



**La Fédération**  
des centres de services  
scolaires du Québec

## **CONSULTATIONS PRÉBUDGÉTAIRES 2025-2026**

**Mémoire de la Fédération des centres de services  
scolaires du Québec présenté au  
ministère des Finances**

Décembre 2024

**Publié par La Fédération des centres de services scolaires du Québec**

1001, avenue Bégon

Québec (Québec) G1X 3M4

418 651-3220

info@fcssq.quebec

www.fcssq.quebec

Document : 7681

© Tous droits réservés. Toute reproduction, même partielle par quelque procédé que ce soit, est interdite sans autorisation écrite au préalable de la FCSSQ.

**Note – Dans ce document, le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement pour alléger le texte.**

# TABLE DES MATIÈRES

<b>AVANT-PROPOS</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>5</b>
<b>L'ÉDUCATION, UN LEVIER POUR L'AVENIR</b>	<b>6</b>
OFFRIR DES SERVICES DE QUALITÉ	6
POUR UNE GESTION OPTIMALE DES FONDS PUBLICS	7
L'ATTRACTIVITÉ DU RÉSEAU SCOLAIRE	10
UN RÉSEAU SCOLAIRE PRÊT POUR DEMAIN	11
<b>CONCLUSION</b>	<b>13</b>
<b>CONSTATS</b>	<b>14</b>

# AVANT-PROPOS

La **Fédération des centres de services scolaires du Québec** (FCSSQ) existe depuis 1947. Elle regroupe et représente les 60 centres de services scolaires francophones du Québec ainsi que le Centre de services scolaire du Littoral.

Les centres de services scolaires (CSS) veillent à la réussite scolaire de plus d'un million d'élèves en assurant des services éducatifs au primaire, au secondaire, en formation professionnelle et à l'éducation des adultes. La Fédération offre à ses membres des services en relations du travail, en ressources matérielles et informationnelles, en financement, en transport scolaire, en services éducatifs aux jeunes et aux adultes, des services juridiques ainsi que de la formation. Conjointement avec le ministère de l'Éducation du Québec (MEQ), la Fédération coordonne et dirige la négociation des matières nationales sectorielles des conventions collectives.

Au cœur des enjeux du système public d'éducation, la FCSSQ met son expertise au service de ses membres dans la réalisation de leur mission et met en lumière l'excellence et l'innovation des CSS partout au Québec. Elle unit ses membres et partenaires autour d'enjeux communs, dans une perspective de collaboration riche en apprentissages collectifs.

Pour réaliser cette mission, la Fédération s'est donnée comme orientations de :

**Briller davantage** : être une référence incontournable en éducation.

**Soutenir davantage** : développer une expertise collective de pointe ainsi qu'une offre de service alignée sur les besoins de ses membres.

**Rassembler davantage** : fédérer ses membres et rassembler les autres acteurs du réseau pour un système d'éducation performant et de qualité.

Ce mémoire fait état des recommandations de la Fédération des centres de services scolaires du Québec aux consultations prébudgétaires en vue de la préparation du *Budget 2025-2026 du gouvernement du Québec*.

Nous tenons à remercier le ministre des Finances de recevoir l'opinion de la Fédération en cette matière.

## INTRODUCTION

Les consultations prébudgétaires 2025-2026 revêtent une importance particulière alors qu'un grand défi financier attend le gouvernement du Québec. C'est donc l'occasion de repenser les pratiques administratives afin que chaque dollar investi dans les services publics ait des retombées significatives pour toute la population. En ce sens, l'éducation, qui est l'un des principaux services de l'État et qui occupe une part conséquente des dépenses gouvernementales, peut jouer un rôle dans les efforts de résorption du déficit.

La FCSSQ souhaite contribuer aux réflexions en cours afin d'identifier les zones d'opportunités qui permettront de conjuguer le maintien de services de qualité à une gestion financière optimisée. Elle rappelle le rôle crucial de l'ensemble du personnel du réseau scolaire à la réalisation de sa mission éducative. Si les conséquences d'une diminution des effectifs sont importantes, une meilleure prévisibilité et une gestion financière flexible dégageraient des économies substantielles qui pourraient être réinvesties en éducation.

Alors que la pénurie de main-d'œuvre en éducation n'est pas résorbée, tous les efforts doivent être consentis afin de maintenir la riche expertise qui œuvre dans les CSS, et ce, au bénéfice de la réussite éducative des élèves, mais aussi du développement économique et de la construction de liens sociaux et culturels forts.

# L'ÉDUCATION, UN LEVIER POUR L'AVENIR

## Offrir des services de qualité

Le rôle d'un CSS est de soutenir les écoles et les centres afin qu'ils puissent se concentrer pleinement sur leur mission. Pour couvrir tout le spectre des services qui permettent de dispenser une éducation de qualité, de nombreux spécialistes sont requis et leur travail implique l'utilisation d'équipements performants.

L'ensemble du personnel contribue aux apprentissages et à la réussite éducative, bien que tous les employés ne soient pas en contact direct avec les élèves.

*Par exemple, l'équipe des ressources informationnelles s'assure du bon fonctionnement du matériel informatique, tout en offrant du soutien en cas de besoin, alors qu'une poignée de spécialistes assurent la planification du transport scolaire. Le secteur des ressources humaines traite la paie de quelque 230 000 employés du réseau scolaire et se consacre à la mission névralgique du recrutement. Le service des ressources financières, quant à lui, effectue toutes les opérations budgétaires et financières de son CSS, de même que de nombreuses redditions de comptes et transmissions d'informations financières.*

Dans la mesure où plus de 80 % des dépenses de fonctionnement en éducation sont salariales, il semble approprié de vérifier si des économies peuvent être identifiées de ce côté. Or, les impacts du non-remplacement de certaines catégories de personnel pourraient se manifester de multiples façons, selon les secteurs visés.

*Par exemple, le traitement de la paie du personnel pourrait être retardé, alors que la dotation en personnel fonctionnerait au ralenti. Les impacts pourraient aussi être ressentis directement en classe. Ainsi, le remplacement d'un pupitre adapté à un élève à besoins particuliers pourrait être reporté.*

En somme, tous les postes contribuent au bon fonctionnement du CSS et, ultimement, aux services à l'élève.

Or, l'interdépendance de ces services repose sur un équilibre fragile, alors que de nombreux CSS comptent sur un seul spécialiste dans une sphère donnée. Son absence prolongée ou son départ peut donc mettre en péril un service crucial. Dans ce contexte, une réduction des effectifs aura nécessairement un impact sur la qualité des services offerts à l'élève.

En effet, chaque CSS a l'obligation d'offrir une éducation à l'ensemble des jeunes résidant sur son territoire. Contrairement à plusieurs autres services publics ou privés, il est impossible d'en restreindre ou d'en retarder l'accès, faute de ressources. C'est pourquoi l'augmentation de la

population constatée dans plusieurs régions accentue la pression sur le réseau. Chaque année, il faut trouver de nouveaux espaces, de nouveaux équipements et le personnel pour accueillir un nombre grandissant d'élèves. À la formation professionnelle et à la formation générale des adultes, ce défi demeure positif : chaque inscription supplémentaire représente une personne qui souhaite se qualifier.

Au-delà de l'accueil des jeunes et de l'obligation de scolarisation, le respect des obligations légales et réglementaires impose au réseau scolaire des dépenses incompressibles, notamment en matière de santé et sécurité au travail ou de sécurité informatique.

*Par exemple, le personnel impliqué dans le secteur de l'informatique peine déjà à répondre aux obligations en matière de cybersécurité, aux besoins de formation des élèves et du personnel, et à l'impératif du renouvellement du parc informatique. Pourtant, le personnel de ce secteur indispensable peut contribuer directement à l'amélioration de la performance administrative, notamment en développant des outils automatisant les tâches qui permettront au personnel de se consacrer à des activités essentielles. Faute d'effectifs suffisants, cette occasion d'optimisation ne pourra être saisie.*

De plus, le gouvernement a mis en place un encadrement législatif qui prévoit notamment des obligations minimales en cybersécurité et un renforcement des pratiques en matière de protection des renseignements personnels. Néanmoins, les améliorations visées ne pourraient être pleinement respectées et le nombre de failles de sécurité pourrait augmenter.

Non seulement la qualité des services rendus, mais la possibilité même de les rendre, repose sur la complémentarité du personnel qui œuvre directement auprès des élèves et du personnel dédié à des mandats plus administratifs. À moyen terme, toute l'expertise des CSS peut soutenir l'optimisation des budgets et des pratiques suggérées dans ce mémoire.

### **Pour une gestion optimale des fonds publics**

Lors du dépôt du budget 2024-2025, le ministre des Finances annonçait une analyse d'optimisation des dépenses de l'État. Avec les nombreux encadrements qui régissent le secteur de l'éducation, les possibilités de maximiser les sommes allouées sont limitées pour les CSS. Or, le réseau scolaire pourrait mieux soutenir les efforts gouvernementaux s'il pouvait s'appuyer sur un cadre de gestion budgétaire plus prévisible et flexible.

Une telle approche s'avère cohérente avec le principe de subsidiarité prévu à la *Loi sur l'instruction publique*, à savoir que les responsabilités et les pouvoirs sont confiés au niveau approprié d'autorité, en recherchant une répartition adéquate des lieux de décision et en ayant le souci de les rapprocher le plus possible des élèves.

Le principe de subsidiarité est d'autant plus essentiel que le réseau scolaire est une vaste courtepoinde représentative des multiples facettes du Québec. Certes, tous les CSS ont la même mission, mais elle prend une couleur différente selon le territoire couvert, la population desservie et ses caractéristiques sociales, économiques et culturelles. La réalité du CSS qui accueille quelques milliers d'élèves dans de petites écoles dispersées sur un vaste territoire diffère assurément du CSS qui accueille des dizaines de milliers d'élèves dans un tissu urbain densément peuplé. En ce sens, une même directive financière a des impacts variables selon les régions.

Une telle diversité de contextes et de particularités devrait être prise en compte dans toute politique visant le maintien des services aux élèves. En plaçant l'équité au cœur des décisions budgétaires, le gouvernement favoriserait du même coup l'atteinte de ses propres objectifs financiers.

Une marge de manœuvre administrative accrue permettrait à chaque CSS de déterminer ses priorités en fonction de sa réalité. Une gestion financière plus autonome, axée sur les résultats et le respect d'une cible globale clairement définie, favoriserait également la recherche de solutions locales à des enjeux locaux. Par ailleurs, une plus grande agilité faciliterait la formulation d'une réponse adéquate aux orientations gouvernementales énoncées en cours d'année. Ultimement, chaque CSS pourrait agir en fonction de sa planification stratégique et de celle du ministère de l'Éducation ainsi que dans le respect d'un ensemble de principes communs.

Toutefois, bon nombre d'enveloppes budgétaires sont présentement non transférables, de sorte que les CSS ne peuvent pas toujours répondre adéquatement aux besoins et aux attentes gouvernementales. En optant pour une gestion intégrée par résultats, les CSS pourraient prendre les meilleures décisions financières tout en modulant les dépenses en fonction du budget global.

*Par exemple, les règles de financement du maintien d'actifs ont pour effet de multiplier les projets ayant une valeur moindre. Elles réduisent considérablement l'efficacité de la planification et la capacité de réaliser des économies d'échelle en plus d'accroître les perturbations dans les écoles. Les modalités actuelles contribuent à accélérer la dégradation du parc immobilier, laquelle est plus rapide que la remise en bon état, de sorte que les cibles de vétusté ne pourront être atteintes. La somme de ces impacts influence négativement l'opinion publique en matière de gestion des fonds publics et de l'état des infrastructures.*

Une telle obligation inférée de gestion par projets morcelés nuit à l'optimisation des pratiques, laquelle pourrait prendre la forme d'une gestion intégrée des infrastructures scolaires, accompagnée d'un décloisonnement des enveloppes budgétaires.

L'ajout d'espaces constitue un dilemme de taille pour le réseau scolaire : construire du neuf pour répondre aux besoins présents et futurs ou miser sur des locaux modulaires en attendant d'obtenir le financement requis. Bien que le coût de ces espaces temporaires soit moindre, il ne s'agit pas d'une solution durable. En effet, le recours aux locaux modulaires offre des possibilités



d'aménagement limitées pour répondre aux besoins des écoles, sans compter que les sommes qui y sont injectées sont détournées de la construction de nouveaux espaces permanents.

La flexibilité inhérente à une saine gestion budgétaire concerne d'autres orientations gouvernementales, comme l'électrification des transports. Si le réseau scolaire souscrit pleinement aux objectifs fixés par le Programme d'électrification du transport scolaire, il comporte néanmoins des enjeux et des risques pour les CSS. À cet égard, une variable importante est la taille du territoire desservi. Plus elle est grande, plus les défis s'accroissent.

*Dans certaines régions, un réseau de bornes de recharge insuffisamment développé ne couvre pas les distances plus longues à parcourir. En effet, le temps de recharge ne permet pas d'assurer le transport à l'entrée et à la sortie des classes de même qu'à tous les autres besoins liés aux activités parascolaires, aux projets pédagogiques particuliers, à certaines concentrations et aux programmes de formation à des métiers semi-spécialisés. Les CSS doivent aussi s'assurer que les élèves à grands besoins disposent de transport adapté. Enfin, le maintien de petites écoles repose notamment sur un excellent service de transport.*

Une plus grande souplesse dans cette politique permettrait de travailler à atteindre les cibles gouvernementales, tout en tenant compte des contraintes logistiques propres au réseau scolaire.

Dans une perspective plus large, l'optimisation des dépenses passe aussi par la modernisation de la reddition de comptes. Le partage de données et de renseignements est incontournable, mais les mécanismes doivent permettre de recueillir les données à moindre coût, là où cet exercice est utile aux gestionnaires dans la prise de décisions et au ministère de l'Éducation dans le pilotage du réseau scolaire. En somme, cet exercice indispensable à la saine gestion des finances publiques ne doit pas alourdir indûment les dépenses au détriment de la mission même des CSS.

Bien que la marge de manœuvre des CSS soit limitée, certaines solutions maximiseraient l'impact de chaque dollar investi en éducation. La mutualisation nous semble une voie porteuse qui respecte les particularités et les besoins de chacun des CSS, tout en leur permettant de mettre en commun certaines ressources et certaines expertises. Selon les projets, la mutualisation permettrait de générer certaines économies qui pourraient être réinvesties dans d'autres services. Dans certains cas, elle pourrait aussi favoriser le recrutement et la fidélisation du personnel. Au cours des dernières années, certaines initiatives ont d'ailleurs vu le jour et elles ont eu des retombées intéressantes.

Enfin, rappelons que les CSS œuvrent activement à trouver le bon équilibre entre leur mission, celle des établissements scolaires et celle du ministère de l'Éducation ainsi que les multiples encadrements légaux et réglementaires, l'obligation de scolarité, le maintien de services de qualité et une approche concertée avec les partenaires du monde de l'éducation et les acteurs socioéconomiques. Pour être soutenus dans cette recherche d'équilibre, les CSS doivent pouvoir

s'appuyer sur une politique budgétaire cohérente qui favorise la planification, l'atteinte des orientations gouvernementales et, ultimement, l'éducation des élèves.

## **L'attractivité du réseau scolaire**

Depuis quelques années déjà, le réseau scolaire relève d'importants défis en matière de recrutement. Plusieurs initiatives sont déployées dans les CSS afin de favoriser les embauches et d'accompagner les personnes qui choisissent une carrière en éducation.

*Par exemple, les conseillers pédagogiques soutiennent les enseignants non-détenteurs de brevet afin de bien les outiller pendant qu'ils obtiennent leur qualification.*

Aux enjeux de rétention et d'attraction du personnel s'ajoutent les perceptions reliées aux comparaisons entre le rôle et l'importance des postes et de leur contribution à la prestation de services directs à l'élève. Ce clivage, qui ne reflète pas la nature hautement intégrée des services offerts, risque de provoquer une cassure entre les secteurs administratifs et les établissements scolaires, tout en mettant en péril le maintien des équipes collaboratives. Un tel délitement du tissu organisationnel aura pour corollaire le travail en vase clos, lequel contrevient au principe de saine gestion financière, tout en réduisant l'efficacité de l'action éducative.

Pour assurer son bon fonctionnement, chaque CSS compte sur une équipe détenant une expertise très spécialisée.

*Par exemple, le personnel responsable du transport scolaire possède des compétences et des connaissances qui ne s'apprennent ni dans un programme d'études ni dans un autre milieu de travail. Par ailleurs, faute de moyens financiers, les CSS perdront une expertise de pointe incontournable pour assurer la gestion d'un vaste parc immobilier de 17,5 millions de mètres carrés réparti en 4 103 bâtiments<sup>1</sup>.*

Chaque départ d'employé conclu sans transfert des savoirs occasionne une perte d'expertise pour le réseau scolaire. Le maintien de l'attractivité des postes en éducation est donc crucial à l'existence même des services à l'élève et au personnel.

Certes, la signature des nouvelles conventions collectives y contribue. Néanmoins, au-delà des seules conditions de travail, le dynamisme des milieux joue un rôle non négligeable. Si certains postes sont laissés vacants après un départ, la possibilité qu'un service connaisse d'autres départs augmente. Alors que les impacts sur les équipes touchées sont réels, de tels mouvements de personnel risquent d'affecter, de près ou de loin, les élèves et l'ensemble du personnel. À terme,

---

<sup>1</sup> Secrétariat du Conseil du trésor, [Plans annuels de gestion des investissements publics en infrastructures 2024-2025](#), Québec, Gouvernement du Québec, 2024, p.C63.

une moins forte attractivité des postes dans le réseau scolaire pourrait contrecarrer les efforts consentis par le gouvernement au cours des dernières années pour valoriser les carrières en éducation.

## **Un réseau scolaire prêt pour demain**

Le contexte budgétaire des prochaines années imposera des choix difficiles. Alors que l'éducation est l'une des plus grandes responsabilités de l'État, le réseau scolaire sera nécessairement scruté à la loupe. De nombreuses voies seront envisagées et celles qui seront retenues devront permettre de maintenir la confiance du public dans le réseau ainsi que sa crédibilité.

Néanmoins, la croissance plus faible des dépenses attendue au cours des prochaines années risque de contribuer à compromettre l'atteinte de certaines cibles du plan d'engagement vers la réussite de chaque CSS. Ces cibles, directement liées sur le plan stratégique du ministère de l'Éducation, portent notamment sur les taux de réussite, de diplomation, de participation à des projets pédagogiques particuliers ou de sentiment de bien-être. Derrière ces chiffres et ces objectifs réside l'essence même de l'école : assurer l'éducation et l'épanouissement des élèves.

Alors que les CSS visent, à l'instar du ministère de l'Éducation, des résultats ambitieux, un financement moins élevé pourrait restreindre la capacité d'améliorer les services existants ou d'en déployer de nouveaux. Soulignons que les impacts de la pandémie se font encore sentir dans le réseau scolaire. Bon nombre d'élèves qui ont connu les fermetures de classes sont toujours sur les bancs d'école cinq ans plus tard. Si les mesures de soutien exceptionnelles instaurées dans le cadre de mesures de rattrapage ont permis d'accompagner les élèves, plusieurs auront encore besoin de services accrus.

Par ailleurs, le secteur des technologies de l'information est étroitement lié à l'ensemble des services offerts, au premier chef, les services éducatifs. Or, la désuétude du parc informatique risque de s'accroître. La formation, l'accompagnement et le support aux utilisateurs doivent être assurés, sans quoi les élèves et le personnel prendront du retard dans l'acquisition de compétences technologiques et le développement d'une littératie numérique.

Dans un autre ordre d'idées, le gouvernement a investi des sommes considérables pour restaurer l'état des bâtiments. De fait, plusieurs écoles ont été construites; un plus grand nombre encore ont été agrandies ou rénovées. À l'heure des choix budgétaires, cet élan ne doit pas être freiné puisque 56 % des bâtiments sont toujours dans un état identifié comme insatisfaisant<sup>2</sup>. Le report d'investissements aura pour effet d'accroître le déclin des infrastructures et d'exiger, pour y remédier, des ressources financières toujours plus grandes, et ce, au détriment de l'équilibre budgétaire de l'État québécois. Ainsi, seule une vision à long terme du financement et de la restauration du parc immobilier scolaire permettra d'améliorer les infrastructures.

---

<sup>2</sup> Secrétariat du Conseil du trésor, [Plans annuels de gestion des investissements publics en infrastructures 2024-2025](#), Québec, Gouvernement du Québec, 2024, p. C68.

## *L'éducation, un levier pour la prospérité du Québec*

Pour résorber les déficits budgétaires anticipés, la croissance économique joue un rôle essentiel et le réseau scolaire constitue l'un des meilleurs investissements pour donner un nouveau souffle à l'économie québécoise. Alors que les centres d'éducation des adultes offrent des compétences de base à des dizaines de milliers d'élèves, les centres de formation professionnelle qualifient un nombre tout aussi important d'élèves dans des domaines de pointe.

En revanche, un ralentissement trop marqué des dépenses risque d'entraîner une diminution des inscriptions d'élèves à la faveur d'autres organismes hors réseau, voire l'abandon d'un projet de formation. La valorisation de la formation professionnelle et son positionnement comme choix de formation incontournable passent par le maintien et le développement des programmes d'études.

Faute d'investissements conséquents, les CSS perdront une partie de leur capacité à former une main-d'œuvre qualifiée partout au Québec. Le développement de programmes de formation qui répondent aux besoins du marché du travail sera également ralenti. À terme, la contribution du réseau scolaire au développement économique, social et communautaire du Québec s'amenuisera, tout comme la capacité des adultes, qui poursuivent leur éducation, d'y participer.

Important employeur, le CSS accorde aussi de nombreux contrats à des fournisseurs locaux. De plus, il est un acteur majeur du monde communautaire qui tisse notre filet social. Enfin, chaque CSS stimule la vitalité de la culture québécoise et assure la pérennité du français en Amérique du Nord et c'est là l'une de ses plus nobles missions.

## CONCLUSION

Au cours des dernières années, le gouvernement du Québec a fait de l'éducation sa priorité. Cette vision s'est, entre autres, concrétisée par une augmentation majeure des investissements, notamment dans les infrastructures. La bonification des enveloppes budgétaires a permis au réseau scolaire d'améliorer les services rendus aux élèves. La conjoncture qui a soutenu le réinvestissement en éducation est aujourd'hui derrière nous et l'incertitude plane.

Pour appuyer une économie dynamisée à moyen et à long terme, la contribution des CSS est essentielle. Chaque année, ils forment et diplôment plus de 125 000 jeunes et adultes qui poursuivront leur parcours d'apprentissage ou qui entreront sur le marché du travail<sup>3</sup>. Pour permettre au réseau scolaire de jouer pleinement son rôle, il doit avoir les moyens de nos ambitions collectives.

La FCSSQ appuie les démarches qui visent à rendre le niveau de dépenses plus soutenable, mais cette opération ne doit pas se faire au prix d'une hypothèque sur le futur. C'est pourquoi elle promeut une amélioration des règles de gestion administrative et financière. Ainsi, la mutualisation de certains services est une voie prometteuse à envisager. Une meilleure prévisibilité ainsi qu'une autonomie accrue et une flexibilité de gestion permettront aux CSS de mieux planifier les dépenses et de réaliser des économies, tout en respectant les orientations et les obligations gouvernementales.

Pour y parvenir, les CSS comptent sur l'ensemble de leur personnel qui est à pied d'œuvre afin d'instruire, de socialiser et de qualifier les élèves, et de déployer un environnement d'apprentissage de qualité. L'expertise développée dans les CSS est précieuse, parfois même unique, et les efforts de recrutement et de fidélisation du personnel gagneront à être maintenus. La crédibilité du réseau scolaire réside dans la confiance que le public lui accorde et cette confiance réside dans la capacité à répondre aux attentes et aux besoins de la société québécoise.

Afin de maintenir l'élan des dernières années, un réseau scolaire qui a les coudées franches pour accomplir sa mission pourra également participer à l'essor social, économique et culturel du Québec.

---

<sup>3</sup> Institut de la statistique du Québec, « [Nombre de diplômes et de qualifications décernés au secondaire](#) », *Banque de données des statistiques officielles sur le Québec*, 28 juin 2023.

## CONSTATS

Les CSS ont l'obligation de scolariser l'ensemble des jeunes de leur territoire, tout en respectant les encadrements en vigueur. La marge de manœuvre des CSS est limitée.

Chaque CSS a des caractéristiques qui lui sont propres et qui reflètent la diversité des régions du Québec. Une même politique financière a des effets différenciés dans chaque milieu.

L'ensemble du personnel contribue aux apprentissages et à la réussite éducative dans des services interdépendants.

Une réduction des effectifs aura des impacts sur le respect des obligations minimales en matière de cybersécurité, de renforcement des pratiques, de protection des renseignements personnels et de perte d'expertise de pointe, notamment dans la gestion du parc immobilier.

Un financement moins élevé pourrait restreindre la capacité d'améliorer les services existants ou d'en déployer de nouveaux.

Les règles de financement du maintien d'actifs génèrent une multiplication de projets ayant une valeur moindre, réduisent l'efficacité des planifications et la capacité de réaliser des économies d'échelle, accroissent les perturbations dans les écoles et contribuent à accélérer la dégradation du parc immobilier.

Le report d'investissements aura pour effet d'accélérer le dépérissement des infrastructures et d'exiger, pour y remédier, des ressources financières toujours plus grandes, et ce, au détriment de l'équilibre budgétaire de l'État québécois.

Faute d'investissements conséquents, les CSS perdront une partie de leur capacité à former une main-d'œuvre qualifiée partout au Québec. Le développement de programmes de formation qui répondent aux besoins du marché du travail sera également ralenti. À terme, la contribution du réseau scolaire au développement économique, social et communautaire du Québec s'amenuisera, tout comme la capacité des adultes, qui souhaitent poursuivre leur éducation, d'y participer.

Le Programme d'électrification du transport scolaire comporte des enjeux et des risques pour les CSS, car plus la taille du territoire desservi est grande, plus les défis s'accumulent.

## PROPOSITIONS

Maintenir la riche expertise qui œuvre dans les CSS au bénéfice de la réussite éducative des élèves, du développement économique et de la construction de liens sociaux et culturels forts.

Permettre à chaque CSS de s'appuyer sur un cadre de gestion budgétaire plus prévisible et flexible fondé sur une cible globale clairement définie.

Accroître l'agilité administrative et l'autonomie des CSS en permettant une gestion financière axée sur les résultats, ce qui favorisera la recherche de solutions locales à des enjeux locaux, et ce, dans le respect des orientations gouvernementales.

Adopter une gestion intégrée des infrastructures scolaires accompagnée d'un décloisonnement des enveloppes budgétaires.

Encourager la mutualisation de certains services et certaines expertises au sein du réseau scolaire pour générer des économies et favoriser le recrutement et la fidélisation du personnel.

Soutenir la contribution des CSS à la vitalité de la culture québécoise et à la pérennité du français en Amérique du Nord.