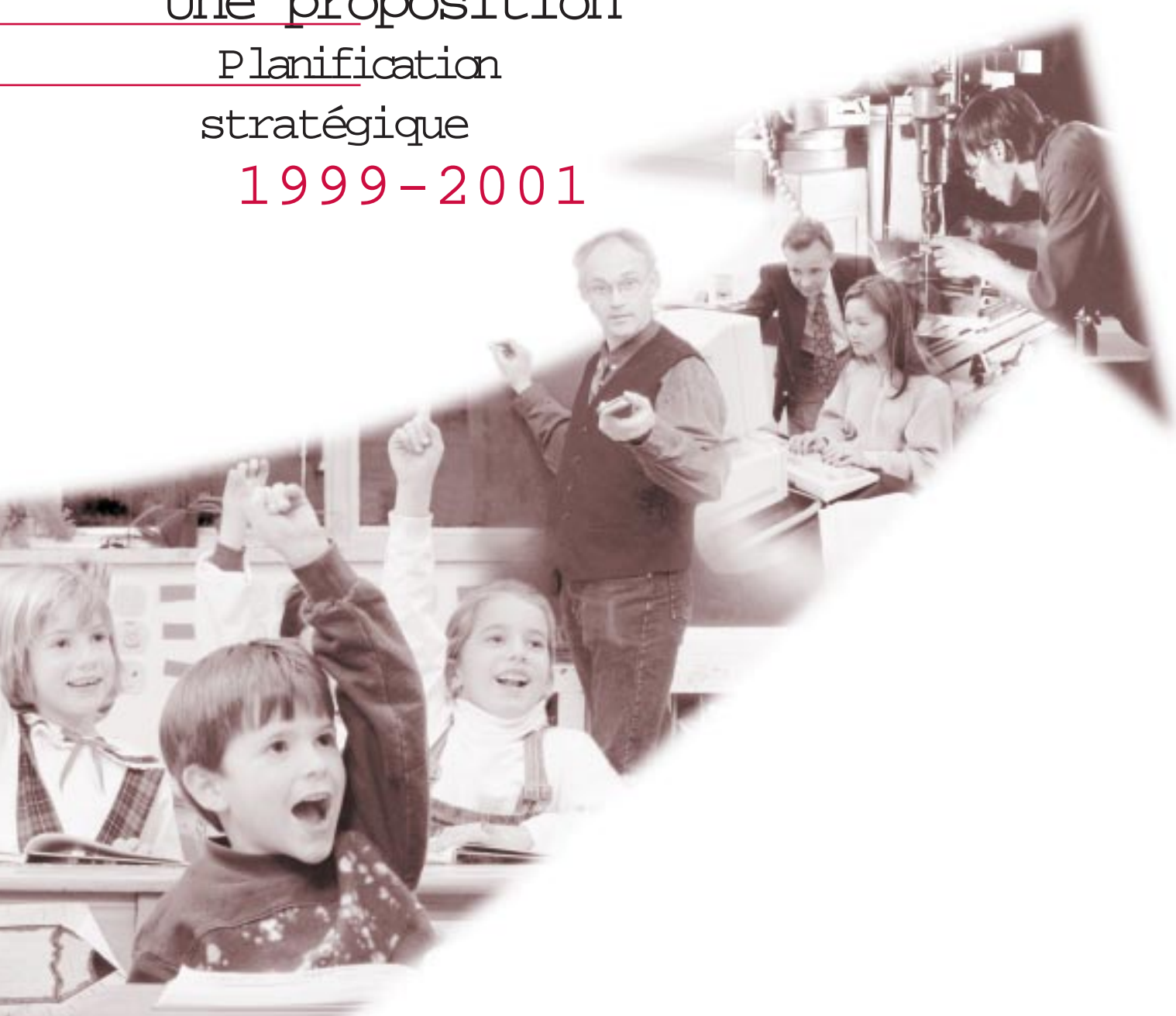


Une proposition
Planification
stratégique
1999-2001



Document : 5908b
Docciser : 1-104-01-



**La Fédération
des commissions
scolaires
du Québec**

Préalable

Mission et objectifs de la FCSQ

Orientation fondamentale

L'orientation fondamentale de la FCSQ est de promouvoir les intérêts de l'éducation.

C'est sa raison d'être et elle est d'ailleurs libellée en toutes lettres dans la Loi sur la Fédération des commissions scolaires du Québec.

Moyens privilégiés pour respecter sa raison d'être

Les moyens privilégiés pour atteindre cette finalité sont :

- grouper et unir les commissions scolaires ;
- prendre toute initiative susceptible de défendre et de protéger les intérêts des membres ;
- aider à régler les différents problèmes d'ordres éducatif, culturel, économique et social qui peuvent se poser pour ses membres.

Objectifs généraux

- Assurer la représentation des commissions scolaires auprès des instances gouvernementales, des organismes concernés et de l'ensemble de la population du Québec.
- Agir en vue d'influencer le processus décisionnel en éducation en assumant un leadership constant.
- Répondre à des besoins de services communs dans un souci d'efficacité et d'optimisation des ressources.
- Faire la promotion du système public d'enseignement.

Objectifs spécifiques

- Fournir aux commissions scolaires des lieux d'échanges pour exprimer leurs préoccupations et leurs attentes.
- Favoriser la concertation pour l'établissement d'objectifs communs.
- Mettre au point des mécanismes qui permettent aux commissions scolaires de participer aux prises de décisions dans tous les secteurs de l'éducation.
- Informer les commissions scolaires sur tout développement et sur toute décision significative pour le système public d'enseignement.
- Fournir aux commissions scolaires des services ayant trait à l'administration, aux affaires publiques et aux relations du travail.

Orientations stratégiques 1999-2001 (Propositions)

Note

Structure du document : le processus

- 1) Description du contexte et des enjeux en général.
- 2) Pour chaque orientation stratégique :
 - description du contexte et des enjeux ;
 - plusieurs objectifs précis.

Le contexte et les enjeux en général

Les commissions scolaires ont été confrontées au cours des derniers mois à des changements implantés à un rythme sans précédent qui auront exigé de nos ressources humaines une mobilisation totale et entière. Qu'il suffise de penser aux fusions des commissions scolaires, à l'implantation des commissions scolaires linguistiques, à la mise à la retraite massive de nos personnels, aux compressions budgétaires sévères des deux dernières années et à l'implantation de la loi 180 qui modifie fondamentalement les rôles et responsabilités des différents acteurs.

Malgré tout, nous pouvons affirmer que nos commissions scolaires ont livré la marchandise et continuent de le faire.

Avec un tel bilan, nous pourrions croire que les deux prochaines années seront empreintes de stabilité et de sérénité. Mais il n'en sera rien. En effet, l'analyse de l'environnement externe et interne à nos organisations nous indique que le réseau des commissions scolaires sera de nouveau interpellé sur des enjeux majeurs.

La négociation du pacte fiscal, le Sommet de la jeunesse, les négociations des nouvelles conventions collectives, les problèmes de financement des commissions scolaires, la poursuite de la mise en œuvre de la réforme dont principalement l'élaboration d'un nouveau curriculum, une nouvelle politique de formation continue, sont autant d'enjeux majeurs auxquels devra faire face notre réseau.

Compte tenu de cette lecture de la situation et des projets à venir, nous proposons les orientations stratégiques suivantes :

Liste des orientations stratégiques retenues

- 1. La commission scolaire : un gouvernement responsable en éducation**
- 2. La réforme de l'éducation : un projet de société à réussir**
- 3. La formation professionnelle : une stratégie pour le développement du Québec**
- 4. La formation continue : une voie pour assurer l'autonomie des personnes et des régions**
- 5. Les ressources humaines : un monde de compétences au service de la mission éducative**
- 6. Les ressources financières : une condition de réussite**
- 7. Les services aux membres : une nouvelle réalité pour répondre à de nouveaux besoins**

Première orientation

La commission scolaire : un gouvernement responsable en éducation

Contexte et enjeux

L'éducation est au cœur du développement d'une société. Les commissions scolaires ont toujours contribué largement aux efforts du gouvernement du Québec pour améliorer la qualité des services dans toutes les régions du Québec. La participation des citoyens et des citoyennes à la définition des orientations et des services dont sont responsables les commissions scolaires et leurs établissements est déjà bien structurée : les parents et les élèves eux-mêmes, les personnels, les représentants de la communauté, ceux des groupes socio-économiques, et même ceux des entreprises.

Le gouvernement du Québec a déjà annoncé un certain nombre d'orientations qu'il souhaiterait mettre de l'avant au cours des prochains mois. Celles-ci toucheront notamment la négociation d'un nouveau pacte fiscal qu'il entend négocier avec le monde municipal, négociation à laquelle devraient prendre part les commissions scolaires. Le Sommet de la jeunesse interpellera également nos organismes puisque nos jeunes sont notre clientèle privilégiée et nous devons manifester un intérêt particulier et un engagement ferme afin de faire à notre jeunesse une place de choix dans notre société.

Les commissions scolaires ont toujours accepté de participer aux efforts de redressement des finances publiques, même si les décisions prises localement occasionnent parfois des critiques importantes dans chacun des milieux. Comme le contexte budgétaire semble s'améliorer, il est maintenant temps de revendiquer notre part de réinvestissement du gouvernement si l'on veut préserver et améliorer nos services éducatifs.

De grands débats touchant les valeurs véhiculées dans nos commissions scolaires risquent de voir le jour dans les prochains mois. À cet égard, nous n'avons qu'à penser aux effets que suscite déjà le Rapport Proulx sur la place de la religion à l'école. La politique de la ruralité risque également de susciter de bonnes discussions. Et nombre d'autres politiques ou programmes qui seront mis de l'avant par divers ministères

ou organismes interpellent nos commissions scolaires au cours des prochains mois.

La réalité des nouvelles commissions scolaires linguistiques nécessite que chacune d'elles structure des interventions ciblées pour faire connaître ses caractéristiques nouvelles, ses orientations, ses objectifs et les services qu'elle offre à la population.

De plus, la réforme de l'éducation confie plus de responsabilités aux écoles, tout en conférant à la commission scolaire un rôle plus grand en matière de développement régional et d'implication communautaire. Enfin, la commission scolaire, cet employeur majeur chargé d'administrer des fonds publics importants, devra être soucieuse de l'image qu'elle projette et des répercussions de ses décisions sur le milieu local.

Dans le contexte de la révision du pacte fiscal et d'un certain questionnement sur la légitimité politique des commissions scolaires, il faut faire en sorte que les commissions scolaires et les élus soient mieux connus, mieux perçus pour rayonner davantage. Bref, il faut se bâtir une banque de crédibilité, particulièrement pour accroître le poids politique des commissions scolaires et faire face plus facilement aux situations difficiles.

Première orientation

La commission scolaire : un gouvernement responsable en éducation (suite)

Objectifs à poursuivre

- Positionner les commissions scolaires comme des interlocutrices et des partenaires privilégiées du gouvernement du Québec.
- S'assurer que le gouvernement du Québec réaffirme, dans le cadre d'un nouveau pacte fiscal, que les commissions scolaires sont de véritables gouvernements responsables de l'éducation publique offrant des services aux jeunes et aux adultes des niveaux préscolaire, primaire et secondaire, tant pour la formation générale que pour la formation professionnelle.
- S'assurer que les commissions scolaires disposent des marges de manœuvre requises pour qu'elles assument efficacement leur rôle de gouvernement responsable en éducation.
- Assurer une présence active auprès des ministères et organismes qui initient et supportent des politiques, programmes et activités liés à l'éducation.
- Se donner les moyens pour améliorer l'exercice de la démocratie scolaire au Québec.
- Assurer une concertation efficace des divers partenaires afin d'accentuer notre unité d'action.
- Soutenir et valoriser le rôle important des élus scolaires dans le développement de la société québécoise.
- Assurer une visibilité constante et valorisante de l'activité des commissions scolaires et de leurs établissements.

Deuxième orientation

La réforme de l'éducation : un projet de société à réussir

Contexte et enjeux

Orchestrée autour de sept lignes d'action, la plus importante réforme de notre système d'éducation depuis le Rapport Parent, se met en place pour « prendre le virage du succès ».

Depuis l'amorce des États généraux sur l'éducation, la Fédération et les commissions scolaires ont toujours soutenu que des changements étaient nécessaires et qu'elles se mobiliseraient pour réussir la réforme. La Fédération a pris l'engagement politique de promouvoir la réforme, de collaborer avec le gouvernement et de faciliter le travail des commissions scolaires dans cette réforme.

Réussir la réforme constitue un enjeu très positif pour la Fédération et pour les commissions scolaires. Le leadership, la cohésion d'un réseau, le partenariat interne et externe : voilà des images positives de nos commissions scolaires qu'il faut transmettre aux partenaires de l'éducation et au gouvernement.

La prise en charge de toutes leurs responsabilités par les conseils d'établissement, l'amorce de la mise en œuvre du nouveau curriculum, la place de la religion à l'école, les mesures de soutien à l'école montréalaise, le développement de la formation professionnelle, le déploiement de services à la petite enfance et en formation continue aux adultes, la mise en œuvre de nouvelles politiques ministérielles en adaptation scolaire, en évaluation pédagogique, sans oublier les trois régimes pédagogiques ; les chantiers actuels sont donc très exigeants.

De plus, des changements importants de pratiques vont découler de cette réforme du curriculum, changements qui auront des répercussions majeures sur les ressources de l'éducation (compétences du personnel, matériel didactique, adaptation éventuelle de locaux, ressources financières...).

Deuxième orientation

La réforme de l'éducation : un projet de société à réussir (suite)

Objectifs à poursuivre

- Contribuer, avec le ministère de l'Éducation, au développement et à la mise en œuvre des politiques, des règlements et des programmes qui sont requis pour la réforme du curriculum.
- S'assurer que le ministère de l'Éducation prenne en compte, dans sa planification et dans la répartition des ressources, les répercussions de la réforme de l'éducation sur les ressources des commissions scolaires et des établissements.
- Soutenir la concertation des commissions scolaires sur les principaux enjeux, sur les planifications et les programmes d'action proposés par le ministère de l'Éducation pour les différentes lignes d'action de la réforme de l'éducation.
- Contribuer à la mise en œuvre de la nouvelle répartition des fonctions et des pouvoirs en fournissant aux commissions scolaires les outils appropriés.
- Participer à la préparation et à la mise en œuvre des nouveaux régimes pédagogiques.
- Participer à la mise en œuvre de la Politique de l'adaptation scolaire.

Troisième orientation

La formation professionnelle : une stratégie pour le développement du Québec

Contexte en enjeux

Les commissions scolaires et leurs centres ont réalisé des progrès considérables en formation professionnelle au cours de la dernière décennie. Ces progrès seront bien visibles lors du Mondial des métiers en novembre 1999 à Montréal; des jeunes et des adultes compétents intègrent le marché du travail, dans toutes les régions, grâce à une qualification professionnelle obtenue dans nos centres.

Pourtant, un large consensus se dégage parmi les partenaires du marché du travail et au sein du gouvernement sur la « nécessité d'un nouvel effort majeur » concerté en formation professionnelle.

« Valoriser ces filières de la formation professionnelle et technique, développer encore les formations courtes et renforcer au niveau régional notre capacité de réaction rapide lorsque apparaissent ici et là des besoins spécifiques de formation », ainsi l'exprimait le Premier ministre lorsqu'il évoqua la nécessité d'une « révolution de la formation professionnelle » (mars 1999).

Les commissions scolaires devront se donner rapidement des orientations communes en formation professionnelle afin de relever ce défi pour les jeunes. La Fédération et les commissions scolaires devront proposer des solutions aux épineux problèmes de la qualification et de l'insertion professionnelle des jeunes.

Troisième orientation

La formation professionnelle : une stratégie pour le développement du Québec (suite)

Objectifs à poursuivre

- Constituer des orientations et un projet ralliant les commissions scolaires pour favoriser une réforme significative de la formation professionnelle au secondaire.
- Rallier les partenaires gouvernementaux et les partenaires socio-économiques aux orientations privilégiées par la Fédération et par les commissions scolaires dans le développement de la formation professionnelle.
- Contribuer, avec les commissions scolaires, au développement de la formation professionnelle au secondaire, notamment en réalisant les études d'impact des différentes propositions ministérielles relatives à la répartition des autorisations de programmes (la Carte), ainsi que des projets de programmes nouveaux ou révisés.
- Promouvoir la formation professionnelle comme un moyen indispensable pour qualifier les jeunes, composante de la mission éducative du cours secondaire.
- Susciter une collaboration accrue des milieux de travail (entreprises et syndicats) à la formation professionnelle des jeunes et des adultes, notamment en les associant au développement ou à la révision des programmes, en les incitant à l'accueil des élèves pour des stages de divers formats dans l'entreprise, en les sollicitant pour la mise à jour des compétences techniques du personnel de nos centres, ou en les associant à l'administration de la formation professionnelle dans un centre.
- Diffuser les innovations et les réalisations des commissions scolaires en formation professionnelle, afin de mettre en valeur le dynamisme, la compétence et la créativité dont font preuve les commissions scolaires et les centres.

Quatrième orientation

La formation continue : une voie pour assurer l'autonomie des personnes et des régions

Contexte et enjeux

Le gouvernement québécois prépare une politique gouvernementale de la formation continue. À la suite de l'entente Canada-Québec sur la main-d'œuvre, d'importantes sommes sont maintenant administrées par le Québec, selon des priorités établies avec les partenaires du marché du travail.

La mise en place d'Emploi-Québec comme unité autonome de service ainsi qu'un nouveau réseau intégré de centres locaux pour l'emploi (CLE), la formation de la Commission des partenaires du marché du travail et de ses conseils régionaux, les politiques et les normes développées par l'État et ces partenaires pour encadrer les services publics d'emploi, sont autant de faits qui influencent l'action des commissions scolaires qui disposent par ailleurs d'un financement plus restreint de la part du ministère de l'Éducation.

Les voies d'action probables de la politique de la formation continue auront une influence déterminante sur l'action de nos commissions scolaires : alphabétisation, accueil et référence, diversification des modes et des lieux de formation, reconnaissance des acquis extrascolaires.

Quatrième orientation

La formation continue : une voie pour assurer l'autonomie des personnes et des régions (suite)

Objectifs à poursuivre

- Promouvoir une implication majeure des commissions scolaires dans la formation continue des citoyens québécois, particulièrement dans le développement des compétences de base des personnes.
- Proposer au gouvernement que la commission scolaire devienne responsable de coordonner la mission publique de la formation continue dans son territoire.
- Favoriser la coopération et la concertation des commissions scolaires pour améliorer l'offre de formation continue réalisée par les centres d'éducation des adultes, par les centres de formation professionnelle et par les services aux entreprises.
- Susciter le développement de partenariats entre les commissions scolaires, les organismes de développement local et régional, les organismes sociaux, culturels et les partenaires du marché du travail, afin d'accroître l'efficacité de nos commissions scolaires dans le développement de la formation continue.
- Diffuser des initiatives et des réalisations des commissions scolaires illustrant leur capacité de diversifier les modes et les lieux de formation.
- Proposer au gouvernement que la commission scolaire devienne la plaque tournante des services d'accueil et de référence dans sa région.
- Susciter l'engagement des commissions scolaires dans le chantier prévisible du développement de la reconnaissance des compétences, complément de la reconnaissance des acquis extrascolaires.

Cinquième orientation

Les ressources humaines : un monde de compétences au service de la mission éducative

Contexte et enjeux

Les dernières années ont été particulièrement exigeantes pour les personnels du réseau scolaire. Les fusions de commissions scolaires, l'implantation de la politique de la petite enfance, l'implantation de la nouvelle Loi sur l'instruction publique, les mises à la retraite massives, l'atteinte du déficit zéro sont autant d'exemples des défis importants rencontrés récemment par l'ensemble des employés des commissions scolaires.

Par ailleurs, la décentralisation de certaines matières de négociation au niveau local et l'obtention d'une plus grande marge de manœuvre dans la gestion de l'organisation du travail ont été identifiées comme conditions essentielles de la mise en œuvre de la réforme. Les représentants des commissions scolaires devront ainsi constamment s'assurer de l'adhésion du gouvernement à ces objectifs.

L'établissement des conditions de travail des personnels non syndiqués (cadres et hors cadres) auquel est associée la Fédération constituera aussi un chantier important en raison du problème de recrutement rencontré actuellement par les commissions scolaires. Soulignons également que le renouvellement du personnel des commissions scolaires entraînera aussi des problèmes de recrutement chez d'autres groupes œuvrant dans les commissions scolaires.

Cinquième orientation

Les ressources humaines : un monde de compétences au service de la mission éducative (suite)

Objectifs à poursuivre

- S'assurer de la réalisation des mandats de négociation qui visent à garantir la poursuite de la décentralisation graduelle et complète de l'organisation du travail.
- S'assurer que les prochaines conventions collectives permettent aux commissions scolaires de mettre en œuvre les nouvelles dispositions de la Loi sur l'instruction publique, en favorisant l'émergence de la diversité et de l'autonomie pédagogique des établissements et en dégagant une souplesse organisationnelle au profit de ces derniers.
- Rechercher durant les prochaines négociations et dans le cadre de l'établissement des conditions de travail des gestionnaires une reconnaissance plus grande du rôle d'employeur des commissions scolaires par la décentralisation de véritables enjeux de négociation.
- Appuyer les commissions scolaires pour l'accomplissement de leur négociation locale en assurant une concertation et une coordination de cette activité.
- Élaborer des stratégies qui permettront aux commissions scolaires de faire face aux problèmes de recrutement appréhendés dans le cadre du renouvellement de leurs personnels.
- Veiller aux intérêts des commissions scolaires lors de la révision des encadrements légaux qui affecteront les ressources humaines, notamment lors de la révision du Code du travail.

Sixième orientation

Les ressources financières : une condition de réussite

Contexte et enjeux

Les mesures prises par le gouvernement pour l'atteinte de l'objectif du déficit zéro ont fait en sorte que les commissions scolaires ne disposent plus de marge de manœuvre pour contrer l'effet cumulatif des compressions que leur a imposées le gouvernement et pour offrir des services de qualité à leurs clientèles jeunes et adultes.

Les diverses pressions qui s'exercent sur les ressources financières des commissions scolaires ne diminuent pas. En effet, les commissions scolaires doivent appliquer les conventions collectives et financer la mise en œuvre de la réforme de l'éducation tout en gérant des problèmes liés à la décroissance des effectifs en région, à l'école montréalaise et aux milieux économiquement faibles. Ces enjeux doivent être mis en parallèle avec la restructuration que les commissions scolaires ont eu à vivre et les coûts imprévus qui en ont résulté. La réalité c'est que les commissions scolaires doivent faire des choix avec des ressources limitées.

En effet, même si elles bénéficient d'un régime de financement global, quelques secteurs inquiètent davantage. Le sous-financement du service du transport scolaire constitue une part importante du déficit de plusieurs commissions scolaires. De même, le sous-financement a des conséquences sur les services complémentaires identifiés aux régimes pédagogiques parce que les personnels requis pour offrir ces services aux élèves ont diminué. Un problème se pose également avec l'incapacité pour les commissions scolaires de supporter l'introduction des nouvelles technologies à l'école avec du personnel technique correspondant aux besoins des élèves et du personnel enseignant. La liste pourrait s'allonger encore.

Comme les commissions scolaires doivent veiller à la réalisation des politiques gouvernementales, elles sont donc en droit de réclamer un financement adéquat, notamment parce qu'elles n'ont plus de véritable marge de manœuvre et que l'impôt foncier scolaire est plafonné.

Sixième orientation

Les ressources financières : une condition de réussite (suite)

Objectifs à poursuivre

- Développer des stratégies pour faire connaître les besoins en éducation primaire et secondaire et associer l'ensemble des commissions scolaires et les partenaires à cette démarche.
- Prendre les mesures concrètes pour justifier les demandes budgétaires des commissions scolaires au Ministère et au gouvernement pour assurer le financement de la réussite du plus grand nombre d'élèves et pour offrir des services de qualité.
- Réclamer, dans le cadre de la négociation sur le pacte fiscal pour les années 2000, la marge de manœuvre perdue au fil du temps afin de soutenir les décisions des gouvernements locaux et autonomes que sont les commissions scolaires.
- Prendre les mesures qui s'imposent pour assurer le financement du transport scolaire et le rendre plus équitable afin de veiller à l'accessibilité des élèves à l'éducation et à leur sécurité.
- Prendre les mesures qui s'imposent pour réviser le mode de financement des commissions scolaires afin de prendre en compte la décroissance des effectifs et la réalité de l'école montréalaise, de la pauvreté et des milieux pluriethniques des régions limitrophes.
- Veiller à ce que toutes les ressources financières appropriées accompagnent les réformes, les politiques et les encadrements ministériels affectant l'éducation primaire et secondaire.

Septième orientation

Les services aux membres : une nouvelle réalité pour répondre à de nouveaux besoins

Contexte et enjeux

La première année d'existence des commissions scolaires linguistiques coïncide avec la mise en place d'une nouvelle structure politique adaptée à la nouvelle configuration de ce réseau de commissions scolaires. Ces nouvelles commissions scolaires couvrent aussi, pour la plupart, un territoire nettement plus grand avec de multiples intervenants sociaux, culturels, économiques et politiques. La mission de ces commissions scolaires est maintenant plus complexe, plus diversifiée et plus commune à toutes.

Ainsi, après les fusions, on constate que près de 50 % des commissions scolaires ont moins de 10 000 élèves alors que quelque 15 % d'entre elles ont plus de 25 000 élèves. La diversité de la taille et des moyens de nos commissions scolaires va entraîner des écarts importants quant aux services que les unes et les autres vont requérir de la Fédération.

L'analyse des besoins de ces différentes commissions scolaires devra être menée avec soin d'ici la fin de l'année 1999, afin que la Fédération puisse redéployer les services à ses membres en tenant compte de la situation particulière de chaque groupe, en fonction des besoins prioritaires définis par l'ensemble et en fonction du niveau des ressources disponibles.

Septième orientation

Les services aux membres : une nouvelle réalité pour répondre à de nouveaux besoins (suite)

Objectifs à poursuivre

- Analyser les besoins des services des différentes commissions scolaires, afin de préparer un programme de services aux membres répondant à leurs besoins prioritaires.
- Proposer aux commissions scolaires, pour l'année 1999-2000, un programme de services aux membres comparable à celui des années antérieures, afin de permettre aux commissions scolaires de réaliser leurs objectifs durant la période de transition.
- Soutenir la concertation des commissions scolaires en vue de les outiller pour l'accomplissement de leur négociation locale.