

# **Allocution de Monsieur Serge Morin**

**Président de la Fédération québécoise des  
directeurs et directrice d'établissement  
d'enseignement, FQDE**



**À l'occasion du congrès de la Fédération  
québécoise des municipalités, FQM**

**Atelier : Un rapprochement entre le municipal  
et le scolaire : est-ce possible?**

**Québec**

**Le 29 septembre 2006**

Mesdames et Messieurs,

Tout d'abord, je tiens à vous remercier de m'accueillir dans le cadre de cet atelier se questionnant sur le possible rapprochement entre le municipal et le scolaire. Il me fait plaisir d'être ici parmi vous et de pouvoir ainsi échanger sur le sujet de cet atelier. C'est au nom de la Fédération québécoise des directeurs et directrices d'établissement d'enseignement qui regroupe quelque 2400 directeurs et directrices provenant de 22 associations régionales que je vous entretiendrai sur un rappel historique, une présentation des pistes de réforme, la décentralisation, le rôle des municipalités ainsi que le rôle des directions d'établissement d'enseignement.

### **Un rappel historique**

La philosophie qui se dégagait des années 60 ainsi que le rapport Parent visaient à permettre une plus grande accessibilité à la scolarisation pour la main-d'œuvre canadienne française.

Aussi, la Loi sur l'instruction publique nous a amenés à considérer l'école dans sa communauté et non comme un service scolaire; c'est alors que le rapport entre le municipal et le scolaire a changé.

Rappelons-nous les grands changements annoncés par les États généraux. Nous notions alors la volonté de la population de partager et de s'impliquer davantage dans la gestion de l'établissement scolaire via la création des conseils d'établissement. Une approche vers la décentralisation était amorcée.

À ces recommandations, le projet de loi 180 n'a pas fait la sourde oreille puisque la décentralisation est réelle, considérable, mais encadrée et limitée.

Aujourd'hui, si l'on pense aux dédales administratifs et politiques, quelle est la marge de manœuvre laissée à l'établissement au regard des autres dispositions qui régissent l'établissement? Il existe maintenant quatre ordres d'enseignement dont au moins deux

ont un régime administratif différent et la coordination n'est pas toujours facile entre les niveaux. Déjà, il n'est pas facile de travailler à l'unisson.

Historiquement, les relations entre le municipal et le scolaire sont de tous azimuts. La collaboration est extraordinaire ou le dialogue est à peu près absent.

### **Alors, un rapprochement entre le municipal et le scolaire, est-ce possible?**

Vous vous êtes sans doute préalablement questionnés pour savoir si un rapprochement entre le municipal et le scolaire est possible. Mais ici, s'agit-il d'un regard du point de vue politique ou un questionnement sur ce que l'on veut en terme de services à l'éducation? Et surtout, est-ce que cela peut provoquer une amélioration des services rendus? Est-ce que cela peut être vu comme un moyen pour servir les intérêts de l'élève?

Le positionnement de la FQDE à l'égard du questionnement soulevé par l'atelier de ce matin est le suivant :

**Nous sommes ni pour ni contre un rapprochement entre le municipal et le scolaire puisqu'on parle plutôt ici de moyens. Nous préférons amener la réflexion un peu plus loin, car au-delà, une mission demeure pour les établissements : celle du maintien des processus de développement de l'élève et de l'éducation en général.**

Nous devons revenir à ces questionnements qui, à la base même, s'interrogent sur : « Comment l'école, qui est un élément rassembleur, peut répondre aux attentes, aux besoins d'une population? L'école est-elle un lieu de croisement de plusieurs services ou devrait-elle l'être? »

## Présentation des pistes de réforme

La réforme scolaire répond quelque peu à ces questions par un cursus scolaire ainsi que des encadrements administratifs et politiques. Dix ans plus tard, tient-elle toujours le cap? A-t-elle maintenu les grandes orientations produites lors des États généraux?

Il est certain que les États généraux de 1995 ont été les investigateurs de la plus grande décentralisation des régions pour leur donner davantage de responsabilités en terme de services éducatifs. Les grandes orientations sont retenues à partir de ce consensus. Il fallait également redéfinir le modèle des services éducatifs avec un nouveau partage des pouvoirs et là, comme dans tout changement, les résistances sont venues de toutes parts. La convivialité entre les milieux n'est pas toujours facile.

Ces nouvelles structures nous amènent à parler de **décentralisation**.

D'entrée de jeu, il est essentiel de rappeler que nous croyons en ce principe qui veut que plus les décisions sont prises près du service à rendre, plus elles risquent d'être collées aux besoins et décontaminées de rouages politiques et administratifs. Mais, trop souvent, la décentralisation s'est arrêtée à un palier et n'a pas poursuivi sa route.

En 2001, l'un des grands défis consistait à maintenir les services des petites écoles pour ne pas désertier les villages, lieux de rassemblement. Il était alors question de la capacité des petites écoles à survivre.

C'est ici, selon nous, que votre questionnement du rapprochement entre le municipal et le scolaire prend tout son sens et probablement toute son origine. Les milieux doivent avoir des marges de manœuvre, des modes organisationnels. Sans cela, par un encadrement politique trop rigide, nous limitons l'initiative et la créativité des intervenants du milieu.

Pensons à tous les transferts budgétaires que nous pouvons faire dans les écoles et dans la gestion de l'immeuble. Nous serions alors en mesure de réinvestir dans « l'équipe-école » et d'amener l'élève plus loin dans sa scolarisation.

Les petites écoles deviennent mon prétexte pour vous entretenir sur le **rôle des municipalités**.

La Loi sur l'instruction publique prévoit que l'école doit se doter d'un projet éducatif qui précise les valeurs véhiculées par l'école et le plan de réussite que l'on entend utiliser. Puisque l'école est un centre important d'une municipalité, la planification stratégique des municipalités devrait laisser transparaître des éléments du projet éducatif de l'école. Ainsi, un rouage dynamique devrait entraîner l'école et les municipalités à mieux coordonner leurs interventions.

La loi prévoit aussi qu'aux réunions du conseil d'établissement, un représentant de la communauté doit être présent. Cette proposition d'être le représentant de la communauté, quand elle provient d'une municipalité, ne peut que démontrer l'intérêt de cette dernière à l'établissement de son territoire et sa contribution à la réalisation de la mission de l'école. Voici donc un terrain fertile pour la complémentarité entre l'école et la municipalité.

### **Mais comment développer des services communs?**

Il faut revenir et parler du rôle de complémentarité des services offerts (les arts et la culture, les sports...) et surtout arrêter le dédoublement de travail. Bref, il n'existe pas des milliers de solutions. Il faut une concertation des énergies de la communauté.

Des exemples de succès de la ruralité nous sont présentés, entre autres en France où l'on garde ensemble les enfants de première année du primaire. Le service est sur place dans le milieu : il n'y a pas de frais importants; il y a une valeur d'identification au milieu, au monde scolaire. Les enfants ne sont pas déracinés et les valeurs du milieu peuvent être transmises.

## **Avec toutes ces considérations, comment les directions peuvent-elles assumer leur rôle?**

Les directions d'établissement doivent être capables de conjuguer au même mode et au même temps les besoins éducatifs et sociaux des jeunes et du milieu. Le rôle des directions d'établissement peut surtout être bien exercé si les responsabilités sont bien définies et si les marges de manœuvre sont franches, c'est-à-dire avec le moins de contraintes politiques et administratives possible, mais basées sur les grandes orientations de l'éducation et du milieu ainsi que sur la confiance.

Il faut travailler à éclairer les choix des directions pour donner les meilleurs services aux établissements et nous devons, à juste titre, avoir les ressources nécessaires pour donner le meilleur service à l'élève. Une communauté informée et engagée facilite le travail des directions dans l'élaboration et la mise en oeuvre de meilleurs services pour répondre aux attentes d'une population.

Les directions d'établissement sont le pivot de l'actualisation de toutes ces politiques. Moins il y a convergence, plus le rôle de pivot est difficile à exercer car, plus on additionne les paliers et les structures, plus il est complexe de travailler en concertation.

Cet effet de multiplication provoque un dédale de structures et de contraintes qui viennent tuer la créativité, l'initiative nécessaire au développement de l'établissement scolaire auquel nous devons redonner sa responsabilité pour mieux rayonner dans sa communauté.

## **Vision de la FQDE**

Vous ne serez donc pas surpris d'apprendre que la vision d'avenir de la FQDE consiste à construire une école autonome et responsable centrée sur le développement intégral de l'élève en harmonie avec son environnement. Une telle orientation présuppose une volonté de la communauté de s'impliquer. Tout projet de société qui ira dans ce sens aura le support et l'adhésion de la FQDE.

Avant de conclure, j'aimerais partager avec vous un passage tiré de l'ouvrage « Patrimoine scolaire, sa sauvegarde et sa valorisation » (collectif sous la direction d'Anick Meunier) de M. Jean-Paul Desbiens, mieux connu sous le pseudonyme du « Frère Untel » :

**« Si tu ne sais pas où aller, regarde d'où tu viens »**

*« Le problème avec l'État, ce n'est pas d'abord sa taille, c'est son manque de courage politique, son assujettissement au court terme, son copinage avec les sondages. Démocratie au sonar. En ce qui touche l'éducation et son rapport avec l'emploi, il faut mettre résolument l'accent sur la formation générale, à tous les niveaux, et défoncer l'obsession selon laquelle le système scolaire doit assurer un emploi à tous les élèves dans le quart d'heure qui suit la fin de leurs études, peu importe le niveau. »*

À la FQDE, nous croyons que les enfants du Québec ne méritent pas les querelles politiques et celles qui touchent le partage des pouvoirs. Avec la réforme scolaire, certains persistent à se demander si l'équation deux plus deux fera toujours quatre. La question est légitime dans la mesure où elle questionne l'avenir et le développement de nos élèves.

L'école québécoise doit passer par la concertation des milieux. Toutes situations qui entravent cette concertation par trop de frontières politiques et administratives, ne peuvent que nous entraîner loin de la mission première de l'établissement et de la communauté et nous faire oublier le pourquoi de cette mission qu'est le développement de nos élèves, la relève de demain.

À toutes et tous, merci de votre attention.