
LA MISE EN DISPONIBILITÉ DES ENSEIGNANTS ET DES PROFESSIONNELS NON ENSEIGNANTS DANS LES COMMISSIONS SCOLAIRES

Recommandation au ministre de l'Éducation,
décembre 1981.



Recommandation adoptée à la 257e réunion
du Conseil supérieur de l'éducation
le 10 décembre 1981

ISBN 2-550-04957-8
Dépôt légal: quatrième trimestre 1981
Bibliothèque nationale du Québec

Table des matières

Introduction	1	II. Pour une meilleure utilisation du personnel en disponibilité	8
I. Le phénomène de la mise en disponibilité	1	2.1 De bonnes justifications	8
1.1 Son origine	1	2.2 Une intensification des mesures de résorption	10
1.2 Ses causes	2	2.3 La mise à contribution pédagogique des enseignants disponibles	11
1.3 Le nombre des mises en disponibilité	3	2.4 La normalisation de la situation des professionnels disponibles	14
1.4 L'utilisation actuelle du personnel en disponibilité	4	Conclusion	15
1.5 La gestion du personnel en disponibilité	5	Annexes	
1.6 L'avenir	5		
1.7 Ses conséquences immédiates	6		

La mise en disponibilité des enseignants et des professionnels non enseignants dans les commissions scolaires

Recommandation au ministre de l'Éducation,
adoptée le 10 décembre 1981.

Introduction

Depuis quelque dix ans déjà, la population québécoise apprend régulièrement que des ressources humaines sont mises en disponibilité ou tout simplement non rengagées dans le milieu scolaire. La baisse progressive de la population scolaire et les compressions budgétaires seraient les causes directes de ces surplus de personnel. Pour les uns, il s'agit d'un scandale puisque ces personnes bénéficient d'une sécurité d'emploi apparemment sans limite et parce qu'elles seraient mal utilisées. Pour d'autres, cela représente une occasion inespérée d'accroître enfin la qualité de l'éducation.

Des enseignants, des professionnels non enseignants, des cadres scolaires, des employés de soutien sont mis en attente de jours meilleurs. En ces temps de restrictions budgétaires, la population, sachant que les personnes mises en disponibilité continuent d'être payées même si elles ne sont pas affectées à des postes réguliers, se demande pourquoi une telle situation existe.

Pour sa part, le Conseil supérieur de l'éducation voulait savoir ce qu'il en était de cette situation qui se présente au monde de l'éducation. Déjà, en 1975, il s'était montré sensible au phénomène qui révélait déjà de sérieuses incidences pédagogiques¹. Cette année, le phénomène s'amplifie encore. Un comité de travail fut donc chargé d'analyser la situation, d'en dégager les conséquences et de proposer des orientations concrètes et prospectives en vue d'une meilleure utilisation sur les plans économique, social,

individuel et pédagogique des personnes mises en disponibilité. Pour ce faire, le comité du Conseil a consulté différents organismes, groupes ou personnes concernés par cette question et a pu tirer profit de leurs précieux témoignages (voir annexe I).

Le Conseil a limité son étude au cas des enseignants et des professionnels non enseignants des commissions scolaires en raison principalement de l'ampleur du phénomène de la mise en disponibilité à ces niveaux. Il ne trouve pas moins préoccupante la situation des autres personnels et celle des autres niveaux d'enseignement comme celui du collégial pour lequel certaines propositions de cette étude pourront peut-être s'appliquer.

I- Le phénomène de la mise en disponibilité

1.1 Son origine

Tout le processus de la déclaration de surplus de personnel, qui donne lieu soit au non-renouvellement soit à la mise en disponibilité, prend son origine dans des clauses des conventions collectives signées par le gouvernement, les organismes employeurs et les différents syndicats de la fonction publique ou parapublique. Elles assurent aux membres de ces syndicats qui ont acquis leur «permanence» une sécurité d'emploi complète.

1. CSE, *Le phénomène des congédiements d'enseignants pour surplus de personnel*. Recommandation adoptée à la 168^e réunion du Conseil, les 8 et 9 mai 1975, dans: *Rapport annuel 1974-1975*, pp. 137 à 145.

C'est en 1972 qu'est apparue la garantie d'emploi, appelée sécurité d'emploi, accordée en général dans le milieu scolaire après deux années de travail continu. Elle voulait assurer une stabilité et une compétence professionnelles accrues chez les employés des secteurs public et parapublic. En période d'expansion rapide puis de consolidation du système scolaire, la sécurité d'emploi était un acquis important pour les organismes syndicaux et leurs membres. Par ailleurs, l'introduction, dans la présente convention collective, d'une clause qui fixe à 50 km la distance maximale à laquelle peut être soumise une personne mise en disponibilité en vue d'une nouvelle affectation, semble réduire encore l'exercice du processus d'affectation du personnel².

Dans les conventions collectives, l'affectation du personnel mis en disponibilité se traduit par une succession d'étapes très précises. Ainsi, une fois connus le nombre d'enseignants requis en fonction du nombre d'élèves et le nombre de professionnels non enseignants qu'elle désire garder en poste, la commission scolaire procède aux affectations régulières du personnel. La détermination des excédents d'effectifs est alors suivie de la déclaration des surplus, d'abord pour le non-renouvellement (congédiement) puis pour la mise en disponibilité (maintien d'emploi), ce qui fait l'objet d'une procédure mécanique pour les enseignants et les professionnels non enseignants par ordre inverse d'ancienneté. Par la suite, jusqu'au 30 septembre, les personnes en disponibilité sont rappelées, par ordre d'ancienneté et en tenant compte de leur compétence, à occuper les postes réguliers en fonction des besoins de l'école. Celles qui demeurent en disponibilité après le 1^{er} octobre sont alors appelées à faire du remplacement ou à effectuer des tâches définies dans la convention collective.

2. Edmond, Roger. *La sécurité d'emploi en éducation au Québec: évolution et effets sur l'atteinte des buts organisationnels*. Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de maîtrise en administration scolaire. Université de Montréal, juillet 1981.

1.2 Ses causes

Cette année toutefois, le phénomène de la mise en disponibilité atteint des proportions surprenantes. La conjugaison de certaines causes explique pourquoi le nombre de personnes concernées s'est avéré aussi grand au départ et demeure considérable à la fin de l'opération.

La date du 1^{er} mai est toujours évoquée comme étant la cause du trop grand nombre de personnels congédiés ou mis en disponibilité. En effet, à cette date les commissions scolaires doivent mettre en marche un processus qui repose sur des prévisions du nombre d'élèves pour la prochaine année scolaire, prévisions toujours incertaines et qui s'avèrent fausses la plupart du temps. Plus on procède tôt à des affectations de personnel dans les commissions scolaires, plus on s'expose à déclarer en surplus un trop grand nombre de personnes.

La baisse progressive du nombre d'élèves, surtout au secondaire, ainsi qu'un contrôle plus strict de la clientèle scolaire, expliquent en majeure partie la diminution du nombre d'enseignants requis. La nouvelle méthode d'allocation des ressources aux commissions scolaires et le nouveau mode de taxation ont sans doute aussi incité les commissions scolaires à gérer plus rigoureusement la tâche des enseignants, à se rapprocher du maximum de la tâche fixé par la convention collective, plus particulièrement au secondaire, et même dans certains cas, à mettre en disponibilité plus de personnes qu'il ne faudrait. Au primaire, la diminution des classes d'accueil et des restrictions dans le calcul du nombre des enfants en difficulté ont pu aussi amener une réduction du nombre de postes chez les enseignants.

Chez les professionnels non enseignants, on peut invoquer la baisse de la clientèle pour expliquer la diminution du nombre de postes. En outre, leur nombre n'étant garanti par aucune exigence minimale ni aucun ratio, ils

sont les plus vulnérables et font, pour une très large part, les frais des compressions budgétaires.

En effet, dans la mesure où les allocations gouvernementales pour les «projets supplémentaires» ou «les autres personnels» ne sont pas augmentées de façon significative, les postes de professionnels non enseignants sont supprimés même si les besoins continuent d'exister. C'est ce moyen, en fait, qui a été choisi par les commissions scolaires pour boucler leur budget. Dans certaines, l'opération s'est faite sans discernement; en d'autres, on a toutefois cherché à établir des priorités.

1.3 Le nombre de mises en disponibilité

L'opération de la déclaration des surplus de personnel se met en branle le 1^{er} mai pour l'année scolaire suivante, par l'émission des avis officiels aux personnes concernées, soit pour le non-renouvellement, soit pour la mise en disponibilité.

Ainsi, au 1^{er} mai 1981, dans les commissions scolaires pour catholiques et pour protestants, on a congédié dans un premier temps 1 648 enseignants, 135 professionnels non enseignants, 14 cadres et gérants et 201 employés de soutien. On a ensuite déclaré en disponibilité 5 891 enseignants, 340 professionnels non enseignants, 319 cadres et gérants et 765 employés de soutien³.

Depuis ce temps, on a pu suivre les résultats successifs de la diminution de ces nombres alors que les mesures de résorption prévues aux conventions collectives pour la mise en disponibilité étaient appliquées (voir annexes II et III). Il s'agit de la réaffectation, de la relocalisation, de la prime de séparation, de la préretraite ou du départ volontaire. Parmi

ces mesures, la réaffectation est la plus importante chez les enseignants et les professionnels non enseignants, la relocalisation étant une mesure nettement marginale⁴.

À la fin du processus, soit au 4 décembre 1981, 750 enseignants, 80 professionnels non enseignants, 6 cadres et gérants et 182 employés de soutien congédiés pour surplus n'étaient toujours pas rengagés.

À la même date, on pouvait dénombrer 2 518 enseignants, 224 professionnels non enseignants, 146 cadres et gérants et 647 employés de soutien encore en disponibilité, c'est-à-dire bénéficiant de la sécurité d'emploi.

Compte tenu qu'au cours de l'opération d'autres mises en disponibilité se sont effectuées, au total 6 045 enseignants, 350 professionnels non enseignants, 358 cadres et gérants et 1 016 employés de soutien ont fait l'objet de ballottage, sans compter les personnes rengagées.

Par ordre décroissant, les conseillers pédagogiques, les conseillers d'orientation, les psychologues et les bibliothécaires sont les plus touchés chez les professionnels non enseignants. Les professeurs titulaires et ceux de l'enfance en difficulté forment la majorité des enseignants mis en disponibilité au primaire. Au secondaire, il s'agit d'enseignants de mathématique, de français langue maternelle, d'anglais langue seconde, de spécialistes de l'enfance en difficulté, d'enseignants d'histoire, d'éducation physique et de commerce et secrétariat⁵.

3. Ces chiffres comprennent le personnel en surplus des années antérieures non résorbé, les mises en disponibilité, le personnel affecté au champ 37 (suppléance) à la suite de l'application des mécanismes nationaux de sécurité d'emploi, y compris la limite du 50 km, voir: MEQ., D.G.R., *La sécurité d'emploi, les surplus 1981-1982. Évolution de la situation du 1^{er} mai au 4 décembre 1981*, 10 décembre 1981.

4. MEQ., D.G.R., *Les surplus et les nouveaux employés du réseau scolaire de l'année 1981-1982. Analyse des données des 15 et 16 octobre 1981*, 27 novembre 1981, p. 22.

5. Il s'agit de rendre admissibles à la préretraite les personnes qui ont entre 60 et 65 ans mais qui ne se sont pas prévaluées de cette possibilité à 60 ans et qui doivent attendre 65 ans pour bénéficier de la retraite.

Évolution de la situation du personnel en
surplus (non rengagés et mis en disponibilité)
dans les commissions scolaires pour catholiques
et pour protestants du 1er mai au 4 décembre 1981

	Non rengagés (congediés) au 1er mai	Non rengagés au 4 décembre	Mis en dis- ponibilité au 1er mai	Mis en dis- ponibilité au cours de l'opération	Total des mises en disponibili- té du 1er mai au 4 décembre	Mesures de résorption intervenues	Mis en dis- ponibilité au 4 dé- cembre
Enseignants	1 648	750	5 891	154	6 045	3 527	2 518
Professionnels non enseignants	135	80	340	10	350	126	224
Cadres et gérants	14	6	319	39	358	212	146
Personnel de soutien	201	182	765	251	1 016	369	647

1.4 L'utilisation actuelle du personnel en disponibilité

Les diverses façons d'utiliser le personnel enseignant en disponibilité dans les commissions scolaires sont régies par les clauses 5-3.13 de l'entente avec la C.E.Q. et 5-3.10 de celle signée avec la P.A.C.T. On y stipule que l'enseignant accomplit à sa commission scolaire des fonctions normalement dévolues à un enseignant mais qui ne peuvent être exercées que temporairement.

Dans ce cadre, la commission et le syndicat conviennent localement des fonctions et des arrangements particuliers pour les enseignants mis en disponibilité. La clause 5-6.10 de l'entente avec la P.A.P.T. détermine que lorsque l'enseignant est en surplus, la commission l'assigne à des fonctions normalement dévolues à un enseignant, sans qu'il soit nécessaire qu'une entente intervienne avec le syndicat local.

En pratique, les enseignants en disponibilité sont employés principalement et presque exclusivement à la suppléance quotidienne ou au remplacement à moyen et à long terme, encore que quelques-uns effectuent certaines tâches à temps partiel ou à la leçon, tels les cours de récupération ou les cours à domicile. La commission scolaire respecte ainsi les règles budgétaires édictées par le ministère de l'Éducation qui obligent toute commission scolaire à affecter d'abord les personnes mises en disponibilité au remplacement des enseignants absents.

Dans les ententes intervenues avec l'A.P. N.E.Q. et la F.P.S.E.Q., c'est la clause 5-6.09 qui précise que «... le professionnel en disponibilité est tenu d'effectuer les tâches à caractère professionnel en relation avec ses qualifications et son expérience qui lui sont assignées par la commission». Il peut donc

être appelé à remplacer un autre professionnel en congé, à préparer des documents ou à effectuer des recherches, à continuer de faire partie de son ancien travail, à se voir confier d'autres attributions, à être assigné à un poste à temps partiel dans la mesure où ces tâches correspondent à ses qualifications et à son expérience.

En pratique, les professionnels non enseignants continuent dans la majorité des cas d'effectuer la même tâche qu'auparavant, sur une base réduite pour éviter le risque d'un grief.

Force nous est de constater cependant que mettre en disponibilité un professionnel non enseignant est relativement «payant» pour une commission scolaire puisque le gouvernement rembourse 80% de son salaire. Dans ce cas, la commission scolaire récupère cette somme et garde la personne à son service pour des travaux connexes, souvent semblables à ceux qu'elle effectuait auparavant.

1.5 La gestion du personnel

De par leur statut, les personnes en disponibilité vivent une expérience humaine et professionnelle difficile. On pourrait aussi penser que la gestion qu'on fait de ce personnel varie d'une commission scolaire à une autre. L'observation révèle cependant, autant pour les enseignants que pour les professionnels, que dans la gestion actuelle du personnel en disponibilité on ne se prévaut pas des ouvertures que laissent les conventions collectives. On se montre très prudent à la commission scolaire et au syndicat avant d'envisager toute mesure imaginative qui favoriserait une utilisation plus rentable de ces ressources humaines. On pourrait, par exemple, appliquer des formules qui prévalent actuellement à d'autres niveaux d'enseignement et qui ont été appliquées en 1979 dans les commissions scolaires, telle celle de la garantie d'effectifs au 1^{er} mai.

Les commissions scolaires ont aussi tendance à garder trop d'enseignants «en attente» pour la suppléance et perdent ainsi de nombreuses occasions d'utiliser certains d'entre eux pour des projets spécifiques, même temporaires. Les syndicats locaux se montrent réticents à accepter des affectations à des projets qui, selon eux, incombent normalement à des professionnels. Quant aux professionnels non enseignants, les commissions scolaires sont bien conscientes d'avoir déclaré, pour seule fin de compression budgétaire, en surplus de personnel des ressources humaines pourtant jugées nécessaires.

Nous nous retrouvons devant un problème de société où une compartimentation si étanche des fonctions devient contestable. Cela fait ressortir la responsabilité des parties impliquées de s'entendre sur l'affectation de ces personnels car elles sont les seules à pouvoir régler cette situation qui confine actuellement à la paralysie. Sans pour autant alléger la tâche des personnels réguliers, ou prendre leur place, le recours à des enseignants pour effectuer des tâches pédagogiques reste possible.

1.6 L'avenir

Des plans efficaces de résorption du phénomène et des mesures pour mieux employer ces ressources humaines disponibles s'avèrent nécessaires et urgents. Il ne semble pas que le phénomène des mises en disponibilité aille en régression, ce qui, on le conçoit aisément, aura des conséquences sérieuses à long terme. On prévoit, selon une hypothèse optimiste, que la baisse de la clientèle scolaire persistera jusqu'en 1984-1985, surtout au niveau secondaire, et il est presque assuré qu'il n'y aura pas d'injection supplémentaire de ressources financières au chapitre de l'éducation pour les prochaines années. On peut même penser le contraire !

Cela signifie que les personnes actuellement en disponibilité ne peuvent espérer détenir un poste régulier avant longtemps malgré le fait que plusieurs aient de 14 à 21 années d'expérience en éducation.

Pendant ce temps, l'âge moyen des enseignants et des professionnels croît irrémédiablement puisque peu de jeunes sont engagés. Il se trouve même des gens pour affirmer que la stagnation du système est à prévoir à plus ou moins long terme, ce qui serait proprement désastreux en éducation où l'équilibre dans la répartition des âges reste très important. Chez le personnel de l'école, on ne retrouverait plus le mélange souhaitable de la fougue et de la sagesse. Il en résulterait une certaine absence de créativité, de réflexion nouvelle. De plus, le dynamisme et l'expérience pédagogique des enseignants et des professionnels les plus jeunes actuellement à l'emploi des commissions scolaires seront perdus lorsqu'ils seront mis en disponibilité.

À l'heure actuelle, le Conseil ne voit pas comment une entrée parcimonieuse de personnel jeune permettra le renouvellement du personnel enseignant et des professionnels non enseignants. Dans les propositions qu'il fera, il se trouve quelques éléments susceptibles de contribuer à un certain renouvellement, ou du moins à maintenir les jeunes enseignants à l'oeuvre. Mais, tout ce problème de fond, qui dépasse le phénomène de la mise en disponibilité, ne se trouvera pas pour autant résolu et laisse entière l'inquiétude qu'il provoque.

Cette situation mène donc à une impasse si un sérieux coup de barre n'est pas donné. La sécurité d'emploi n'est pas du tout couplée à la mobilité professionnelle: la gestion qu'on en fait confine à la paralysie autant ceux qui sont «disponibles» que ceux qui détiennent un poste régulier car elle n'atteint pas ses objectifs. Cette sécurité d'emploi provoque une insécurité permanente, qui devient progressivement la caractéristique principale du

métier d'enseignant ou de professionnel non enseignant. Et pourtant, on n'observe aucune volonté ferme de la part du gouvernement, des commissions scolaires ou des syndicats pour y remédier.

1.7 Ses conséquences immédiates

Si le processus de mise en disponibilité laisse voir de lourdes implications pour l'avenir, il comporte aussi de sérieuses conséquences à plusieurs points de vue dans le quotidien immédiat.

Au plan économique, la sous-utilisation par notre société de milliers de personnes compétentes et riches d'expériences diversifiées représente un gaspillage à maints égards. Le coût de la sécurité d'emploi en éducation se chiffrait cette année à environ cent millions de dollars, dont soixante-treize millions pour les niveaux primaire et secondaire.

Au plan social, la population interroge, selon sa perception, la générosité de l'État qui continue de payer des salaires dépassant la moyenne des revenus à des gens à qui on ne donne pas toujours une tâche qui soit à la mesure de leur compétence. En ces périodes de chômage élevé et d'augmentation du coût de la vie, cette sécurité d'emploi consentie par le gouvernement aux employés de l'État est critiquée parce qu'elle crée des disparités appréciables entre les citoyens.

Au plan individuel, la personne mise en disponibilité est en ballottage et perd rapidement toute motivation. *Elle est victime du sarcasme populaire qui la désigne comme étant payée à ne rien faire alors que très souvent elle travaille dans de plus mauvaises conditions que les autres.* Elle est dépouillée et déracinée, en attente de remplacer quelque confrère ou consoeur. Souvent, on lui a retiré l'usage de son bureau pour travailler et son nom n'apparaît plus sur la liste du personnel de l'école.

L'enseignant en disponibilité affecté à une école attend que son directeur l'intègre vraiment à l'équipe-école; parfois, les élèves ne le considèrent pas comme un véritable enseignant parce qu'il n'a pas de classe attitrée; les autres enseignants, s'ils se montrent à l'occasion envieux de son sort, ne voudraient surtout pas connaître sa situation.

Quant au professionnel, il est à la recherche de la logique qui lui a valu de perdre son poste, surtout que les besoins qui justifient son emploi sont toujours réels. On comprend sa situation et on lui témoigne de la sympathie, mais personne n'y peut rien !

Si une petite minorité réussit à s'accommoder de cette situation, si un certain nombre accorde de la valeur au travail de suppléance qu'on leur confie et parvient à y trouver quelque satisfaction personnelle, la majorité reste fortement déçue du peu de considération qu'on leur porte après tant d'années consacrées à l'éducation.

Le problème qui se dégage de toute cette mécanique de la mise en disponibilité est donc d'abord d'ordre humain, mais il se double nécessairement de sérieuses conséquences au plan pédagogique. *Car, non seulement la société se prive de services de personnes formées, expérimentées et réputées dynamiques, mais aussi toute l'école publique se trouve minée de l'intérieur.*

Au plan pédagogique, il ne fait aucun doute que le climat de l'école, la vie et le soutien pédagogiques, les services personnels et les relations maître-élèves, l'enseignement enfin, ne peuvent qu'en souffrir.

Chez les enseignants, les fins d'année scolaire sont pénibles alors que l'on calcule les effectifs en surplus et que l'on met du personnel en disponibilité en nombre beaucoup trop grand. Les débuts d'année scolaire sont marqués par l'incertitude, pour ne pas dire l'inquiétude, parce que les réaffectations ne sont réalisées ou rendues officielles que le 30 septembre. Entre temps, il s'est produit plusieurs déplacements d'enseignants par le jeu de l'ancienneté (bumping), ce qui défavorise souvent l'affectation des bonnes personnes aux bonnes tâches. Ces déplacements créent un branle-bas périodique qui n'est sûrement pas propice à la qualité de l'éducation. Il importerait que des mécanismes assurent dès le premier jour de classe une affectation stable des personnels oeuvrant auprès des élèves dans chaque école.

Les professionnels non enseignants vivent la même situation et les activités qu'ils ont mises sur pied sont sans cesse compromises. Les élèves auraient sûrement droit à des services personnels ou pédagogiques qui soient marqués du signe de la continuité dans l'école. Mais, fort souvent, les arguments d'ordre humain ou d'ordre pédagogique ne font pas le poids malgré le fait qu'il soit de plus en plus difficile d'expliquer les surplus déclarés de personnel alors que dans certains milieux, des classes dépassent encore le nombre maximum d'élèves, que l'on retrouve de plus en plus de classes à degrés multiples, d'équipes défaits ou à bout de souffle, de travaux prometteurs abandonnés, et de politiques qui restent à mettre en oeuvre.

II- Pour une meilleure utilisation du personnel en disponibilité

2.1 De bonnes justifications

Les conséquences économiques de la mise en disponibilité peuvent se quantifier relativement bien. Elles sont déjà suffisamment sérieuses pour justifier des mesures de redressement. Les conséquences sociales n'en sont pas moins graves car elles minent progressivement la crédibilité de l'administration scolaire, la motivation du personnel et le climat des écoles. D'où la nécessité de trouver des solutions nouvelles aux problèmes multiples qui sont liés à la sécurité d'emploi. L'utilisation des personnes en disponibilité préoccupe évidemment tous et chacun à divers titres. Les propos entendus lors des consultations le prouvent facilement et permettent de dégager des orientations qui tiennent compte des besoins découlant des nouvelles politiques d'éducation.

En effet, en dépit de la baisse de la clientèle scolaire, de nouveaux développements et de nouvelles politiques sont encore poursuivis pour parfaire la qualité de l'éducation au Québec. De nombreux «nouveaux» besoins non satisfaits appelleraient ainsi une utilisation beaucoup plus diversifiée des ressources humaines. Ce n'est donc pas le temps de mal employer les ressources disponibles, qui pourraient contribuer non seulement à l'enrichissement de la pédagogie mais aussi à compléter les redressements amorcés en éducation depuis quelques années.

Certaines politiques mises de l'avant nécessitent un support concret, notamment en termes de ressources humaines, dans leur mise en oeuvre: l'intégration des enfants en difficulté, les milieux économiquement faibles, la mesure et l'évaluation. D'autres seront promulguées bientôt, tels les services personnels aux élèves, la formation professionnelle et l'éducation des adultes. Une

opération d'envergure comme celle de l'implantation de nouveaux programmes d'études serait même compromise si l'on n'y consacrait pas tout le soutien adéquat.

Ainsi, malgré la décroissance qu'il faut gérer adéquatement, le gouvernement pourrait se montrer plus cohérent avec ses propres politiques mises de l'avant en utilisant le plus possible le personnel en place. Ce devrait être un minimum à respecter. *Actuellement, il n'y a aucun plan de gestion des ressources disponibles sinon l'obligation pour les commissions scolaires de les affecter en priorité à la suppléance.*

Une gestion quotidienne est nécessairement déficiente parce qu'elle règle à la pièce et sans prévoyance un phénomène sectoriel. Il y a nécessité d'adopter un plan d'ensemble pour la gestion de toutes les ressources humaines dans le système scolaire, plan qui inclurait la contribution qu'on serait en mesure d'attendre du personnel en disponibilité. Ce plan tiendrait compte à l'avance des besoins prévisibles et établirait des mesures concrètes pour pouvoir y répondre en termes de qualification, de répartition, de formation, de remplacement et de renouvellement de personnel. C'est uniquement à l'intérieur d'un tel plan d'ensemble que la gestion du personnel en disponibilité trouverait sa justification auprès de la population.

Cette dernière réclame une utilisation maximale du personnel mis en disponibilité d'autant que ce personnel est qualifié et expérimenté. La majorité des personnes mises en disponibilité peuvent avoir jusqu'à seize années d'expérience et se montrent intéressées à travailler concrètement. Et comme la plupart d'entre elles sont devenues «spécialisées» par l'usage, non pas nécessairement par la poursuite d'études dans un champ bien précis, elles accepteraient souvent une plus grande polyvalence dans leur tâche, pourvu qu'on leur assure une garantie de continuité.

Malheureusement, le personnel est actuellement astreint à effectuer des tâches prévues selon un modèle uniforme, celui de la suppléance, ce qui représente un gaspillage d'expérience et de sagesse humaine. Il y a évidemment certains avantages pédagogiques à faire effectuer le remplacement par des personnes expérimentées. Certaines commissions ont ainsi la possibilité présentement de se doter d'une politique de la suppléance qui soit rentable pédagogiquement. *Mais il est clair que les personnes en disponibilité sont capables de plus de responsabilités et qu'elles ne sont pas toutes requises pour cette unique fonction.*

De même, le caractère exclusif de l'ancienneté pour effectuer le calcul des surplus d'effectifs et pour procéder aux affectations de postes prive les personnes qui le désiraient d'une plus grande mobilité à l'intérieur du système scolaire, mobilité qui serait souvent la clé de solutions intéressantes.

La sécurité d'emploi garantit un emploi à un individu, elle ne signifie pas l'assurance d'un poste précis. D'où l'importance d'assujettir cette sécurité d'emploi à une mobilité géographique et fonctionnelle plus étendue, à l'intérieur des 50 km. Si certains secteurs délimités ou certains territoires du Québec débordent de ressources disponibles, d'autres en manquent chroniquement. Le temps serait donc venu pour l'État, les commissions scolaires, les syndicats d'enseignants et de professionnels non enseignants de contribuer à un développement équitable des secteurs, régions ou services nécessaires.

Le Conseil est ainsi amené à penser que la conjoncture actuelle dans laquelle se trouve le système scolaire comporte malgré tout des aspects dont on pourrait tirer profit. *À cette période de restrictions financières se juxtapose une période de richesse en ressources humaines qu'il s'agit de mettre à contribution.* Des changements sont possibles. Ils appellent une autre mentalité pour susciter au plus tôt une concertation entre tous les groupes intéressés.

Cette concertation naîtra dans la mesure où tous les groupes concernés accepteront d'avoir un rôle social à jouer en fonction du phénomène de la mise en disponibilité et du développement du système scolaire au Québec. Les enseignants et les professionnels non enseignants, en disponibilité ou non, les administrateurs, les syndicats, la population, pensent contribuer à sa solution.

Dans cet ordre d'idée, il est sûrement utile de rappeler que toutes les mesures qui seront proposées devraient tenir compte de trois critères:

- l'amélioration du service offert aux élèves et aux adultes;
- l'atténuation de la sous-utilisation de personnes compétentes;
- l'amélioration de la situation des enseignants en disponibilité.

Comme on peut prévoir que la sécurité d'emploi sera un des enjeux majeurs de la prochaine négociation, cela fait ressortir encore davantage l'urgence de faire valoir des principes et des propositions concrètes pour une plus grande intensification des mesures de résorption du phénomène et pour une meilleure utilisation des ressources humaines disponibles dans le milieu scolaire.

Face à ce phénomène de la mise en disponibilité des ressources humaines en milieu scolaire, le Conseil recommande:

Que la gestion du personnel en disponibilité et celle de la suppléance s'inscrivent dans une politique d'ensemble de la gestion des ressources humaines dans le système d'enseignement.

Que la négociation des mesures relatives à la sécurité d'emploi s'appuie sur les critères suivants:

l'amélioration du service offert aux élèves et aux adultes;

l'atténuation de la sous-utilisation de personnes compétentes;

l'amélioration de la situation des enseignants en disponibilité.

Que la sécurité d'emploi soit assortie du principe et de la nécessité d'une plus grande mobilité au plan géographique et au plan des professions des personnels scolaires.

Qu'à la date du 1^{er} mai, les commissions scolaires puissent compter sur un nombre d'élèves garanti pour fin de détermination des surplus de personnel.

Que des mécanismes assurent dès le premier jour de classe une affectation stable des personnels oeuvrant auprès des élèves dans chaque école.

2.2 Une intensification des mesures de résorption

Une fois connu le nombre d'enseignants et de professionnels non enseignants en disponibilité, les commissions scolaires doivent mettre en oeuvre un certain nombre de solutions d'ordre économique pour essayer de diminuer le nombre de ces personnes en disponibilité. Quelques-unes visent directement la réduction du nombre, d'autres comportent des avantages pédagogiques supplémentaires.

Ainsi, là où il y a surplus, on devrait intensifier les mesures de résorption actuellement prévues aux conventions collectives comme la prime de séparation. Une prime de relocalisation au delà des 50 km plus incitative pourrait dans certains cas permettre une répartition plus équitable des ressources humaines.

Les prêts de service, les congés sans solde et les tâches à demi-temps devraient également être accordés en priorité aux personnes disponibles, ou plus facilement au personnel régulier, quand ils permettent l'affectation d'un enseignant ou d'un professionnel non enseignant en disponibilité. On devrait envisager aussi la possibilité d'aménager des tâches partagées par plusieurs incluant une personne en disponibilité, pour permettre par exemple la prise de congés sabbatiques selon certaines modalités à prévoir.

De même, on devrait améliorer les possibilités de rendre les plus anciens admissibles à la préretraite, dégageant ainsi des postes pour l'affectation d'enseignants mis en disponibilité. On devrait aussi leur permettre des mutations d'emploi en facilitant, par exemple, des transferts de fonds de retraite d'un secteur à un autre.

En outre, il faudrait encadrer le perfectionnement et le recyclage du personnel dans un plan d'ensemble qui fait présentement défaut. Ce plan permettrait d'affecter des personnes ayant déjà une bonne expérience pédagogique à des postes qui requièrent une certaine spécialisation. Le secteur de l'éducation des adultes offrirait un débouché fort prometteur pour autant que les enseignants acceptent de travailler le soir ou le samedi. L'éducation des handicapés pourrait aussi profiter grandement du recyclage des personnels en disponibilité. Divers champs, secteurs ou corps d'emploi pourraient combler leurs besoins particuliers. Il deviendrait aussi possible à des personnes en disponibilité de réorienter leur carrière hors du monde scolaire une fois leur programme de recyclage complété⁶.

6. Brouillet, Guy. *Le temps du recyclage*. Réflexions suscitées par la conférence sur le recyclage des personnels d'enseignement. Toronto, Association canadienne d'éducation, 1980, 96 p.

Il conviendrait enfin d'élargir les bassins de mobilité du personnel enseignant et des professionnels non enseignants à l'intérieur des 50 km. D'abord, chez toutes les commissions scolaires gravitant dans le même rayon de 50 km pour favoriser leur équilibre mutuel; ensuite, dans tous les secteurs publics et parapublics et dans toutes les accréditations syndicales du même rayon. Si la personne possède la compétence nécessaire, il serait de mise qu'elle soit appelée en priorité à remplir un poste devenu libre. Il n'est pas normal actuellement, sur un même territoire donné, qu'un organisme public engage du personnel alors qu'un autre possède des ressources disponibles sans pouvoir les échanger.

Si ces mesures étaient rendues davantage possibles, il est certain que le phénomène de la mise en disponibilité diminuerait progressivement tout en améliorant le développement de certains secteurs. Le Conseil estime cependant que les mesures prévoyant le recyclage, le perfectionnement, l'élargissement de la banque de postes disponibles ne devraient pas être réservées uniquement aux personnes en disponibilité. L'idée de pouvoir bénéficier de mesures semblables allégerait sûrement nombre d'enseignants et de professionnels désireux d'un changement mais que la règle de l'ancienneté retient d'agir. L'avantage d'un tel élargissement consisterait à libérer des postes dans toutes les couches d'âge des enseignants et des professionnels, ce qui contribuerait à une meilleure répartition des générations.

Pour intensifier davantage les mesures de résorption du nombre de personnes en disponibilité, le Conseil recommande:

Que soient rendues plus attrayantes pour les personnes en disponibilité les primes de séparation et les primes de relocalisation au-delà des 50 km.

Que les congés sans solde, les prêts de service, les tâches à demi-temps ou les tâches partagées leur soient facilités.

Qu'elles puissent être affectées en priorité à des activités soutenues de perfectionnement et de recyclage, pour remplir une fonction tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du système scolaire.

Que là où il y a surplus de personnel, ces mesures de résorption destinées aux personnes en disponibilité soient ensuite offertes au personnel régulier, incluant la possibilité de la préretraite pour les plus anciens, et une plus grande transférabilité des régimes de retraite, pourvu qu'elles permettent l'affectation d'un enseignant ou d'un professionnel en disponibilité.

Que le bassin de mobilité du personnel enseignant et professionnel non enseignant soit élargi à l'intérieur du rayon de 50 km aux autres commissions scolaires, aux autres secteurs publics et aux autres accréditations syndicales pour autant que la personne possède la compétence requise.

Que le gouvernement, les employeurs des secteurs public et parapublic et les différents syndicats s'entendent pour modifier certaines clauses contraignantes des conventions collectives afin de permettre l'application des dispositions recommandées par le Conseil.

2.3 La mise à contribution pédagogique des enseignants disponibles

Une fois donc qu'aura été épuisée la série de mesures de résorption du surplus de personnel, la commission scolaire, de concert avec le syndicat local, devra penser à utiliser les enseignants qui restent en disponibilité

selon un objectif de «rentabilité» pédagogique, car ce n'est pas tant leur traitement qui coûte cher que leur sous-utilisation. Le Conseil voit alors l'occasion propice, dans les commissions scolaires qui peuvent s'en prévaloir, d'améliorer le service aux élèves et de combler des besoins réels par des ressources qu'il faudrait payer de toute façon, de ressourcer ensuite le système scolaire de l'intérieur par des personnels qui deviennent de façon inespérée disponibles pour des projets particuliers.

Pour cela, la commission devra évidemment affecter en priorité un certain nombre d'enseignants au remplacement à long terme, à moyen terme et à la suppléance quotidienne selon une politique de la suppléance qu'elle se sera donnée. Elle puisera ensuite chez les enseignants disponibles et volontaires pour donner les cours non crédités, les cours spéciaux aux handicapés, à domicile, aux réfugiés, aux élèves exemptés de l'enseignement religieux. . . Si ces affectations sont faites avec discernement, il est clair que ces services pédagogiques seront rendus avec une qualité accrue.

Au regard de la suppléance, la commission scolaire évitera toutefois de garder trop de réserves en prévision d'absences massives purement hypothétiques. Un tel procédé, qui se pratique dans certaines commissions scolaires où le nombre d'enseignants disponibles est assez considérable, empêche la réalisation de projets intéressants qu'il serait possible de mettre sur pied. On peut observer un manque évident d'imagination ou un excès de prudence en certains cas.

Pourtant, il existe des commissions scolaires qui se sont donné, en collaboration étroite avec le syndicat local des enseignants, une politique d'utilisation des «disponibles» qui satisfait les deux parties. Dans ces cas, chaque enseignant en disponibilité reçoit une affectation précise, c'est-à-dire dans une école en particulier et au sein d'une équipe si c'est possible, selon sa compétence et les

besoins de l'école. Chacun se voit alors confier une responsabilité unique ou partagée: soit faire de la suppléance à temps plein, soit faire de la suppléance selon une certaine proportion et poursuivre un projet pédagogique, soit mener un projet pédagogique spécifique.

Il va sans dire que dans la répartition des responsabilités, le directeur d'école joue un rôle important. Un directeur non sensible à la valeur de ces ressources humaines n'investira aucune énergie pour les employer utilement. Un autre, par contre, pourra susciter des initiatives précieuses pour les élèves en accord avec les enseignants disponibles qui se montrent très intéressés à travailler à des fonctions précises même si elles doivent rester temporaires. Il y a là un élément de motivation très important pour les enseignants disponibles que les équipes-écoles ne sauraient négliger.

Pourvu que les gens soient volontaires et que le projet soit reconnu comme prioritaire par l'équipe-école, on pourrait pratiquer plus souvent la substitution. Elle consiste à faire mener un projet pédagogique par un enseignant intéressé et à lui substituer pour une période donnée un enseignant en disponibilité. Cette formule relativement souple a l'avantage de motiver un enseignant en exercice qui a le goût et la compétence de réaliser quelque chose qui sorte de l'ordinaire et de faire travailler à une tâche régulière un enseignant disponible.

Toutes ces possibilités demandent cependant une assise et une certaine garantie de continuité pour permettre aux enseignants disponibles de se préparer et de réaliser les objectifs de leur assignation et de s'intégrer dans le plan d'ensemble des ressources de l'école. Pour cela, ils doivent connaître leur affectation le plus tôt possible au début de l'année scolaire. L'enseignant en disponibilité bénéficierait aussi d'une certitude quant à son utilisation professionnelle.

Parmi les utilisations possibles, nous pouvons énumérer quelques exemples qui sont assurément très rentables au plan pédagogique. Les enseignants disponibles peuvent remplacer les enseignants en congé de perfectionnement. Ils peuvent créer des services sur mesure dans des milieux économiquement faibles. Ils peuvent aider à récupérer des élèves doubleurs ou faibles. Ils peuvent apporter un soutien pédagogique important aux enseignants en servant de personnes-ressources pour l'implantation des nouveaux programmes, en préparant des cours, du matériel pédagogique, des instruments d'évaluation, en programmant des activités. Ils peuvent faire de l'animation étudiante, superviser des stages de formation professionnelle, surveiller les dîners ou des périodes d'étude, faire la relance des drop-out ou des élèves absents. Ils peuvent assurer la permanence pédagogique à la bibliothèque, à l'atelier de français, de géographie ou de sciences. Ils peuvent contribuer à renforcer l'encadrement lors de sorties éducatives. . .

Toutes ces contributions pédagogiques devraient nécessairement faire l'objet d'une information précise auprès des élèves et des enseignants de l'école, auprès des parents pour abolir le mythe des enseignants engagés à ne rien faire.

Il pourrait même arriver qu'une commission scolaire, dépourvue d'enseignants disponibles, puisse faire appel à une voisine pour en utiliser à des fins pédagogiques selon des modalités à négocier. Cela pourrait contribuer à une certaine péréquation dont pourraient bénéficier certaines commissions scolaires en croissance qui forcément n'ont pas de surplus de personnel à déclarer mais qui doivent par ailleurs accroître la qualité et la quantité de leurs services.

En regard de la contribution pédagogique des enseignants en disponibilité, le Conseil recommande:

Que les commissions scolaires et les syndicats locaux se prévalent de toutes les ouvertures possibles de la convention collective pour une meilleure utilisation pédagogique des enseignants en disponibilité.

Que les commissions scolaires donnent le plus tôt possible au début de l'année scolaire une affectation à chaque enseignant mis en disponibilité avec une garantie de continuité.

Que les enseignants disponibles soient d'abord affectés au remplacement et à l'occupation des postes pour lesquels la commission scolaire aurait à engager des occasionnels.

Que les enseignants en disponibilité non requis pour le remplacement puissent mener un projet pédagogique particulier qui s'insère dans un plan d'action déterminé par toute l'école.

Que soit rendue plus courante la pratique de la substitution pour motif pédagogique, procédé qui permet de confier un projet à un enseignant régulier et d'être remplacé par un enseignant disponible.

Que soient rendus plus fréquents les prêts de service volontaires et temporaires d'enseignants en disponibilité à une commission scolaire voisine qui se trouve dépourvue d'enseignants en disponibilité mais qui aurait besoin de ressources humaines supplémentaires pour des services ou des projets pédagogiques nécessaires.

2.4 La normalisation de la situation des professionnels non enseignants disponibles

Quant à l'affectation des professionnels non enseignants en disponibilité à des tâches connexes ou similaires, le Conseil croit qu'on ne peut en parler avant de régulariser la situation qui préside à leur mise en disponibilité.

Au cours de l'année 1976-1977, s'est tenue une vaste opération cherchant à évaluer les besoins en services d'ordre professionnel dans les commissions scolaires. Déjà, on apprenait que le nombre de professionnels non enseignants dans nos commissions scolaires était en deça de certaines normes reconnues, aux États-Unis par exemple⁷. Pourtant, le ministère de l'Éducation veut implanter actuellement une politique nationale des services personnels et complémentaires aux élèves. De la façon dont on dispose actuellement des professionnels non enseignants, en appliquant la nouvelle méthode d'allocation des ressources financières aux commissions scolaires, on peut se demander si elle pourra voir le jour.

Comme il est inconcevable que les enseignants demeurent les seules ressources éducatives, force est de reconnaître que les services des professionnels non enseignants doivent être normalisés, prévus du moins dans un plan d'effectifs qui pourrait être différent d'une commission scolaire à une autre, selon leurs besoins respectifs. Un tel plan donnerait lieu à des paramètres fixant un niveau d'allocations financières propres à assurer un minimum de services garanti.

Sans quoi, les professionnels seront toujours placés dans une situation très précaire. Il faut donc faire en sorte que les règles du jeu pour les professionnels soient claires comme pour les enseignants afin d'éviter qu'ils servent d'indice de compensation pour les augmentations de dépenses des autres postes budgétaires.

Advenant le cas où de véritables surplus devaient être déclarés, les mesures de résorption du nombre de professionnels en disponibilité, celles qui visent à une plus grande mobilité géographique ou professionnelle et celles qui prévoient une meilleure utilisation de leurs services, devraient alors être mises en place dans le même esprit que celui qui a prévalu pour la résorption du nombre des enseignants mis en disponibilité.

Concernant la situation qui préside à la mise en disponibilité des professionnels non enseignants, le Conseil recommande:

Que des normes globales pour les personnels autres qu'enseignants soient prévues par mode de négociation et que les subventions nécessaires soient accordées; les normes arrêtées porteraient sur les quantum de personnels autres qu'enseignants permis dans les commissions scolaires et non sur le nombre requis par type de fonction à remplir⁸.

7. MEQ. *Les services personnels aux élèves, dix ans d'efforts...* Direction des services éducatifs, novembre 1977, et MEQ. *Principes d'orientation: répertoire d'activités et estimation des ressources humaines*, Direction des services éducatifs, octobre 1977

8. CSE, *La nouvelle méthode d'allocations des ressources aux commissions scolaires*. Recommandation au ministre de l'Éducation, adoptée à la 249^e réunion, le 17 février 1981, dans: *Rapport annuel 1980-1981*, pp. 87 à 98.

Quant à leur utilisation en cas de mise en disponibilité véritable, le Conseil recommande:

Que les mesures de résorption du nombre de professionnels en disponibilité, celles qui visent à une plus grande mobilité géographique ou professionnelle et celles qui prévoient des mesures imaginatives pour une meilleure mise à contribution de leurs services, soient prévues dans le même esprit que les recommandations qu'il a faites pour les enseignants en disponibilité.

Conclusion

Le chômage chez les enseignants et les professionnels non enseignants constitue un phénomène international qui touche présentement tous les pays industrialisés⁹. La plupart des secteurs publics de ces mêmes pays, comme celui de la santé, souffrent également de cette même conjoncture.

Au Québec, la sécurité d'emploi accordée par l'État aux employés de la fonction publique et parapublique suscite l'envie des employés des autres provinces canadiennes et des autres pays. Il reste toutefois que cet avantage coûte cher et que la population s'attend à ce que les ressources humaines mises en disponibilité dans le système scolaire, soient utilisées le mieux possible.

Les besoins éducatifs ne manquent pas au Québec. Or, il advient que de nombreuses ressources éducatives deviennent disponibles. Le Conseil est d'avis que l'on doive profiter de cette conjoncture pour répondre à ces besoins. On y arrivera si chaque groupe concerné, faisant sa part de compromis, contribue à faire évoluer les mentalités, élargit son interprétation de certaines clauses des conventions collectives et adhère à des projets communs.

9. Organisation internationale du travail. *Emploi et conditions de travail des enseignants*. Genève, 1981, 174 p.

Annexe I

Personnes et organismes rencontrés par les membres du comité

- La Fédération québécoise des directeurs d'école (F.Q.D.E.)
- L'Association des administrateurs scolaires du Québec (Q.A.S.A)
- L'Association provinciale des enseignants anglophones catholiques (P.A.C.T.)
- L'Association provinciale des enseignants anglophones protestants (P.A.P.T.)
- L'Association québécoise des commissions scolaires protestantes (Q.A.P.S.B.)
- Le Comité patronal de négociation des commissions pour protestants (C.P.N.C.P.)
- La Fédération des commissions scolaires catholiques du Québec (F.C.S.C.Q.)
- Le Comité patronal de négociation des commissions pour catholiques (C.P.N.C.C.)
- L'Association des cadres scolaires du Québec (A.C.S.Q.)
- L'Association des directeurs généraux des commissions scolaires (A.D.I.G.E.C.S.)
- La Fédération des professionnels des services éducatifs du Québec (F.P.S.E.Q.)
- Des directeurs de service et des directeurs d'école de la C.S.R. de la Mauricie
- Des responsables syndicaux du Syndicat des travailleurs de l'enseignement de la Mauricie (S.T.E.M.)
- Des enseignants en disponibilité de différentes écoles de la C.S.R. de la Mauricie

N'ont pas répondu à l'invitation du comité

- La Fédération des comités de parents du Québec (F.C.P.Q.)
- La Centrale de l'enseignement du Québec (C.E.Q.)
- L'Association des professionnels non enseignants du Québec (A.P.N.E.Q. — C.E.Q.)

Annexe III

LES SURPLUS 1981-1982
ÉVOLUTION DE LA SITUATION DU 1er MAI AU 4 DÉCEMBRE 1981

Synthèse nationale: Professionnels non enseignants
(secteur catholique et secteur protestant)

SYNTHÈSE NATIONALE											
1 Périodes	Mises en disponibilité										
	Années ant.		1981-1982		Solde à ce jour	Solde précédent	6 Ajouts		7		10
	2 Régulier	3 Adultes	4 Régulier	5 Adultes			6	7	8 Régulier	9 Adultes	
81-05-01	38	1	283	18	340						
81-06-05	38	1	282	17	338						
81-07-01	36	1	244	15	296						
81-08-04	35	1	228	15	279						
81-09-04	34	1	212	12	259						
81-09-18	34	1	207	12	254						
81-10-02	32	1	200	12	245						
81-10-16	32	1	193	11	237						
81-10-30	32	1	188	10	231						
81-12-04	32	1	183	8	224						

17 Mesures de résorption	18 non rengagés			Remarques
	19 Régulier	20 Adultes	21 Total	
2	131	4	135	
28	127	4	131	
17	105	4	109	
15	104	4	108	
2	89	4	93	
4	89	4	93	
5	84	4	88	
2	79	4	83	
3	79	4	83	
	76	4	80	

17 Mesures de résorption	18 non rengagés			Remarques
	19 Régulier	20 Adultes	21 Total	
2	338		338	
28	296		296	
17	279		279	
15	259		259	
2	254		254	
4	245	1	245	
5	237	1	237	
2	231		231	
3	224		224	

CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION

Président

Claude BENJAMIN

Vice-président

Lucien ROSSAERT

Secrétaire général et directeur
des services aux étudiants à la
Commission scolaire de Richelieu
Valley
Mont-Saint-Hilaire

Membres

Jules BÉLANGER
Professeur de français au
collège de Gaspé
Gaspé

Raymond BERNIER
Gérant des ventes et responsable
de la mise en marché du Groupe
Samson
Beauport

Christiane BÉRUBÉ-GAGNÉ
Présidente de l'Association
féminine d'éducation et d'action
sociale
Rimouski

Robert BURNS
Professeur de philosophie au
collège John Abbott
Montréal

Max CHANCY
Professeur de philosophie au
collège Édouard-Montpetit
Longueuil

Hélène CHÉNIER
Directrice de l'école
Émile-Nelligan à la CECM
Montréal

Michel CHOKRON
Professeur à l'École des hautes
études commerciales
Montréal

Claude DUCHARME
Directeur des Travailleurs-Unis
de l'automobile
Montréal

Joan FITZPATRICK
Conseillère pour les milieux
défavorisés à la Commission des
écoles protestantes du Grand
Montréal
Montréal

Henri GERVAIS
Technicien en laboratoire
photographie à Radio-Canada
Brossard

Peter KRAUSE
Directeur du personnel
Commission scolaire
Pointe-Claire

Fernande LANDRY
Professeur à l'école
Notre-Dame-du-Sacre
Saint-Paul-de-Joliette

Alain LARAMÉE
Chargé de cours en co
à l'Université du Qué
Montréal et à l'Unive
Montréal
Montréal

Rosaire MORIN
Directeur du Conseil
économique
Montréal

Jocelyne POIRIER-B
Présidente d'un comité
à la Commission scol
régionale de Chambly
Longueuil

Ann ROBINSON
Professeur de droit ci
à l'Université Laval
Île d'Orléans

Claude ROCHON

Secrétaire général de la
Commission scolaire régionale
Carignan
Tracy

Jeannine SAVOIE
Professeur au Département de
français à l'Université du
Québec à Trois-Rivières

