

Planification stratégique 2001 • 2004



La Fédération
des commissions
scolaires
du Québec

Planification stratégique 2001-2004

Des orientations qui nous placent à l'avant-scène du développement social du Québec

Le 1^{er} juin 2001, l'assemblée générale de la Fédération des commissions scolaires du Québec a adopté la *Planification stratégique 2001-2004* de la FCSQ. Cette planification stratégique avait reçu, au préalable, l'aval du conseil général qui réunit les représentantes et les représentants des 61 commissions scolaires membres de la Fédération.

Cette nouvelle planification stratégique s'inscrit dans la foulée de la précédente qui a marqué les actions de la Fédération au cours des deux dernières années. De sept orientations stratégiques, nous passons à huit avec une préoccupation marquée pour les jeunes, la première raison d'être des commissions scolaires.

Malgré un bilan impressionnant d'actions et de réalisations au cours des dernières années, tout indique, lorsqu'on analyse de près notre environnement, que le système d'éducation et les commissions scolaires seront au cœur du développement social du Québec au cours des prochaines années. En effet, les attentes de la population et du gouvernement sont de plus en plus grandes à l'endroit des services publics et, particulièrement, de la gestion de notre système public d'éducation. La place des gouvernements locaux scolaires, le financement de notre réseau, la formation professionnelle et continue, la réforme de l'éducation, la mise en œuvre de la politique québécoise de la jeunesse ainsi que le développement de nos ressources humaines sont autant de dossiers majeurs pour les commissions scolaires.

Bref, le rayonnement des commissions scolaires nous interpelle au premier chef si l'on veut répondre adéquatement aux attentes de la population et contribuer largement, par notre efficacité, au développement du Québec.

Dans le même esprit qui a marqué nos actions passées, la *Planification stratégique 2001-2004* témoigne clairement de la volonté de la Fédération des commissions scolaires du Québec de travailler à offrir le meilleur système public qui soit à la population, de concert avec tous les partenaires du réseau de l'éducation mais aussi avec les organismes publics et privés, les ministères et les personnes qui partagent le même objectif que nous.

À la lecture des huit orientations stratégiques que se sont données les commissions scolaires, on ne peut qu'être frappés par la détermination de la Fédération et de ses membres à s'engager activement envers la société québécoise et, surtout, envers les élèves. L'expertise de notre Fédération, la connaissance profonde que les commissaires ont de leur milieu et le dévouement des gestionnaires de nos commissions scolaires nous assurent déjà de l'atteinte des objectifs ambitieux que nous nous sommes fixés.



André Caron
Président général
Fédération des commissions scolaires du Québec

Table des matières

Mission et objectifs de la FCSQ	3
Le contexte et les enjeux en général	5
Orientations stratégiques	7
1. La commission scolaire:	9
un palier de gouvernement indispensable et incontournable	
2. Les jeunes:	13
au cœur de notre projet de société	
3. La réforme de l'éducation :	15
pour la réussite de tous et de toutes	
4. La formation professionnelle :	17
une stratégie pour le développement du Québec	
5. La formation continue :	19
un enjeu de taille pour les commissions scolaires	
6. Les ressources humaines :	21
au centre du renouvellement et du changement	
7. Les ressources financières :	25
une condition gagnante pour une éducation de qualité	
8. Les services aux membres :	27
un monde plein de ressources	
Conclusion	31

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. 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 à 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 de tout développement et 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.

Le contexte et les enjeux en général

Au cours des deux dernières années, les commissions scolaires ont continué de relever avec succès de nombreux défis.

Notre réseau a notamment donné suite aux engagements pris au Sommet du Québec et de la jeunesse qui touchaient plusieurs volets de notre planification stratégique puisque l'éducation a été la grande priorité de ce Sommet.

Pensons également à la réforme de l'éducation où l'expertise et la crédibilité des commissions scolaires ont largement contribué à maintenir le cap malgré la critique dont elle a été l'objet. Quant au financement de notre réseau, il a fallu de multiples interventions pour forcer le gouvernement à maintenir ses engagements de financer les coûts de système et de commencer à réinvestir dans les commissions scolaires. Il y aussi le débat sur les fusions municipales et la future politique de développement régional qui ont nécessité diverses interventions politiques afin de préciser les responsabilités des gouvernements locaux scolaires. Soulignons, également, la conclusion des négociations des premières conventions collectives négociées depuis une décennie.

Avec un tel bilan, on pourrait croire que les prochaines années seront plus calmes... et pourtant! L'analyse de l'environnement externe et interne de nos organisations nous démontre, hors de tout doute, que le réseau des commissions scolaires sera encore interpellé par des enjeux majeurs.

Les changements structurels du monde municipal, qui pourraient à nouveau interpellier le monde de l'éducation, vont nécessiter un positionnement fort des gouvernements locaux scolaires, particulièrement dans le contexte où les prochaines élections scolaires pointent à l'horizon.

La réforme de l'éducation va continuer à mobiliser les commissions scolaires, que ce soit pour tracer un bilan de son implantation ou pour mettre en œuvre la réforme du curriculum au secondaire qui présente des défis particuliers. Il y aussi la formation professionnelle qui demeure d'actualité et qui constitue un enjeu majeur pour la qualification de nos jeunes et le développement du Québec. Quant à la nouvelle politique de la formation continue, elle constitue un enjeu de taille pour le réseau des commissions scolaires qui entraînera sûrement des transformations significatives de nos organisations.

Au-delà de la mission éducative, les jeunes seront toujours aussi présents dans nos actions notamment avec la mise en œuvre de la politique de la jeunesse. Il y a aussi nos ressources humaines qui constituent un dossier en effervescence, avec toutes les mutations et les changements qui se vivent dans le monde du travail, et particulièrement la préparation et la négociation des nouvelles conventions collectives à partir de 2002. Enfin, bien sûr, le dossier du financement du réseau qui demeure fragile et qui va requérir des interventions de tous les instants dans le contexte budgétaire du gouvernement.

Compte tenu de cette analyse de la situation et des projets déjà annoncés, huit orientations stratégiques ont été adoptées. Chacune d'entre elles est importante dans la mission que poursuit le réseau scolaire québécois.

Orientations stratégiques

- 1. La commission scolaire :**
un palier de gouvernement indispensable et incontournable
- 2. Les jeunes :**
au cœur de notre projet de société
- 3. La réforme de l'éducation :**
pour la réussite de tous et de toutes
- 4. La formation professionnelle :**
une stratégie pour le développement du Québec
- 5. La formation continue :**
un enjeu de taille pour les commissions scolaires
- 6. Les ressources humaines :**
au centre du renouvellement et du changement
- 7. Les ressources financières :**
une condition gagnante pour une éducation de qualité
- 8. Les services aux membres :**
un monde plein de ressources

Première orientation

La commission scolaire : un palier de gouvernement indispensable et incontournable

Contexte et enjeux

Les attentes de la population et du gouvernement sont de plus en plus grandes à l'endroit des services publics et, particulièrement, de la gestion de notre système public d'éducation. La reddition de comptes, l'évaluation et la réussite des élèves sont autant d'activités sur lesquelles les commissions scolaires devront faire connaître leurs orientations ainsi que les résultats obtenus.

De par leur nouvelle configuration, la grandeur du territoire, l'importance des budgets et le nombre d'employés, les commissions scolaires sont bien positionnées pour jouer un rôle majeur dans le développement de leur milieu. Encore faut-il que la population connaisse les actions et les services, multiples et variés, que les commissions scolaires mènent auprès des diverses clientèles qu'elles desservent.

Dans le contexte de la révision des territoires et des responsabilités des municipalités et des MRC, des élections scolaires en 2002 ainsi que de la nouvelle dynamique de gestion entre la commission scolaire, les écoles et le ministère de l'Éducation, les commissaires doivent être de plus en plus connus et perçus comme des acteurs incontournables dans leur milieu.

C'est à travers un ensemble d'actions de communication qui mettent en évidence les activités des écoles, de la commission scolaire et des élus scolaires, que les commissions scolaires seront perçues positivement et qu'elles occuperont toute la place qui leur appartient sur le plan politique.

C'est par leur rayonnement que les commissions scolaires démontreront le mieux au gouvernement et à la population qu'elles sont des organismes efficaces, près des préoccupations du milieu et contribuant largement au développement du Québec.

L'application des orientations gouvernementales relatives aux fusions municipales et les récentes décisions touchant les territoires des communautés métropolitaines militent en faveur d'un engagement proactif afin d'en prévenir et d'en gérer les effets. Ces mesures, à incidences financières, peuvent également déborder sur d'autres volets dans une perspective de décentralisation.

Contexte et enjeux (suite)

Le rôle et le mandat des municipalités, des communautés urbaines, des MRC, de même que les territoires sur lesquels s'exercent leurs compétences, sont des éléments qui intéressent et qui supposent la participation des commissions scolaires comme gouvernements locaux autonomes. La place des commissions scolaires comme des interlocutrices incontournables et des partenaires privilégiées doit être réaffirmée dans ce contexte évolutif.

Les commissions scolaires doivent également demeurer à l'affût des dossiers qui émergent de façon cyclique, notamment :

- le pouvoir de taxation des commissions scolaires et sa gestion ;
- l'organisation et le financement du transport scolaire ;
- la révision des plans d'aménagement des MRC ;
- la planification stratégique régionale.

Par ailleurs, la commission scolaire est l'instance gouvernementale chargée de prendre les moyens nécessaires en vue de mettre à la disposition des citoyennes et des citoyens les services éducatifs dont ils ont besoin pour assurer leur développement personnel et jouer un rôle actif dans la société.

Les commissions scolaires doivent s'assurer que le Québec continue de faire de l'éducation une priorité importante qui doit se refléter, notamment, dans un financement qui permet aux commissions scolaires d'offrir à la population des services éducatifs de qualité.

L'approche de gestion à laquelle le réseau scolaire est convié s'inscrit dans une démarche gouvernementale visant à accroître l'efficacité du système d'éducation en mettant l'accent sur les résultats, sur l'imputabilité et sur la transparence de la gestion publique. L'application d'une gestion souple, décentralisée, misant sur les ressources en place et centrée sur les résultats est, en effet, un des enjeux majeurs des prochaines années en éducation.

Par ailleurs, en préalable à l'exercice de la démocratie scolaire qui doit être réaffirmée et renforcée, il importe que les commissions scolaires soient reconnues comme de véritables gouvernements locaux administrés par des commissaires élus au suffrage universel, responsables de l'éducation au Québec. La tenue des prochaines élections scolaires devra prendre ses assises sur des dispositions légales qui doivent être reconduites ou modifiées. À cet égard, le résultat des débats visant à augmenter la démocratie scolaire et à valoriser le rôle des élus permettra d'orienter les actions en fonction des rôles politiques à privilégier compte tenu des enjeux locaux et régionaux auxquels sont confrontées les commissions scolaires.

C'est ainsi qu'en matière de développement régional, les commissions scolaires ont avantage à siéger comme des intervenantes de la mission éducative dans les CLD et à être désignées au conseil d'administration des CRD afin de mieux s'assurer de la contribution de l'éducation au développement régional. L'implication des commissions scolaires est primordiale lors de l'élaboration ou de la révision de la planification stratégique régionale. C'est le lieu privilégié pour la détermination des orientations et des axes de développement régional.

Contexte et enjeux (suite)

Les orientations gouvernementales en matière de développement rural font toujours l'objet de travaux de réflexion. Celles-ci devraient favoriser l'accessibilité à des services éducatifs de qualité et l'adaptation de l'offre de service en formation professionnelle aux besoins de chaque milieu.

Les annonces faites par le gouvernement de consacrer 800 M\$ au cours des trois prochaines années aux régions-ressources vont nécessiter des partenariats entre le gouvernement et les partenaires régionaux. La contribution de l'éducation s'avère essentielle pour établir une stratégie globale de développement régional, notamment au regard de la formation professionnelle et de la main-d'œuvre.

Le leadership des commissions scolaires au niveau du réseautage de ses établissements va devenir un défi important à relever pour contribuer à assurer la vitalité des régions et l'égalité des chances en éducation. Les services pédagogiques des commissions scolaires devront bénéficier du soutien nécessaire pour développer l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et des communications et devenir ainsi plus compétitifs.

Enfin, l'action de la Fédération dans la défense et la promotion des gouvernements scolaires passe par une concertation étroite avec ses principaux partenaires, les directions générales, les cadres scolaires, les directions d'établissement, les commissions scolaires anglophones et les parents, ainsi que par des échanges soutenus avec les organismes représentant les secteurs municipal, régional et gouvernemental.

Objectifs à poursuivre

- Assurer une vigilance au plan national pour bien positionner les commissions scolaires comme instances de gouvernement local.
- Appuyer les commissions scolaires pour qu'elles jouent un rôle primordial dans le développement local et régional auprès des autres paliers de gouvernement, des partenaires du développement et de la population, dans le contexte de la croissance et de la décroissance de la clientèle scolaire.
- S'assurer que le gouvernement du Québec réaffirme, dans le cadre de la consolidation des communautés locales et du réajustement du palier supramunicipal, que les commissions scolaires sont de véritables gouvernements locaux en éducation et qu'elles disposent des marges de manœuvre requises tant au point de vue administratif qu'éducatif pour assumer efficacement leur rôle.
- Valoriser et mieux faire connaître les différentes facettes de la démocratie scolaire.
- Faire valoir la position des commissions scolaires concernant l'ensemble du processus électoral scolaire dans le contexte des modifications qui seront apportées à la Loi sur les élections scolaires.
- Assurer une visibilité constante et valorisante des élus et des gouvernements scolaires locaux ainsi que des activités des commissions scolaires et de leurs établissements.
- Assurer la concertation de nos partenaires, particulièrement en éducation, et assurer une présence constante auprès des organismes gouvernementaux et décisionnels.
- Appuyer et soutenir les commissions scolaires dans la définition et l'élaboration d'une gestion décentralisée, davantage axée sur les résultats et sur l'imputabilité.
- S'assurer que le gouvernement du Québec et le ministère de l'Éducation renouvellent le plan quinquennal des nouvelles technologies de l'information et des communications en ce qui a trait au réseautage et au remplacement des équipements dans les commissions scolaires.

Deuxième orientation

Les jeunes : au cœur de notre projet de société

Contexte et enjeux

Le Sommet du Québec et de la jeunesse a constitué, au début de l'année 2000, un moment fort de concertation et de cohésion entre le gouvernement, les représentants de la jeunesse et les leaders des différents domaines, secteurs et services qui composent la société québécoise.

Même si nous avons connu des réflexions et des concertations récentes pour dégager une vision de l'avenir en éducation au moment des États généraux sur l'éducation, le Sommet a permis aux jeunes de décrire eux-mêmes leurs besoins et leurs attentes et d'interpeller le gouvernement, les services publics et les partenaires socioéconomiques et culturels. C'est pourquoi le consensus survenu à la fin du Sommet manifeste une plus grande convergence des actions et une mobilisation nouvelle.

Plusieurs chantiers en cours engagent déjà la Fédération et les commissions scolaires. La politique québécoise de la jeunesse, qui a été lancée au printemps 2001, devient la pièce intégratrice de l'ensemble de ces actions.

Pour développer le plein potentiel de chaque jeune, pour lui permettre d'agir comme citoyen à part entière, dans une perspective de développement durable, la politique jeunesse interpelle les milieux scolaires par chacune de ses orientations.

Ainsi, les commissions scolaires sont appelées à poursuivre les actions entreprises par des programmes nationaux ou des plans locaux, notamment :

- les plans de réussite;
- les activités étudiantes;
(programme *Une école ouverte sur son milieu*)
- Solidarité jeunesse;
- l'information et l'orientation scolaires et professionnelles;
- la participation des jeunes à la vie civique et démocratique;
- la collaboration des milieux de travail à la mission d'éducation et de formation.



Objectifs à poursuivre

- Contribuer à l'appropriation et à la mise en œuvre de la politique québécoise de la jeunesse dans les commissions scolaires et dans leurs établissements.
- Soutenir le développement de partenariats impliquant les jeunes auprès des commissions scolaires ainsi que des organismes nationaux et régionaux contribuant au développement de la formation.
- Favoriser l'émergence d'indicateurs de qualité facilitant le pilotage des établissements scolaires et leur reddition de comptes.
- Soutenir l'évolution du programme *Une école ouverte sur son milieu* auprès des commissions scolaires et en assurer la poursuite au-delà du plan triennal actuel.
- Faciliter une contribution optimale des commissions scolaires et de leurs établissements au programme Solidarité jeunesse et aux mesures visant la réinsertion sociale et professionnelle des jeunes dans un parcours scolarisant.
- Faciliter la réussite et la progression scolaire des jeunes en contribuant à l'amélioration de l'information et de l'orientation scolaires et professionnelles.
- Susciter et appuyer les actions des commissions scolaires et de leurs établissements visant une plus grande participation des jeunes à la vie civique et démocratique.
- Susciter une collaboration pertinente et efficace des milieux de travail à la mission éducative « instruire, socialiser et qualifier » des commissions scolaires et de leurs établissements.

Troisième orientation

La réforme de l'éducation : pour la réussite de tous et de toutes

Contexte et enjeux

La Fédération poursuit son engagement politique de promouvoir la réforme de l'éducation, de collaborer avec le gouvernement et de faciliter le travail des commissions scolaires et de leurs établissements pour *Prendre le virage du succès*.

Après trois ans d'application, l'efficacité et l'efficience du partage des fonctions et des pouvoirs justifient qu'on procède à une réflexion majeure en collaboration avec les principaux partenaires.

La mise en œuvre du curriculum demande qu'on y porte une attention soutenue, tant pour son contenu que pour ses implications sur l'organisation des services et des activités des établissements. Des mécanismes de suivi ont été institués auxquels la Fédération et les commissions scolaires collaborent assidûment.

Certaines politiques requièrent des travaux concertés du réseau scolaire pour favoriser l'atteinte des résultats recherchés telles les politiques relatives à l'adaptation scolaire et l'évaluation pédagogique ainsi que la politique linguistique québécoise.

Le panier de services à la petite enfance en milieu scolaire présente des défis à relever dans plusieurs milieux. Une analyse approfondie des besoins et des difficultés rencontrées devrait permettre au gouvernement et aux commissions scolaires d'améliorer la planification actuelle.

Les services complémentaires aux élèves constituent aussi un chantier de la réforme de l'éducation. Le développement de ces programmes par les commissions scolaires ainsi que l'arrimage de ces services avec les autres activités de l'établissement scolaire demandent de multiples travaux de concertation.

Enfin, les orientations gouvernementales relatives aux services aux jeunes en difficulté et aux jeunes handicapés contiennent des enjeux très importants pour les commissions scolaires telles la Loi sur l'instruction publique, la politique ministérielle de l'adaptation scolaire, la révision de l'entente MEQ-MSSS, certains programmes du ministère de la Solidarité sociale et d'autres attentes découlant du Sommet du Québec et de la jeunesse.

Dans ce contexte de recherche de synergie entre les missions publiques, il importe de faire valoir constamment le point de vue des commissions scolaires.

Objectifs à poursuivre

- Soutenir la concertation et la coopération des commissions scolaires concernant les principaux enjeux découlant des différentes lignes d'action de la réforme de l'éducation.
- Susciter une analyse collective de la mise en œuvre et de l'application de la nouvelle répartition des fonctions et des pouvoirs.
- Contribuer à la réussite de la mise en œuvre des politiques, des règlements et des programmes requis pour la réforme du curriculum.
- Soutenir la mise en œuvre, par les commissions scolaires, des orientations gouvernementales ou ministérielles contenues dans les politiques de l'adaptation scolaire, de l'évaluation pédagogique ainsi que dans les ajustements à la politique linguistique québécoise.
- Contribuer à l'amélioration de la planification des services à la petite enfance en milieu scolaire par une analyse des besoins et des difficultés rencontrées ainsi que par la promotion d'ajustements aux programmes gouvernementaux.
- Soutenir et contribuer au renforcement du développement de programmes de services complémentaires aux élèves par les commissions scolaires.
- Contribuer à l'amélioration des politiques des commissions scolaires relatives aux services aux élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage et aux élèves handicapés et favoriser la concertation, entre les commissions scolaires et les organismes, aux niveaux local et national.
- Conduire une stratégie favorisant la différenciation des services éducatifs en fonction des besoins spécifiques des garçons et des élèves doués.
- Représenter les intérêts et les points de vue des commissions scolaires au sein de divers comités nationaux relativement aux services aux élèves présentant des besoins particuliers.



Quatrième orientation

La formation professionnelle : une stratégie pour le développement du Québec

Contexte et enjeux

L'amélioration de la formation professionnelle continue d'être un enjeu important pour la société québécoise. La Fédération et les commissions scolaires ont certainement influencé beaucoup d'interlocuteurs, notamment les partenaires du Sommet du Québec et de la jeunesse, en diffusant leurs orientations adoptées en 1999.

La valorisation de la formation professionnelle au secondaire dans l'ensemble de la société, de même qu'auprès des jeunes et de leurs parents, demeure un objectif stratégique.

De plus, la promotion des réalisations et des innovations de nos commissions scolaires et de nos centres en formation professionnelle, auprès du gouvernement et auprès des partenaires du marché du travail, devra être accentuée au cours des prochaines années.

La diversification de l'offre de formation professionnelle ainsi que l'harmonisation avec l'ordre collégial s'avèrent de plus en plus pressantes pour répondre aux besoins des personnes et des milieux locaux et régionaux. C'est pourquoi il faudra développer et mettre en œuvre des formations courtes qualifiantes afin que les commissions scolaires puissent répondre aux besoins de leur milieu. Il faudra aussi convenir avec le ministre de l'Éducation de moyens pour rendre accessible dans les régions une offre de service plus diversifiée dans le contexte des orientations et des actions gouvernementales relatives au développement des régions.

Par ailleurs, l'expertise importante de nos commissions scolaires dans différents secteurs de formation devra profiter à d'autres milieux en développement, rendant ainsi nécessaire une coopération régulière à la mission d'éducation et de formation au plan international.

Enfin, devant les progrès réalisés au cours des dernières années, il s'avère de plus en plus important de miser sur un plan stratégique de développement de la formation professionnelle, appuyé sur une concertation étroite avec le ministère de l'Éducation, sur une contribution des instances du développement local et régional ainsi que sur une coopération constante entre les commissions scolaires.

Objectifs à poursuivre

- Rendre la formation professionnelle au secondaire plus attrayante, adaptée et accessible aux jeunes par différentes stratégies.
- Contribuer au développement de partenariats avec les entreprises privées et publiques pour améliorer la qualité de la formation professionnelle par diverses stratégies dont les stages en milieu de travail pour les élèves et pour le personnel enseignant.
- Soutenir et promouvoir la mise en œuvre de formations courtes qualifiantes par les commissions scolaires auprès des ministères et des organismes engagés dans le développement de la main-d'œuvre.
- Promouvoir le développement d'une offre plus diversifiée de programmes de formation professionnelle en soutenant le développement de projets innovateurs par les commissions scolaires et en facilitant une concertation constante avec le ministère de l'Éducation.
- Accentuer les travaux d'harmonisation avec l'ordre collégial.
- Faciliter la participation des commissions scolaires à des projets de coopération internationale visant l'amélioration des services éducatifs et le développement de compétences professionnelles.
- Contribuer à l'insertion des orientations adoptées en 1999 par la Fédération dans un plan stratégique de développement de la formation professionnelle interpellant les commissions scolaires, le ministère de l'Éducation et les organismes voués au développement de la main-d'œuvre.

Cinquième orientation

La formation continue : un enjeu de taille pour les commissions scolaires

Contexte et enjeux

La mise en œuvre de la politique gouvernementale de la formation continue constitue un enjeu de taille pour le réseau des commissions scolaires. La stratégie demandant qu'on passe d'une gestion de l'offre à une gestion de la demande entraînera sûrement des transformations significatives au sein de nos commissions scolaires. Une révision des façons de faire, de l'organisation de la formation ainsi que de la gestion des ressources conduira les commissions scolaires et les centres à des innovations continues et à l'établissement de partenariats plus nombreux et plus étendus.

Le rehaussement du niveau de compétences des adultes, le développement d'une culture de la formation continue, la qualification des jeunes adultes (16-24 ans), la reconnaissance des acquis et des compétences, l'alphabétisation, voilà certainement des cibles qui recevront une attention soutenue de nos commissions scolaires au cours des prochaines années.

L'accentuation de la prise en charge du développement par les milieux locaux et régionaux entraînera les commissions scolaires vers une coopération plus étroite entre elles et avec les partenaires du développement local et régional.

Dans la foulée des travaux gouvernementaux dans plusieurs secteurs, les commissions scolaires devront continuer à améliorer leur apport à l'accueil et à la francisation des immigrants et des immigrantes.

Enfin, compte tenu des cibles de la politique gouvernementale et des attentes des citoyennes, des citoyens et des partenaires du marché du travail, les commissions scolaires pourraient contribuer à une évolution substantielle de la formation à distance ainsi que de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour appuyer leur réponse aux attentes des personnes, des organismes, des entreprises et des milieux.



Objectifs à poursuivre

- Favoriser une appropriation optimale des orientations et des lignes d'action de la politique gouvernementale de la formation continue par les commissions scolaires et par leurs établissements.
- Favoriser une contribution majeure des commissions scolaires à l'émergence d'une culture de la formation continue dans les différents secteurs de la société québécoise.
- Susciter une contribution innovatrice des commissions scolaires dans les domaines ciblés comme prioritaires par la politique, notamment l'alphabétisation, les compétences de base, la qualification des jeunes adultes et la reconnaissance des acquis et des compétences.
- Soutenir l'évolution des services de formation continue des commissions scolaires, notamment par l'accentuation de la coopération, par la promotion des innovations et par l'incitation au développement de partenariats.
- Promouvoir le rôle stratégique des commissions scolaires dans l'accueil et la francisation des immigrants.
- Faciliter une contribution optimale des commissions scolaires et de leurs centres à l'évolution de la formation à distance et à la progression de ce mode d'organisation de la formation dans un nombre plus varié de contextes.
- Promouvoir la qualité et le dynamisme des services aux entreprises offerts par les commissions scolaires.

Sixième orientation

Les ressources humaines : au centre du renouvellement et du changement

Contexte et enjeux

Les ententes nationales négociées en 1999-2000 se termineront le 30 juin 2002. La négociation de nouveaux textes de conventions collectives constituera donc une préoccupation majeure de la FCSQ qui devra s'assurer de circonscrire adéquatement les besoins des commissions scolaires pour les années à venir.

Le bilan des dernières négociations a mis en lumière un certain nombre de lacunes auxquelles il faudra apporter des correctifs importants en vue des prochaines négociations. En effet, l'analyse effectuée a fait ressortir l'importance d'une meilleure information sur les orientations et les positions patronales et a mis en lumière la nécessité d'une plus grande concertation.

Dans l'immédiat, la signature des dernières conventions collectives entraîne la réalisation d'importants travaux de mise en œuvre des nouvelles dispositions conventionnelles et d'interprétation de celles-ci. De plus, une attention particulière devra être apportée au dossier de l'adaptation scolaire et des services de garde afin de répondre aux problèmes rencontrés par les commissions scolaires.

Les dossiers d'équité et de relativités salariales seront constamment à l'avant-plan au cours des prochaines années et ces dossiers vont toucher tous les membres du personnel à l'emploi des commissions scolaires.

Les conditions d'emploi des gestionnaires font également l'objet de discussions constantes avec le gouvernement et les associations et entraînent des modifications au Règlement sur les conditions d'emploi des gestionnaires des commissions scolaires. Ces discussions s'effectueront dans un contexte de recrutement difficile.

Quant aux négociations locales, les commissions scolaires devront pouvoir compter sur l'assistance et les informations du personnel de la Fédération.

Contexte et enjeux (suite)

Par ailleurs, l'adéquation entre les ressources requises et la réalisation des dossiers prioritaires représente un enjeu des plus importants pour les commissions scolaires. Les exigences poussées pour les membres du personnel ont contribué à un certain épuisement physique et psychologique, à un état d'essoufflement. Les statistiques portant sur ce sujet démontrent un accroissement significatif de l'absentéisme ainsi que des conséquences financières importantes.

La modification de l'approche pédagogique et l'adaptation des modalités d'évaluation qui accompagnent la révision du curriculum constituent des enjeux majeurs auxquels sont confrontés tous les enseignants. Le calendrier de mise en œuvre ne laisse aucune alternative aux commissions scolaires qui doivent s'assurer d'une organisation du travail comptant le temps requis et les activités appropriées de formation ainsi que les ressources financières nécessaires. Tout cela dans un contexte de gestion axée sur les résultats et d'un nouveau partage des responsabilités. Dans ce même contexte, une réflexion sur la responsabilité professionnelle, l'éthique et la déontologie du personnel scolaire prend également tout son sens.

Par ailleurs, on assiste à un accroissement du phénomène de la violence à l'école. De plus en plus de membres du personnel enseignant sont victimes d'agressions verbales et même physiques de la part d'élèves.

Finalement, une attention constante devra être assurée afin de faire valoir l'intérêt des commissions scolaires lors de la révision des encadrements légaux affectant les ressources humaines, notamment à l'égard du projet de révision du Code du travail.

Objectifs à poursuivre

- Définir avec les commissions scolaires les attentes et les objectifs à poursuivre lors des prochaines négociations des conventions collectives.
- S'assurer d'une compréhension commune des nouveaux enjeux et des positions mises de l'avant par la partie patronale.
- Déterminer les stratégies pour permettre l'atteinte des résultats escomptés et favoriser la cohésion des commissions scolaires.
- Développer une concertation patronale accrue avec les autres associations patronales des réseaux de l'éducation et de la santé.
- Établir des orientations communes pour l'évaluation du personnel scolaire dans un but d'amélioration continue et de reddition de comptes.
- Supporter un programme commun d'actions, en collaboration avec le ministère de l'Éducation et les partenaires, visant à faire face au problème du renouvellement des membres du personnel scolaire.
- Mener une réflexion commune sur la responsabilité professionnelle, l'éthique et la déontologie du personnel scolaire.
- Supporter les commissions scolaires dans leurs négociations locales.
- Soutenir les commissions scolaires dans la gestion de l'absentéisme.
- Appuyer les commissions scolaires dans la recherche de solutions aux problèmes croissants liés à la santé mentale et à la violence dans les écoles.
- Soutenir les gestionnaires engagés dans la gestion du dossier des élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage et du dossier des services de garde.
- S'assurer que les orientations ministérielles et les programmes de formation du personnel enseignant et de directions d'établissement répondent aux attentes des commissions scolaires.
- Faciliter l'implantation de la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics.
- Poursuivre nos actions, en collaboration avec le ministère de l'Éducation et la Centrale des syndicats du Québec, pour le recyclage ou la résorption du personnel enseignant touché par la suppression de certaines matières dans la foulée de la réforme de l'éducation.
- Outiller les gestionnaires pour l'application et l'interprétation des nouvelles conventions collectives.
- Protéger, défendre et promouvoir les intérêts des commissions scolaires dans les dossiers qui ont un impact sur les ressources humaines des commissions scolaires.
- Développer et accroître la concertation avec les directions des ressources humaines afin de dégager des solutions aux problèmes communs rencontrés, que ce soit au niveau des négociations, du système d'arbitrage (coût des griefs) ou des comités prévus dans les conventions collectives.

Septième orientation

Les ressources financières : une condition gagnante pour une éducation de qualité

Contexte et enjeux

Le gouvernement a fait de l'éducation une priorité au Sommet du Québec et de la jeunesse et un « pilier de la solidarité sociale ». Dans la lutte à la pauvreté et à l'exclusion, des gestes concrets doivent supporter ce discours si le gouvernement veut que le système d'éducation du Québec puisse intervenir efficacement.

Au cours des prochaines années, des investissements en éducation seront nécessaires pour assurer la réussite, la persévérance et la qualification professionnelle de tous les jeunes du Québec.

Les diverses pressions qui s'exercent sur les commissions scolaires ne diminuant pas, ces dernières doivent faire des choix, car leurs ressources financières sont limitées. La Fédération devra s'interroger sur le financement de l'éducation publique et privée au Québec et ailleurs.

Une de nos préoccupations sera de s'assurer que l'égalité des chances est garantie dans les commissions scolaires en décroissance de clientèles comme dans celles en développement et que les besoins spécifiques des diverses catégories d'effectifs scolaires et des réalités démographiques sont prises en compte. En raison de la révision du mode d'allocation des ressources, il faudra s'assurer que ce nouveau mode recherche :

- l'équité entre les commissions scolaires ;
- l'autonomie de gestion des commissions scolaires (allocations non ciblées) ;
- une marge de manœuvre pour les commissions scolaires.

Des programmes d'investissement pour l'amélioration des écoles et l'acquisition d'équipements liés aux technologies de l'information et des communications s'avèrent essentiels.

Par ailleurs, le transport scolaire demeure un enjeu important pour les prochaines années. Le financement, le mode d'allocation des ressources et la gestion du transport scolaire font l'objet d'un examen approfondi. Il s'agit de s'assurer que l'accessibilité à l'éducation pour les élèves n'est pas menacée, que leur sécurité quotidienne n'est pas remise en cause et qu'elle est soutenue par des investissements suffisants si des modifications législatives ou réglementaires sont apportées (dispositifs de sécurité, débarcadères, besoins spéciaux, etc.).

Contexte et enjeux (suite)

En matière de fiscalité scolaire, les interventions doivent se poursuivre pour que l'autonomie de gestion des commissions scolaires soit respectée et pour que l'équité s'améliore entre ces dernières et entre les contribuables, tant à Montréal qu'en régions.

Les intérêts des commissions scolaires doivent être protégés, car la mise en place de réformes, de nouveaux programmes et de nouvelles politiques, comme celles de l'adaptation scolaire et de la formation continue, peuvent générer des dépenses qui doivent être financées par l'État. Afin de faire valoir les revendications des commissions scolaires, la Fédération devra prendre les moyens pour présenter les dossiers problématiques appropriés aux autorités gouvernementales compétentes.

Objectifs à poursuivre

- Faire valoir, dans le contexte de l'équilibre budgétaire du gouvernement, la place prioritaire que doivent occuper l'éducation préscolaire ainsi que l'enseignement primaire et secondaire publics dans les dépenses de l'État.
- Développer des stratégies pour faire connaître les besoins en éducation préscolaire et pour l'enseignement primaire et secondaire, notamment en formation professionnelle, et associer l'ensemble des commissions scolaires et les partenaires à cette démarche.
- Veiller à ce que, lors de la révision globale du financement des commissions scolaires, le nouveau mode d'allocation recherche l'équité entre les commissions scolaires et préserve l'autonomie des commissions scolaires qui sont des gouvernements locaux, autonomes et responsables.
- S'assurer que les ressources financières appropriées accompagnent les réformes, les politiques et les encadrements ministériels affectant l'éducation préscolaire, l'enseignement primaire, secondaire général et professionnel du réseau public.
- Intervenir pour garantir l'accessibilité des élèves à l'éducation ainsi que leur sécurité par un financement du transport scolaire adéquat et équitable entre les commissions scolaires.
- S'assurer que le gouvernement octroie les sommes suffisantes pour contrer les problèmes liés à la croissance et à la décroissance ou aux déplacements des clientèles scolaires, tant au point de vue de la formation générale que professionnelle.

Huitième orientation

Les services aux membres : un monde plein de ressources

Contexte et enjeux

Les changements générés par la mise en place des commissions scolaires linguistiques se sont traduits par d'importantes restructurations coïncidant avec des départs massifs de personnel d'encadrement expérimenté.

Par ailleurs, les attentes de la population et du gouvernement sont de plus en plus grandes à l'endroit des services publics et, particulièrement, de la gestion de notre système public d'éducation. Un ensemble d'actions de communication seront donc requises afin de permettre aux commissions scolaires d'occuper toute la place qui leur appartient sur le plan politique.

En outre, dans la perspective de l'élection de nouvelles personnes à des postes de commissaires, la FCSQ devra offrir un programme d'accueil et de formation à leur intention.

Ces changements et ces nouvelles obligations nécessitent une formation continue tant des élus que des gestionnaires. C'est pourquoi les services aux membres devront prendre plus d'ampleur afin d'aider les commissaires et les membres du personnel à faire face aux nouvelles obligations et être mieux en mesure d'assumer leurs responsabilités. Le défi de la Fédération est d'offrir des services de qualité de la façon la plus efficace.

Il s'avère aussi judicieux de rendre davantage accessibles certains services collectifs visant à accroître l'expertise, l'efficacité et l'efficience dans l'ensemble des commissions scolaires. Compte tenu des besoins et des défis, des services sont offerts aux membres, notamment dans les domaines suivants : relations du travail, services juridiques, achats regroupés et communications.

C'est ainsi que, face aux nombreuses demandes d'information sur les conventions collectives et les lois et règlements qui ont une incidence sur les relations du travail, divers outils doivent être développés ou améliorés.

Sur le plan des services juridiques, malgré le fait que les modifications à la Loi sur l'instruction publique contenues dans la Loi 180 sont en vigueur depuis près de trois ans, de nombreux questionnements se posent encore sur l'interprétation juridique à apporter à ces nouveaux textes légaux. De plus, les commissions scolaires ont, dans leur gestion courante, à respecter un grand nombre de lois dont elles doivent connaître l'application.

Contexte et enjeux

Par ailleurs, à chaque année, les commissions scolaires doivent procéder à l'achat d'équipements en formation professionnelle. Le pouvoir de négociation créé par un regroupement d'achat influence les fabricants et permet aux commissions scolaires d'obtenir des équipements à meilleur prix et mieux adaptés aux exigences pédagogiques.

Enfin, la circulation rapide de l'information et la place de plus en plus grande qu'occupent les communications et les médias dans les activités quotidiennes de la Fédération et des commissions scolaires obligent la Fédération à utiliser et à développer divers moyens de communication (*Message du lundi*, revue de presse, bulletin express *Commissaires d'écoles*, magazine *SAVOIR*, Internet) pour joindre rapidement les membres et favoriser une plus grande cohérence et unité d'action.

Objectifs à poursuivre

- Développer une offre de service en formation en fonction des besoins particuliers exprimés par les commissions scolaires dans une perspective qui touche tant les élus que le personnel afin de répondre aux nouveaux enjeux.
- Offrir un programme d'accueil et de formation pour les nouveaux commissaires qui seront élus aux prochaines élections scolaires.
- Proposer des activités de formation qui répondent aux besoins créés par l'arrivée massive de nouveaux membres du personnel dans les commissions scolaires, particulièrement dans les postes de gestion.
- Développer une offre de service ponctuelle en fonction des besoins particuliers exprimés par les commissions scolaires.
- Poursuivre le développement d'une offre de service d'accompagnement et de soutien concernant le recrutement des membres du personnel des commissions scolaires.
- S'assurer d'une offre de service sur le plan du développement organisationnel qui réponde aux besoins des commissions scolaires.
- Accentuer la diffusion d'une information rapide et de qualité visant une cohésion toujours plus grande de l'action de la Fédération et des commissions scolaires.
- Développer des outils et consolider l'appui ainsi que l'assistance de la Fédération au regard des encadrements régissant la gestion des ressources humaines.
- Offrir aux commissions scolaires un ensemble de services en vue d'assurer une meilleure gestion du dossier de la gestion et de l'assiduité au travail.

Objectifs à poursuivre (suite)

- Répondre à des besoins régionaux concernant les différents dossiers de relations de travail.
- Assurer un service de base aux membres dans l'interprétation des différentes lois par l'émission d'avis juridiques et par le développement d'outils appropriés.
- Offrir aux commissions scolaires un service d'achats regroupés en vue de leur faire réaliser des économies dans leurs achats.

Conclusion

Cette *Planification stratégique 2001-2004* identifie clairement les enjeux sur lesquels la Fédération des commissions scolaires du Québec interviendra au cours des trois prochaines années. Ces enjeux interpellent également directement les commissions scolaires.

Cette planification stratégique permet aussi d'identifier publiquement les cibles d'action que la FCSQ entend poursuivre avec l'appui de ses membres et la participation engagée de son personnel.

Ces orientations stratégiques placent la Fédération dans une position proactive, dans une recherche constante de solutions dans le meilleur intérêt des élèves et du système public d'éducation, en partenariat avec les différents intervenants du réseau scolaire primaire et secondaire.

L'élaboration de ce document a été rendue possible grâce à la précieuse collaboration des membres du conseil général, de ses commissions permanentes et du personnel de la Fédération des commissions scolaires du Québec.

Idéation, conception et mise en pages

Lacroix Bleau communication-marketing

Impression

Service de l'imprimerie de la FCSQ

Publié par

La Fédération des commissions scolaires du Québec

1001, avenue Bégon

Case postale 490

Sainte-Foy (Québec) G1V 4C7

Téléphone: (418) 651-3220

Télécopieur: (418) 651-2574

Courriel: info@fcsq.qc.ca

Site Internet: www.fcsq.qc.ca

Document : 6156B

Dossier : 1-104-01-04

Dépôt légal – 2^e trimestre 2001

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

Note – Les textes inclus dans ce document ont été féminisés dans la mesure du possible. Cependant, lors de certains passages, il nous a semblé plus pratique d'utiliser la forme masculine afin de faciliter la lecture. Il ne faudrait y voir qu'une manière d'alléger le texte et, d'aucune façon, une procédure discriminatoire.



La Fédération
des commissions
scolaires
du Québec

LE GOÛT DU PUBLIC