

**« Le courage est la principale qualité de l'humain,  
car elle garantit toutes les autres.»**

**Winston Churchill.**

*L'ÉCOLE,  
C'EST PAS SECONDAIRE*



URGENCE ÉDUCATION



POUR L'INCLUSION SOCIALE ET SCOLAIRE

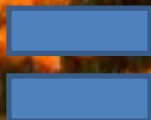


GOUVERNANTS!

FAITES VOTRE JOB!



NE PLUS GASPILLER  
NE PLUS S'APPAUVRIR



VIVEMENT  
NOTRE  
PRINTEMPS  
QUÉBÉCOIS !

## AVANT-PROPOS

Quand un amiral fait le travail des membres de son état-major, quand ceux-ci font le travail des matelots, quand l'amiral n'exerce pas ses compétences exclusives, non seulement il en fait trop mais surtout il bousille la mission.

C'est ainsi que l'État québécois se comporte. Il fait mal, il en fait trop. À titre d'amiral, l'État doit expliquer et mobiliser l'équipage sur sa mission et sa vision de l'avenir du Québec. Il doit prioriser ce qui compte le plus pour s'assurer qu'il fait ce que doit. L'avenir du Québec c'est la relève, ce sont les jeunes. C'est donc d'abord sur l'éducation qu'il se doit de concentrer la stratégie, DIRIGER l'énergie, ne pas gaspiller les munitions, ne viser que la valeur ajoutée.

Nos expériences comme parents et grands-parents et notre vécu professionnel sont au cœur de notre diagnostic et des propositions portant sur ce que l'État doit entreprendre d'urgence. Nous ne réclamons pas que l'État en fasse plus. Nous exigeons qu'il fasse mieux. Qu'il débarque des plates-bandes des dirigeants locaux, des enseignants et des professionnels. Qu'il exerce ses responsabilités exclusives. S'il ne le fait pas, personne ne peut le faire à sa place.

Selon les dernières données officielles du ministère de l'Éducation du Québec, le taux moyen de décrochage scolaire serait de l'ordre de 18%. Il faut préciser que ce taux cache des hausses dramatiques dans 20 des 72 commissions scolaires sondées oscillant entre 25% et 91%<sup>1</sup>

Nous expliquons notre choix de faire de l'éducation pour l'inclusion la priorité nationale. L'inclusion n'est pas une responsabilité exclusive du système d'éducation. C'est l'affaire de chaque communauté, c'est une responsabilité commune à orchestrer au quart de tour. L'inclusion, dans sa vision, exige d'agir dès la naissance et à l'école ; elle exige aussi d'agir auprès des familles en milieu défavorisé. Non seulement les acteurs scolaires, mais aussi ceux de la santé et des services sociaux, des organismes communautaires et des municipalités sont responsables d'agir en faveur de l'inclusion.

Nous comparons la façon de faire et les succès de la Finlande avec ceux du Québec. Pour nous il faut agir autrement et **maintenant**. Nous proposons les mesures que l'État doit prendre pour réorienter ses façons de faire en y associant les moyens financiers pour y arriver.

Enfin, nous appelons les forces citoyennes à réaliser le printemps québécois et profiter de la période électorale à venir pour obliger les aspirants au pouvoir à se compromettre pour l'avenir de nos jeunes, pour l'avenir de notre nation.

---

<sup>1</sup> Ce taux dramatiquement élevé s'applique spécifiquement aux nations autochtones.

## INTRODUCTION

Nous sommes trois citoyens aujourd'hui retraités. Au cours de notre vie professionnelle, nous avons apporté notre modeste contribution à la société québécoise dans des domaines tels que l'éducation, la santé et les services sociaux, le développement régional et l'administration publique. Nous prenons la parole à titre de simples citoyens et non pas comme représentants d'un corps institué ou d'un groupe d'intérêt quelconque.

Évidemment, nous sommes en plein conflit d'intérêts...Mais détrompez-vous. Le fait d'être avancé en âge ne veut pas dire que nous avons une fixation sur la préservation et l'amélioration du système de santé. Si nous disons que nous sommes en conflit d'intérêts, c'est que nous sommes inquiets pour l'avenir de nos enfants, nos petits-enfants, ainsi que nos arrières petits-enfants. Et bien sûr, nous sommes plutôt inconfortables quand nous constatons que le contexte sociopolitique actuel est propre à générer des tensions intergénérationnelles qui n'ont pour seul résultat que de nous diviser.

Nous avons connu les diverses réformes qui ont façonné le Québec moderne et que l'on résume généralement sous « l'appellation contrôlée » de Révolution tranquille. Nous avons bénéficié des retombées de ces réformes qui avaient pour trame de fond le développement d'un État moderne et interventionniste qui a investi plusieurs champs de la société québécoise (économie, santé, éducation, sécurité sociale, développement régional).

Le contexte actuel est loin d'être celui qui a prévalu à l'entrée du Québec dans la modernité. La population québécoise connaît un vieillissement rapide. Le choc financier de 2008 a plongé plusieurs pays en récession et provoqué une incertitude économique qui perdure. L'ampleur de la dette publique a réduit la marge de manœuvre de l'État québécois et le spectre d'une décote nous guette si rien n'est fait à court terme pour redresser les finances publiques. L'interventionnisme d'État est sérieusement pris à partie par le courant de pensée néolibéral, lequel prêche la privatisation des services publics au nom de l'efficacité du libre marché.

Conséquence : des acquis jadis considérés comme des avancées progressistes pour le bénéfice de la société québécoise sont maintenant perçus par les générations montantes comme des privilèges accordés à une génération de « *vieux croûtés* »<sup>2</sup> qui ne veulent pas lâcher le morceau. Loin d'être subliminal, le message est, à peu de choses près, le suivant : « *vous êtes en train de vous sauver avec la caisse en nous laissant en héritage le paiement de la dette collective que vous avez cumulée avec, en prime, l'obligation de vous entretenir lorsque vous serez vieux et malades* ». Nous sommes donc perçus comme des privilégiés qui, loin de « donner au suivant », sont en conflit d'intérêt avec les générations futures.

Nous convenons appartenir à une génération née sous une bonne étoile. Nous n'en sommes pas moins inquiets de l'avenir du Québec, en particulier celui des jeunes à qui nous léguons un héritage financier qui risque de devenir toxique si nous ne donnons pas rapidement un coup de barre pour redresser la situation dans le sens d'une plus grande équité intergénérationnelle.

Nuançons. Des économistes nous rappellent par ailleurs, que jamais dans le passé une génération n'aura laissé autant en héritage à l'autre génération et que jamais non plus une génération de personnes âgées n'a eu autant d'argent. Ainsi ces personnes peuvent participer à la vie économique soit par leur consommation soit en payant des taxes et des impôts.

---

<sup>2</sup> Expression des jeunes à l'égard de notre génération. Rapporté par Jacques Ménard dans son livre « *Si on s'y mettait.* »

De plus, des institutions solides comme Hydro-Québec, la Caisse de dépôt, les divers réseaux publics constituent des avoirs communs que plusieurs sociétés aimeraient détenir. Il faut plutôt refuser de donner nos mines, notre eau, nos forêts à des entreprises privées dont le seul but est de maximiser leurs profits.

Le présent document ne vise en rien à nourrir les tensions intergénérationnelles latentes et que d'aucuns s'empressent de cultiver. Nous croyons qu'il est plus productif de chercher à se donner des leviers qui éviteront aux jeunes d'être étouffés par les engagements pris par leurs prédécesseurs et qui permettront de maintenir des acquis sociaux que d'autres pays nous envient.

Pour nous, un des leviers les plus structurants et les plus porteurs d'espoir pour l'avenir, c'est L'ÉDUCATION.

## L'ÉDUCATION : UNE PRIORITÉ NATIONALE

Nous proposons de faire de l'éducation une **priorité nationale**.

Pourquoi accorder l'importance première à l'éducation alors que le système de santé craque de partout, que nos infrastructures routières tombent en ruine, que les finances publiques sont mises à mal et que les désastres environnementaux sont à nos portes en raison du réchauffement climatique? Pour les raisons suivantes :

1. Les jeunes sont au premier chef concernés par l'avenir du Québec. Ils sont le futur Québec. C'est au sein de leur famille et sur les bancs d'école<sup>3</sup> qu'ils forgent leur identité et la place qu'ils occuperont dans la société de demain. Si l'on veut regarder les choses d'un point de vue affairiste et utilitaire, les jeunes sont notre principale « ressource naturelle », ils sont un « capital social » dans lequel il faut investir pour le faire fructifier si on veut conserver ou améliorer notre niveau de vie.
2. Au cours des années qui viennent, la pyramide des âges se transformera sensiblement. La population des aînés augmentera de manière significative<sup>4</sup> alors que les personnes en âge de travailler- la population dite active - finira par être sous représentée. Autrement dit, il y aura moins de personnes au travail pour financer l'ensemble des missions de l'État et en particulier les dépenses publiques occasionnées par les soins et l'aide à la génération vieillissante. Dans ce contexte, peut-on se payer le « luxe » de maintenir un taux de décrochage scolaire aussi élevé qu'actuellement?<sup>5</sup> En d'autres mots, il faut faire de la réussite scolaire une obsession.
3. L'économie des sociétés modernes est largement fondée sur le savoir et les changements technologiques à un rythme rapide. En outre, ce qui ouvre la porte d'entrée du marché du travail aujourd'hui, c'est l'acquisition de connaissances certifiées par un diplôme académique et non pas, comme autrefois, le savoir empirique acquis à force d'expérience. Aujourd'hui un nombre trop important de travailleurs sont sans diplômes et même illettrés et font partie des 40% de la population ayant des difficultés à lire et à comprendre. Dans ce contexte, nous ne pouvons faire l'économie d'un système d'éducation qui forme des « têtes bien faites ».
4. L'augmentation du taux de réussite scolaire est un élément essentiel d'une stratégie globale pour lutter contre la pauvreté. L'adage des années 60 selon lequel « *Qui s'instruit s'enrichit* », est aussi vrai aujourd'hui qu'hier. Toutes les études sur le sujet le démontrent.
5. Pour les entreprises, des employés bien formés sont un levier essentiel pour répondre au défi de la pénurie main-d'œuvre qui est déjà présente dans plusieurs secteurs de l'économie.
6. Enfin, améliorer l'éducation, c'est aussi jeter les bases et dessiner les contours d'un projet de société. Dans la mesure où elle a une portée plus large que la simple transmission de savoirs, l'éducation a un effet structurant pas seulement sur les personnes qui en sont les bénéficiaires mais sur la société toute entière.

<sup>3</sup> A moins qu'internet ne finisse par devenir le référent ultime de la vie sociale.

<sup>4</sup> Selon les projections démographiques, les 65 ans et plus représenteront environ 25% de la population québécoise autour de 2030.

<sup>5</sup> Au Québec, le taux officiel de décrochage scolaire est de 18%. En Finlande, où le système d'éducation est fondé sur la valeur d'inclusion, ce taux est de 2%

## UN SYSTÈME D'ÉDUCATION CENTRÉ SUR L'INCLUSION

Ces considérants étant formulés, de quel type d'éducation parlons-nous au juste? Quelle vision supporte notre propos?

Remontons aux sources. L'article 36 de la *Loi sur l'instruction publique* du Québec affirme que l'école « a pour mission, dans le respect du principe de l'égalité des chances, d'instruire, de socialiser et de qualifier les élèves, tout en les rendant aptes à entreprendre et à réussir un parcours scolaire ». Toujours selon le même article, l'école doit aussi « ...collaborer au développement social et culturel de la communauté. Elle doit, notamment, faciliter le cheminement spirituel de l'élève afin de favoriser son épanouissement ».

Fréquenter l'école au Québec veut donc dire :

1. acquérir un ensemble de connaissances générales ou de bases;
2. adhérer – dans le sens d'intérioriser - à des valeurs et des normes qui habilent à vivre en société, notamment à exercer son rôle de citoyen;
3. développer des compétences qui rendent aptes à gagner sa vie et à se réaliser dans le domaine d'intérêt de son choix.

En d'autres mots, l'école transmet des savoirs, des savoir-être et des savoir-faire. Ceci dans un contexte où elle se doit de favoriser l'égalité des chances pour tous et en ne perdant pas de vue qu'elle est connectée à une communauté concrète envers laquelle elle a des devoirs.

Nous avons là des finalités auxquelles nous donnons notre adhésion et qui nous indiquent la voie à suivre : un système d'éducation fondé sur la valeur centrale de **l'inclusion**. **Une société qui a la tolérance zéro pour l'exclusion scolaire et sociale**. Si l'on se fie aux résultats obtenus par d'autres pays, notamment la Finlande, l'Irlande, la Norvège et le Danemark, une telle orientation est susceptible de générer des retombées positives à la fois pour les individus et la société. Former les jeunes dans cette perspective est bénéfique à la fois pour développer notre « capital social », générer de la richesse économique et nourrir la culture collective.

Qu'est-ce qu'un système scolaire fondé sur la valeur de l'inclusion? Le gouvernement du Nouveau Brunswick définit ainsi cette notion :

*« L'inclusion scolaire est à la fois une philosophie et un ensemble de pratiques pédagogiques qui permettent à chaque élève de se sentir valorisé, confiant et en sécurité de sorte qu'il puisse réaliser son plein potentiel. L'inclusion scolaire repose sur un système de valeurs et de croyances axées sur le meilleur intérêt de l'enfant et qui favorisent chez lui une participation active à ses apprentissages et à la vie scolaire, un sentiment d'appartenance, le développement social ainsi qu'une interaction positive avec ses pairs et sa communauté scolaire. Ces valeurs et ces croyances sont partagées par les écoles et les collectivités. L'inclusion scolaire est réalisée dans les communautés scolaires qui appuient la diversité, et qui veillent au mieux-être et à la qualité de l'apprentissage de chacun de leurs membres. L'inclusion scolaire se réalise par la mise en place d'un continuum de programmes et de services soit publics ou communautaires mis à la disposition de tous les élèves. Une éducation inclusive est la fondation sur laquelle se développe une société inclusive »<sup>6</sup>*

<sup>6</sup> Document de 2010 du gouvernement du Nouveau Brunswick.



Cette vision des choses, implique deux corollaires.

Tout d'abord, valoriser et mettre en place les conditions concrètes de **l'égalité des chances** dans la poursuite de la réussite scolaire. Nous ne naissons pas égaux – en droit oui, en pratique non – Certains jeunes sont issus de familles pauvres qui ne peuvent offrir à leurs enfants des conditions favorables à leur développement ou encore ne valorisent pas l'éducation. D'autres proviennent de familles dont la dynamique relationnelle (ex : violence conjugale, problèmes de santé mentale, dépendance d'un parent à l'alcool ou à la drogue) a un impact psychologique délétère sur les enfants et ne contribue en rien à créer un climat propice à l'étude. Certains jeunes présentent aussi des limitations personnelles que ce soit au plan intellectuel ou physique. En tant que bien public, l'éducation doit favoriser la réussite de tous et permettre à chacun de se développer au meilleur de ses capacités.

Second corollaire : il faut faire passer les **personnes** avant les programmes standardisés conçus par les experts technocrates du ministère de l'Éducation sans tenir compte des contextes réels d'application. Cela ne veut en rien dire qu'on doive jeter les programmes par-dessus bord. Il faut plutôt les appliquer avec souplesse, c'est-à-dire en tenant compte du cheminement et de la progression de chaque jeune.

Prenons garde de conclure hâtivement que le principe d'inclusion nous conduit fatalement au nivellement par le bas. Il s'agit moins de remettre en question la nécessité de définir des standards de performance que de moduler leur application en tenant compte du potentiel d'apprentissage de chaque jeune. Cela veut dire aussi, et surtout, accompagner et soutenir les jeunes dans leur parcours et de valoriser leur progrès pour les amener au meilleur de leurs capacités.

La notion d'inclusion ne devrait pas nous être trop étrangère puisque notre système d'éducation a, dans la foulée du rapport Parent, pris historiquement appui sur des valeurs humanistes de partage, de solidarité et de coopération. Nous constatons par ailleurs que l'inclusion est loin d'être la valeur par excellence de tous les québécois puisque nous tolérons l'exclusion comme une fatalité.

Travailler véritablement dans une perspective d'inclusion pour tous doit déboucher sur des mesures concrètes en termes d'accès aux études, sur l'organisation de notre système scolaire, sur l'accès à des logements et à un environnement de proximité qui facilitent la vie privée et communautaire sans exclure aucune famille. Afin de s'assurer que les « bottines suivent les babines », nous mentionnons quelques pistes qui vont dans ce sens<sup>7</sup>, soit :

- le dépistage précoce des retards de développement et des troubles d'apprentissage dès la petite enfance avec interventions systématiques sans délai des équipes des CSSS en partenariat avec le réseau des garderies et le personnel des maternelles;
- l'abolition des contraintes financières à l'accès à la scolarisation (coûts liés au matériel scolaire, au transport public, aux repas et aux frais de scolarité pour les niveaux supérieurs) à condition que l'on génère des revenus pour compenser le manque à gagner des établissements d'enseignement, ce que nous aborderons plus loin;
- un ratio professeurs / élèves raisonnable qui permet aux enseignants d'assurer un encadrement académique plus personnalisé;

---

<sup>7</sup> Les mesures que nous évoquons sont inspirées pour une bonne part de l'exemple finlandais sur lequel nous allons revenir dans la section suivante.

- des équipes multidisciplinaires de soutien aux enseignants pour les jeunes qui présentent des troubles d'apprentissage ou du comportement;
- la valorisation du métier d'enseignant par des mesures comme le resserrement des critères d'admission aux facultés d'éducation et des programmes de formation continue appropriés,
- un processus d'évaluation des enseignants dynamique et qualitatif qui embrasse plus large que la note des élèves comme seul indicateur de la compétence des professeurs;
- l'abandon du redoublement dans la mesure où l'échec scolaire est reconnu comme l'un des facteurs principaux menant au décrochage<sup>8</sup>.
- une approche continue du primaire au collégial afin de développer les capacités des jeunes, leurs aptitudes à l'autonomie personnelle et citoyenne (intérieurisation des attitudes, des habiletés et de l'état d'esprit de chaque jeune à se préparer à vivre en société : le respect de lui-même et des autres, le sens de l'engagement social, la sensibilité et les façons pratiques de bien se nourrir, de bien maîtriser le français, d'adopter des comportements sains environnementaux et d'autonomie dans ses choix).<sup>9</sup>

Nous insisterons plus loin aussi sur l'incontournable obligation de l'inclusion sociale. L'étiquette « vivre en milieu défavorisé » doit disparaître. Des logements sains selon les revenus des parents et des espaces de vie autre que l'asphalte sont concomitants avec les mesures pour l'inclusion scolaire.

A ceux qui tiennent pour idéaliste, voire rêveuse, la vision que nous proposons, nous soulignons que le développement du système d'éducation finlandais s'appuie sur les principes de la priorité aux personnes, de l'égalité des chances et de l'inclusion. Travaillant avec constance<sup>10</sup> depuis une trentaine d'années à améliorer son organisation scolaire selon ces principes, la Finlande a mis en place un système aujourd'hui reconnu mondialement comme un exemple à suivre puisqu'il a démontré des résultats probants en se classant bon an mal an parmi les premiers de classe aux résultats du test PISA<sup>11</sup> mis au point par l'OCDE.

En capitalisant sur ce que nous faisons de bien, nous réussirons. Question de constater les écarts que nous avons à combler pour rejoindre les meilleurs, nous présentons dans la prochaine section une comparaison entre les systèmes d'éducation finlandais et québécois.

### **QUÉBEC ET FINLANDE : UNE COMPARAISON**

Nous ne sommes pas des experts en recherche, ni des spécialistes de l'analyse. Nous livrons ici un point de vue citoyen. Nous n'en n'avons pas moins lu de nombreux rapports, manifestes, bilans. Nous avons étudié de nombreux tableaux chiffrés. Nous avons porté une attention particulière sur de nombreuses recommandations visant à améliorer l'éducation et à en assurer un financement adéquat.

Ce qui suit se veut un sommaire de notre compréhension. Nous faisons preuve d'économie de chiffres. Tout a été écrit. Cependant, nous affirmons qu'un certain nombre de nos actions au Québec

<sup>8</sup> L'échec scolaire est susceptible de générer des problèmes tels que, pauvreté chronique, perte d'estime de soi, marginalisation sociale, problèmes de dépendance (drogues, alcool), délinquance, etc. En ce sens, ne devrait-on pas pondérer les résultats scolaires en tenant compte des progrès qu'un élève a accomplis à une étape déterminée de son cheminement personnel?

<sup>9</sup> Lire dans l'annexe CITATIONS, L'apprentissage de 0 à 20 ans.

<sup>10</sup> Voilà une qualité que nos ministres de l'éducation auraient intérêt à mettre en pratique.

<sup>11</sup> PISA : Programme international pour le suivi des acquisitions des élèves; test de connaissance aux jeunes de 15 ans à tous les 3 ans par l'OCDE, l'organisation de coopération pour le développement économique.

ne font pas la preuve qu'elles sont le produit d'une vision, d'une conviction et d'une profondeur que les jeunes et l'avenir de notre nation méritent.

Nous choisissons de prendre l'exemple de la Finlande parce que cette nation réussit l'école comme étant un milieu de vie souple pour chaque jeune vers qui toutes les ressources se dirigent, pour qui le système existe et avec qui toutes les ressources cheminent. Nous choisissons la Finlande parce que nous devons nous inspirer des champions et non des bas-de-liste.

ÉLÉMENTS	QUÉBEC	FINLANDE
<b>LES VALEURS</b>	On utilise les mots intégration, insertion, adaptation, décrochage. L'exclusion est une réalité tolérée dans les faits et considérée comme une fatalité.	On utilise les mots « chaque élève est important », autonomie, responsabilisation, le jeune se mesure à lui-même. L'inclusion scolaire et sociale est la valeur de la nation. L'exclusion est à tolérance zéro.
<b>LES LOIS</b>	Multiples : instruction publique, élèves en difficulté d'apprentissage, mésadaptation, pauvreté, intimidation écoles alternatives. Abondance de politiques, de plans, de directives sur le comment.	La loi se limite à l'essentiel ; elle intègre les différentes dimensions que comprend le développement du jeune. Politique globale sur la jeunesse.
<b>SYSTÈME</b>	Contreproductif : prolifération de lois et de politiques sectorielles, politisation outrancière, incohérence interministérielle, multiples réformes, micro gestion au central. Les cibles et les motifs des ajustements et des corrections ne sont pas toujours les résultats des évaluations scientifiques mais ceux issus d'interventions politisées. Il existe de façon permanente des écarts importants de disparités entre les sexes et entre les territoires scolaires.	Cohérence des pouvoirs publics, engagement politique très marqué. Une agence nationale indépendante se charge de concevoir le curriculum, d'élaborer et de publier les manuels, d'opérationnaliser et d'évaluer. Les ajustements et les corrections se déploient rapidement au primaire et au secondaire pour favoriser la réussite la plus élevée. Ainsi il y a moins de politisation excessive à caractère technique. Le ministre ne fait pas de micro gestion. Les chercheurs attribuent à cette distance le peu d'écarts de disparités entre les sexes et entre les communautés du pays.
	Lieu de transmission des savoirs souvent par la méthode de l'enseignement magistral. Plusieurs initiatives locales émergent cependant, axées sur l'engagement et la contribution de chaque élève et sa conscientisation à la réalité de sa communauté. Ces initiatives sont portées souvent à bout de bras par des artisans du changement. L'élève apprend entre autre à s'exprimer devant le groupe et à expliquer son opinion.	Milieu de vie d'abord. Apprentissage de l'autonomie, de la responsabilisation et de l'organisation.  L'élève interagit surtout avec quelques collègues et surtout avec l'enseignant, et non devant l'ensemble de sa classe. Ces limites de la pédagogie s'expliqueraient par le caractère des finlandais qui fuient les confrontations. Les heures d'instruction obligatoires sont de 530 heures pour les élèves de 7 à 8 ans et de 858 pour les 15 ans.  .

ÉLÉMENTS	QUÉBEC	FINLANDE
<b>L'ÉCOLE</b>	<p>Les heures d'instruction obligatoires sont de 846 heures pour les élèves de 7 à 8 ans de 900 pour les 15 ans.</p> <p>Les classes de secondaire 1,-2,3 sont de 29 élèves.</p> <p>Il n'y a que 31 écoles alternatives publiques SEULEMENT.</p> <p>L'aménagement de l'école est digne de celui de nos hôpitaux !</p> <p>Le début et la fin de chaque période est annoncée par un signal sonore. Les vestiaires sont verrouillés au secondaire.</p> <p>Les grands complexes au secondaire excèdent la population de plusieurs villages.</p> <p>Les élèves ont des devoirs à la maison.</p>	<p>Les classes de secondaire 1, 2, 3 sont de 14 élèves et plus.</p> <p>.</p> <p>L'aménagement de l'école est agréable et décoré de couleur joyeuse. Aucune période n'est signalée par un signal sonore. Aucun vestiaire n'est verrouillé.</p> <p>L'école alternative du Québec est à toute fin que de droit le modèle pour tout le pays.</p> <p>Très peu d'écoles excèdent 500 élèves.</p> <p>Il y a moins d'heures d'enseignement. (de 8 à 13 :00) L'après-midi est consacré aux jeux, aux activités artistiques, à la nature. À toute fin pratique pas de devoir à la maison.</p>
<b>L'ENSEIGNANT</b>	<p>Sa formation universitaire est de 4 ans. Abandon marqué .Les sondages indiquent son insatisfaction quant à la formation sur la gestion de groupe et sur les comportements et caractéristiques des élèves en difficultés d'adaptation. Même constat quant à la connaissance des universités des réalités de l'école. De même pour les liens enseignant/université.</p> <p>Reconnaissance mitigée de sa contribution à l'évolution des programmes.</p> <p>Il ne peut compter sur l'aide permanente de professionnels spécialisés et de soutien pour assurer une présence personnalisée dont plusieurs élèves ont besoin.</p> <p>Il se sent seul. Il est épuisé. Il est peu considéré. Des élèves et des parents l'agressent et l'intimident. Il ne se sent pas appuyé. Il est terrassé sous la paperasse. Il est sanctionné et peu soutenu pour s'améliorer.</p>	<p>Sa formation à la dure est de 5 ans. La profession est convoitée. 2000 candidats à l'université ; 300 admis. Stages pratiques dans des écoles situées sur les campus. Formation prononcée sur le développement de comportement auprès d'élèves ayant des handicaps. Apprentissage de l'interdisciplinarité et du travail en équipe. Conditions facilitantes pour la formation continue.</p> <p>Liens tissées serrés avec l'université.</p> <p>Satisfaction quant à sa contribution à l'évolution des programmes.</p> <p>Assuré de soutien permanent de professionnels et d'aide-enseignants pour personnaliser son rapport avec chaque jeune.</p> <p>En haut de l'échelle de reconnaissance sociale. On a confiance en lui. On l'aide à s'améliorer.</p> <p><i>« Un enseignant est considéré comme un professionnel de haut niveau, qui a réussi un programme d'études exigeant, où la compétition pour y être admis est très vive. »</i> (Égide Royer)</p>

ÉLÉMENTS	QUÉBEC	FINLANDE
L'ÉTUDIANT	S'il n'est pas résilient, il est un candidat au décrochage. Le système ne lui donne que peu de voies correspondant à ses attraits davantage techniques. Il n'y a que 10% de diplômés en formation technique.	Il est soutenu constamment en respect de son rythme d'apprentissage. Il se prépare à devenir un adulte capable d'évoluer dans un monde complexe.  38% sont diplômés en formation technique.

### Constats

De la comparaison des modèles québécois et finlandais, nous retenons ceci :

1. Les québécois priorisent la santé. Un décrocheur ne saigne pas et ne fait pas la manchette. La population privilégie le médecin et non l'enseignant.
2. Nous tolérons l'exclusion. Nous la considérons comme une fatalité.
3. Les écoles secondaires sont trop grosses et loin du milieu naturel. C'est l'horaire des autobus qui empêche beaucoup d'activités parascolaires. Les élèves n'arrivent pas à s'identifier à leur école secondaire. Il n'y a pas ou peu de sentiment d'appartenance.
4. À cause de la diminution de la clientèle, on ferme la plus petite école de campagne et on transporte tous les élèves dans la grosse école de la ville.
5. Il n'existe aucun courage politique pour réformer la stratégie de l'État pour les jeunes de 0 à 20 ans. Le développement de chaque jeune n'est qu'une préoccupation parmi d'autres. Il n'est pas la valeur première pour l'avenir du Québec.
6. L'appareil de l'État est suspicieux. Il ne fait pas confiance.
7. L'État québécois en fait trop. La gestion du système est politisée.
8. Le personnel du scolaire et de la santé et des services sociaux est infantilisé par les directives multiples. Les travailleurs sont épuisés. Les dirigeants sont en plein désarroi.
9. Les erreurs ont si bien été coulées dans le béton ainsi que les conventions collectives des directeurs et des personnels, que petit-à-petit l'élève est devenu le prisonnier du système.
10. Nous n'excluons pas seulement les jeunes de milieux défavorisés et ceux qui demandent un soutien intense compte-tenu de leur handicap intellectuel, mental ou physique. Nous excluons aussi des jeunes d'un haut niveau de créativité, d'intelligence vive et ceux qui carburent aux activités manuelles. L'élève doit se mouler au cadre rigide du système.
11. Les disparités entre les sexes et les milieux sont inacceptables. Le décrochage va de 18 à 91% (communautés autochtones) selon les milieux! Quelle preuve de notre échec nous faut-il de plus?<sup>12</sup>
12. Nous ignorons avec qui certaines personnes comparent notre système d'éducation pour déclarer qu'il est le meilleur au monde !!! Se classer 5<sup>ième</sup> à une course de 100 mètres en une minute alors que le premier y arrive en 20 secondes, ne permet pas de pavoiser sur son 5<sup>ième</sup> rang mondial.
13. La Finlande fait sans cesse la preuve que sa réussite reconnue mondialement ne vient pas du plus grand nombre d'heures de travaux à l'école et à la maison, ni du plus haut taux de pourcentage du PIB de dépenses en éducation, ni des frais exigés reliés aux différents aspects afférents, ni des évaluations formelles, ni des rapports, ni des sanctions.

<sup>12</sup> Lire l'article de La Presse dans l'annexe CITATIONS.

14. Sa réussite vient du fait que ses valeurs et ses approches pédagogiques privilégient le respect du rythme d'apprentissage de chaque jeune, le dépistage et l'intervention précoce, ainsi que le développement chez le jeune, lui qui apprend à devenir autonome, responsable, et organisé.
15. Sa réussite vient de la concordance de la formation initiale des enseignants à la dure, durant 5 ans, et des conditions facilitantes de leur formation continue, incluant la gestion de groupe et les caractéristiques des jeunes ayant des handicaps.
16. Sa réussite vient de la confiance et de la grande autonomie reconnue à l'enseignant, aux professionnels spécialisés et au personnel de soutien.
17. Sa réussite vient aussi de la présence permanentes des brigades de spécialistes<sup>13</sup> et de personnel de soutien qui appuient les enseignants en intervenant auprès et avec eux, en rejoignant le jeune en besoin particulier.
18. Enfin, la mise en place du système finlandais résulte d'une volonté politique forte. En 2000, l'un des co-fondateurs de l'actuel système d'éducation finlandais déclarait: *« Nous avons une école pour tous les enfants, car nous avons besoin de chacun d'eux dans notre société. Nous ne pouvons pas nous permettre d'écarter ne serait-ce qu'un seul de nos élèves. Chez nous, aucun enseignant, aucune école n'a le droit de se débarrasser d'un enfant ou d'un adolescent au motif de sa non-conformité pour elle ou telle forme d'enseignement scolaire. Cette position de principe conforte à la fois les élèves, les parents et les enseignants dans leur conviction de participer à égalités de droits au processus éducatif et d'en assumer leur part de responsabilité... »*

---

<sup>13</sup> Voir «Les membres des brigades» dans l'annexe CITATIONS.

## QUE L'ÉTAT SE CONSACRE À SES AFFAIRES EXCLUSIVES.

C'est à l'État que revient d'agir en exclusivité, car aucune autre instance ne peut à sa place, réaliser les actions suivantes :

1. Centrer le message, au plan national, sur la promotion de l'éducation, la valorisation de la formation professionnelle et la valorisation des enseignants.
2. Se concentrer au palier central sur une loi de l'éducation axée sur l'inclusion scolaire et l'incontournable passerelle communautaire de l'inclusion sociale et sur les grands objectifs. Accorder les ressources financières en conséquence. La prolifération<sup>14</sup> des lois sectorielles est contreproductive et fait la preuve que la vision et les valeurs sont fragmentées, non intégrées et non englobantes. Abolir en conséquence, lois, politiques et plans sectoriels (intimidation, décrochage, etc.) et intégrer ces dimensions dans la loi sur l'instruction publique.
3. Laisser la souplesse et le comment faire à l'école, aux CSSS, à l'enseignant et au professionnel de la santé et des services sociaux. Donc, moins de politiques, moins de plans, moins de directives (on vient récemment d'exiger des rapports annuels sur les gestes contre l'intimidation, future loi annoncée en février deux fois dans la même semaine). Les artisans du changement et de l'inclusion sauront former des brigades de professionnels qui prendront en charge une cohorte de jeunes dans leur communauté.
4. Financer des postes salariés en pédiatrie sociale et les rattacher aux CSSS.
5. Réduire les effectifs du ministère au profit d'une dotation intelligente d'effectifs spécialisés et de soutien au local. Les pays scandinaves n'ont pas plus de 300 fonctionnaires au ministère de l'Éducation !!! Le ministère québécois de l'Éducation des Loisirs et des Sports (MELS) a 20 fois plus de fonctionnaires que le Danemark.
6. Rehausser la formation des enseignants en s'inspirant du modèle médical (années de la formation initiale et durée des stages encadrés).
7. **Associer le secteur privé** à la sélection des futurs dirigeants en étroite collaboration avec l'école et le CSSS. Il faut absolument sortir du laxisme qui perdure dans les réseaux de services publics, caractérisé par les erreurs suivantes : «... il est un bon professionnel, il est un bon cadre, il fera un bon dirigeant... », l'entrevue de sélection de courte durée, l'absence de test de mesure de la personnalité, la prise de références par téléphone et non par des experts, la confusion des responsabilités du dirigeant et celles du conseil, l'absence d'évaluation du dirigeant orientée vers son développement lui, le seul employé engagé par le conseil. De plus, les sociétés conseil en management et les HEC sont sans doute les plus performants en formation des dirigeants<sup>15</sup>.

Nous savons que les équipes de direction sont en plein désarroi depuis la recherche obsessionnelle du déficit zéro et les départs massifs à la retraite.

N'est pas dirigeant qui veut. Le meilleur professionnel n'est pas **forcément** le meilleur dirigeant.

Il faut implanter une véritable culture de formation à l'authenticité en management.

<sup>14</sup> PROLIFÉRATION ! Il s'agit d'une méthode régulière de gestion politique : un problème?, une loi! Un problème? Une mesure financière! Les gouvernants perdent l'approche globale. Une chatte ne reconnaît plus ses chatons .Le citoyen n'est pas un être fragmenté. La prolifération maintient une administration lourde.

<sup>15</sup> Voir textes dans l'annexe CITATIONS.

## EN AVONS-NOUS LES MOYENS?

«**PARLER DE PRIORITÉ SANS QUE CELA NE SE REFLÈTE DANS LES BUDGETS, C'EST RIRE DU MONDE!**»<sup>16</sup>

Ce que nous proposons est-il réalisable et à quelles conditions? Devons-nous nous taper une autre réforme? Avons-nous les moyens d'investir davantage dans l'éducation? Et devra-t-on le faire au détriment d'autres secteurs ou priorités?

La réponse est : oui nous en avons les moyens. Mais pour réussir, les cinq (5) chantiers suivants et les actions indiquées devront être réalisés par l'État.

### 1. La volonté politique

Les dirigeants du Québec (Assemblée nationale et Gouvernement) doivent décider avant tout autre geste de faire de l'ÉDUCATION POUR L'INCLUSION LA PRIORITÉ.

### 2. Intégrer les politiques sectorielles et revoir les responsabilités de l'État

En lien avec l'article 36 de la loi sur l'Instruction publique, modeler cette loi en y intégrant les objets des autres lois sectorielles : mésadaptation, difficultés d'apprentissage, intimidation, pauvreté, etc. Le gouvernement aura désormais pour responsabilités exclusives d'établir les normes et les standards, de surveiller la qualité des formations et des services, de confier à une agence nationale externe et indépendante<sup>17</sup> la collecte des données<sup>18</sup> dans le but de rectifier et d'améliorer la qualité de l'enseignement et de laisser l'autonomie d'action aux écoles et aux enseignants, en partenariat avec d'autres acteurs des communautés ayant à cœur le sort des jeunes (ex : CSSS, organismes communautaires, milieux d'affaires).

### 3. Assurer la cohérence interministérielle

Nommer un (une) ministre responsable d'assurer en permanence la cohérence des interventions de chaque ministère et de l'exécutif et assurer ainsi une valeur ajoutée à l'inclusion scolaire et sociale.

### 4. Générer des revenus supplémentaires

Diverses stratégies peuvent être mises de l'avant afin de générer des revenus supplémentaires dont une partie pourrait être investie en éducation :

- Augmenter de 5% par année les tarifs de l'électricité selon les propositions de CYRANO et DESJARDINS. Dédier une part de ces recettes à l'éducation et l'autre part au fonds de la dette. (estimé : entre 10 et 26G\$ de surplus cumulatifs sur 5 et 10 ans). Évidemment protéger sans détour les ménages à faible revenu.
- Dédier une part des revenus de Loto Québec à l'Éducation.
- Nationaliser l'eau en tant que propriété collective et se donner des règles de redevances provenant des utilisateurs commerciaux; à l'exemple de l'électricité nationalisée à partir de la ressource eau et que chaque consommateur paie.

<sup>16</sup> Jacques Ménard SI ON S'Y METTAIT page 197.

<sup>17</sup> Ce faisant, l'État dépolitise la gestion du système scolaire et sort de la gestion technique.

<sup>18</sup> Lire l'extrait du rapport du Mels à l'OCDE dans l'annexe CITATIONS.



- Gérer les forêts et les mines, propriétés collectives, en exigeant des redevances de la part des exploiters.
- Accroître la valeur produite pour chaque heure travaillée. Ceci ne se résume pas en l'augmentation des heures de travail par semaine, mais à la modernisation des outils de production et à la compétence des acteurs. L'avalanche de formulaires tant décriée doit faire place à une conception plus intelligente et efficace; cela contribuera aussi à l'augmentation de la productivité.
- Diminuer les effectifs au ministère de l'Éducation et procéder intelligemment à des transferts d'effectifs spécialisés et de soutien à l'école.
- Réduire la taxe sur le capital des sociétés. Taxer les revenus<sup>19</sup> et non les salaires des entreprises. Exiger, avec contrôle en temps réel, qu'elles investissent dans la modernisation des outils de production. Les inciter à apporter un soutien permanent aux ressources de l'école et de la société civile (organismes communautaires, d'économie sociale, fondations et autres,) qui travaillent à enrayer l'exclusion sociale des familles. Par exemple, cela peut vouloir dire : rejoindre les décrocheurs par la mise sur pied de cours pratico-pratiques, animer et soutenir les jeunes dans la conception et la réalisation de projets de quartier, mobiliser des parents et les soutenir dans des coopératives de logements sains et des espaces de vie, multiplier les ateliers sur les achats de denrées et la fabrication de repas, sur l'alphabétisation, etc.
- Réduire les impôts des particuliers et augmenter les taxes sur la consommation. Évidemment, protéger sans détour les ménages à faible revenu.
- Tarifier certains biens de luxe.
- Procéder sur cinq (5) ans à la réduction du financement des écoles privées, dont la mission permet de choisir les élèves. Les écoles publiques devront gagner la pleine confiance des parents. Le système scolaire public doit pouvoir remplir pleinement sa mission. Les parents qui choisiront le privé devront accroître leur contribution financière.
- Dédier en toute transparence les recettes qui résulteront de ces actions, **a)** aux services éducatifs, (en mettant l'accélérateur d'abord sur l'accès aux centres de la petite enfance pour les enfants et sur la formation professionnelle du secondaire et du collégial); **b)** aux services de la prévention; **c)** à la dette, au lieu de tout camoufler dans le fonds consolidé.
- Établir les normes et assurer le financement adéquat aux institutions de formation initiale et continue des enseignants et des professionnels spécialisés en s'inspirant de la Finlande. 50% de la formation initiale consacrée aux stages encadrés<sup>20</sup> dans les écoles. La connaissance des caractéristiques des jeunes ayant des handicaps et la gestion des groupes de classe, le fonctionnement en interdisciplinarité, l'apprentissage de l'animation et du processus de prise de décision en groupe doivent faire partie intégrante des formations théoriques et pratiques.
- Exiger des universités et des cégeps de faciliter l'accès aux étudiants ainsi qu'aux personnes qui sont sur le marché du travail. Le pôle universitaire Paul-Gérin-Lajoie<sup>21</sup> est une initiative à

<sup>19</sup> Lire dans l'annexe CITATIONS, Assoiffé de fric !

<sup>20</sup> Lire dans l'annexe CITATIONS, Comprenons- nous.

<sup>21</sup> [www.poleuniversitaire.ca](http://www.poleuniversitaire.ca) Élie Fallu, président.

succès que trop d'universités boudent. Les collègues doivent se rapprocher des milieux éloignés.<sup>22</sup>

- Accorder LA GRATUITÉ à tous les niveaux : droits de scolarité, matériel, transport public,<sup>23</sup> et repas. Le discours néolibéral qui préconise la participation responsable aux droits de scolarité démontre clairement que nos gouvernements ne croient pas à l'urgence d'enlever du chemin cet obstacle à l'INCLUSION. La gratuité doit être réalisée en 2015 après que l'État ait mis en place les actions ci-dessus proposées.<sup>24</sup>
- Le logement. La gratuité doit aussi comprendre le logement. D'aucuns prétendent que cette proposition créera l'inégalité d'accès envers d'autres citoyens. Il faut avoir constamment à l'esprit que notre position est entièrement orientée vers la disparition des obstacles à l'inclusion scolaire et sociale. Des parents et des étudiants renoncent aux études collégiales et universitaires parce qu'ils ne peuvent assumer les coûts du logement que leur éloignement de l'institution exige. La priorité nationale allant à l'éducation doit inclure cette gratuité.

**Le lecteur comprendra que nous demandons que les droits de scolarité exigés actuellement restent gelés jusqu'en 2015. La gratuité à l'université à un coût de 700 M\$. La gratuité aux autres niveaux (repas, matériel, transport public, logement) est à mesurer.**

Ce faisant, les dirigeants des institutions de formation auront alors une occasion de sortir de la dynamique d'asservissement aux commandes du privé. Ils reviendront à leur mission fondamentale, à savoir la transmission de la connaissance. Oui aux mécènes. Non à la perte d'autonomie et à la production commandée des savoirs «affairistes».<sup>25</sup>

## 5. Impliquer les municipalités et les commissions scolaires.

Prendre les dispositions afin que les municipalités soient plus actives en matière de logements sociaux en partenariat avec les coopératives et en matière de revalorisation des espaces de vie. Ces élus municipaux contribueront à l'inclusion sociale des familles. Nous répétons que la valeur de l'inclusion exige la cohérence dans la société. L'inclusion scolaire doit compter sur l'efficacité de la lutte à la pauvreté et à la transformation des milieux et des situations des ménages en milieux défavorisés.

Confier à des instances municipales la perception de la taxe scolaire, la gestion du transport scolaire et la gestion immobilière.

Faire des commissions scolaires des instances de soutien pédagogique adaptées aux caractéristiques des communautés. Il y a moyen de réduire le nombre de ces instances. Elles seront en étroit lien avec l'Agence nationale externe et indépendante que nous proposons, sur l'application et l'adaptation des programmes nourris des résultats des recherches scientifiques. Le budget de ces instances sera inférieur à l'actuel budget de 9 G\$ des commissions scolaires.

<sup>22</sup> Par exemple : Les parents d'élèves de Saint-Côme, de Saint-Alphonse-Rodriguez et de Sainte-Béatrix, dans Lanaudière ont-ils tous les moyens financiers pour acheter un véhicule ou louer un logement afin que leur ado étudie au cégep ou à l'université?

<sup>23</sup> Avec les moyens informatiques dont on dispose il est facile de rendre impossible l'utilisation de bourses et de prêts pour aller dans le «sud» ou pour financer un véhicule. Il est aussi possible de prendre en considération l'obligation d'un véhicule quand le transport en commun n'existe pas.

<sup>24</sup> Le Devoir, LA QUASI-GRATUITÉ RESTE LA NORME EN EUROPE, Christiane Rioux, 4 mars 2012.

<sup>25</sup> LE DEVOIR, samedi et dimanche, 11 mars 2012 sur les dangers du financement privé des universités.

## 5. Valoriser la formation professionnelle

Enfin nous sommes convaincus de l'intérêt pour le Québec de procéder à des réaménagements à partir du secondaire 4, dans le but de faciliter l'orientation des élèves vers la formation générale et la formation professionnelle. En Finlande le système permet à 70% des élèves de se diriger vers la formation professionnelle contre 32% au Québec<sup>26</sup>.

DE GRÂCE, NE PAS PIGER UNE OU DEUX PROPOSITIONS POLITIQUEMENT RENTABLES ET OUBLIER LA TOTALITÉ DU PANIER DES ACTIONS À RÉALISER.

### DES INVESTISSEMENTS PAYANTS.

A ceux qui sont convaincus qu'il est contre-indiqué pour l'État d'investir davantage en éducation en raison de l'état actuel des finances publiques, nous croyons utile de leur faire part de deux constats.

Tout d'abord, certaines dépenses de l'État peuvent se traduire en investissements collectifs qui produisent des gains probants aux plans social et financier. Des économistes québécois ont ainsi démontré que divers programmes mis récemment de l'avant par l'État afin de soutenir les familles ont des retombées fort positives pour la collectivité québécoise:

#### EXEMPLE

RÉALISÉ	COÛTS	GAINS
Implantation de CPE, congés parentaux, perception automatique des pensions alimentaires.	2 G\$.	A/ Plan social : Éveil du jeune, apprentissage à l'autonomie, socialisation, renforcement des liens d'attache parents/enfants, retour des mères sur le marché du travail.  B/ Plan financier : 2,5 G\$ selon Pierre Fortin, Luc Godbout. Suzie Saint-Cerny. Impôts directs et indirects, taxes, diminution des prestations d'assurance emploi ou d'aide sociale. (Le Devoir, le 19 février 2012).

<sup>26</sup> Finlande-Québec, regards comparatifs de deux systèmes comparatifs en évolution, université de Sherbrooke, Guy Pelletier, avril 2007. À ce sujet lire «les propositions du jardineur» sur le blogue <http://panthereprudente.wordpress.com>

En second lieu, le décrochage scolaire comporte des coûts sociaux et financiers importants. Le groupe de travail sur la persévérance scolaire mis en place par Jacques Ménard estime que chaque cohorte de 28,000 décrocheurs coûte à l'État un manque à gagner de près de 2 G\$ annuellement. Le tableau suivant présente leur analyse de façon succincte. Nous souscrivons à cette analyse.<sup>27</sup>

EXCLUSION	COÛTS	BÉNIFICES ASSURÉS
Chaque cohorte de 28,000 décrocheurs	Près de 2 G\$ par année. Taxes et impôts non perçus, dépenses sociales accrues, chômage, assistance sociale, citoyens sans projet, moins productifs, salaires inférieurs à ceux des diplômés.	Le panier des 10 actions proposées par le comité est estimé à des investissements de près de 240 M\$ à terme. (Valoriser l'éducation et la persévérance scolaire, renforcer la mobilisation régionale, accroître l'accompagnement des jeunes et des familles en milieux défavorisés, mener des projets pilotes complémentaires aux services de garde, mener des projets pilotes au primaire, renforcer la stratégie Agir Autrement, mettre en œuvre des projets communautaires dans les quartiers défavorisés, faciliter et encourager la transition vers la formation professionnelle, incorporer des mesures incitatives et des outils de gestion de la performance, créer une instance nationale de concertation.

<sup>27</sup> Quelques-unes de nos propositions diffèrent de certaines propositions du groupe Ménard; cependant, elles visent le même résultat : l'inclusion apporte des bénéfices supérieurs aux sommes investies.

## CONCLUSION

Nous sommes informés des initiatives locales et des résultats remarquables portés souvent à bout de bras, par des vrais artisans du changement dont des enseignants. Ces initiatives sont d'ailleurs de plus en plus nombreuses. Ces artisans font la preuve de la résilience des québécois. Leurs actions adoptent les approches de l'école alternative (31 écoles au Québec) et celles des pays scandinaves. Mais trop souvent ces enseignants ne peuvent compter sur les ressources spécialisées comme cela existe en Finlande.

Nous avons insisté sur la faiblesse de vision et l'absence de volonté politique et de cohérence des dirigeants élus. La mise au rancart des recommandations de différents rapports d'experts sur la santé et les services sociaux ainsi que sur l'éducation - y compris ceux qui émanent directement du ministère -, illustre ce que nous affirmons.

L'éducation pour l'inclusion constitue une vision dont les succès ont démontré les effets positifs pour les jeunes, les enseignants et la société. Une telle vision exige du courage et de la cohérence de la part de l'État.

Il ne s'agit pas de faire des annonces de politiques et de plans sectoriels deux fois par semaine, pour faire croire aux citoyens que le gouvernement fait ce qu'il faut. L'annonce faite en février de la politique sur la lutte à l'intimidation est l'illustration on ne peut plus éloquente de ce que c'est que faire « chou blanc ».

L'approche que nous avons martelée dans ce document englobe non seulement l'apprentissage des savoirs et l'acquisition d'habiletés par l'expérimentation, mais elle vise également la préparation graduelle du jeune à son rôle d'adulte, notamment le développement de comportements appropriés pour tirer son épingle du jeu dans un monde de plus en plus complexe.

Alors, comme on balaie un escalier en commençant par la marche d'en haut, rêvons un peu que chaque membre de l'Assemblée nationale s'engage à démontrer un comportement exemplaire en mettant fin aux attaques personnelles pour plutôt argumenter sur le fonds des questions. Jeunes et adultes qui les accompagnent dans leur parcours de vie méritent bien que l'exemple de respect vienne des élus.

Un jeune ROM a confié à Serge Denoncourt ne pas avoir de rêves. Qu'en est-il des jeunes que nous continuons d'exclure? Qu'en est-il aussi des parents de ces jeunes qui vivent dans des milieux défavorisés?

Les citoyens finlandais sont sans doute des frères de cœur car nous partageons un certain nombre de valeurs avec eux. Mais ils portent la valeur centrale de l'inclusion scolaire et sociale. Ils sont plus visionnaires, plus déterminés, plus réalisateurs, plus performants et plus constants. La Finlande n'est pas plus loin que le clavier de l'ordinateur...

Où sont les femmes et les hommes qui annonceront leur vision et qui l'incarneront dans des actes ?

## APPEL À TOUS !

Nous sommes à la recherche des moyens les plus efficaces pour enclencher un mouvement social musclé de type « printemps du Québec », afin de rehausser le niveau de conscientisation de nos compatriotes sur l'urgence de faire de L'ÉDUCATION POUR L'INCLUSION LA PRIORITÉ NATIONALE. Ces manifestations citoyennes forceront l'action gouvernementale et obligeront les candidats à se compromettre. La prochaine campagne électorale sera une occasion appropriée.

Les idées sur la meilleure stratégie responsable sont les bienvenues.

L'AVENIR DE NOTRE NATION REPOSE SUR L'ÉDUCATION POUR L'INCLUSION SOCIALE ET SCOLAIRE.

## LE JEUNE D'ABORD !

*«Des imbéciles ne savaient pas que la chose était impossible. Alors, ils l'ont faite». (Marc Twain).*

Nous signons,

Raymond Bégin,

Paulin Dumas,

Alyre Thiboutot.

Le 24 mars 2012

Pour commentaires et échanges : Le blogue

<http://www.panthereprudente.wordpress.com>

# **ANNEXE**

## **CITATIONS...EXTRAITS...COMMENTAIRES**

**Note 9*****L'apprentissage de 0 à 20 ans***

*Si chaque communauté, si chaque école, si chaque élu municipal, si chaque intervenant social, si chaque enseignant, si chaque personne non enseignante qui appuie l'enseignant, si tous ces acteurs sont obsédés à «produire» un être apte à devenir un acteur capable d'évoluer dans le monde, alors à 20 ans chaque jeune sera un être qui s'estime lui-même, qui respecte son semblable, qui est tolérant sans renoncer à sa personnalité ni à ses valeurs, qui s'exprime en maîtrisant sa langue française, qui défend ses opinions, qui écoute, qui sait ce qu'il apporte à sa famille et à sa communauté, qui se comporte avec respect de l'environnement, qui sait les bases pour bien se nourrir, qui connaît les rudiments de la finance et de l'épargne, qui sait faire un budget et qui en sait l'utilité, qui est autonome, organisé et introspectif, qui intègre les savoirs, les savoirs être et les savoirs faire. Les auteurs.*

**Note 12*****Article paru dans le quotidien La Presse.***

L'objectif du gouvernement consiste à ramener à 20% le taux d'abandon scolaire, d'ici 2020. La Presse, Jocelyne Richer, La Presse canadienne.

*Au cours de la décennie 2000, loin de se résorber, le taux de décrochage scolaire a grimpé dans plusieurs régions du Québec.*

*Au total, 20 commissions scolaires sur 72 affichaient en 2009 ont un taux de décrochage supérieur à ce qu'il était 10 ans plus tôt, selon une compilation des données officielles fournies par le ministère de l'Éducation et effectuée par La Presse Canadienne.*

*Non seulement le problème s'amplifie dans bien des coins du Québec, mais il atteint souvent des proportions inquiétantes. Au terme de la décennie, dans l'ensemble du réseau public, 30 commissions scolaires -soit 42% du total- affichaient toujours un taux supérieur à 20%.*

*L'objectif du gouvernement consiste à ramener à 20% le taux d'abandon scolaire, d'ici 2020.*

*Pour l'ensemble du Québec, la tendance est cependant à la baisse. De 1999 à 2009, dans le réseau public, le taux de décrochage, pour les garçons et les filles, a chuté de 24,5% à 21,3%. Il serait aujourd'hui de 17,4%.*

***Aggravation du problème sur une base régionale***

*Mais cette bonne performance peut masquer une aggravation du problème, quand on l'examine de plus près sur une base régionale ou en comparant la situation des garçons et des filles.*

*Le pire tableau apparaît en milieu autochtone, alors que durant la période observée le taux de décrochage a bondi à la commission scolaire Kativik de 78 à 80%, et chez les Cris de 70 à 91%.*



Ailleurs aussi, dans une moindre mesure, la situation a empiré. Quelques exemples parmi la vingtaine de commissions scolaires affichant en 2009 une performance pire qu'en 1999: la commission scolaire des Samares (de 32,8 à 33,4%), la commission scolaire des Chênes (de 26,5 à 28,8%), la commission scolaire de la Riveraine (de 19,7 à 25,6%), la commission scolaire Eastern Shores (de 26,1 à 32,2%), celle du Lac-Témiscamingue (de 16,4 à 18,5%), celle des Navigateurs (de 13,1 à 15,6%), celle du Pays-des-Bleuets (de 15,6 à 17,6%), celle du Lac-Saint-Jean (de 11,4 à 13,3%), de La Jonquière (de 11,4 à 13,6%), celle de la Capitale (de 20 à 21%) ou encore celle de Sherbrooke (de 23,1 à 24,1%).

Les régions où on trouve des taux d'abandon dépassant les 30% sont: Montréal, une partie de l'Outaouais, les Laurentides et le Nord du Québec.

Celles où le taux dépasse les 20%, malgré tous les efforts entrepris, sont: la Basse-Côte-Nord, Québec, l'Estrie, la Côte-Nord, les Basses-Laurentides, la Montérégie, Drummondville et Nicolet.

Le phénomène continue à frapper davantage les garçons que les filles. En 2009, dans l'ensemble du Québec, on calcule qu'environ un sur quatre quittait l'école sans avoir aucun diplôme, contre seulement 15% des filles.

Sur le total des 72 commissions scolaires, il n'y en a que 14 (19%) où le taux de décrochage des garçons se situe sous la barre des 20%. » Journal LA PRESSE, mars 2012.

Cette nouvelle n'a ému personne !

### **Note 13**

#### **Les membres des brigades de professionnels agissant avec l'enseignant**

- Travailleuses sociales et travailleurs sociaux, agentes et agents de service social
- Orthophonistes, agentes et agents de correction du langage
- Psychoéducatrices ou psychoéducateurs, agentes et agents de réadaptation
- Ergothérapeutes, agentes et agents de réadaptation fonctionnelle
- Psychologues, conseillères et conseillers en rééducation
- Conseillères et conseillers d'orientation, conseillères ou conseillers en formation scolaire
- Orthopédagogues
- Conseillères ou conseillers en information scolaire et professionnelle
- Animatrices et animateurs de vie spirituelle et d'engagement communautaire
- Animatrices et animateurs de vie étudiante
- Conseillères et conseillers à l'éducation préscolaire

Ajoutons que l'école doit compter sur des personnes dont le mandat est d'assurer les liens significatifs avec les parents.

Le personnel de soutien doit faire partie de ces brigades afin de vibrer aux valeurs et aux comportements de la communauté scolaire tel que les écoles alternatives l'évoquent.

Enfin les professionnels des centres de santé et de services sociaux dont les pédiatres sociaux, les infirmières, les travailleurs sociaux sont intimement responsables avec l'équipe scolaire pour chaque cohorte de jeunes. **Les auteurs.**

---

## Diriger

### Note 15 a)

«Tout poste de responsabilité dans une organisation implique la direction de personnes. La direction des personnes suppose l'habileté à apprendre...c'est une responsabilité qui devient l'objet de son auto-formation continue. L'ordinaire de la direction des personnes, au jour le jour et à chaque minute, fait la différence entre les plans qui restent beaux sur papier et finissent en désastre et des projets concrets et réalistes qui conduisent au succès parce que bien dirigés». Laurent Lapierre et Francine Harel Giasson, *Habiletés de direction*, HEC Montréal, 2011».

Un exemple de « beau projet ». Il suffit de nous rappeler du temps de Philippe Couillard, ministre de la santé et des services sociaux, la fusion en 2000 des CLSC avec des CHSLD et des hôpitaux régionaux pour créer les centres de services de santé et des services sociaux (CSSS). L'État du Québec avec sa fonction publique, s'est convaincu que le fait d'adopter les ajouts à la loi, la chose était acquise. Personne n'a déployé une stratégie de formation des dirigeants afin de visualiser le sens, la vision et l'ampleur de la transformation organisationnelle conséquente. En 2012, le bordel est toujours le quotidien des CSSS: le personnel cadre et les professionnels sont en plein désarroi. **Les auteurs.**

### Note 15 b) Un carnage sans précédent, la santé et le scolaire K.O.

«...De l'avis général, ces départs massifs à la retraite ont profondément fragilisé l'expertise du réseau aussi bien que les équipes de travail... au moment même où la charge de travail devient une cause notable de détresse psychologique.....La faible capacité d'attraction du réseau touche aussi le personnel d'encadrement...Comment s'étonner d'un tel constat quand on sait combien les dirigeants d'établissements se trouvent, dans les faits, pratiquement dépossédés des pouvoirs de gestion considérés indispensables dans les grandes organisations de services...De fait, il est frappant de constater que notre système de santé, dont la force repose essentiellement sur les compétences et le dévouement des personnes qui y travaillent, n'a jamais réussi à vraiment reconnaître l'importance stratégique de ses ressources humaines.... Pressés par des exigences de toutes sortes, les gestionnaires se retrouvent sans marge de manœuvre dans un domaine où la plus grande souplesse serait requise alors que les travailleurs, eux-mêmes dépouillés de responsabilité en matière d'organisation locale du travail, en viennent à perdre le sens de leur contribution, le sens du travail....La diversité et la complexité des situations que ces personnes rencontrent chaque jour requièrent qu'on leur reconnaisse une grande autonomie pour que s'actualisent les concepts d'interdisciplinarité et de continuité des services ». (Commission d'enquête sur la santé et les services sociaux présidée par Michel Clair en 2000, chapitre 3). Faire «copier/coller pour le scolaire.

**Note 15 c)****Les compétences exclusives du dirigeant**

Le dirigeant qui n'exerce pas sa fonction par les compétences qui lui sont exclusives risquent de bousiller l'efficacité de l'organisation dont on lui a confié la direction tout comme l'État bousille sa mission quand il fait autre chose que ses responsabilités exclusives. Car un travailleur, quel qu'il soit, s'il n'exerce pas les compétences qu'on s'attend de lui, personne ne peut le faire à sa place. Les compétences qui sont exclusives au dirigeant sont :

- sensibilité à la culture organisationnelle
- capacité d'examiner les problèmes et surtout les solutions selon une large vision
- connaissance des enjeux de l'organisation à l'interne et à l'externe
- connaissance d'ensemble
- sensibilité à l'informel
- partage du pouvoir
- pratiquer une communication homogène
- réitérer sans relâche la mission de l'organisation
- faire part de ses attentes aux employés
- évaluer son personnel
- savoir agir auprès d'employé à problème
- agir en partenariat avec la communauté

*Inspiré de DIRIGER SANS S'EXCUSER, Roland Arpin, revue Gestion mai 1994*

**Note 15 d)****À propos des conseils d'administration**

Au Québec, nous l'avons affirmé, il n'existe pas de culture de formation des dirigeants des secteurs des services publics. Le constat est le même en ce qui concerne la compétence des membres de conseil d'administration. Le Québec est riche de ses bénévoles. Ils sont nombreux au sein des conseils d'organismes communautaires, d'économie sociale, de fondations, de coopératives, d'établissements scolaires et de santé et services sociaux.

La majorité de ces organismes sont assujettis à la loi des compagnies selon la troisième partie. Mais quelle que soit la loi qui leur attribue le statut de «personne morale», il existe des fondements communs que plusieurs ignorent.

La croyance est quasi universelle à l'effet qu'une assemblée générale est souveraine sur tout objet. On assiste alors à des réunions interminables où les membres vont à toute fin pratique rédiger les règlements et voter des résolutions sur des objets qui relèvent soit du conseil, soit du dirigeant. Or à moins que leur soit présenté un projet de dissolution, un projet de nantissement, un projet de règlement général, la nomination d'un vérificateur

général ou un montant de contribution financière de chaque membre, le rapport financier annuel, cette instance n'a pas d'autres attributions.

Il n'y a que deux instances de décisions, le conseil et la direction générale. Encore là, les confusions sont légions. Le conseil d'administration est l'instance de décision qui ne parle que par résolution et règlement. Cette instance n'engage qu'un seul employé, le directeur général. Ces attributions exclusives portent sur la définition des finalités de l'organisme dont elle est fiduciaire, sur le budget et sur ces liens et attentes envers le directeur. Celui-ci est le chef de l'exécution, les moyens qu'il choisit de prendre doivent être légaux mais relèvent de sa responsabilité.

Sans développer davantage, il est important d'implanter au Québec une véritable culture de formation des membres de conseils. Les gens du reste du Canada ont plusieurs décennies d'avance sur nous. **Les auteurs.**

### **Note 18**

#### **En 2003 on ignorait encore bien des choses**

«Toutefois, en formation initiale et continue, beaucoup de questions restent à élucider. Y a-t-il un lien entre ce que les enseignants apprennent et ce qu'ils font ou ont à faire? Sont-ils, autrement dit, bien préparés à enseigner, à tenir leur classe et à offrir un climat propice à l'apprentissage, à évaluer convenablement la progression des élèves, à détecter à temps les forces et les faiblesses dans leur cheminement? Sur un tout autre plan, comment la politique de formation promulguée par le ministère de l'Éducation est-elle traduite dans les programmes de formation? Qu'advient-il de l'esprit qui l'anime, des approches et des pratiques qu'elle recommande? Les formateurs eux-mêmes sont-ils en accord ou en désaccord avec ses orientations et les options pédagogiques qu'elle privilégie? Sont-ils ouverts et bien préparés à donner une formation conçue et menée dans une perspective de professionnalisation, à troquer des approches tournées vers la transmission des connaissances et l'évaluation des savoirs pour des pratiques d'enseignement et d'évaluation axées sur la maîtrise des compétences dans des contextes de pratique ou similaires? Sont-ils prêts à conjuguer leurs efforts, à s'associer entre eux et à collaborer avec les acteurs scolaires pour donner une formation intégrée et adaptée aux impératifs de la profession? Connaissent-ils les milieux scolaires et leurs exigences, la pratique de la classe et ses nécessités? Bien qu'on ne manque pas de suggestions partielles et souvent édictées par les urgences du moment, à l'égard de toutes ces questions et de plusieurs autres, on exprime surtout le besoin de recherches sérieuses, systématiques et longitudinales. Les données des sondages habituels et ponctuels auprès des futurs enseignants, des débutants dans le métier et de leurs employeurs sont, somme toute, partielles et insuffisantes pour préciser l'exacte mesure de l'exercice de la profession, de son évolution et des rythmes de son adaptation aux nouveaux contextes et approches. C'est pourquoi les recherches devraient se faire de manière permanente et dans le contexte d'un observatoire de la profession qui devrait réunir des représentants des instances universitaires et des milieux de l'éducation.» **ATTIRER, FORMER ET RETENIR DES ENSEIGNANTS DE QUALITÉ AU QUÉBEC. Rapport du MEQ à l'OCDE, Novembre 2003.**

**Note 19****Assoiffé de fric !****Nous en profitons pour dénoncer !**

*Quelqu'un peut-il nous expliquer à quoi riment les indemnités faramineuses de départ? Les options de plusieurs millions de dollars consenties aux dirigeants? La rémunération au-delà de 500,000\$ par année? Des organismes d'État et des institutions d'enseignements n'y échappent pas. Ne nous répondez pas que l'entreprise privée n'est pas une société d'État; c'est vrai mais de nombreuses entreprises profitent de crédits à l'implantation, à la modernisation, à la masse salariale à même les impôts des citoyens.*

*Vivement la fixation d'un plafond éthique et moral! La population considère ces dirigeants comme des abuseurs, avec raison. Les auteurs.*

---

**Note 20****Comprenons-nous**

*Avant de nous tomber dessus, lisez ceci.*

*La formation des infirmiers avant 1960 : l'étudiant passait 85% de son temps auprès des personnes hospitalisées.*

*Maintenant, l'étudiant totalise environ 30% en stage sur 3 ans.*

*Conséquences :*

*Au travail il est confronté à des actes dont il n'a aucun apprentissage. L'infirmier qui a une expérience de travail de 5 ans et plus et qui s'inscrit au certificat de soins cliniques, n'apprend rien. Il y perd son temps. Il sait.*

*L'infirmier qui s'inscrit à l'université tout de suite après l'obtention de son DEC, devient un théoricien. Il aspire à diriger des infirmiers techniciens, à s'occuper de la qualité des soins, à développer des contenus de programmes basés sur ces connaissances théoriques. Bachelier, il est frustré s'il doit servir directement le client.*

*Quand on le nomme cadre intermédiaire ou coordonnateur administratif, il atteint son niveau d'incompétence immédiatement. Il ne sait pas écouter les professionnels qui souvent lui proposent des solutions qu'ils sont prêts à expérimenter. L'insécurité rend ces jeunes théoriciens inexpérimentés, hargneux et insolents.*

*Au lieu de s'époumoner depuis 20 ans à exiger, pour tous, le bacc en soins infirmiers, la présidente de l'ordre (Oiiqq) qui confond souvent son rôle avec celui d'un dirigeant syndical,*

---

*devrait plutôt militer pour une formation plus solide par l'apprentissage durant les 3 ans du DEC.*

*Il en est ainsi au scolaire.*

*Qu'en est-il dans d'autres métiers ?*

*Le DEC en gestion hôtelière : 70% en stages sur 3 ans.*

*Le DEC en gestion de commerce : un seul stage de 3 semaines à la fin de la dernière année seulement.*

*Le DEP en plomberie, en coiffure : 80% en milieu réel de travail.*

*L'omnipraticien et le spécialiste en médecine résident et interne, sont en stage pour un fort pourcentage de la durée de leur formation.*

*Expliquez-nous pourquoi la profession de former nos jeunes n'a pas droit à ce haut niveau d'apprentissage.*

***ALORS, SI L'ASPIRANT AUX MÉTIERS DE LA CONSTRUCTION DOIT FAIRE 6,000 HEURES SOUS L'ŒIL DU COMPAGNON, AVANT D'ÊTRE LÉGALEMENT RECONNU, POURQUOI IL N'EN SERAIT PAS AINSI POUR LES CÉGEPIENS ET LES UNIVERSITAIRES ET SURTOUT POUR LE FUTUR ENSEIGNANT?***

*La vision qu'on a dans la vie induit les façons d'agir. Les exemples ci-haut indiqués en disent long sur la vision des responsables de la formation au Québec. Les auteurs.*

---

*«Tout le monde est convaincu que nous avons le potentiel pour réaliser de grandes choses, mais on dirait que personne ne veut se présenter au bâton pour frapper un grand coup», (cité dans RÉUSSIR, de L. Jacques Ménard.*

---

**Il nous semble que...**

1. Comme instances de soutien pédagogique aux écoles que nous proposons, le nombre de commissions scolaires devrait être moindre que 72. Nous proposons de confier à des municipalités la perception des taxes, la gestion du transport et de l'immobilier. Ainsi les effectifs de ces instances devraient diminuer. Le budget actuel des commissions scolaires est de 9 G\$. **Il y aura donc un allègement des dépenses même si l'État devra compenser les municipalités ou des MRC pour assumer les nouvelles fonctions proposées.**
2. Réaliser la gratuité à tous les niveaux, devrait diminuer le volume des prêts, des intérêts remis aux banques, les mauvaises créances et diminuer la taille de l'administration publique.
3. Rembourser chaque année la dette publique devrait diminuer le volume d'intérêts d'abord.
4. Réduire sur 5 ans les budgets des institutions scolaires privées devrait dégager des marges financières. Le système public de l'éducation dont la valeur nationale est l'inclusion se doit,

comme en Finlande d'assumer pleinement sa mission .Les parents qui persisteront à choisir le privé pour leurs enfants devront donc augmenter leur contribution. Les auteurs.

---

### Enfin

Nous devons compléter la réflexion sur des pratiques telles que :

- Les universités réclament la parité de financement avec l'Ontario, comment se fait-il que cette réclame n'est pas basée sur un exposé sur leurs propres projets?
- Documenter si oui ou non des ressources additionnelles consenties ont servi à grossir l'encadrement dans les commissions scolaires, les collèges et les universités?
- Les tenants et aboutissants des prêts et bourses : quels en sont les réels bénéfiques et les effets pervers? Les auteurs.

Mais au terme de notre prise de position, nous nous laissons sur un programme qui nous concerne les québécois et dont le leadership n'émerge toujours pas.

*"Il suffit de bien éduquer nos enfants, de construire une société ouverte en combattant les monopoles, les chasses gardées et le clientélisme politique, de taxer la consommation plutôt que le travail, l'épargne, l'innovation et l'investissement, et de valoriser la solidarité sociale et l'entraide communautaire sous toutes ses formes. Rien que ça. " Pierre Fortin, Options politiques, mai 2011. (Issu de propos de l'Institut de recherches avancées et de l'Institut C.D. Howe).*

**SI NOUS RÉALISONS D'ABORD NOTRE PRINTEMPS QUÉBÉCOIS ?**

***Nous avons lu :***

- ❑ L. Jacques Ménard, SI ON S'Y METTAIT, 2008, chez TRANSCONTINENTAL
- ❑ L. Jacques Ménard, SAVOIR POUR POUVOIR, entreprendre un chantier national pour la persévérance scolaire, 2009
- ❑ L. Jacques Ménard. RÉUSSIR, 2011, VLB.
- ❑ Comité de travail sur la pérennité du système de santé et de services sociaux, présidé par L. Jacques Ménard POUR SORTIR DE L'IMPASSE, LA SOLIDARITÉ ENTRE NOS GÉNÉRATIONS
- ❑ Perspectives numéro 145, Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture et le Bureau international de la culture ÉDUCATION POUR L'INCLUSION, mars 2008, rédactrice Clementina Acedo. (le succès de la Finlande)
- ❑ Prévisions effectifs au primaire, secondaire et au collégial, MELS, mai 2011
- ❑ Statistiques. Rapport 2008-2009, aide financière aux étudiants. Québec
- ❑ Les écoles de l'Ontario, de la maternelle à la 12<sup>em</sup> année. Ontario 2011.
- ❑ La formation professionnelle et technique au Québec, Québec 2010.
- ❑ Pratiques contemporaines dans la formation en enseignement en Ontario : le stage en enseignement en Ontario, Ordre des enseignantes et des enseignants en Ontario.
- ❑ Finlande-Québec, REGARDS COMPARATIFS DE DEUX SYSTÈMES ÉDUCATIFS EN ÉVOLUTION. Guy Pelletier Université de Sherbrooke, avril 2007.
- ❑ Centraide Québec comité présidé par Marc De Konninck RÉFLEXIONS ENTOURANT LE PLAN D'ACTION GOUVERNEMENTAL EN MATIÈRE DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ ET L'EXCLUSION SOCIALE, décembre 2004 et UN PRÉJUGÉ C'EST COLLER UNE ÉTIQUETTE , novembre 2011.
- ❑ Commission d'études sur les services de santé et de services sociaux présidé par Michel Clair, LES SOLUTIONS ÉMERGENTES, décembre 2000, chapitre 3 LES RESSOURCES HUMAINES; DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES.
- ❑ Chantale Mailhot, Éric Brunelle et Veronika Kisfalvi, HABILITÉS de direction, HEC Montréal 2011.
- ❑ François Legault, Coalition pour l'avenir du Québec .PLAN D'ACTION, novembre 2011, incluant les 4 documents sur l'éducation, la santé, l'économie, la langue française et la culture québécoise.
- ❑ Le Devoir "Philippe Couillard au ministère de la Santé-Un bilan controversé." Martine Letarte, 13 septembre 2008.
- ❑ John Carver, BOARDS THAT MAKE A DIFFERENCE. 1990 Jossey-Bass
- ❑ Jean-Pierre Lanthier, Cinq entrevues du gestionnaire, Les publications CFC, 2006.
- ❑ Gérard Roth, Michal Kurtyka, Profession dirigeant, De la conception du changement à l'action, Dunod, 2007.
- ❑ Éric Martin et Simon Tremblay-Pépin, FAUT-IL VRAIMENT AUGMENTER LES FRAIS DE SCOLARITÉ ? HUIT ARGUMENTS TROMPEURS SUR LA HAUSSE. IRIS, 22 MARS 2012.
- ❑ Jean-Luc Tremblay, La performance par le plaisir, Transcontinental, 2006.
- ❑ Gilles Vézina, Redécouvrir le pouvoir des réunions, Les publications CFC, 2010.



- ❑ Les Publications du Québec, Recruter et garder son personnel, Les publications du Québec, 2004.
- ❑ Daniel Galina, Richard Boyatzis, Annie McKee, L'intelligence émotionnelle au travail, Village mondial, 2010.
- ❑ Cirano et Desjardins, LE DÉFI DES FINANCES PUBLIQUES, 5 mars 2012 5 mars 2012 Le redressement de la situation fiscale du Québec, 2006.
- ❑ Le DÉFI DE L'ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE AU QUÉBEC. Pierre Fortin mai 2011. Options politiques.
- ❑ DIRIGER SANS S'EXCUSER, Roland Arpin, Revue GESTION, mai 1994.
- ❑ LES CANADIENS ET LEUR ARGENT, groupe de travail sur la littératie financière, présidé par L. Jacques Ménard, décembre 2010.
- ❑ Jean Laliberté, LES FONCTIONNAIRES, 2009 SEPTENTRION.
- ❑ Jean Laliberté, DÉMOCRATIE, 2011, SEPTENTRION.
- ❑ Les sites Internet de Claude Béland, le Mouvement démocratie et citoyenneté, générations d'idées, mobilys.org. [forcesavenir@qc.ca](mailto:forcesavenir@qc.ca) La fondation de pédiatrie sociale.
- ❑ Paul Robert, principal du collège Nelson Mandela de Clarensac Gard, L'ÉDUCATION EN FINLANDE, LES SECRETS D'UNE ÉTONNANTE RÉUSSITE, CHAQUE ÉLÈVE EST IMPORTANT, 2006.
- ❑ OCDE. Études économiques Finlande, avril 2010.
- ❑ Canada Sans Pauvreté
- ❑ Jacques Parizeau, La souveraineté du Québec. Michel Brûlé, 2009.
- ❑ Institut du nouveau monde, l'état du Québec 2011, Boréal, 2011.
- ❑ Éric Duhaime, l'État est contre les jeunes, VLB Éditeur, 2011
- ❑ Jean-François Lisée, Comment mettre la droite K.O. en 15 ARGUMENTS, STANKÉ, 2012.

**NOTES**