Quant à la satisfaction de la population au regard de l'école primaire, elle a grimpé de 8 points, soit de 61 % en 1993 à 69 % en 2002. Le sondage a été mené sous forme d'entrevues téléphoniques auprès de 1003 personnes âgées de 18 ans et plus.

### SUR QUOI BASE-T-ON SON JUGEMENT ?

La FCSQ a voulu savoir sur quoi les Québécois basent leur jugement pour se faire une opinion de l'école publique? Plus souvent qu'autrement, leur perception est beaucoup plus influencée par *leur propre expérience* (43 %) que sur celle qu'ils vivent avec leurs enfants (10 %). Les autres facteurs d'influence varient dans l'ordre de leur intérêt entre *l'entourage* (23 %) et *les médias* (17 %). Le *Palmarès des écoles secondaires*, diffusé dans le magazine *l'Actualité*, influence seulement 3 % des gens dans leur opinion de l'école publique.

### ON DEMANDE D'ÊTRE INFORMÉ DAVANTAGE

Informe-t-on suffisamment la population sur nos bons coups et nos activités scolaires? À cette question, près de la moitié des gens interrogés, 48 %, se sont dits non suffisamment informés.

Le sondage démontre que les écoles ont tout intérêt à partager de l'information avec la population, puisqu'on constate que les personnes se jugeant suffisamment informées sont plus satisfaites des écoles publiques (72 %). À l'inverse, les personnes qui se disent moins bien informées sont plus nombreuses à éprouver de l'insatisfaction à l'égard des écoles publiques (33 %).

### COMMENT RENDRE L'ÉCOLE PUBLIQUE PLUS ATTRAYANTE ?

Par ailleurs, le sondage suggère des pistes de réflexion très intéressantes pour rendre l'école publique plus attrayante : un meilleur encadrement des élèves (35 %) – une diversification des programmes (arts-études, sports-études, etc.) (27 %) – une plus grande disponibilité du personnel enseignant (14 %).

Avant d'atteindre l'âge de 35 ans, 87 % des gens interrogés estiment important que l'école offre une plus grande diversification des programmes.

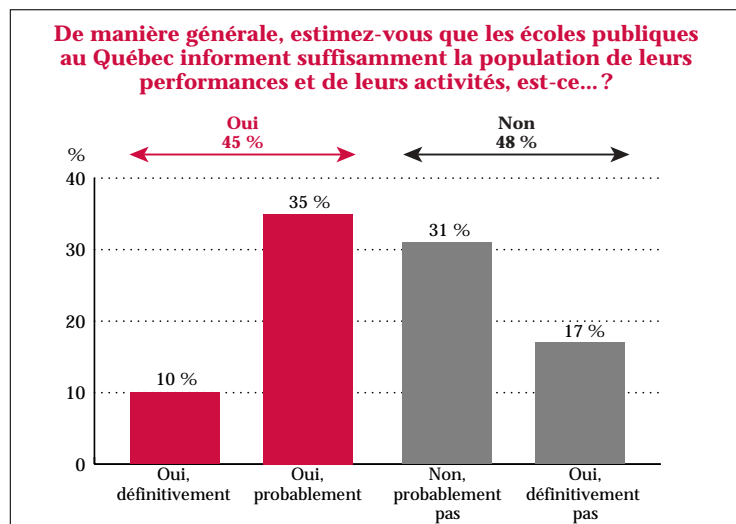
### LES VALEURS DES QUÉBÉCOIS

Selon les Québécois consultés, le respect des autres est jugé comme une valeur importante à transmettre aux jeunes, et ce, dans une proportion de 32 %. Depuis longtemps, de nombreuses écoles au Québec ont intégré cette valeur dans leur projet éducatif. En ce sens, elles répondent bien aux attentes exprimées par la population. Les autres valeurs que les gens interrogés jugent somme toute importantes sont le sens des responsabilités (21 %) et la discipline (17 %).

### CAPITALISER SUR LES ACTIVITÉS PARASCOLAIRES

Le sondage indique aussi le grand attrait que représentent les activités parascolaires à l'école. En effet, 9 personnes sur 10 estiment cet aspect important dans le développement global des enfants. Plus on avance en âge, plus le revenu et la scolarité sont élevés, plus on estime que l'organisation des activités parascolaires dans l'éducation transmise aux jeunes est essentielle.

Le sondage, tout comme ce qui s'est dégagé en plénière lors de la tenue du colloque, indique la nette importance de faire valoir davantage les bons coups de l'école publique et de voir la communication et l'information comme un investissement plutôt qu'une dépense. Pour contribuer à améliorer le taux de satisfaction, il a été suggéré aussi bien de définir la personnalité de l'école, ses atouts distinctifs pour mieux la vendre, que de bien évaluer son public cible pour favoriser une communication très efficace et diversifier les stratégies de communication. Pour plus d'information à cet égard, nous vous invitons à consulter les *Actes du colloque* sur le site Internet de la FCSQ au [www.fcsq.qc.ca](http://www.fcsq.qc.ca).



Source : FCSQ, Étude portant sur les perceptions des Québécois et des Québécoises à l'égard des écoles publiques, Léger Marketing, mars 2002.

# Choisir son image ou la subir

## Une question de stratégie

**L**es résultats du sondage dévoilés par la FCSQ au colloque *Les défis de l'école publique* indiquent un taux encourageant de satisfaction de la population à l'égard de l'école publique. Toutefois, on peut contribuer à améliorer ce taux de satisfaction en planifiant une bonne stratégie de communication.

La Fédération a interrogé M. Bernard Dagenais, professeur en communication publique au Département d'information et de communication de l'Université Laval, un spécialiste sur la question des stratégies dans le domaine des communications.

D'entrée de jeu, nous lui avons demandé de nous définir ce qu'est une stratégie : « C'est l'art de mettre en œuvre des moyens pour atteindre des objectifs à plus ou moins long terme. En fait, il s'agit de déterminer ce que l'on souhaite réaliser dans les prochaines années et de tracer la route pour y arriver. »

Selon lui, le fait d'élaborer une stratégie de communication qui comprend des actions à court, moyen et à long termes permet de mieux gérer l'avenir même si celui-ci est fait de surprises auxquelles il faut s'adapter au fur et à mesure des événements. La stratégie permet de réduire l'incertitude, de mieux « contrôler » l'avenir et de ne pas être à la remorque d'un destin parsemé d'embûches.

**« Alors que l'ignorance de l'incertitude conduit à l'erreur, la connaissance de l'incertitude conduit, non seulement au doute, mais aussi à la stratégie. »**

*Edgar Morin*

### UNE STRATÉGIE, C'EST UN PLAN D'ACTION

Une stratégie de communication permet d'avoir continuellement devant soi un plan d'action à moyen terme. M. Dagenais estime que les organisations comme les commissions scolaires sont trop souvent enfouies sous les urgences du quotidien. Sans stratégie arrêtée avec des actions prioritaires à réaliser, l'organisation est constamment à la remorque de besoins qui lui sont imposés.

Pour la développer, il recommande d'abord d'identifier des défis, c'est-à-dire d'avoir une connaissance parfaite de la situation présente et une vision raisonnable et réaliste de l'avenir en n'abordant qu'un ou deux défis à la fois. « Si l'on essaie de régler dix défis en même temps, au bout d'un an, un dixième de chacun d'entre eux sera résolu et un onzième aura apparu. Mais si l'on met en priorité un défi ou deux et que l'on se donne deux ou trois ans pour le régler, quitte à accorder moins d'attention à d'autres, on se donnera plus de chance de les régler. »

**Sans stratégie arrêtée, l'organisation est constamment à la remorque de besoins qui lui sont imposés.**

Lorsqu'on a identifié ces défis, il faut ensuite adopter les stratégies les plus adéquates pour les affronter. Il existe deux grands types de stratégie : celle qui implique l'adhésion volontaire et intériorisée du changement souhaité et celle qui implique l'adhésion « aidée ». Dans le premier cas, le public cible est déjà gagné à l'école publique alors que dans le deuxième cas, des incitatifs, comme vanter un projet en particulier, sont porteurs de séduction auprès du public. En fait, chacune de ces stratégies dépend de la connaissance des enjeux et de l'attitude positive ou négative qu'entretient le public cible face à ces enjeux. Si la stratégie est pensée en fonction des priorités arrêtées et du public visé, les chances de réussite de toute nouvelle initiative sont plus fortes et mieux contrôlées.

### L'IMPACT D'UNE BONNE STRATÉGIE SUR L'IMAGE DE L'ÉCOLE PUBLIQUE

L'école publique possède de multiples éléments d'excellence. Le public les connaît-il? L'école publique est-elle bien ou mal perçue par la population? Qu'en savent les gestionnaires et à partir de quelle analyse? Ces perceptions ont-elles une certaine importance sur les décisions prises dans le milieu scolaire? Qui possède des données pour l'affirmer ou l'infirmer? L'image de l'école publique dans les sondages a-t-elle une résonance réelle dans le choix de l'école de ses enfants? Si l'on croit que oui, quelles sont les études qui nous le confirment?

Toutes ces questions nous ramènent aux règles de base d'une stratégie efficace. Avant de décider ce qu'il faut faire, que savons-nous réellement de la situation actuelle? Autant de questions qu'il est judicieux de se poser avant d'aller plus loin dans la démarche de communication, souligne M. Dagenais.

Lorsque l'analyse de la situation est complétée, le milieu scolaire pourra alors travailler sur la stratégie et décider de mettre le cap sur des actions qui vont lui permettre d'avoir une meilleure image.

**Il est essentiel de promouvoir de façon constante les bons coups de l'école.**

En résumé, une bonne stratégie de communication, même si elle n'est pas miraculeuse dans tous les cas, peut très certainement aider à améliorer l'image de l'école publique et contribuer à démolir les mythes négatifs qui l'entourent. Dans toute cette démarche, le professeur en communication publique est d'avis qu'il est essentiel de promouvoir haut et fort et de façon constante les bons coups de l'école publique plutôt que de subir, de façon passive, les erreurs de parcours que les médias contribuent à mettre de l'avant.

# OPINÉDUQ

## Pour connaître l'évolution de la satisfaction des Québécois sur l'éducation – De 1964 à 2001

**V**ous voulez connaître le taux de satisfaction des Québécois et des Québécoises à l'égard de l'éducation et observer l'évolution des tendances de l'opinion publique? La FCSQ, en collaboration avec le ministère de l'Éducation du Québec et la Centrale des syndicats du Québec, a commandité le projet OPINÉDUQ de M. Jean-Pierre Proulx, professeur à la faculté de l'éducation de l'Université de Montréal, qui trace ce portrait sur près de 40 ans.

OPINÉDUQ, c'est pour **opinion, éducation et Québec**. Il s'agit d'un outil informatique qui regroupe des sondages et des enquêtes sur l'éducation. Disponible bientôt sur CD-ROM, peut-être même sur Internet, OPINÉDUQ couvre la période de 1964 à 2001 et remonte même jusqu'en 1944!

### PLUS DE 430 SONDAGES

On y compte actuellement plus de 430 sondages et enquêtes et plus de 6400 questions posées aux Québécois sur à peu près tous les sujets relatifs à l'éducation. Certains ont été menés auprès d'échantillons représentatifs de l'ensemble des adultes québécois ou de l'ensemble des parents d'élèves, d'autres ont rejoint des segments de la population, par exemple des parents d'élèves d'une commission scolaire ou d'une école. La méthode de cueillette des données est variée mais c'est l'interview téléphonique qui prédomine. Précisons que seuls les sondages menés selon les règles de l'art par des maisons reconnues ont été sélectionnés pour faire partie de cette banque. Une mise à jour régulière est effectuée pour suivre la progression de l'opinion, notamment sur la satisfaction. Le milieu scolaire est d'ailleurs invité à l'alimenter, si bien sûr les sondages ont été effectués selon les normes qui correspondent aux exigences d'OPINÉDUQ. Il suffit de communiquer avec M. Proulx à l'adresse suivante :  
jean-pierre.proulx@umontreal.ca.

### DES CONSTANCES PARTICULIÈRES

Sur près de 40 ans d'observation, la banque informatisée permet de faire ressortir deux constantes particulières. Des thèmes y ont été traités plus souvent que d'autres, comme *l'encadrement des élèves et la discipline à l'école*, ce qui, selon M. Proulx, illustre l'importance que le public accorde à ces sujets.

L'autre élément qui est aussi particulièrement intéressant est sans contredit la constance sur près de 40 ans d'observation de la différence de perception à l'égard de l'éducation entre le public, les parents et ceux d'entre eux qui sont engagés dans les comités du réseau scolaire. Ainsi, plus on est près de l'école, plus on en a une vision positive et plus le taux de satisfaction est élevé. Les parents engagés dans les comités ont une meilleure opinion de l'école que les autres parents d'enfants qui fréquentent ces mêmes écoles. Ces derniers, même s'ils ne militent pas dans les comités, ont tout de même une perception beaucoup plus positive de l'école que le public en général; c'est d'ailleurs ce que traduit le récent sondage mené par Léger Marketing pour le compte de la Fédération.

### LES FACTEURS QUI INFLUENCENT LA SATISFACTION DES GENS

Bien des facteurs peuvent exercer de l'influence sur la satisfaction des gens. D'abord, la perception qu'ils ont de l'éducation se forge à partir de leurs propres expériences. On juge d'après ce que l'on a soi-même reçu comme éducation.

**La perception personnelle des gens sur un sujet donné et le contexte influencent leur degré de satisfaction.**

Le contexte social et économique a aussi une influence sur la satisfaction des gens en période d'enquête. Selon M. Proulx, dans une époque de turbulences, telles que des grèves

d'enseignants ou de coupures salariales, les gens seraient moins portés à avoir une opinion positive de l'éducation. Inversement, en période plus propice, comme lors de la tenue des États généraux sur l'éducation ou de la réforme, le public aurait tendance à avoir une meilleure opinion de l'école publique.

Par ailleurs, qu'est-ce qui influence la réputation plus négative de l'école secondaire par rapport à l'école primaire? M. Proulx est d'avis que sa réputation est attribuable à divers facteurs : « La mission de l'école secondaire qui est d'éduquer des adolescents, le rôle des médias – ce sont les adolescents qui font l'objet des nouvelles les plus néfastes pour la réputation des écoles secondaires (la violence en est un exemple) – et finalement l'image globale et négative de l'école secondaire, elle-même le miroir de l'image négative de l'adolescence. » Souvent, ajoute-t-il, la satisfaction des parents va dans le même sens que la performance de leurs enfants. Plus ils réussissent, plus les résultats scolaires sont élevés et plus le taux de leur satisfaction est élevé.

**L'image globale et négative de l'école secondaire est elle-même le miroir de l'image négative de l'adolescence.**

### POUR MIEUX RENDRE DES COMPTES À LA POPULATION

Au moment où les établissements et les commissions scolaires sont appelés à rendre davantage des comptes, à leurs usagers et au public en général, de leurs services et de leur qualité, il serait, selon M. Proulx, certainement très profitable que les uns et les autres collaborent pour se doter d'instruments de mesure auprès de leurs « clientèles ». OPINÉDUQ peut se révéler à cet égard un instrument très utile puisqu'il permet d'observer périodiquement les progrès des établissements.

Directeur de Optimum relations publiques  
Récipiendaire du Prix Équinoxe 2001 de la  
Société des relationnistes du Québec dans la  
catégorie Nouvelles technologies



# Soyez visible dans les médias grâce au Web

**S**aviez-vous que 98 % des médias consultent le Web au moins une fois par jour ?

La maturation d'Internet jumelée à la prolifération des médias Web engendrent des occasions pour les organisations d'accroître leur visibilité auprès de leur public cible.

Les avantages du Web sont multiples. Il permet de joindre un public large et étendu, mais nettement plus ciblé. Contrairement aux médias traditionnels, il dispose d'un espace quasi illimité. Les nouvelles y sont également accessibles plus longtemps. Enfin, grâce aux moteurs de recherche, les nouvelles sur le Web sont plus faciles à répertorier.

Mais encore faut-il savoir comment maîtriser ses relations avec les médias Web !

On entend par relations médias un exercice de relations publiques visant à sensibiliser un média sur une nouvelle, un aspect d'une organisation ou de l'un de ses dirigeants. Cet exercice conduit la plupart du temps à la publication d'un article par ce média, sans que l'entreprise n'ait à déboursier pour l'achat de l'espace ou du temps d'antenne. Le Web, et plus particulièrement le courriel, s'avère désormais un puissant outil dans l'exercice de cette pratique et, plus que jamais, les organisations peuvent en tirer partie.

La façon de travailler des médias Web n'est pas entièrement différente de celles des médias traditionnels. Un récent sondage réalisé par Politis Communication révèle que les pratiques usuelles de relations médias sont toutes aussi pertinentes avec les médias Web qu'avec les médias traditionnels. Compte tenu de leur importance, il est utile de sommairement les rappeler.

## RÈGLES GÉNÉRALES EN RELATIONS MÉDIAS

D'abord, avant de communiquer avec un média, il importe d'avoir une nouvelle à annoncer ou quelque chose de nouveau à communiquer. À cette étape, il faut être créatif et faire place à son imagination. L'angle de la nouvelle doit surprendre pour

attirer l'attention des médias. Ensuite, il faut synthétiser sa pensée et rédiger un communiqué qui n'excèdera pas une page. La concision et la rigueur sont de mises. Évitez les superlatifs car ils minent votre crédibilité.

Le communiqué en main, il faut maintenant intéresser le média. Selon *Ragan*, une référence en relations publiques interactives, le téléphone obtient toujours un meilleur taux de réponse que le courriel (57 % contre 20 %), même auprès des médias Web. Avant d'appeler, assurez-vous de parler au bon média et surtout au bon journaliste. Lorsqu'il répondra, soyez certain que le journaliste est disposé à vous écouter. Ensuite, présentez votre nouvelle dans l'optique du média et non dans la vôtre. Posez des questions au journaliste. De cette façon, vous susciterez rapidement son intérêt et, par le fait même, augmenterez vos chances d'obtenir une couverture.

## RÈGLES PARTICULIÈRES AVEC LE WEB

Le courriel peut-il représenter un outil pertinent pour intéresser les médias Web ? Bien évidemment. Selon un récent sondage<sup>1</sup>, le courriel est en nette progression. En 2000, à peine 4 % des journalistes interrogés mentionnaient que le courriel était à l'origine d'une nouvelle. En 2001, ce pourcentage a bondi à 72 %.

Ce même sondage révèle que les journalistes consacrent en moyenne 15 heures par semaine à lire et à envoyer des courriels et que, dans 72 % des cas, le courriel est à l'origine d'une nouvelle. En contrepartie, les journalistes sont rebutés par les courriels non sollicités (spam) et ils leur reprochent de déshumaniser les relations interpersonnelles. Par conséquent, il y a des règles particulières à suivre dans l'exercice des relations avec les médias Web.

**Sachez quel moyen utiliser pour contacter les médias.** Cela peut paraître surprenant, mais les médias Web n'aiment pas tous être sollicités par courriel. Il importe de s'informer auprès d'eux avant de les contacter.

## Écrivez un courriel sur mesure.

Nous sommes à l'ère de la personnalisation des communications. Les relations médias n'y font pas exception. En agissant ainsi, vous démontrerez l'importance et la considération que vous portez à l'égard du média. Si l'exercice prend trop de votre temps, utilisez le champ copie cachée de votre courriel pour écrire l'adresse des destinataires.

**Utilisez un titre accrocheur.** Il doit être court et informatif. Essayez toujours d'inclure les mots « première » ou « nouveauté ». Utilisez des mots qui correspondent au « beat » du journaliste. Vous augmenterez vos chances d'être lu. Les termes « communiqué » et « urgent » sont à proscrire. Ils n'apportent rien de nouveau.

**Rédigez un courriel d'un paragraphe.** Pour maximiser vos chances d'être lu, écrivez un texte de quatre lignes synthétisant l'essentiel de votre nouvelle avec un lien hypertexte menant à votre site Web. De cette façon, vous ferez connaître le site Web de l'organisation tout en communiquant de l'information aux médias. N'annexez aucun document à votre courriel.

**Relisez, testez et signez votre courriel.** Cette pratique vous permettra d'éviter les coquilles et les fautes d'orthographe. De plus, il importe de toujours signer le courriel en indiquant toutes vos coordonnées. Selon *Ragan*, les médias veulent rapidement connaître le nom de la personne contact ainsi que son numéro de téléphone.

Les médias Web prennent une place de plus en plus importante et ont un impact indéniable sur l'image des organisations. Par conséquent, en maîtrisant et en maximisant leurs relations avec les médias Web, les organisations peuvent en tirer profit pour accroître leur visibilité et, par le fait même, communiquer avec leur clientèle. L'exercice est simple, peu coûteux et toujours bénéfique.

<sup>1</sup> *The Seventh Annual Middleberg/Ross Survey of Media in The Wired World 2000.*



# La place de l'éducation dans la politique de la ruralité

Après deux années de consultation et de réflexion, le gouvernement du Québec a adopté sa Politique nationale de la ruralité. Cette politique devrait permettre aux communautés rurales de relever les défis auxquels elles sont confrontées, tels que : la décroissance, l'exode, le sous-développement, la pénurie d'emplois, les carences en formation adaptée et en acquisition des compétences et la détérioration du cadre des milieux de vie. Tous les acteurs locaux et régionaux sont invités à travailler en partenariat dans cette perspective.

## LES COMMISSIONS SCOLAIRES INTERPELLÉES PAR LA POLITIQUE!

La politique de la ruralité repose sur les trois grandes orientations suivantes :

- stimuler et soutenir le développement et la prospérité des collectivités rurales;
- assurer leur qualité de vie et renforcer leur pouvoir d'attraction;
- soutenir l'engagement de la population au développement de leur communauté et assurer la pérennité du monde rural.

Ces orientations sont traduites en objectifs et en moyens d'action, dont plusieurs interpellent directement les commissions scolaires.

Voici les principaux :

- l'intensification de l'acquisition du savoir et le développement des connaissances;
- la mise sur pied, par les commissions scolaires, des programmes de formation professionnelle qualifiants et transférables de courte durée menant à une attestation officielle reconnue par tous;
- la diversification des voies de formation après le premier cycle du secondaire;
- les orientations du ministre de l'Éducation quant à l'école de village, à savoir qu'il favorise son maintien si c'est la volonté des parents et de la communauté, qu'il en va du bien-être des élèves et que des services de qualité pourront être offerts à tous les élèves;

- la mise sur pied d'un programme de réseautage des écoles de village visant à relier les écoles avec un réseau de télécommunications à la fine pointe de la technologie, infrastructure qui pourra servir à d'autres partenaires;
- la consolidation et l'élaboration d'ententes sur l'utilisation des équipements récréatifs et sportifs;
- le soutien et la consolidation d'expériences pilotes en transport intégré;
- l'accueil des nouveaux arrivants et le soutien aux individus ayant des besoins de formation, d'aide à la recherche d'emploi ou de démarrage en entreprise.

## QU'Y A-T-IL DE NEUF DANS CES MOYENS D'ACTION ?

Dans sa Politique nationale de la ruralité, le gouvernement annonce un nombre impressionnant de mesures ou de moyens d'action qu'il entend privilégier. Toutefois, en ce qui concerne l'éducation, très peu de ces moyens d'action constituent de nouvelles mesures. On peut les compter sur le bout des doigts ; il s'agit :

- des programmes de formation professionnelle qualifiants et transférables de courte durée;
- des orientations du ministre de l'Éducation eu égard à l'école de village;
- du programme de réseautage des écoles.

Quant aux autres mesures mentionnées, rappelons qu'il s'agit de mesures existantes que la politique reprend au bénéfice des intervenants et des intervenantes.

## LES MOYENS D'ACTION RETENUS PAR LA POLITIQUE SONT-ILS PROPRES AUX SEULS MILIEUX RURAUX ?

Non, pas vraiment... En matière d'éducation, pratiquement toutes les mesures inventoriées par le gouvernement et figurant à la politique sur la ruralité sont accessibles à l'ensemble des commissions scolaires du Québec et peuvent s'appliquer à tous les milieux, qu'ils soient ruraux, semi-urbains ou urbains.

Cependant, deux particularités méritent d'être mentionnées. Il s'agit du réseautage des écoles et des orientations du ministre de l'Éducation eu égard au maintien et à la fermeture d'écoles.

Au sujet du réseautage des écoles, la distinction qu'on peut apporter a trait au volet financier. La mesure de 75 M\$ annoncée dans la politique, de même que dans le dernier budget gouvernemental, vise certes les écoles de village. Toutefois, plusieurs commissions scolaires en milieu urbain ont déjà réalisé des travaux à cet égard et le ministre de l'Éducation s'est engagé à compenser financièrement ces dernières.

En ce qui concerne les orientations du ministre de l'Éducation eu égard au maintien et à la fermeture d'écoles, il est plutôt inusuel que le ministre de l'Éducation se soit servi de cette politique comme véhicule pour annoncer ses orientations en matière de maintien ou de fermeture d'écoles. En ce faisant, il appert que le ministre a voulu restreindre la portée de ses orientations aux seules écoles situées en milieu rural!

## QUEL EST LE RÔLE DE LA COMMISSION SCOLAIRE COMME PARTENAIRE DU DÉVELOPPEMENT ?

La commission scolaire a un rôle de premier plan à jouer comme partenaire du développement rural. Que ce soit au plan politique ou administratif, à l'échelle de la commission scolaire ou de l'école, il appartient aux intervenants scolaires :

- d'assurer le leadership local et régional en matière d'éducation;
- de concevoir et de mettre en œuvre les mesures propres à l'éducation;
- de développer davantage la nouvelle mission communautaire découlant de l'application du projet de loi n° 180;
- de solliciter la collaboration et la participation des autres partenaires à la mission de la commission scolaire et de l'école;
- et de jouer un rôle actif, à titre de partenaire, au développement rural.

# Reddition de comptes Un modèle de gestion à redéfinir

(Deuxième de trois articles)

**B**ien que l'exécution adéquate de la mission de la commission scolaire et le respect des encadrements légaux qui la régissent constituent déjà une tâche assez lourde pour occuper l'ensemble des intervenants du réseau, nous sommes à même de constater que cette façon de gérer ne correspond plus aux attentes actuelles de l'État et de la population. Il ne suffit plus d'affirmer que la loi a été respectée, que les prescriptions des régimes pédagogiques ont été suivies, que les choses ont été exécutées selon les règles de l'art. Le nouveau modèle de gestion, auquel sont conviées les commissions scolaires, est maintenant articulé autour de quatre caractéristiques que sont la décentralisation, la responsabilisation, l'imputabilité et l'autonomie.

Cette nouvelle approche de la gestion publique devrait comporter certains éléments qui sont tout de même familiers aux commissions scolaires. Déjà, la gestion scolaire a intégré plusieurs éléments caractéristiques de cette stratégie axée sur la reddition de comptes. Pensons à cet égard aux plans de réussite, aux projets éducatifs ou aux plans d'action élaborés dans le cadre du programme *Une école ouverte sur son milieu*. De plus, bon nombre de commissions scolaires ont déjà adopté des planifications stratégiques qui constituent une étape clé à réaliser en vue d'une démarche de reddition de comptes.

## LA NÉCESSITÉ D'UNE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

À ce propos, il faut insister sur le fait que cette vision de la gestion publique doit se traduire, dans un premier temps, par l'adoption de plans stratégiques articulés autour des éléments suivants : clarification de la mission, de la vision et des valeurs de l'organisme; analyse du contexte et des enjeux auxquels devra faire face l'organisme dans les prochaines années (diagnostic); établissement des orientations stratégiques qui guideront l'action de la commission scolaire; détermination des objectifs d'intervention et des résultats visés; établissement d'axes d'intervention et formulation d'indicateurs de performance qui permettront d'évaluer la réalisation de ces objectifs.

## VERS L'ÉTABLISSEMENT D'UN SYSTÈME D'ÉVALUATION QUALITATIF ET QUANTITATIF DES RÉSULTATS

Bien sûr, les commissions scolaires exécutent des opérations de planification structurées depuis fort longtemps. Cependant, l'intégration d'un système d'indicateurs constitue une nouveauté importante. En effet, le recours à un processus d'évaluation de la performance, composé de la collecte régulière et de l'analyse de données dans le but d'obtenir un portrait fidèle de l'état des travaux réalisés et de l'impact de ceux-ci sur les objectifs visés, permettra à la commission scolaire d'assurer le pilotage de ses services éducatifs.

C'est donc en ayant à l'esprit que l'utilisation d'une variété d'indicateurs permettra à la commission scolaire de comprendre et de juger de sa performance que cette approche de gestion trouve son intérêt. Certains indicateurs exposeront les montants dépensés, les divers services rendus des points de vue pédagogique et administratif et leur coût par unité mais ultimement, bien que ces données soient utiles, elles ne fournissent que peu d'informations quant aux résultats obtenus. Un système complet d'évaluation basé sur les dimensions tant qualitatives que quantitatives devrait donc chercher à mesurer les résultats obtenus. L'objectif d'un tel système n'est pas de permettre une correction immédiate de tous les problèmes de l'organisme, mais bien de suivre les améliorations et les faiblesses à corriger dans les opérations de la commission scolaire.

Bien sûr, la valeur d'un tel système dépend de l'utilité pour l'organisme des informations qu'il recueille. Toutefois, on peut espérer que l'évaluation du rendement permette :

- de mettre en lumière le niveau de compréhension de la population quant à la mission de l'organisme;
- de suivre les progrès dans l'implantation d'un plan stratégique;
- de donner un « feed-back » sur la satisfaction de la population et ses demandes;
- d'indiquer le niveau de réalisation des cibles fixées;
- de relier les dépenses aux résultats;
- de permettre d'évaluer avec précision les résultats obtenus.



Bien que chaque organisme doive réfléchir sur son propre système d'évaluation pour viser une plus grande performance dans les actions, voici quelques éléments à retenir :

- bâtir le système en relation avec la planification stratégique;
- se centrer sur les résultats et non sur les processus;
- utiliser une quantité limitée d'indicateurs pour mesurer la performance;
- générer des données fiables dans le temps;
- inclure des comparables internes et externes;
- prévoir des rapports publics réguliers;
- fournir des informations utiles aux gestionnaires et aux élus.

Il est également important d'établir un système qui tienne compte de la réalité et de considérations telles que le coût de son élaboration et de son suivi, les efforts humains nécessaires à son développement et à l'analyse des données qu'il procure. On cherchera donc à bâtir des indicateurs qui soient suffisamment complets, précis, stables et économiques pour que l'organisation ait la capacité de les suivre dans le temps.

Dans la foulée de la loi 82 sur l'administration publique, les commissions scolaires sont invitées à introduire une nouvelle approche de gestion intégrant planification stratégique et évaluation des résultats. La taille actuelle des structures scolaires milite en faveur de la création de nouveaux outils de pilotage permettant de suivre plus adéquatement

l'évolution de la qualité des services offerts. Un système adéquat d'évaluation peut répondre à ces attentes. Toutefois, comme toute nouveauté, un risque existe que les forces d'inertie propres à toute organisation conduisent cette réforme à sa perte. Seule une approche progressive et bien appuyée par les gestionnaires du réseau scolaire permettra d'éviter qu'une telle démarche ne se transforme en un autre « mode de gestion ». Si tel était le résultat, le réseau scolaire québécois devrait tout de même rendre des comptes tel que le prévoit clairement la Loi sur l'instruction publique. Or, on peut s'interroger sur quelle base il pourrait s'appuyer pour ce faire.

Il est capital que la commission scolaire prévoit un système d'évaluation pour mieux suivre le déroulement de son plan d'ensemble, de questionner l'atteinte prévue des objectifs, d'apprécier les résultats et finalement d'apporter les correctifs appropriés à sa démarche d'éducation. Ces opérations importantes facilitent le processus de reddition de comptes auprès de la population et du gouvernement.

À venir dans un prochain numéro :  
*L'état des travaux réalisés  
sur la reddition de comptes.*

## Croquez dans la réforme scolaire

**Demandez votre  
échantillon gratuit  
de la revue de  
l'heure dans le  
réseau scolaire**



Le Point en administration scolaire (514) 277-4544, poste 240

[www.lepointadm.com](http://www.lepointadm.com)



## Du nouveau à l'horizon pour le transport scolaire L'implantation du pré-signal

**T**ransports Québec s'apprête à rendre le pré-signal jaune obligatoire pour les autobus scolaires. L'objectif visé est que le pré-signal soit uniforme sur le territoire du Québec en munissant tous les autobus du système à huit feux. D'ici à ce qu'il soit obligatoire, le pré-signal pourrait être effectué à l'aide des feux de détresse. Le ministère des Transports envisage d'exiger que, à l'automne 2003 ou 2004, tout véhicule scolaire neuf soit muni du système à huit feux. La période de transition serait alors de 11, 12 ou 13 ans.

### LES FEUX DE PRÉ-SIGNAL : C'EST QUOI ?

Les feux de pré-signal sont localisés à côté des feux rouges intermittents, deux à l'avant, deux à l'arrière. Les feux rouges sont situés aux extrémités, près des coins supérieurs au-dessus des fenêtres avant et arrière du véhicule. Ainsi, chaque véhicule scolaire serait doté de huit feux.

Les feux de pré-signal jaunes seraient actionnés par les conducteurs de véhicule scolaire avant l'arrêt de leur véhicule. En effet, le pré-signal jaune permet de donner un message clair aux autres usagers de la route à l'effet que le conducteur d'autobus scolaire activera bientôt ses feux intermittents rouges, ce qui les obligera à s'arrêter. En conséquence, le pré-signal jaune les informe qu'il est temps de freiner, car ils devront s'immobiliser.

### POURQUOI UN PRÉ-SIGNAL ?

Il n'est pas toujours évident pour les autres usagers de la route de prévoir le moment où un véhicule scolaire actionnera ses feux intermittents rouges. De plus, les conditions routières telles la brume, la pluie ou une courbe et la vitesse permises

peuvent faire en sorte qu'il soit plus difficile pour les autres usagers de la route de s'immobiliser à temps.

Des conducteurs et des conductrices d'autobus ou de minibus scolaires choisissent d'ailleurs d'utiliser les feux de détresse (« hazard ») pour attirer l'attention des autres usagers de la route. Comme ces derniers sont à mi-hauteur du véhicule, près des phares, ils ne sont pas nécessairement visibles, notamment pour les usagers de la route qui viennent en sens inverse. Par ailleurs, l'utilisation de ces feux de détresse peut être jugée illégale, car ils ne devraient être utilisés qu'en cas d'urgence. Le Québec est d'ailleurs la seule province à tolérer l'utilisation des feux de détresse à des fins de pré-signal.

Les conducteurs et les conductrices d'autobus scolaire estiment qu'un pré-signal est important. Lorsque disponible, le système à huit feux est jugé sécuritaire, notamment sur les routes nationales, lorsque la circulation est dense et lorsqu'il y a beaucoup de véhicules lourds.

### UN ÉQUIPEMENT ADDITIONNEL ET À QUEL COÛT ?

Selon un sondage effectué en 1996, environ 10 % de la flotte d'autobus scolaires était munie du système à huit feux, principalement en Abitibi-Témiscamingue (25 % de leur flotte), dans le Bas-Saint-Laurent (15 %), au Saguenay et sur la Côte-Nord (20 %). Dans les autres régions, seulement 1 à 5 % de la flotte serait ainsi équipée.

Les coûts d'installation par véhicule varieraient de 400 à 1 200 \$ selon que le véhicule soit à nez plat ou non, récent ou âgé.

### LES ÉTAPES À VENIR AVANT L'IMPLANTATION DU PRÉ-SIGNAL

Le comité sur la sécurité du transport des élèves, mis sur pied par le ministère des Transports du Québec, est composé des représentants de l'industrie (ATEQ, APAQ), de la SAAQ, de la FCSQ et de l'ACSQ. Il a examiné les diverses études réalisées sur cette question.

Tous les partenaires s'entendent sur le fait que le pré-signal est utile, qu'il doit être uniformisé à la grandeur du Québec pour mettre un terme à toutes les initiatives locales qui génèrent de la confusion pour les usagers de la route, par exemple le pré-signal avec clignotant, le pré-signal avec les feux de détresse, le pré-signal avec la pédale de frein ou aucun pré-signal.

Plusieurs étapes sont envisagées par le comité avant l'implantation du système à huit feux :

- examen des contraintes techniques auprès des manufacturiers et distributeurs pour fixer la date d'entrée en vigueur de l'obligation d'installer un système à huit feux sur les nouveaux autobus;
- modification au Règlement sur les véhicules routiers affectés au transport des élèves et au Code de la sécurité routière;
- phase de formation des conducteurs et conductrices d'autobus scolaire (développement d'un guide);
- campagne d'information aux usagers de la route sur le pré-signal.

Le Québec pourrait faire appel au jugement des conducteurs scolaires pour décider du moment propice pour actionner les feux jaunes intermittents, comme c'est le cas ailleurs au Canada.



## Jugement récent – Travaux de construction

# Responsabilité de la commission scolaire face aux sous-traitants

En 1998, la Commission scolaire des Patriotes lance un appel d'offres pour effectuer des travaux au gymnase d'une école secondaire. L'entrepreneur général retenu (Canspec) retient alors les services d'un sous-traitant (Tapico) pour effectuer la pose d'un revêtement de sol.

Avant de débiter ses travaux évalués à 92 000 \$ et afin de protéger sa créance, **Tapico** dénonce son contrat à la commission scolaire et à la caution (Jevco). Les travaux sont exécutés entre le 3 et le 15 février 1999 et dès le 16 février, **Tapico** transmet sa facture à **Canspec** en lui accordant 30 jours pour payer. Incapable de se faire payer, **Tapico** s'adresse à la commission scolaire pour obtenir des informations sur le motif du retard et apprend que cette dernière a payé **Canspec** en totalité sans exiger qu'elle fournisse les quittances prévues au contrat. Impayée, **Tapico** enregistre une hypothèque légale sur l'immeuble le 8 avril 1999, soit plus de 30 jours après la fin des travaux. Enregistrée tardivement, cette hypothèque sera radiée par la suite.

Après l'envoi d'une mise en demeure, **Jevco** accepte d'indemniser **Tapico** pour la somme de 57 000 \$. La différence entre ce montant et le coût des travaux exécutés par **Tapico** est réclamée à la commission scolaire.

### PRÉTENTIONS

**Tapico** prétend que la commission scolaire a commis une faute en acceptant de payer **Canspec** sans obtenir les quittances exigées au contrat conclu entre cette dernière et **Canspec** le 14 décembre 1998.

De son côté, la commission scolaire, invoquant l'absence de lien de droit entre elle et **Tapico**, soutient que les stipulations conclues avec l'entrepreneur général étaient à son unique avantage et que si **Tapico** n'a pu être payée, c'est uniquement dû à sa négligence d'enregistrer une hypothèque légale dans les délais prescrits par la loi.

### DÉCISION

Les travaux exécutés par **Tapico** représentaient plus de 50 % de la valeur des travaux prévus au contrat conclu entre la commission scolaire et **Canspec**. Avant de déposer une soumission à **Canspec**, le représentant de **Tapico** avait pris connaissance des documents d'appel d'offres et plus particulièrement du contrat de construction. Les conditions générales prévoyaient que la commission scolaire ne pouvait payer **Canspec** que « sur présentation d'un certificat attestant que tous les sous-traitants libèrent l'entrepreneur de toute créance concernant le contrat ». Par ailleurs, l'entrepreneur général devait remettre à la commission scolaire les quittances des sous-traitants avant l'acceptation finale des travaux et la commission scolaire devait retenir 10 % du coût des travaux afin de garantir le respect des obligations de l'entrepreneur général.

Selon le tribunal, **Tapico** ne peut exercer aucun recours contractuel contre la commission scolaire puisque les documents d'appel d'offres sont des documents contractuels qui ne lient que la commission scolaire et l'entrepreneur général. Cependant, le tribunal estime que la commission scolaire a engagé sa responsabilité

extracontractuelle envers **Tapico**. En effet, le représentant de cette firme avait pris connaissance des documents d'appel d'offres et se sentait rassuré par leur contenu. De plus, en recevant une dénonciation de contrat de **Tapico**, la commission scolaire savait qu'elle était un sous-traitant au contrat. En acceptant de payer **Canspec** sans tenir compte de cette situation, la commission scolaire est responsable du dommage qu'elle a causé à **Tapico**.

Reprenant les termes utilisés dans une autre cause, le tribunal conclut que : « Les parties à un contrat sont donc délictuellement responsables des dommages qu'elles pourraient causer au tiers dans le cadre de leur relation contractuelle, de par leur manquement à la norme de conduite raisonnable dans les circonstances de cette relation ».

En conclusion, lorsqu'une commission scolaire fait exécuter des travaux de construction dans le cadre d'un appel d'offres, elle aurait avantage à exiger la remise des quittances dûment signées par les sous-traitants avant de faire un paiement final à l'entrepreneur général ou de libérer la retenue prévue aux documents d'appel d'offres.

## Une solution pour contrer la décroissance scolaire

# Les groupes intégrés de l'école Sainte-Anne

L'école secondaire Sainte-Anne de la Commission scolaire des Bois-Francis fourmillait d'enthousiasme le 11 mars dernier, et pour cause. Elle présentait, devant le public de Daveluyville, sa nouvelle approche pédagogique : les GI ou groupes intégrés.

Pour situer le lecteur, précisons que cette école se trouve dans la région Centre-du-Québec. Cet établissement accueille environ 208 élèves qui fréquentent les 5 ordres d'enseignement au secondaire. La particularité du projet est qu'il s'adresse aux élèves du secondaire et qu'il est orienté dans le sens de la réforme du curriculum et des plans de réussite.

Pourquoi entreprendre une telle démarche pédagogique ? D'abord pour contrer le problème de la décroissance scolaire, non seulement vécu dans ce milieu mais aussi ailleurs au Québec, et pour diminuer le départ des élèves du secondaire vers le privé.

**Démographie scolaire – Entre 1998-1999 et 2003-2004 : 84 % des commissions scolaires seront en baisse de clientèle (soit 58 sur 69). Soit une diminution de 997 577 à 955 951 : perte de 41 626 élèves.**

*Source : MEQ – tiré du tableau présenté aux congressistes du colloque des 11 et 12 mai 2000 de la FCSQ, À tout le monde de jouer!*

Ce projet de groupes intégrés vise l'intégration de la réforme, des niveaux et des matières, d'où l'origine de son nom. Actuellement deux groupes, constitués de 25 élèves chacun, vivent cette expérience. On peut retrouver au sein de ces groupes aussi bien des élèves en difficulté, d'autres issus du secteur régulier que des élèves doués. De compétences et d'âges différents, ensemble, ils vivent un projet commun autour de l'informatique pour développer leurs compétences.

Ce modèle pédagogique multiniveau de 1<sup>er</sup> cycle du secondaire (1<sup>er</sup>, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> secondaire) vise une approche axée sur l'apprentissage individualisé des notions théoriques en avant-midi et

des projets multidisciplinaires en après-midi. Des enseignants-tuteurs les soutiennent dans cette démarche. Il s'agit de M<sup>me</sup> Isabelle Cantin et de MM. René Prince, Martin St-Louis et Hugo Brissette. L'entraide et la coopération entre élèves sont de mise. Par exemple, les GI ont vécu le projet de faire le tour du monde en 24 heures. En équipe de trois ou quatre élèves, ils devaient se familiariser, en quatre semaines, au principe du décalage horaire, au folklore de trois pays, échanger des devises étrangères à des taux du marché actuel et établir des menus pour chacun des pays visités.

### UNE PRÉPARATION ADÉQUATE

L'idée d'entreprendre un nouveau modèle d'apprentissage axé sur la pédagogie par projet ne s'est pas réalisée sans une préparation adéquate. Un comité, soutenu par les services éducatifs de la commission scolaire, a été formé. Composé du directeur de l'école, du directeur des services éducatifs, d'enseignants et des parents du conseil d'établissement, il a identifié des stratégies concrètes et à long terme, notamment pour contrer les effets de la décroissance de la clientèle, pour développer un modèle d'intervention pédagogique adapté à la réalité d'une petite école et pour rechercher des moyens concrets et novateurs pour assurer la qualité de l'intervention pédagogique.

Lors de la soirée qui inaugurerait le projet, la Fédération était présente de même que le sous-ministre de l'Éducation, M. Robert Bisailon. Entouré d'une équipe de jeunes enseignantes et enseignants motivés, le directeur de cet établissement a présenté avec beaucoup de conviction ce projet, entrepris depuis septembre 2001, devant un public impressionné par le dynamisme des enseignants. Les invités ont pu, par la suite, visiter la section de l'école aménagée spécialement pour les GI. Ce concept privilégie la classe laboratoire informatisée, il se prête

au travail d'équipe et à un enseignement différent où l'enseignant devient un guide pour ses élèves.

Comme quoi l'innovation, la créativité et l'engagement n'ont pas de loi ou de norme. C'est de partout que peuvent naître les projets mobilisateurs qui vont changer l'expérience scolaire de nos élèves. La réussite au secondaire, ça peut passer par de petites écoles secondaires comme l'école Sainte-Anne de Daveluyville.

Déjà, le changement produit des effets palpables dans cette petite ville :

- des parents témoignent des effets bénéfiques pour leurs enfants ;
- les commissaires se déplacent avec enthousiasme pour venir signifier leur soutien, leur appui à l'équipe-école ;
- d'autres enseignants cherchent comment faire partie de cette innovation ;
- des parents de localités avoisinantes cherchent comment donner accès à ce projet à leurs enfants ;
- les vrais élèves sont là, un lundi soir, pour expliquer aux visiteurs leurs découvertes récentes.

La flamme qui anime les troupes du directeur de l'école Sainte-Anne laisse entrevoir le succès de cette démarche auprès d'élèves en quête de réussite ainsi qu'une lueur d'espoir quant à la survie des petites écoles au Québec.

**Viellissement de la population du Québec entre 1996 et 2026 – Population des 0 à 14 ans : baisse de 21, 7 % – Population des 65 ans et plus : augmentation de 121,6 %**

*Source : Institut de la statistique du Québec – information livrée aux participantes et participants du colloque des 11 et 12 mai 2000 de la FCSQ, À tout le monde de jouer!*