



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

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

**Dans le cadre des consultations prébudgétaires 2026-2027**

**18 DÉCEMBRE 2025**

Publié par La Fédération des centres de services scolaires du Québec  
1001, avenue Bégon  
Québec (Québec) G1X 3M4  
418 651-3220  
[info@fcssq.quebec](mailto:info@fcssq.quebec)  
[www.fcssq.quebec](http://www.fcssq.quebec)

Document : 7704

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

---

AVANT-PROPOS _____	2
CONSTATS ET RECOMMANDATIONS _____	3
<i>Constats</i> _____	3
<i>Recommandations</i> _____	3
INTRODUCTION _____	4
L'ÉDUCATION, UNE MISSION ESSENTIELLE DE L'ÉTAT QUÉBÉCOIS _____	5
<i>Les coûts de système, la base de notre fonctionnement</i> _____	5
<i>L'impact sur les services aux élèves</i> _____	6
<i>Prévisibilité, flexibilité et stabilité</i> _____	7
<i>Les infrastructures scolaires, des environnements d'apprentissage</i> _____	8
<i>La formation professionnelle, un levier stratégique de développement économique</i> _____	9
<i>L'administration du réseau, les bienfaits essentiels d'une gestion performante</i> _____	10
CONCLUSION _____	12

## 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, ressources humaines, développement des compétences, ressources matérielles et informationnelles, financement, transport scolaire, communications, formation professionnelle, services éducatifs aux jeunes et aux adultes ainsi que des services juridiques. 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 s'assure du partage de bonnes pratiques avec les centres de services scolaires partout au Québec. Par sa connaissance du terrain et son positionnement au cœur de la prise de décision touchant le réseau d'éducation public, elle unit ses membres et ses partenaires autour d'enjeux communs, dans une perspective de collaboration riche en apprentissages collectifs.

Pour réaliser cette mission, la FCSSQ s'est donné trois orientations :

- Une Fédération **influyente** : au bénéfice de ses membres et du réseau d'éducation public.
- Une Fédération qui **soutient** : en s'alignant sur les besoins de ses membres.
- Une Fédération qui **rassemble** : ses membres et les autres acteurs du réseau pour un réseau d'éducation public de qualité.

Ce mémoire fait état des recommandations de la FCSSQ dans le cadre des consultations prébudgétaires 2026-2027. Nous tenons à remercier le ministère des Finances du Québec de recevoir les commentaires de la Fédération.

## CONSTATS ET RECOMMANDATIONS

---

### Constats

1. Selon une analyse préliminaire, une couverture incomplète des coûts de système pourrait avoir l'effet d'une coupure allant de 300 M\$ à 500 M\$.
2. Une compression de cet ordre aurait des impacts importants pour les services aux élèves et l'atteinte des objectifs prévus au plan stratégique du ministère de l'Éducation et aux ententes annuelles de gestion et d'imputabilité.
3. La gestion des travaux d'infrastructure peut être optimisée par l'adoption de plans de gestion immobilière intégrée.
4. L'administration des CSS peut être encore plus performante en lui accordant une plus grande agilité de gestion.

### Recommandations

1. Financer le réseau d'éducation public afin qu'il couvre l'ensemble des coûts de système.
2. Accorder un financement prévisible, flexible et stable au réseau d'éducation public, tant pour ses activités courantes que pour ses infrastructures.
3. Optimiser les processus de reddition de comptes afin de réduire la lourdeur administrative, tout en maintenant la rigueur des contrôles pour accroître l'efficacité du réseau scolaire, l'autonomie des centres de services scolaires et pour favoriser une gouvernance agile.
4. Prévoir le financement de démarrage de projets de mutualisation dans le réseau scolaire.

## INTRODUCTION

---

Le Québec est aujourd'hui confronté à des défis économiques et financiers majeurs. L'éducation, l'une des plus importantes missions de l'État, peut jouer un rôle pour relever ces défis. Le prochain budget du gouvernement tracera la route à suivre par les CSS.

Le réseau d'éducation public est d'abord et avant tout animé par un personnel chevronné et entièrement dédié à la mission d'instruire, de socialiser et de qualifier. En classe, partout dans les établissements scolaires et dans les centres administratifs, plus de 200 000 personnes contribuent à forger l'avenir du Québec.

Les sommes consacrées annuellement à l'éducation se comptent en milliards de dollars, mais les besoins pour offrir des services de qualité à 1,3 million d'élèves sont vastes. Il faut rémunérer celles et ceux qui font vivre l'école, entretenir et rénover les bâtiments, acheter des livres et du matériel informatique, organiser des services de garde et assurer le transport des élèves, tout en veillant à la saine gestion du réseau scolaire.

Depuis plusieurs années, les CSS maximisent toutes les ressources dont ils disposent. Pour relever les défis actuels et à venir, le réseau scolaire requiert aujourd'hui davantage de prévisibilité, de souplesse et de stabilité. C'est là le meilleur chemin pour optimiser les investissements en éducation.

Bien que les frais de gestion des centres de services scolaires soient parmi les plus bas des organismes publics et parapublics, les pratiques administratives peuvent certainement être améliorées. Le réseau scolaire est en action depuis longtemps déjà et les changements apportés doivent permettre aux CSS de se concentrer sur leur premier rôle : organiser des services éducatifs pour tous les élèves, dans toutes les régions du Québec, en tenant compte des particularités locales.

Les défis propres au réseau scolaire sont également importants. Il doit accueillir tous les élèves et leur offrir davantage de services, tout en soutenant leur persévérance. Il doit également les accueillir dans des environnements sains, sécuritaires et stimulants. Il soutient également l'économie québécoise, notamment par l'entremise de la formation professionnelle, un atout sous-estimé du système d'éducation. Néanmoins, les CSS doivent composer avec une charge administrative considérable.

C'est donc en misant sur les forces du réseau d'éducation public qu'il sera possible d'atteindre les objectifs gouvernementaux.

## L'ÉDUCATION, UNE MISSION ESSENTIELLE DE L'ÉTAT QUÉBÉCOIS

---

### Les coûts de système, la base de notre fonctionnement

Dans ses derniers budgets, le gouvernement du Québec octroie un peu plus de 20 G\$ au réseau de l'éducation. Les CSS ont la mission de transformer ce financement en services pour les élèves. Cette opération est réalisée avec toute la rigueur nécessaire, de sorte que les sommes destinées au réseau de l'éducation ont, chaque jour, un impact concret sur les élèves et le personnel.

De fait, environ 80 % des dépenses des CSS sont consacrées à la rémunération. Dans toutes les sphères d'activité, chaque membre du personnel contribue à la réussite des élèves et à leur épanouissement. Or, les dépenses salariales seront en augmentation d'au moins 2,5 % pour 2026-2027, et ce, en vertu des conventions collectives 2023-2028. Il faut également prévoir l'augmentation de la rémunération pour le personnel qui n'est pas au maximum de l'échelle salariale.

De plus, l'augmentation du nombre d'élèves risque de se poursuivre, même si la croissance pourrait ralentir en raison des changements apportés à la politique d'immigration. Ainsi, du personnel supplémentaire devrait être embauché. Les autres dépenses seront également soumises à l'inflation, qui pourrait se situer dans une fourchette de 2 % à 2,5 %<sup>1</sup>. Notons que l'inflation risque d'être plus élevée pour l'énergie et l'entretien des bâtiments. Alors que la mise à jour économique du 25 novembre 2025 prévoit une augmentation des dépenses en éducation de 1,8 % pour 2026-2027, nous anticipons plutôt une augmentation des coûts de système qui serait de l'ordre de 3 % à 4 %.

En ce sens, les efforts budgétaires des CSS devront être importants afin qu'ils puissent réaliser leur mission éducative.

---

<sup>1</sup> Chaire de recherche en macroéconomie et prévisions, « [Prévisions du taux d'inflation](#) », *Macroscope*, octobre 2025; Banque du Canada, « [Projections – octobre 2025](#) », *Rapport sur la politique monétaire*, octobre 2025.

Selon des estimations préliminaires, l'écart entre les coûts de système anticipés et l'augmentation des dépenses en éducation annoncée lors de la mise à jour économique de novembre dernier mènerait à des coupures en éducation, lesquelles pourraient atteindre une fourchette allant de 300 M\$ à 500 M\$ en 2026-2027. Or, de telles compressions budgétaires s'ajouteraient à celles annoncées au cours des derniers mois, de sorte que l'impact des coûts de système non couverts serait amplifié.

#### **Recommandation 1**

Financer le réseau d'éducation public afin qu'il couvre l'ensemble des coûts de système.

### **L'impact sur les services aux élèves**

En l'absence d'une couverture complète des coûts de système, les CSS ne pourraient pas atteindre l'ensemble des objectifs prévus au plan stratégique du ministère de l'Éducation, aux ententes annuelles de gestion et d'imputabilité ainsi qu'aux plans d'engagement vers la réussite.

Depuis la refondation du système public d'éducation dans les années 1960, le taux de diplomation a constamment augmenté et c'est l'ensemble de la société québécoise qui en a bénéficié. C'est un immense succès collectif, mais la tâche reste inachevée. La proportion d'élèves qui interrompent leurs études sans obtenir un diplôme nous préoccupe grandement. Devant les conséquences individuelles et collectives du décrochage, les CSS agissent pour soutenir la diplomation des élèves afin qu'ils aient toutes les compétences nécessaires pour la suite de leur parcours. Ces actions sont d'ailleurs en phase avec l'objectif gouvernemental d'augmentation du taux de diplomation.

Or, des défis demeurent à relever, à l'heure où le taux de diplomation tend à se stabiliser autour de 82 %. L'enseignement du français joue assurément un rôle central dans la réussite éducative des élèves. L'implantation d'un nouveau programme de français contribuera, à moyen terme, à la diplomation d'une proportion grandissante d'élèves. Pourtant, il ne s'agit que d'un moyen parmi d'autres, puisqu'il existe une multitude de facteurs de vulnérabilité. En ce sens, les CSS doivent pouvoir utiliser l'ensemble des outils à leur disposition afin d'accompagner tous les élèves.



Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, le réseau scolaire doit demeurer un milieu de travail attractif et de nombreux efforts ont été consentis à cet égard au cours des dernières années. Les données préliminaires de l'année scolaire 2025-2026 semblent annoncer une amélioration, mais le travail doit se poursuivre afin de pouvoir continuer à fournir des services éducatifs de qualité.

Une multitude d'acteurs contribuent à cette offre. Par exemple, la prestation des services éducatifs passe nécessairement par des systèmes informatiques sécuritaires et performants. Les actifs informationnels du réseau scolaire desservent chaque jour 1,5 million d'élèves et de membres du personnel, sans compter les parents et les autres citoyens qui interagissent avec les CSS. Aujourd'hui, les cybermenaces peuvent mettre en péril leur mission éducative, et le développement rapide de l'intelligence artificielle pose, à tous les niveaux, de nombreux défis. Assurer le bon fonctionnement quotidien des ordinateurs, des tableaux interactifs, des réseaux filaires et des systèmes est en soi une tâche titanesque. Les mandats dévolus aux équipes informatiques sont nombreux, essentiels et stratégiques dans la réalisation de la mission éducative des CSS. L'exemple des ressources informationnelles témoigne bien de l'interdépendance de tous les services qui permettent d'assurer la réussite éducative des élèves.

### **Prévisibilité, flexibilité et stabilité**

La capacité du réseau scolaire d'assurer sa mission repose sur une planification qui démarre des mois, voire des années à l'avance. Que ce soit pour répartir les ressources en vue de la prochaine rentrée ou pour déterminer les besoins d'espace à long terme, les équipes des CSS doivent enclencher les démarches sans connaître les sommes qui seront accordées. En ce sens, la prévisibilité, la flexibilité et la stabilité doivent être les fondements sur lesquels s'appuie le financement de l'éducation. C'est la clé pour assurer une gestion rigoureuse et efficace des sommes octroyées par le gouvernement aux CSS.

#### **Recommandation 2 a)**

Accorder un financement prévisible, flexible et stable au réseau d'éducation public pour ses activités courantes.

## Les infrastructures scolaires, des environnements d'apprentissage

L'école doit offrir des infrastructures accueillantes, saines, sécuritaires et stimulantes pour favoriser les apprentissages, la réussite éducative et le bien-être des élèves.

À cet égard, les CSS reconnaissent les efforts budgétaires considérables que le gouvernement a consentis au cours des dernières années. Néanmoins, l'amélioration durable des infrastructures passe par le maintien des efforts des dernières années, d'autant plus que 53 % des immeubles sont toujours considérés comme étant en mauvais état<sup>2</sup>. Si la cadence des travaux de réfection devait ralentir, l'état général des infrastructures risquerait de se dégrader rapidement. Soulignons que ces travaux impliquent non seulement des rénovations physiques, mais aussi des mises à niveau normatives, fonctionnelles et techniques pour répondre aux besoins actuels et futurs des élèves et du personnel.

Même lorsque le financement est au rendez-vous dans le budget, l'accès aux sommes s'avère complexe. Depuis l'instauration des cibles d'investissement, les CSS doivent respecter les montants prévus au Plan québécois des infrastructures pour l'année financière en cours, sans pouvoir reporter les sommes non utilisées, ce qui réduit leur flexibilité budgétaire. Les enveloppes sont communiquées tardivement, créant un décalage avec le cycle de planification et laissant peu de temps pour réaliser les travaux estivaux. De plus, l'instabilité liée à l'utilisation du financement peut entraîner des interruptions de projets, des pénalités et des coûts supplémentaires qui nuisent à l'efficacité de la gestion des infrastructures scolaires.

Pour remédier à cette situation, la FCSSQ propose une gestion immobilière intégrée. Pour chaque CSS, un plan directeur pluriannuel stabiliserait la planification des travaux, en prévoyant un financement sur cinq ans. Cette approche, combinée à des cibles pluriannuelles transmises plus tôt et alignées sur les enveloppes finales, favoriserait une planification stratégique à long terme, réduirait les imprévus et optimiserait la réalisation des projets en fonction des contraintes opérationnelles et du calendrier scolaire<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Secrétariat du Conseil du trésor, [Plans annuels de gestion des investissements publics en infrastructures 2025-2026](#), 2025, Québec, Gouvernement du Québec, p. 70.

<sup>3</sup> Fédération des centres de services scolaires du Québec, [Étude portant sur le parc immobilier scolaire dans les centres de services scolaires et les commissions scolaires](#), Québec, FCSSQ, 2023, 43p. Une [synthèse du rapport](#) est également disponible.

Un financement soutenu, flexible et prévisible, contribuera à maintenir et à améliorer les infrastructures scolaires, protégera les investissements réalisés, garantira des milieux sains et sécuritaires et évitera des coûts supplémentaires liés à la dégradation. En somme, une telle vision contribuerait à l'optimisation de l'utilisation des fonds publics.

#### **Recommandation 2 b)**

Accorder un financement prévisible, flexible et stable au réseau d'éducation public pour ses infrastructures.

### **La formation professionnelle, un levier stratégique de développement économique**

L'école publique québécoise a pour mission d'instruire, de socialiser et de qualifier. Ce troisième volet se déploie pleinement en formation professionnelle. Ce secteur doit notamment développer une offre éducative axée sur les besoins exprimés par les entreprises et sur les orientations gouvernementales en matière de développement économique. La formation professionnelle est un puissant levier de développement régional puisque les centres de formation sont répartis à la grandeur du Québec. De plus, leur offre de formation s'adapte à la réalité de chaque milieu.

À l'heure où le Québec est confronté à des défis économiques inédits, la formation professionnelle est un secteur éducatif plus indispensable que jamais. Depuis l'année scolaire 2022-2023, les centres de formation professionnelle publics enregistrent une hausse de 17 % du nombre d'élèves, soit une augmentation de 20 000 personnes en trois ans.

Le maintien d'une telle cadence est incontournable pour offrir une première qualification à des milliers de jeunes et d'adultes, mais également pour perfectionner le personnel déjà en emploi ou encore pour requalifier les personnes qui changent de domaine. Pour accueillir un nombre grandissant d'élèves, assurer leur diplomation dans les meilleurs délais afin que leur expertise profite aux entreprises du Québec, comme à nos services publics, les CSS doivent avoir tous les moyens pour répondre à la demande.

Le soutien accordé au cours des dernières années a joué un rôle important, notamment dans le cadre de l'Offensive de formation en construction. Plus largement, le financement de la formation professionnelle requiert une stabilité et une prévisibilité accrues afin de pouvoir offrir des formations dans le cadre souple que requièrent les entreprises, le gouvernement et les individus qui souhaitent faire profiter la société de leur expertise.

### **L'administration du réseau, les bienfaits essentiels d'une gestion performante**

L'augmentation des dernières années en matière d'obligations législatives, réglementaires et administratives, combinée à l'accroissement des exigences qui émanent de l'appareil gouvernemental, a contribué à un alourdissement qui s'oppose, à bien des égards, à l'efficacité recherchée pour l'atteinte d'une gestion performante.

Ainsi, la gouvernance des CSS doit se déployer à travers la complexité opérationnelle de la gamme de mesures propres aux règles budgétaires et les redditions de comptes, dont l'importance relative ne justifie pas toujours le haut degré de mobilisation des ressources. Les CSS doivent aussi composer avec des enjeux de recrutement et de rétention du personnel, dans un contexte de gel d'embauche, tout en gérant des coûts de système à travers une inflation non intégrée. Pourtant, les CSS, conscients de l'impact de ces multiples obligations sur le personnel en place, parviennent à maintenir le coût de leurs dépenses administratives à une moyenne d'environ 5 %<sup>4</sup>.

Dans le contexte budgétaire actuel, l'optimisation des pratiques de gestion est un exercice incontournable pour que chaque dollar investi dans l'école publique permette d'assurer des services éducatifs aux quelque 1,3 million d'élèves accueillis dans nos établissements. Au cœur des activités administratives se trouvent les redditions de comptes. Certes, elles sont essentielles afin d'assurer une gestion rigoureuse des fonds publics. Toutefois, leur optimisation permettrait d'améliorer l'efficacité des CSS afin qu'ils consacrent un maximum de ressources aux services aux élèves en fonction de la réalité et des besoins propres à chaque milieu.

---

<sup>4</sup> Des travaux de la chaire de recherche en fiscalité et en finances publiques permettent d'évaluer les coûts d'administration des municipalités québécoises à une fourchette de 10 % à 20 % de leurs dépenses. Clément Carbonnier, *Portrait des finances publiques locales au Québec*, Cahier de recherche 2020/12, Sherbrooke, Chaire de recherche en fiscalité et en finances publiques, 2020, p.21.

Une reddition de comptes efficace est une reddition au service de la mission. Elle permet de brosser un portrait des actions posées et des résultats obtenus relativement aux orientations stratégiques, d'éclairer les décisions à prendre, d'améliorer les pratiques ainsi que d'assurer un suivi serré des dépenses et investissements réalisés. Ainsi, le réseau scolaire bénéficierait de l'adaptation de certaines politiques de simplification administrative proposées par le gouvernement pour les entreprises privées, à l'instar du projet de loi n° 11 déposé en décembre 2025.

La simplification des redditions de comptes ne signifie pas un relâchement des contrôles, mais plutôt une optimisation des processus afin de garantir la transparence et réduire la lourdeur administrative. Cette approche permettrait de renforcer l'efficacité du réseau scolaire et de mieux répondre aux besoins des élèves, tout en contribuant à réduire les coûts liés à la gestion administrative. Une gestion encore plus performante favorise non seulement une meilleure utilisation des fonds publics, mais aussi une gouvernance proactive et agile, capable de s'adapter rapidement aux priorités éducatives. Le prochain budget doit donc permettre de retrouver un équilibre entre l'autonomie et le contrôle, ce qui favorisera l'atteinte des orientations gouvernementales auxquelles les CSS doivent se conformer.

**Recommandation 3**

Optimiser les processus de reddition de comptes afin de réduire la lourdeur administrative, tout en maintenant la rigueur des contrôles pour accroître l'efficacité du réseau scolaire, l'autonomie des centres de services scolaires et pour favoriser une gouvernance agile.

Par ailleurs, la mutualisation peut constituer une voie porteuse pour soutenir une gestion plus performante et atteindre les objectifs gouvernementaux. À cet égard, les CSS ont pris l'initiative, au cours des dernières années, de mettre en place l'Union réciproque d'assurance scolaire du Québec et un service de recrutement hors Québec. La mise en place de tels projets a été rendue possible grâce au soutien et au financement du MEQ. Pour maintenir cet élan, le budget de l'éducation doit prévoir un financement qui permet de donner l'impulsion initiale à de nouveaux projets de mutualisation qui sont prêts à être actualisés dès 2026-2027.

**Recommandation 4**

Prévoir le financement de démarrage de projets de mutualisation dans le réseau scolaire.

## CONCLUSION

---

Au cours des dernières années, le gouvernement du Québec a réinvesti des sommes considérables dans le réseau d'éducation public. Cet effort a permis de renforcer l'attractivité des emplois, de rénover un plus grand nombre d'établissements et d'améliorer les services offerts. Bien que des améliorations soient constatées, la pénurie de main-d'œuvre et l'état des infrastructures restent des enjeux majeurs.

Les CSS sont conscients du contexte budgétaire actuel et de l'ampleur des défis qui y sont associés. La capacité d'offrir les services attendus par la population et la réalisation des objectifs stratégiques du gouvernement sont directement tributaires des sommes qui seront octroyées.

Pour accomplir sa mission première qui est d'offrir des services de qualité, le réseau scolaire public doit pouvoir compter sur des investissements récurrents et qui répondent aux besoins spécifiques de la réalité évolutive de chaque milieu.

Tous les services des CSS contribuent à la réussite éducative des élèves. Plus que jamais, le réseau doit bénéficier des modalités de gestion administrative souples pour permettre de soutenir la performance des organisations.

Plus largement, le financement doit être fondé sur la prévisibilité, la flexibilité et la stabilité. Les élèves du Québec en seront les plus grands bénéficiaires.