



## 23 La consultation : un devoir à faire ou un pouvoir à maîtriser?

## Sommaire

Importance de la consultation . . . . .	1
Définition . . . . .	3
Les pouvoirs de chaque organisme . . . .	4
Consultation et processus décisionnel . .	5
Conditions de réussite . . . . .	6
Questions et réponses . . . . .	8
Conseils . . . . .	9

*Note – Pour de plus amples renseignements sur les divers organismes de participation parentale, vous pouvez vous procurer les fascicules suivants :*

- 1 – L'OPP – un coup de pouce à l'école
- 12 – Le conseil d'établissement au centre de l'école
- 14 – Le comité de parents – pivot de la participation parentale
- 25 – Le Comité-EHDAA – Pour une école adaptée aux enfants qui ont des besoins particuliers

Le présent fascicule d'information s'adresse principalement aux parents qui sont engagés dans les structures de participation du réseau scolaire.

La Fédération des comités de parents du Québec (FCPQ) est un organisme qui regroupe les parents engagés dans les structures scolaires. Elle a pour mission :

- d'offrir aux parents l'information et la formation nécessaire à leur participation à l'école;
- de représenter et d'exprimer l'opinion des parents au plan provincial;
- de défendre les droits et les intérêts des parents dans le système scolaire;
- de participer au développement de l'éducation avec les autres partenaires du réseau scolaire.

## Ressources

Pour obtenir des réponses à vos questions, pour approfondir un sujet, pour trouver les bons outils ou les bonnes ressources... adressez-vous à la FCPQ.

Nous offrons :

- des conseils;
- de la documentation;
- des références;
- des ateliers de formation.

Consultez notre site Internet [www.fcpgq.qc.ca](http://www.fcpgq.qc.ca) ou entrez en communication avec votre association régionale par l'entremise du comité de parents de votre commission scolaire.

## Crédits

Le fascicule numéro 23 « La consultation : un devoir à faire ou un pouvoir à maîtriser? » est publié dans le cadre du programme de formation de la Fédération des comités de parents du Québec, 389, boulevard Rochette, Beauport, Québec, G1C 1A4.

Ont participé à la réalisation :

- Coordination, recherche et rédaction: Multi projets
- Graphisme: Groupe Zone Communication
- Impression: Litho Acme-Renaissance

La FCPQ remercie les personnes et les groupes qui ont contribué à la réalisation de ce document.

Note : Dans ce document, la forme masculine désigne les hommes et les femmes.

Février 2003  
Dépôt légal – 2003  
Bibliothèque nationale du Québec  
ISBN 2-923-116-00-3

# La consultation, cette méconnue mal aimée!



## Reconnaissons des effets positifs à la consultation

Telle qu'elle se pratique dans le réseau scolaire, la consultation produit des effets positifs indéniables depuis que les parents ont leur mot à dire dans les décisions prises par les écoles et les commissions scolaires.

Malgré ses limites, la consultation :

- permet de prendre du recul et de s'arrêter avant d'agir;
- favorise la qualité des décisions;
- contribue généralement à dégager des solutions plus adaptées aux situations et aux besoins des personnes;
- est porteuse de changement.

Que serait maintenant le réseau scolaire sans la contribution constante d'avis, de mémoires, de réponses à des sondages, etc.? Pouvons-nous imaginer aussi le pouvoir d'influence important que la consultation exerce chez les décideurs avant même qu'ils soumettent un changement à la consultation?

Sans nul doute, la consultation a profondément marqué l'évolution des établissements scolaires et des services éducatifs.

## Présente partout, la consultation n'est pas négligeable

Partout où des parents sont engagés, des avis sont sollicités, qu'il s'agisse de l'organisme de participation des parents, du conseil d'établissement, du comité de parents, des autres comités consultatifs et même du conseil des commissaires ou encore des structures de la Fédération des comités de parents du Québec. Ce pouvoir consultatif, c'est-à-dire la possibilité d'intervenir auprès des décideurs des autres échelons, est reconnu et généralisé.

On retrouve aujourd'hui des représentants des parents au cœur des centres de décisions tels que le conseil d'établissement et le conseil des commissaires. Or, même si des parents sont maintenant associés de près aux décisions majeures tant dans les écoles que dans les commissions scolaires, le pouvoir consultatif demeure tout aussi important. En effet, tôt ou tard, les décisions des autres échelons pourront engendrer des répercussions sur nous.



### Diverses perceptions

Il est reconnu que la consultation soulève diverses réactions. On a souvent tendance à sous-estimer son influence ou son pouvoir. Ou encore, les attentes sont tellement élevées lorsqu'on s'engage dans une telle démarche qu'on en sort déçu lorsque les résultats sont connus.

L'impression de ne pas avoir été écouté, d'avoir travaillé pour rien, d'avoir été consulté par convenance ou obligation s'exprime souvent par le désengagement.

Vaut-il donc la peine d'investir du temps et des énergies dans une démarche de consultation? La question se pose.

En outre, plusieurs constatent que l'exercice de la consultation est souvent lourd : il allonge le processus de décision, accapare des sommes d'énergie importantes et gruge une bonne partie de la disponibilité des parents.

Enfin, les perceptions varient selon que l'on est consultant ou consulté.

Pour les décideurs, la consultation ne constitue qu'une étape dans le processus décisionnel, tandis que pour les personnes engagées au sein des structures consultatives, influencer les décisions apparaît comme la raison d'être de leur engagement.

Si les décideurs s'y soumettent, souvent avec appréhension, les parents ne font pas automatiquement confiance à la démarche. Pourtant la confiance mutuelle ne joue-t-elle pas un rôle important dans le succès d'une consultation?

### Un pouvoir à maîtriser... dans l'intérêt des élèves

Comme on le constate, la consultation suscite des réactions très diversifiées.

Les pages qui suivent présentent différents aspects de la consultation de façon à ce qu'on puisse tirer parti au maximum de ce pouvoir réel offert aux parents en de multiples circonstances.

Plus qu'un devoir à faire, la consultation est un réel pouvoir à exercer et à maîtriser, et ce, dans le meilleur intérêt des élèves.

# Mais qu'est-ce au juste que la consultation?

Tentons ici une définition de la consultation et voyons ses principales caractéristiques.

*La consultation est un processus*

La consultation n'est pas un exercice statique. Elle provoque plutôt une série d'actions/réactions entre le consultant et le consulté. C'est un processus, c'est-à-dire « une suite ordonnée d'opérations », selon le dictionnaire.

*où un organisme, un groupe ou une personne,*

La démarche de consultation émane d'un décideur. Dans le réseau scolaire, la consultation part généralement d'un organisme comme le conseil des commissaires ou le conseil d'établissement. Elle peut provenir d'un groupe (par exemple, les parents d'un conseil d'établissement) ou encore d'une personne (par exemple, le directeur général ou le directeur de l'école) en regard des pouvoirs qui leur sont confiés).

*avant de prendre une décision,*

Soulignons que les organismes décisionnels sont aussi consultés par des échelons supérieurs et que les organismes consultatifs peuvent à leur tour consulter les personnes qu'ils représentent. Par ailleurs, un parent élu ou un commissaire peuvent aussi consulter privément leurs électeurs.

*sollicite et reçoit*

Le moment de la consultation est capital : en effet, c'est avant de prendre la décision que la démarche de consultation doit avoir lieu; entre la décision et l'action, il est un peu tard pour revenir en arrière.

*un avis*

L'avis sollicité n'est évidemment pas toujours reçu. Le dicton « Qui ne dit mot consent » peut ne pas être valable en l'absence d'une réponse à une consultation. Par contre, le défaut de répondre coupe souvent les ponts et affaiblit le droit d'intervenir par la suite.

*de la part de personnes ou de la part d'un organisme institué pour le conseiller.*

L'avis peut prendre différentes formes : recommandation, mémoire, réponse à un questionnaire ou à un sondage, participation à un groupe de discussion, intervention devant une commission parlementaire ou itinérante, etc.

C'est le cas à l'occasion de sondages, enquêtes, entrevues, etc.

Tous les organismes où des parents participent possèdent cette fonction/conseil définie par la loi ou par un règlement gouvernemental.

Les organismes consultatifs sont institués pour fournir un avis dans le cadre d'une consultation telle qu'on l'a définie ici. Ils peuvent aussi agir de leur propre initiative et émettre un avis non sollicité qui se rapporte aux fonctions que la loi leur attribue.

# L'étendue des pouvoirs de consultation

Les fonctions et pouvoirs des organismes scolaires ne sont pas illimités. N'importe quel organisme n'est pas habilité à n'importe qui. Un organisme consultatif ne devrait donc pas donner un avis à n'importe qui sur n'importe quoi. Le législateur a déterminé des domaines de compétence pour chacun des organismes consultatifs qu'il a institués. Il a dressé une liste d'objets obligatoires de consultation pour certains cas, particulièrement pour le comité de parents. De plus, il a tracé des lignes de communication entre les consultants et les consultés.

Le tableau ci-dessous fait voir l'étendue et les limites des fonctions et des pouvoirs de consultation de chacun des organismes au sein desquels certains parents sont engagés.

## Fonctions et pouvoirs de consultation

Qui	Peut consulter	Est consulté par	Obligatoirement sur	Donne son avis à	sur
L'OPP	Les parents de l'école	Les parents du CE		Les parents du CE	Tout sujet qui concerne les parents ou sur lequel les parents du CE le consultent (LIP, art. 96.3)
Le CE	* voir note 3	Le DE  La CS	Le choix des manuels scolaires et du matériel didactique (art. 96.15) Les besoins matériels de l'école (art. 96.22) L'acte d'établissement Les critères de sélection du DE (art. 79)	La CS	Toute question propre à assurer : - la bonne marche de l'école; - une meilleure organisation des services dispensés par la CS. (art.78)
Le CSUG	Les usagers du service	Le DE		Le DE	Tout sujet qui se rapporte au service. (Voir le Règlement sur les services de garde.)
Le CP	Les parents du CE L'OPP	La CS	11 points prévus par la LIP (art.193)	La CS	Tout sujet propre à assurer le meilleur fonctionnement possible de la CS (art.192.2) Les besoins des parents (art.192.3)
Le CCS -EHDAA	* voir note 3	La CS	Ententes de scolarisation (art. 213) Exemption de fréquentation scolaire (art.15.2)	La CS	Politique d'organisation des services aux EHDAA Affectation des ressources financières Application du plan d'intervention d'un élève (art.187)
Le CCT	* voir note 3			La CS	Tout sujet relié au transport (Voir le Règlement sur le transport des élèves.)
La FCPO	Le CP Les sections régionales			Le MEQ et autres	Tout sujet relié à la mission de l'organisme

1. Dans ce tableau, les sigles se réfèrent aux organismes suivants : Organisme de participation des parents (OPP); Conseil d'établissement (CE); Direction d'école (DE); Comité des usagers du service de garde (CUSG); Commission scolaire (CS); Comité de parents (CP); Comité consultatif des services aux élèves handicapés et aux élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (CCSEHDAA); Comité consultatif du transport (CCT); Ministère de l'Éducation du Québec (MEQ); Fédération des comités de parents du Québec (FCPO).

2. Les articles de loi cités se rapportent à la Loi sur l'instruction publique (LIP).

3. Dans les organismes multipartites (CE, CCSEHDAA, CCT), les membres peuvent consulter le groupe ou l'organisme qui les ont désignés.

# La consultation : un temps d'arrêt avant la décision



Le moment privilégié pour procéder à une consultation se situe nécessairement avant la prise de décision. Les décideurs doivent marquer un temps d'arrêt dans leur démarche pour faire place à la consultation.

## Consultation

Le processus décisionnel comprend plusieurs étapes. On le réduit ici à cinq étapes essentielles.

- 1- Analyse de situation : clarification des attentes ou des besoins (par ex. : nouvelles règles de conduite des élèves), cueillette de données, identification des situations problématiques, recherche des causes des problèmes identifiés, inventaire des solutions déjà envisagées ou appliquées, etc.
- 2- Élaboration d'hypothèses de solution : exploration de solutions aux problèmes identifiés et à leurs causes, élimination des hypothèses insatisfaisantes, regroupement d'hypothèses, sélection d'hypothèses à soumettre à la consultation, etc.

- 3- Décision : choix d'une solution par le décideur.
- 4- Application : réalisation ou mise en œuvre de la solution retenue.
- 5- Évaluation : nouvelle cueillette de données, analyse des résultats, etc.

## Une participation qui va au delà de la consultation

Il arrive souvent que la participation va au delà de la consultation en ce sens qu'on invite des parents à participer à différentes étapes du processus de décision. Par exemple, on forme un comité d'étude où des parents participent non seulement à l'analyse des situations mais aussi à l'élaboration d'hypothèses de travail ou des solutions et à leur évaluation. Il ne s'agit pas à proprement parler d'une démarche de consultation.

Voici un autre exemple de participation qui dépasse la consultation : en étant membres du conseil des commissaires, les parents-commissaires participent à la décision puisqu'ils peuvent intervenir au moment même de la prise de décision même s'ils n'ont pas le droit de vote.

## Un calendrier de consultation

Un organisme consultatif se retrouve souvent à la merci de l'organisme décideur quand vient le temps de planifier son action. Il sera indispensable d'obtenir de la part de celui-ci un calendrier de ses demandes d'avis. Un tel calendrier de consultation permettra une préparation adéquate, une distribution des tâches plus rationnelle entre les membres et un meilleur équilibre entre la consultation et les autres fonctions de l'organisme consultatif.

Une fois que les demandes d'avis prévues par la commission scolaire ou par l'école seront connues, le comité ou le conseil pourra mieux planifier les avis qu'il veut émettre de sa propre initiative.

# Les conditions de réussite ...quand on consulte

## 1. Établir les objectifs

Il importe de situer le contexte de la consultation et d'énoncer de manière explicite les raisons pour lesquelles on sollicite un avis.

## 2. Définir le contenu

Ce sur quoi porte la demande d'avis doit être bien clair. Il y a avantage à préciser les limites de la consultation, voire même les avis irrecevables.

## 3. Fournir l'information

Une information complète est indispensable à un bon retour de consultation. Une information insuffisante peut biaiser les réponses à une question. Par contre, une information trop abondante peut décourager ou créer de la confusion.

## 4. Accorder un délai raisonnable

Le délai de retour d'un avis doit permettre au groupe de consulter à son tour ceux qu'il représente.

## 5. Préciser le mode de retour souhaité

Sans nuire à l'expression des personnes consultées, il est bon de préciser comment devrait se présenter le retour de la consultation : recommandation, mémoire, avis verbal ou écrit, réponse à un questionnaire, etc.

## 6. Analyser les avis reçus

Il est nécessaire que les avis reçus soient accessibles aux décideurs. Un rapport de consultation peut être utile, mais il peut aussi constituer une mauvaise interprétation des avis reçus.

## 7. Transmettre le résultat de la démarche

À la suite de la décision, un retour de consultation fait preuve de respect et renforce le sentiment d'appartenance. Au contraire, l'omission d'une telle étape peut donner l'impression que les avis n'ont pas été considérés.

**En somme, il faut tout mettre en œuvre pour susciter la confiance dans la démarche de consultation.**





# Les conditions de réussite ...quand on est consulté

## 1. Connaître les objectifs

Connaître les intentions du consultant, la liste des groupes consultés, le cadre général établi, etc. : autant de choses à savoir avant de participer à une consultation.

## 2. Tenir compte des limites

Il est généralement inutile, et peut-être même préjudiciable, de sortir des limites établies par le consultant. Par contre, les limites abusives doivent être dénoncées.

## 3. Maîtriser l'information

Si l'information reçue semble incomplète, des éclaircissements ou des suppléments d'information peuvent être demandés avant d'entreprendre toute autre action.

## 4. Respecter les délais

Concernant l'émission d'un avis, un délai additionnel peut être sollicité, dans la mesure où on s'assure que celui-ci ne nuira pas à l'avis ou à la décision.

## 5. Suivre le cadre établi

Il est généralement préférable de suivre le cadre établi plutôt que de le contester d'entrée de jeu. Par exemple, si on demande de remplir un questionnaire et qu'on remet un mémoire, il y a fort à parier qu'il restera sur les tablettes.

## 6. Soigner la communication

Un avis est retenu s'il s'appuie sur des arguments solides et étoffés, s'il émet des opinions validées, s'il s'adresse aux décideurs sur un ton objectif tout en évitant les attaques personnelles, s'il propose des solutions avantageuses pour tous (gagnant/gagnant) et si sa présentation demeure hautement soignée.

## 7. Exiger un retour de consultation

Un comité consultatif est toujours en droit de demander un retour de consultation si le consultant ne l'a pas déjà fait. Une telle démarche ne pourra que manifester le sérieux des membres du comité au regard de leur travail et démontrer l'importance de leur participation à la prochaine occasion.

En somme, il faut se bâtir une solide réputation et la conserver.



## Questions et réponses



### La consultation sur les objets obligatoires doit-elle avoir lieu annuellement?

La Loi sur l'instruction publique ne mentionne pas de délai quant au fait de procéder à la consultation sur des objets obligatoires. Il est certain que la commission scolaire ou le directeur de l'école ne peuvent procéder à des changements qui touchent un objet obligatoire de consultation sans consulter au préalable l'instance concernée.

Il serait opportun de convenir avec les dirigeants d'un calendrier de consultation qui permettrait de respecter les exigences légales à la satisfaction des deux parties.

### Qu'arrive-t-il si une commission scolaire ou un directeur d'école omet de consulter un organisme sur un objet obligatoire de consultation?

Les tribunaux se sont penchés sur la validité de décisions où les règles légales de consultation n'avaient pas été respectées et ils ont rendu des jugements très clairs à ce sujet. L'absence de consultation sur un objet obligatoire prévu par la loi peut même rendre invalide la décision concernée. De plus, si des conditions minimales n'ont pas été établies dans l'exercice de cette consultation, un tribunal peut demander à l'autorité compétente de recommencer le processus décisionnel de façon à ce que le ou les groupes qui doivent être consultés selon les termes de la loi le soient de façon satisfaisante.

### Qui a le pouvoir de consulter les parents?

La loi ne répond pas directement à cette question. Plusieurs organismes peuvent prétendre détenir le pouvoir de consulter les parents de leur milieu : la commission scolaire qui a la responsabilité de rendre les services éducatifs à la population, le directeur de l'école qui assure la gestion de l'école et la qualité des services éducatifs, le conseil d'établissement qui doit favoriser la participation de tous, l'OPP qui doit promouvoir la collaboration des parents au projet éducatif et même le comité de parents qui a la mission de représenter les parents auprès de la commission scolaire, etc.

On peut comprendre que tous ces organismes et bien d'autres ne peuvent se prévaloir du droit de consulter les parents par la voie de l'école et des élèves sans bouleverser le fonctionnement de l'école. Une concertation est donc de mise.

Dans les faits, tout ce qui se passe dans l'école relève de l'autorité du directeur de sorte qu'aucune consultation ne devrait avoir lieu auprès des parents par l'entremise des élèves sans son consentement explicite. Pour le reste, chaque cas est jugé au mérite.

### Comment se fait le retour de la consultation?

Il n'existe pas de règles pour le cheminement des avis à la suite d'une consultation. Des traditions ou des façons de faire existent cependant dans tous les milieux. Généralement, l'envoi des documents se fait par voie administrative. Par exemple, un avis du conseil d'établissement est acheminé à la commission scolaire par le directeur, un avis du comité de parents, au secrétariat général ou à la direction générale ou à la personne qui a demandé l'avis, et ce, par l'entremise du président ou du secrétaire du comité. Il est utile de s'informer pour bien connaître la marche à suivre.

Par contre, quand vient le temps de présenter en personne un avis à une instance politique comme le conseil des commissaires, il revient au président du comité de parents ou du conseil d'établissement de le faire.

On peut aussi faire connaître son avis à un autre organisme. Toutefois, cette démarche devient une question de stratégie politique qu'il convient de bien mesurer avant de la mettre en action.

## Quelques conseils à suivre... ou à ne pas suivre!



- La consultation se planifie : demandez un plan ou un calendrier de consultation afin de mieux prévoir vos interventions.
- Considérez la consultation comme un geste de communication.
- Prenez contact avec les personnes; dites merci, ça ne coûte pas cher!
- Rappelez-vous que les gens lisent peu : soyez concis.
- Soignez votre message : en éducation, la qualité de la langue écrite est grandement appréciée.
- Trouvez des ressources qui peuvent vous aider dans des voies plus difficiles telles que la rédaction d'un mémoire, des recommandations d'ordre financier, etc.
- Notez que l'émission d'un avis est renforcée par une action politique appropriée.
- La méfiance est rarement bonne conseillère.
- La consultation pour la frime devrait être une maladie dont on se guérit dès la première attaque!

# La consultation, un pouvoir d'influence

Dans un système politique comme le nôtre où nous sommes représentés par des élus, nous constatons souvent comme simples citoyens que les décisions sont prises sans qu'on ait nécessairement tenu compte des besoins et des intérêts des personnes qui vivent concrètement les situations; d'autres impératifs, qu'ils soient économiques, politiques ou sociaux, ont influencé les décideurs.

Dans ce contexte, la consultation est un outil précieux pour développer une véritable démocratie. En effet, elle donne aux gens concernés par une décision la possibilité de l'influencer, voire même de la changer.

En participant à une consultation, nous rappelons à nos élus qu'ils sont là pour nous représenter. Et n'est-il pas toujours vrai que « plusieurs têtes valent mieux qu'une »?

## La consultation, une occasion de croissance

La consultation est une occasion de croissance personnelle ou organisationnelle lorsqu'elle permet :

- de s'interroger;
- de remettre en question des idées reçues;
- d'élargir ses perceptions;
- d'explorer de nouvelles avenues;
- d'enrichir ses décisions et celles des autres;
- de contribuer au développement des services éducatifs rendus aux élèves et l'amélioration de la qualité de vie de la collectivité.

