

# Planification stratégique **2005-2008**

Le goût  
du public



La Fédération  
des commissions  
scolaires  
du Québec



# Planification stratégique 2005 • 2008

## Des orientations qui répondent aux enjeux majeurs et interpellent les commissions scolaires et notre système public d'éducation

Le 14 mai 2005, l'assemblée générale de la Fédération des commissions scolaires du Québec a adopté la *Planification stratégique 2005-2008* de la FCSQ. Le contenu de ce document 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 le processus de transformation de notre société et place les commissions scolaires et l'école publique au cœur des orientations privilégiées. À l'évaluation des diverses réalisations et actions menées au cours des dernières années et à l'analyse des divers environnements qui ont un impact direct ou indirect sur le réseau scolaire public, la Fédération a engagé une démarche élargie de consultation et de réflexion auprès d'organismes et d'acteurs significatifs en vue de se doter d'un outil pertinent et associé aux nouveaux défis.

Une préoccupation marquée pour la réussite de l'élève, la valorisation d'une école publique accessible à tous et le rôle déterminant des commissions scolaires et des élus dans le développement réussi de l'éducation ont été des pôles, des balises incontournables dans l'élaboration des principales orientations et des axes d'intervention.

La place, le rayonnement et le leadership des commissions scolaires dans le développement de notre société deviennent de plus en plus des ancrages de référence et c'est dans cette perspective que la mission de la Fédération prend tout son sens.

La force d'une planification stratégique réside dans la poursuite des objectifs de collaboration des acteurs et de solidarité dans les gestes à poser et c'est en ce sens qu'elle interpelle régulièrement un partenariat signifiant et engageant.

Les différentes pressions exercées sur l'éducation et ses impacts sur toute une société – enjeux d'excellence, souci pour une plus grande efficacité dans la gestion des ressources, obligation de résultats et imputabilité responsable – obligent à une planification qui harmonise et qui met en cohésion les actions et les acteurs.

À la lecture des orientations que s'est données la Fédération, on doit y dégager un engagement sérieux, actif et déterminé dans la promotion des personnes et de leur développement.

L'expertise développée par la Fédération, en partenariat avec les commissions scolaires, convainc de l'engagement et de la capacité de notre réseau dans la réalisation d'une mission ambitieuse envers la société québécoise et envers tous les élèves.



**André Caron**

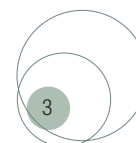
Président général

Fédération des commissions scolaires du Québec



# Table des matières

Mission et objectifs de la FCSQ	4
Quand les élèves nous proposent leur regard sur l'école	5
Le contexte et les enjeux en général	6
Orientations stratégiques	9
<b>1</b> La commission scolaire : une instance de gouvernance décentralisée, essentielle pour le développement local et régional	11
<b>2</b> Une école publique au cœur de la réussite de toute une collectivité : l'école communautaire	15
<b>3</b> La mission éducative : une école publique qui, à travers une diversité de modèles adaptés, répond à l'ensemble des besoins des jeunes et des adultes	19
<b>4</b> La formation professionnelle : une voie de qualification et de diversification nécessaire à une plus grande réussite des jeunes et des adultes et au développement des régions	23
<b>5</b> Les ressources matérielles et financières : des moyens d'assurer le développement de l'éducation publique et son accessibilité pour répondre aux besoins du Québec de demain	27
<b>6</b> Les ressources humaines : au cœur de la réussite	31
<b>7</b> Des services aux membres adaptés à l'évolution des commissions scolaires en changement	35



# 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 de ses 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.

# Quand les élèves nous proposent leur regard sur l'école

Le présent texte propose, sous forme résumée, les grands traits qu'ont tirés les élèves sur l'école. Ces jeunes ont été réunis lors du Forum jeunesse tenu dans le cadre du congrès d'orientation de la Fédération des commissions scolaires du Québec qui s'est déroulé les 12 et 13 mai 2005 à Montréal. Ils étaient issus des commissions scolaires membres de la FCSQ.

À la question — Que représente l'école pour vous ? — les élèves nous indiquent que l'école est un passage obligé d'apprentissage et de construction de l'individu et de valeurs. Elle est également une minisociété où l'on apprend, se socialise et où l'on vit la collectivité. L'école est aussi un endroit où les jeunes entreprennent la découverte de leur personnalité et développent passions et talents. Mais, l'école est différente et n'est pas univoque; les besoins différenciés des élèves et le champ de leurs préoccupations imposent à l'école cette capacité d'adaptation nécessaire. Donc, la promotion du développement de la personne, le souci de la tolérance active et le respect des personnes sont des facteurs à reconnaître.

L'école doit aussi se transformer afin de mieux permettre l'orientation des élèves. Des approches significatives au plan des stratégies d'apprentissage devront prendre la place d'une pédagogie plus traditionnelle. La préparation des groupes, des projets d'encadrement plus significatif, un rapport plus personnalisé entre le personnel enseignant et les élèves devraient faire partie des préoccupations de relance. De même, l'amélioration de la qualité du matériel pédagogique et des équipements mis à leur disposition préoccupe les élèves.

À la question portant sur les secrets de leur réussite, les élèves indiquent clairement que leurs succès dépassent la note, le percentile, le cahier d'un palmarès. L'implication et l'engagement des jeunes dans leur milieu de vie, dans les activités parascolaires et dans la vie politique de l'école sont des sources de réussite et de motivation à ne pas négliger. Le sentiment d'appartenance à une communauté et à une institution, l'importance de l'amitié sont des repères à considérer.

Ne jamais oublier que le succès est fait d'enthousiasme, de motivation et de présence signifiante d'adultes bien formés qui œuvrent avec compétence. Il est également souligné que le succès est une responsabilité partagée et collective de l'élève, des membres du personnel enseignant et professionnel, de la famille et de la communauté. Donc, la diversification des ressources, la disponibilité des personnes sont également des facteurs importants de réussite.

Une école transformée et en version améliorée milite en faveur d'une meilleure santé. De la qualité de l'alimentation à la disponibilité des équipements sportifs, à l'élimination des machines distributrices et à une augmentation sensible du personnel d'encadrement, l'environnement de l'école doit s'enrichir pour mieux servir. L'enrichissement des bibliothèques et la qualité de l'environnement physique sont également des éléments importants à considérer.

Enfin, sans conclure, les élèves dénoncent fortement le climat de compétition dans les écoles de même que l'institution du palmarès qui compare très mal des réalités différentes. La dimension qualitative de l'éducation, plutôt que son état simplement quantitatif, faciliterait la conquête des vrais enjeux éducatifs.

## Le contexte et les enjeux en général

Au cours des dernières années, le réseau des commissions scolaires a continué de contribuer à l'amélioration du système public d'éducation.

Des grandes transformations de notre société, ont émergé des enjeux éducatifs de grande importance, plus complexes et qui exigent compétences, rigueur dans l'intervention et recherche.

En conséquence, la démarche d'élaboration de la planification stratégique a privilégié, entre autres, une analyse de situation élargie à l'ensemble des ministères du gouvernement du Québec, de certains ministères du gouvernement fédéral et des organismes associés à l'éducation, dont la Fédération des comités de parents du Québec. De plus, au plan de l'analyse interne, la Fédération a procédé à l'étude des plans stratégiques des commissions scolaires, et a, avec régularité, consulté ses commissions permanentes, son conseil général et ses équipes de travail de façon à s'assurer d'une lecture enrichie, exacte de l'état des lieux. Le regard porté par le congrès d'orientation ainsi que par le Forum jeunesse a également contribué à l'éclairage de l'ensemble des contenus.

C'est de cette analyse partagée et riche que la Fédération a retenu un certain nombre d'enjeux majeurs, les plus pertinents, qui ont et qui auront des impacts importants sur le développement du système d'éducation.

De façon générale, des enjeux liés à la gouvernance des commissions scolaires au sens de l'importance d'une démocratie mieux nommée, mieux articulée, une imputabilité responsable associée à une marge de manœuvre consentie et réelle, la place et les fonctions des élus scolaires dans le développement régional et local ont été, d'entrée de jeu, mis en évidence.

Une école publique valorisée et qui répond aux exigences complexes de notre communauté en transformation, tout comme la mise en œuvre d'une réforme qui doit répondre de ses objectifs de réussite pour tous et qui doit permettre également l'adaptation des pratiques, tant organisationnelles que professionnelles, aux besoins des élèves ont contribué à tracer les lignes directrices de cette planification.

Une formation professionnelle affirmée, valorisée comme parcours de réussite, des programmes adaptés aux besoins de développement des régions et des personnes de ces milieux, des rapprochements, des passerelles, des partenariats à construire afin de promouvoir une accessibilité plus franche, plus limpide pour les individus ainsi que des mécanismes d'assouplissement des grands encadrements constituent des enjeux de premier niveau pour les responsables de l'éducation.

Des ressources humaines mieux formées, eu égard à la complexité des besoins identifiés, des encadrements de travail mieux adaptés aux obligations de professionnalisation des acteurs, la perte d'expertise et le renouvellement de stratégies d'insertion professionnelle et, conséquemment, une révision du régime de négociation des conventions collectives ont été retenus à titre de préoccupations majeures à privilégier.

Au plan des ressources financières et matérielles, les enjeux considérés militent en faveur d'une pérennité consentie de ces ressources considérant les besoins grandissants des clientèles, mais également des responsabilités. Les exigences nouvelles au regard de la formation continue, du financement des encadrements ministériels et gouvernementaux, les responsabilités accrues des commissions scolaires dans le développement des collectivités exigent un dégagement de marges de manœuvre significatives et associées aux nouvelles obligations de pratiques à instaurer.

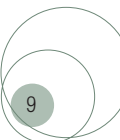
Enfin, des services aux membres renouvelés et ajustés aux nouveaux besoins signifiés par ceux-ci, un soutien en partenariat dynamique qui convainc de l'importance d'une solidarité dans l'action ont été des pistes retenues à titre d'enjeux significatifs.

C'est en référence à cette analyse développée et dans le cadre de ces grands enjeux qu'ont été élaborés les orientations et les axes d'intervention de la *Planification stratégique 2005-2008* de la Fédération des commissions scolaires du Québec.



# Orientations stratégiques

- 1** La commission scolaire : une instance de gouvernance décentralisée, essentielle pour le développement local et régional \_\_\_\_\_ 11
- 2** Une école publique au cœur de la réussite de toute une collectivité : l'école communautaire \_\_\_\_\_ 15
- 3** La mission éducative : une école publique qui, à travers une diversité de modèles adaptés, répond à l'ensemble des besoins des jeunes et des adultes \_\_\_\_\_ 19
- 4** La formation professionnelle : une voie de qualification et de diversification nécessaire à une plus grande réussite des jeunes et des adultes et au développement des régions \_\_\_\_\_ 23
- 5** Les ressources matérielles et financières : des moyens d'assurer le développement de l'éducation publique et son accessibilité pour répondre aux besoins du Québec de demain \_\_\_\_\_ 27
- 6** Les ressources humaines : au cœur de la réussite \_\_\_\_\_ 31
- 7** Des services aux membres adaptés à l'évolution des commissions scolaires en changement \_\_\_\_\_ 35





# 1

ORIENTATION

Première

La commission scolaire :  
une instance de gouvernance  
décentralisée, essentielle pour le  
développement local et régional

## Contexte et enjeux

La commission scolaire est, depuis ses origines, une instance de gouvernance décentralisée, dirigée par un conseil de commissaires élus au suffrage universel. Sa création au Québec précède même celle des municipalités. En plus d'être sous la gouverne d'élus, la commission scolaire exerce sa compétence sur un territoire qui lui est propre, dispose d'un pouvoir de taxation spécifique et gère un parc immobilier qui lui appartient.

La mission première et obligatoire de la commission scolaire a toujours été l'éducation des jeunes. En ce sens, la commission scolaire constitue le seul gouvernement local qui a une obligation formelle d'offrir ses services à toute la population, ce qui n'est pas le cas des autres instances gouvernementales, sauf en matière de sécurité publique. En plus de sa mission première, la commission scolaire a vu ses responsabilités croître de façon significative au cours des dernières décennies. Elle offre également des services de formation générale et de formation professionnelle à ses clientèles jeunes et adultes, elle organise des services s'adressant directement aux entreprises de son milieu et elle donne des services communautaires à la population.

Pour assumer sa mission, la commission scolaire compte sur plusieurs partenaires internes dont les parents. Ceux-ci, par leur présence active tant au sein des conseils d'établissement, du comité des parents que du conseil des commissaires, contribuent à la réussite des élèves.

Pour la FCSQ, la Fédération des comités de parents du Québec représente également un partenaire privilégié, étant d'ailleurs la seule autre structure scolaire à dominante politique.

L'une des préoccupations majeures de la Fédération des commissions scolaires est et demeure la valorisation de l'école publique en tant qu'institution démocratique devant rendre accessibles tous ses services à la population de façon équitable et « sans listes d'attente ». Ce n'est pas le cas des autres instances d'enseignement comme l'école privée, le cégep ou l'université. Aussi, la FCSQ doit-elle être constamment à l'affût de toutes les interventions externes susceptibles de mettre l'école publique en péril.

En raison de la place prédominante de l'éducation dans tout développement, la commission scolaire constitue un gouvernement local de premier plan. La pluralité des services offerts, l'expertise et la compétence de ses nombreuses ressources humaines, la diversité des clientèles desservies, la spécificité et la polyvalence de ses établissements constituent ses atouts majeurs. Or, la commission scolaire n'est pas toujours perçue comme un partenaire de premier ordre par les autres acteurs du développement local et régional.

Au plan de la démocratie, les élus scolaires se font souvent rappeler sans ambages que le faible taux de participation des électeurs aux élections scolaires diminue l'importance de leur poids politique. À cet égard, les débats visant à améliorer la démocratie scolaire, notamment au plan de la participation aux élections et de l'initiation des jeunes, permettront de valoriser davantage le rôle des élus scolaires et d'orienter les actions en fonction des rôles politiques à privilégier compte tenu des enjeux locaux et régionaux auxquels les commissions scolaires seront de plus en plus confrontées.

Il va sans dire que des efforts devront être consentis afin d'améliorer l'image, le rôle et l'importance de la commission

scolaire en tant qu'instance dirigée par des commissaires élus au suffrage universel et en tant que véritable partenaire du développement local et régional.

Les commissions scolaires devront mettre en évidence les activités des élus scolaires, de leurs écoles, de leurs centres de formation et de leur administration si elles veulent être perçues positivement et occuper toute la place qui leur revient au plan politique. C'est également par leur rayonnement que les commissions scolaires démontreront le mieux qu'elles sont près des préoccupations de leur milieu, qu'elles sont efficaces et qu'elles contribuent à part entière au développement local et régional.

Les commissions scolaires doivent constamment demeurer à l'affût des dossiers émergeant à tous les niveaux de façon permanente ou cyclique comme le pouvoir de taxation et sa gestion; l'organisation et le financement du transport scolaire; la conciliation travail-famille; le traitement des plaintes; la révision des schémas d'aménagement des MRC et des communautés urbaines de même que des plans d'urbanisme des municipalités; la planification stratégique des organismes locaux (CLD, CLE) et régionaux (CRÉ).

En somme, la contribution de l'éducation s'avère essentielle pour une stratégie globale et adaptée du développement de chacune des régions. Son apport est indiscutable tant au plan économique, par le biais de la formation professionnelle, de la main-d'œuvre et de la formation continue, qu'aux plans éducatif, culturel et social par le rôle communautaire de l'école dans son milieu.

Enfin, la FCSQ doit s'assurer que le gouvernement du Québec continue de faire de l'éducation une priorité importante qui se reflétera notamment dans un financement permettant aux commissions scolaires d'offrir aux citoyens les services éducatifs de qualité dont ils ont besoin pour assurer leur développement personnel et pour exercer un rôle actif dans la société.

## Axes d'intervention

En raison du rôle déterminant de la commission scolaire comme gouvernement local responsable, conformément à sa mission, la Fédération portera ses énergies sur les axes de développement qui suivent.

- Maintenir une vigilance au plan national afin de bien positionner les commissions scolaires à titre d'instances distinctes de gouvernement local qui jouent un rôle primordial dans le développement stratégique local et régional et porter une attention particulière aux discussions entre le gouvernement et le monde municipal.
  - Appuyer les commissions scolaires en s'assurant qu'elles disposent des marges de manœuvre requises pour assumer pleinement leur rôle, notamment dans la définition et l'élaboration d'une gestion décentralisée, davantage axée sur les résultats et sur l'imputabilité.
  - Valoriser la démocratie scolaire en faisant la promotion des élections scolaires, en identifiant des enjeux susceptibles de susciter l'intérêt des électeurs et en développant des moyens d'initiation des jeunes à la démocratie.
  - S'assurer que les élus scolaires soient reconnus à la fois par les partenaires, les organismes institutionnels et le gouvernement du Québec.
  - Faire valoir la position des commissions scolaires sur l'ensemble du processus électoral scolaire dans le cadre des modifications à apporter à la Loi sur les élections scolaires.
  - Promouvoir le rôle des élus scolaires et les soutenir dans le développement de leurs habiletés politiques.
- Renforcer la concertation de tous nos partenaires immédiats en vue d'assurer un pilotage efficace et responsable du système, et ce, dans le respect des rôles et des responsabilités de chacun.
  - Entretenir une relation privilégiée avec la Fédération des comités de parents du Québec dans une perspective de valorisation et de promotion commune des intérêts de l'école publique.
  - Assurer un rôle de leadership dans la valorisation et la promotion de l'école publique, et ce, dans une perspective de financement public adapté à la mission d'accessibilité à des services éducatifs de qualité.
  - Appuyer par différentes stratégies la place que doivent occuper les commissions scolaires dans le développement local et régional et renforcer ainsi le rôle significatif des élus scolaires au sein des conférences régionales des élus.



# 2

ORIENTATION

Deuxième

Une école publique au cœur de la réussite de toute une collectivité :  
l'école communautaire



## Contexte et enjeux

L'école, telle que nous la connaissons aujourd'hui, peut-elle, seule, répondre adéquatement aux exigences de la réussite des élèves et des citoyens de demain ? La défavorisation, la baisse marquée au plan démographique, les transformations significatives de la vie en famille et de la structure familiale ainsi que la fragilité des finances publiques obligent à porter un regard nouveau et critique sur le maintien de l'école actuelle.

Les signes évidents d'inégalité sociale, les écarts qui se creusent entre les différents milieux socioéconomiques, la pression croissante sur la qualité de la formation concourent à engager des réflexions significatives sur le rôle, le statut et l'organisation de l'école.

L'évolution des métiers et des carrières, les transformations du marché du travail, une société qui exige expertise et savoir, le monde de l'école, en termes de valorisation de l'éducation et de soutien de la communauté, nous obligent à une relecture. L'école de demain se développera et émergera grâce à une plus grande implication de la part de tous les acteurs.

Chez nous, l'école en transformation est née, soit d'un besoin d'une école, soit d'un besoin d'une communauté dont l'objectif était de mieux soutenir ou de relever plus adéquatement des objectifs de réussite des individus, et ce, dans une perspective d'entraide et de collaboration.

L'école s'est donc modulée quelque peu, s'est transformée, s'est associée en quelque sorte afin de mettre en collaboration acteurs, organismes institutionnels et communautaires.

Des initiatives telles que la mise en place de bibliothèques municipales-scolaires, l'ouverture de gymnases, de piscines, d'auditoriums, de locaux à des organismes sans but lucratif, le partage de services entre des écoles et des CLSC, des friperies ou des sociétés d'histoire, le partage de locaux entre commissions scolaires et municipalités ainsi que la mise en réseau d'écoles éloignées en région vont engager une approche de partage et de collaboration.

Le rôle de l'école à titre de communauté d'apprentissage, d'organisation apprenante, d'école en réseau, est un signe évident d'évolution et de recherche de solutions percutantes et efficaces.

L'école communautaire prend tout son sens lorsqu'on croit, collectivement, que la réussite des élèves est largement influencée ou tributaire des conditions de vie de la famille, des besoins des élèves, de la situation sociale, culturelle et économique de la communauté. La qualité des services éducatifs associée à une gamme élargie de services destinés au développement direct et indirect de l'élève et de la famille sont à la base du concept d'école communautaire. C'est par solidarité avec les besoins des élèves, de leur famille et de la communauté qu'un partenariat école-communauté prend tout son sens, et ce, dans le partage des expertises, des ressources et des moyens des divers partenaires associés. Le concept relève donc du principe qu'on peut faire plus lorsqu'on travaille ensemble.

Les écoles communautaires devront donc être diversifiées, adaptées aux besoins réels, soucieuses de la capacité de leur communauté et de l'expertise de cette dernière.

L'école sera tantôt de type coopératif au sens où l'on mettra en commun des services sans rien changer à la mission respective des organismes partenaires. Elle sera de type multiservice où tous les services destinés aux élèves, aux familles, à la communauté seront accessibles à partir de l'école ou elle sera de type intégré au sens d'une mise en commun complète des services.

Les principaux enjeux liés à cette nouvelle orientation de l'école militent en faveur d'une équité plus grande dans l'accès à des ressources, la complémentarité des intentions d'action, une responsabilité accrue de l'école dans le développement éducatif et de l'éducation à la citoyenneté, le sentiment d'appartenance à une école et à une communauté, la proximité des défis des écoles et des communautés et, enfin, la souplesse des grands encadrements.

## Axes d'intervention

Considérant cette nouvelle orientation de l'école et de l'évolution progressive des besoins éducatifs, les axes d'intervention suivants occuperont une place importante dans les actions de la Fédération concernant ce dossier.

- Participer, avec les instances gouvernementales et les partenaires, à l'élaboration du concept d'école communautaire au sens de la diversification des modèles et des types associée à une dispensation de services éducatifs de qualité.
- Participer au développement des ressources humaines et à l'élaboration d'outils favorisant une vision intégrative des services éducatifs et à la communauté.
- Soutenir et promouvoir le développement d'initiatives favorisant la conciliation travail-famille compte tenu du rôle stratégique des commissions scolaires dans cette orientation.
- Appuyer les commissions scolaires dans le développement de structures administratives et de gestion associées aux écoles communautaires.
- Favoriser, par la mise en œuvre d'écoles communautaires, l'intégration des services à la petite enfance.
- Faire connaître et publiciser, auprès de tout le réseau, les innovations et les changements mis en place par les commissions scolaires dans le développement de cette nouvelle orientation pour les établissements.
- Participer à la mise en place de conditions facilitant la mise en œuvre d'écoles communautaires telles que l'assouplissement des conventions collectives, la formation du personnel, la décentralisation, l'existence d'une communauté éducative dans l'école et le partage amélioré de l'information.
- Faire valoir l'importance du leadership des commissions scolaires et des élus dans la mise en œuvre dynamique d'écoles communautaires.



# 3

ORIENTATION

## Troisième

La mission éducative :  
une école publique qui, à travers une diversité  
de modèles adaptés, répond à l'ensemble  
des besoins des jeunes et des adultes



## Contexte et enjeux

L'école publique accueille tous les jeunes, sans distinction, afin de les amener à une première qualification, tout en faisant d'eux des citoyens éclairés. De plus, les aspirations des parents sont très élevées en ce qui concerne la réussite de leurs enfants. Elle accueille de même beaucoup d'adultes qui veulent compléter leur formation de base. Dès lors, l'école ne peut ignorer ni la condition ni l'environnement de ses élèves dans la dispensation des services éducatifs et, conséquemment, elle ne peut pas se cantonner à un modèle unique et monolithique.

Ce contexte crée des défis considérables pour les commissions scolaires qui doivent soutenir leurs établissements dans la prise en charge de leur projet éducatif et assurer une qualité équivalente des services éducatifs d'un milieu à l'autre par l'établissement d'une planification stratégique et l'application de principes et de règles équitables de distribution des ressources. Les commissions scolaires ont donc un rôle déterminant à jouer dans la réalisation de la mission éducative.

L'importance du savoir, comme moteur du développement de la société et comme clé de la participation individuelle à cette société, appelle les intervenants du réseau scolaire à revoir et à moderniser toutes les dimensions de la mission éducative. Ils se doivent donc d'examiner le contexte dans lequel se réalise la mission éducative pour mieux cerner les défis qui se posent aux commissions scolaires.

Les apprentissages des jeunes et des adultes sont conditionnés par la réponse à des besoins socioéducatifs de toute nature : prévention des difficultés, sécurité physique et affective, encadrement, soutien au cheminement, orientation, intervention intensive à l'occasion. C'est le but des services d'enseignement et des services complémentaires.

Certains élèves éprouvent des difficultés d'apprentissage, ponctuelles ou récurrentes, ou vivent des limitations physiques ou intellectuelles. On ne peut les placer sur une liste d'attente, mais on doit chercher la meilleure façon de les aider à développer leurs talents et capacités. Le dernier rapport du Vérificateur général et l'interpellation par les membres de la Commission de l'administration publique ont mis en évidence la nécessité de concilier la politique ministérielle de l'adaptation scolaire, les dispositions de la Loi sur l'instruction publique, la réforme de l'éducation et les dispositions des conventions collectives.

La Loi sur l'instruction publique a confié aux commissions scolaires des fonctions et des pouvoirs de planification des services éducatifs à ces élèves, de soutien à leur mise en œuvre et l'évaluation de leur qualité. L'enjeu est de mettre toutes les ressources disponibles au service de ces élèves, selon une approche plus collégiale, par des interventions plus complémentaires des différents personnels, tant à l'intérieur de l'école que dans la communauté, notamment avec les établissements du réseau de la santé et des services sociaux. C'est aussi de favoriser l'intervention la mieux adaptée dans un contexte d'intervention rapide et de prévention plutôt que de catégorisation des élèves et de judiciarisation des processus.

Par ailleurs, la décroissance démographique qui frappe plusieurs régions limite la capacité des commissions scolaires et des écoles d'organiser et de dispenser des services éducatifs de qualité. Dans un souci d'équité, il est nécessaire de limiter les contraintes liées à l'éloignement et à la dimension des effectifs. Ainsi, compte tenu

que toutes les écoles seront bientôt reliées à des réseaux de télécommunication performants, il faudra apprendre à exploiter ces nouvelles ressources pour permettre aux élèves de ces écoles de bénéficier de services éducatifs de qualité équivalente partout sur le territoire. La Fédération des commissions scolaires participe déjà au comité directeur du projet *École éloignée en réseau* de même qu'une dizaine de commissions scolaires accompagnent leurs écoles dans l'expérimentation de nouvelles façons d'apprendre.

D'autres écoles – et parfois les mêmes – sont frappées de plein fouet par les caractéristiques socioéconomiques des élèves et de leur famille. La recherche a démontré le poids énorme de ces caractéristiques sur la capacité de réussir des élèves. La Fédération fait partie d'un comité multipartite de partenaires nationaux qui encadre la recherche d'une organisation différente des services éducatifs dans ces écoles afin de prendre en considération les causes des difficultés vécues.

La capacité des commissions scolaires d'accroître le rendement scolaire des élèves et de les amener à une première qualification passe par une diversification des cheminements scolaires offerts, surtout au deuxième cycle du secondaire et par la mise en œuvre d'un programme de formation et de modes d'organisation scolaire davantage adaptés aux besoins des élèves. Cette diversification, réclamée depuis plus de 20 ans, suppose des réaménagements importants des cours et des parcours qui se heurtent à la rigidité de l'organisation scolaire. Par ailleurs, les changements introduits au primaire ne sont pas encore tous intégrés et d'autres sont prévus (heure et demie additionnelle et introduction de l'anglais en première année). Au sein d'une table de pilotage, la Fédération représente les commissions scolaires dans le but d'arriver à une implantation réussie de la réforme, en accordant aux commissions scolaires et aux écoles concernées les moyens et la marge de manœuvre nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités.

L'insertion sociale des jeunes et des adultes nécessite des compétences de base diverses. Or, beaucoup d'adultes, et particulièrement le groupe des 16 à 24 ans, ont besoin, pour réussir leur parcours, d'un encadrement et de services divers – orientation, reconnaissance des acquis, encadrement – qui ne sont pas toujours disponibles. La politique gouvernementale de formation continue ouvre des perspectives que la Fédération cherchera à traduire en dispositions concrètes. De même, la formation à distance continuera de constituer une voie à privilégier pour des adultes qui ont besoin d'un cadre plus souple d'apprentissage.

Depuis 30 ans, l'école a été le milieu d'accueil naturel pour favoriser l'intégration des immigrants et favoriser leur francisation. Cette réalité est aussi vraie pour les adultes immigrants que pour leurs enfants. On peut penser qu'il reste encore beaucoup d'efforts à faire à cet égard.

De plus, l'échéance du renouvellement de la clause dérogatoire à la Charte canadienne des droits et libertés de la personne permettant d'offrir l'enseignement religieux confessionnel catholique et protestant à l'école arrive à son terme en juin 2005. Le gouvernement doit faire connaître les orientations qu'il privilégie et la Fédération entend soutenir les commissions scolaires dans leur mise en œuvre. Elle entend également appuyer dans la poursuite du développement de services d'animation spirituelle et d'engagement communautaire.

Finalement, la question du partage des responsabilités, entre les écoles et les commissions scolaires pour la réalisation de la mission éducative, demeure un enjeu important soumis à des évolutions normales. La Fédération entend soutenir ses membres dans la recherche d'un équilibre qui permette, tant aux commissions scolaires qu'aux écoles, d'exercer pleinement leurs responsabilités.

## Axes d'intervention

Ces axes d'intervention constituent des champs dans lesquels la Fédération des commissions scolaires doit s'engager pour faire face aux défis que le système scolaire a à relever.

- Participer au pilotage du système d'éducation et au développement d'outils permettant de mesurer les apprentissages des élèves.
- Soutenir et appuyer les commissions scolaires dans l'implantation de la réforme au primaire et au secondaire, notamment dans l'organisation d'itinéraires scolaires variés permettant de répondre aux besoins, intérêts et capacités de tous les élèves.
- Travailler à ce que la formation initiale et continue du personnel scolaire corresponde aux compétences attendues dans les divers milieux scolaires, et ce, dans une perspective de professionnalisation.
- Assurer la concertation des divers intervenants en cohérence avec la mission éducative.
- Collaborer au développement et à la diffusion de stratégies relatives à la réussite éducative des jeunes leur permettant de développer leur plein potentiel et d'agir comme citoyens à part entière (approches préventives, activités parascolaires et d'éducation à la citoyenneté, interventions en milieu défavorisé, transfert des résultats de la recherche en éducation, plan d'action sur la lecture, etc.).
- Contribuer aux modifications nécessaires aux encadrements législatifs et administratifs de façon à faciliter la mise en œuvre de la politique de l'adaptation scolaire.
- Assurer un suivi approprié aux recommandations contenues dans le rapport du Vérificateur général et soutenir les commissions scolaires dans la mise en place des stratégies adéquates.
- Contribuer à la mise en place de services complémentaires de qualité en soutenant les commissions scolaires dans la mise en œuvre du cadre de référence.
- Participer à la mise en œuvre de la politique de la formation continue, notamment aux chapitres :
  - des services éducatifs des 16 à 24 ans;
  - des services d'accueil et de référence;
  - de la reconnaissance des compétences acquises;
  - de l'accueil et de la francisation des immigrants;
  - de la formation à distance.
- Appuyer les commissions scolaires dans la mise en œuvre des orientations gouvernementales en matière de religion à l'école et dans le développement des services d'animation spirituelle et d'engagement communautaire.
- Favoriser, par le pilotage de la mise en œuvre de la réforme, des approches facilitant des processus d'intégration et de continuité des services, et ce, afin d'éviter une compartimentation de ces services.
- Valoriser le leadership de la commission scolaire dans le développement d'un partenariat actif avec les organismes du milieu, notamment en ce qui a trait à l'organisation de services intégrés.
- Valoriser le rôle des parents dans leur participation à la mise en œuvre de réelles communautés éducatives.
- Soutenir les commissions scolaires dans le développement d'encadrements souples au regard de l'éducation des adultes et de la formation continue, et ce, dans une perspective d'une meilleure adaptation des services aux besoins.

# 4

ORIENTATION

Quatrième

La formation professionnelle :  
une voie de qualification et de diversification  
nécessaire à une plus grande réussite des  
jeunes et des adultes et au développement  
des régions



## Contexte et enjeux

La formation professionnelle offerte par les commissions scolaires est reconnue comme étant de très grande qualité. Elle constitue de plus en plus une voie de qualification qui permettra à un plus grand nombre d'élèves jeunes et adultes de cheminer dans leur plan de carrière et de bien réussir quelle que soit leur stratégie de formation. De plus, le nouveau régime pédagogique, en favorisant une plus grande diversification, renforcera la formation professionnelle comme voie d'avenir de qualification.

Malgré cela, la formation professionnelle continue d'être désertée par les jeunes pour toutes sortes de raisons qui vont de la culture scolaire aux appréhensions des parents et aux réticences institutionnelles. Des problèmes demeurent et peuvent dissuader les jeunes de voir la formation professionnelle comme un parcours privilégié pour orienter leur carrière. La perception voulant que la formation professionnelle soit une voie sans issue persiste; le manque de fluidité dans plusieurs programmes contribue à maintenir cette perception négative.

Le marché du travail ne réclame pas que des diplômés universitaires ou collégiaux. Plusieurs débouchés nécessitant une formation de nature professionnelle sont offerts. Avec la pénurie croissante de la main-d'œuvre, ces emplois sont et seront de plus en plus rémunérateurs et en demande. Certaines spécialisations n'auront rien à envier aux emplois requérant une formation collégiale ou

universitaire. Les attentes du monde du travail se feront de plus en plus pressantes afin que soient rendus disponibles un nombre grandissant de travailleurs qualifiés. Maintenant que la qualité de la formation offerte dans les centres de formation professionnelle est largement connue, des efforts colossaux doivent être accomplis afin de permettre à un nombre suffisant de diplômés de combler les postes offerts dans une bonne majorité des secteurs d'activité. Aussi, tout devra être mis en œuvre afin d'accroître l'accès des jeunes à la formation professionnelle. La valorisation de la formation professionnelle au secondaire auprès des intervenants, des jeunes et des parents demeurera donc un objectif stratégique au cours des prochaines années.

Sur un autre plan, le phénomène de la mondialisation commande à toutes les régions de s'adapter rapidement si elles veulent survivre. S'ajoutent différents problèmes auxquels plusieurs régions doivent faire face comme l'exode des jeunes, la décroissance et la dévitalisation. L'évolution démographique, également marquée par le vieillissement de la main-d'œuvre et le départ à la retraite des « baby-boomers », entraîne des besoins de renouvellement de la main-d'œuvre en même temps qu'une perte d'expertise dans les entreprises. Ces différents facteurs nécessiteront de la part des intervenants en région, dont les commissions scolaires, de développer collectivement et de façon concertée de nouvelles manières de faire et de poser des actions énergiques pour y remédier. Ces actions devront également interpeller nos partenaires collégiaux et universitaires afin d'offrir des services qui répondent le plus adéquatement possible aux besoins, et ce, de façon concertée dans chacune des régions.

Il sera également impératif qu'une réflexion sérieuse soit réalisée dans les différents milieux concernant les gestes à poser pour remédier aux pénuries anticipées de main-d'œuvre spécialisée. Le développement et la mise en œuvre de programmes de formation professionnelle qualifiante et de courte durée, qui permettent de répondre rapidement et adéquatement à ces besoins, constituent une des avenues à poursuivre. Les efforts amorcés en 2001 commencent à porter fruit et les premiers diplômés ont accédé au marché du travail en 2004-2005. L'accent devra donc être mis sur le développement de ces programmes ainsi que leur promotion.

Dans l'univers du marché du travail, plusieurs acteurs interviennent en matière de formation. Outre les établissements publics et privés d'enseignement, le réseau des commissions scolaires doit composer avec d'autres partenaires comme la Commission des partenaires du marché du travail, les conseils régionaux des partenaires du marché du travail, les comités sectoriels de la main-d'œuvre. Ces derniers organismes développent notamment des programmes d'apprentissage qui sont offerts directement aux travailleurs en exercice. Ces organismes ne doivent plus être perçus comme des concurrents des commissions scolaires. Les problèmes criants de main-d'œuvre commandent que tous les efforts soient faits pour renforcer les partenariats entre les divers intervenants offrant des services de formation.

## Axes d'intervention

Tenant compte de l'évolution du secteur de la formation professionnelle au cours des dernières années, la Fédération donnera priorité aux axes de développement qui suivent.

- Contribuer aux différents travaux qui seront menés afin d'augmenter équitablement le taux d'accessibilité des jeunes à la formation professionnelle.
- Promouvoir le développement, au sein des écoles primaires et secondaires, d'activités de sensibilisation et de promotion auprès des corps enseignant et professionnel, des jeunes ainsi que de leurs parents afin de changer les perceptions pour que les métiers associés à la formation professionnelle soient dorénavant vus comme des choix gagnants.
- Favoriser la diversification des voies de formation professionnelle prévues au nouveau régime pédagogique.
- Défendre le maintien de la formation professionnelle au sein des commissions scolaires tout en participant aux travaux avec les autres ordres d'enseignement en vue d'assurer la fluidité favorisant la plus grande réussite des élèves.
- Entreprendre les démarches requises auprès du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport afin qu'il accorde aux commissions scolaires les pouvoirs d'adapter ou de développer, selon les besoins locaux et régionaux, les programmes de formation professionnelle conduisant à un diplôme d'études professionnelles (DEP).
- Effectuer des démarches auprès du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport afin qu'il assure le financement de l'offre de programmes de formation professionnelle qualifiante et de courte durée conduisant à une attestation d'études professionnelles (AEP).
- Favoriser l'établissement d'une solidarité partenariale régionale entre les commissions scolaires par la mise en place d'une carte régionale de services. Cette initiative permettrait de rendre accessibles, par prestation unique ou par entente, toutes les options susceptibles de répondre aux besoins propres aux élèves et à chacune des régions en plus d'assurer les conditions de réalisation.
- Faire la promotion d'un rapprochement et d'une concertation à l'échelle régionale entre les commissions scolaires, les cégeps et les universités en vue d'assurer des parcours de formation continue entre les trois ordres d'enseignement dans les programmes les plus susceptibles de répondre aux besoins du milieu.
- Faire connaître davantage la nécessité d'assouplir, de façon significative, les encadrements gouvernementaux et ministériels, et ce, afin d'améliorer la qualité des services.



# 5

ORIENTATION

Cinquième

Les ressources matérielles et financières :  
des moyens d'assurer le développement de  
l'éducation publique et son accessibilité pour  
répondre aux besoins du Québec de demain



## Contexte et enjeux

Même si des efforts ont été faits pour limiter les effets de la décroissance démographique sur le financement des commissions scolaires, d'autres ajustements devront être apportés. Des ressources ont été ajoutées, notamment pour le maintien des petites écoles en milieu rural, les manuels, les bibliothèques et pour des programmes visant la réussite tels *Agir autrement*, *Aide aux devoirs et leçons* et *École orientante*. Cependant, le réseau scolaire fait face à un manque de ressources et le financement de base de l'éducation préscolaire et de l'enseignement primaire et secondaire est soumis à des arbitrages constants.

La situation budgétaire du gouvernement suscite de l'inquiétude pour l'avenir du financement de l'éducation. Le Québec a la dette la plus lourde au Canada et ses contribuables ont le fardeau fiscal le plus élevé alors que les dépenses en santé et en éducation augmentent. Or, à moyen terme, il y aura de moins en moins de travailleurs pour financer les services publics.

Consciente des problèmes des finances publiques et des enjeux auxquels la société québécoise est confrontée, la Fédération a déposé des propositions au gouvernement pour revoir l'organisation du système d'éducation et accroître l'efficacité et l'efficacités des services éducatifs qui auraient permis de réaliser des économies substantielles. La FCSQ a persisté dans sa recherche de solutions en se joignant aux principaux intervenants du réseau scolaire

public pour demander au gouvernement de mettre progressivement fin au financement du réseau d'écoles privées et d'investir ces sommes dans le réseau public.

Dans les faits, la capacité des commissions scolaires à obtenir des ressources supplémentaires semble avoir atteint un plafond. Au cours des dernières années, les revenus liés à la tarification de services se sont accrus, mais le débat entourant les frais exigés des parents dans plusieurs milieux démontre que la limite a été atteinte. Par ailleurs, la population multiplie ses demandes pour que des sommes additionnelles soient investies en éducation afin d'améliorer les services aux élèves.

Même si le Québec vit une décroissance démographique dans plusieurs régions, les dépenses ne diminuent pas dans les mêmes proportions. Le défi est de maintenir l'accès à des services éducatifs diversifiés et de qualité partout au Québec. Cette équité dans les services offerts aux élèves doit s'appuyer sur un mode de financement adapté aux différentes réalités démographiques et qui assurera la pérennité des services et leur accessibilité.

Les commissions scolaires devront disposer des ressources suffisantes pour le financement de base et les coûts des conventions collectives. Elles auront également besoin de ressources pour mettre en œuvre les modifications au régime pédagogique, dont l'implantation de la réforme au secondaire, l'enseignement de l'anglais en 1<sup>re</sup> année, l'augmentation du temps d'enseignement au primaire, le développement de la formation professionnelle et les rapprochements souhaités avec la formation technique, la politique gouvernementale en matière de conciliation travail-famille et les activités parascolaires. On peut ajouter à cette liste le financement des attestations d'études professionnelles en termes d'offre de formation, les services complémentaires aux élèves en difficulté ou handicapés, les besoins des écoles de quartier qui vivent la décroissance et l'intégration éventuelle de services, tels ceux de la petite enfance, à l'école de demain.

D'autres dossiers demeurent d'actualité, dont les bibliothèques scolaires et les services de garde. Dans ce dernier cas, les actions prises à la suite du rapport du Vérificateur général sur la gestion de ces services devront se poursuivre. Ainsi, l'évaluation de la qualité des services, la tarification en lien avec la surveillance du midi et les services aux élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage sont des dossiers qui devront faire l'objet d'interventions.

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 également essentiels. Même si le gouvernement a investi des millions pour réseauter l'ensemble des écoles avec de la fibre optique, des équipements à jour et davantage de personnel technique sont requis. Par ailleurs, des compensations devraient être versées aux commissions scolaires qui ont pris l'initiative de réseauter leurs écoles avant la mise en place du programme *Villages branchés*.

Les commissions scolaires doivent également voir à la gestion préventive de leurs établissements en y assurant la santé et la sécurité du personnel et des élèves par des mesures d'urgence et la prévention et l'application de programmes concernant les matériaux à risques, par exemple.

Finalement, le transport scolaire est un rouage essentiel de l'éducation, car il assure l'accessibilité à l'éducation partout au Québec. Les commissions scolaires doivent en conserver la maîtrise d'œuvre. Même si un redressement important a été fait pour le financement du transport scolaire, les modifications démographiques des prochaines années entraîneront une nouvelle adaptation dans le cadre du prochain plan triennal de financement.

Toute nouvelle législation ou réglementation en matière de sécurité dans le transport peut avoir des conséquences sur la sécurité des élèves et une incidence sur les coûts de transport.

## Axes d'intervention

Compte tenu des perspectives démographiques du Québec et de la situation budgétaire du gouvernement, les besoins financiers des commissions scolaires devront demeurer une priorité dans les dépenses de l'État au cours des prochaines années. C'est pourquoi la Fédération portera ses énergies sur les axes d'intervention suivants.

- Faire valoir la place prioritaire que doivent occuper l'éducation préscolaire et l'enseignement primaire et secondaire public dans les dépenses de l'État, et ce, pour assurer à la population des services éducatifs diversifiés et de qualité partout sur le territoire.
- Faire valoir les justifications nécessaires afin d'obtenir les investissements requis pour le développement du réseau scolaire public.
- Veiller à ce que le mode de financement soit adapté aux réalités démographiques et assure la pérennité des services éducatifs et leur accessibilité.
- Participer à la révision du financement de la formation générale des adultes pour améliorer l'équité entre les commissions scolaires.
- S'assurer que le financement approprié permette la mise en œuvre des modifications au régime pédagogique et de la réforme de l'éducation ainsi que des politiques et des encadrements ministériels qui concernent l'éducation préscolaire, l'enseignement primaire et l'enseignement secondaire général et professionnel du réseau public.
- Veiller à ce que le financement des nouvelles conventions collectives soit assuré.
- Soutenir les commissions scolaires dans la compréhension du financement du réseau scolaire et la gestion de leurs ressources financières.
- Soutenir les commissions scolaires dans la gestion des services de garde.
- S'assurer que, pour garantir l'accessibilité des élèves à l'école publique ainsi que leur sécurité, le financement du transport scolaire soit adéquat et équitable entre les commissions scolaires dans le cadre du renouvellement du plan triennal.
- Défendre le principe de la transférabilité de l'enveloppe budgétaire du transport scolaire de façon à donner pleine latitude aux commissions scolaires dans l'organisation de l'ensemble de ses services.
- Soutenir les commissions scolaires dans la mise en commun des services en région, et ce, afin d'assurer une plus grande efficacité des ressources, une meilleure concertation et en respect des responsabilités distinctes des commissions scolaires.
- Intervenir auprès des autorités gouvernementales afin de favoriser un réinvestissement significatif dans la mise à jour des équipements et des immeubles de la formation professionnelle.



# 6

ORIENTATION

Sixième

Les ressources humaines :  
au cœur de la réussite



## Contexte et enjeux

Le renouvellement du personnel constitue toujours un enjeu de taille pour les commissions scolaires. Après avoir connu une période de stabilité, le réseau scolaire vit un renouvellement massif de ses effectifs. En plus du départ à la retraite d'un nombre important d'employés, l'évolution des services à rendre entraîne des besoins particuliers de recrutement. Par exemple, alors que les dernières années ont vu une augmentation importante du personnel en services de garde, les prochaines années poseront un défi significatif pour le recrutement d'enseignants spécialistes au primaire. Par ailleurs, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée au Québec affecte également le réseau scolaire dans des domaines tels que l'orthophonie.

L'arrivée de nombreux nouveaux gestionnaires dans les commissions scolaires génère aussi un défi de taille pour la FCSQ qui poursuivra ses efforts de formation et de transmission de l'expertise dans un contexte où l'adéquation entre les ressources requises et la réalisation des dossiers prioritaires représente un équilibre difficile à atteindre. En plus des exigences du quotidien, l'effort de planification stratégique des commissions scolaires place à l'avant-scène des chantiers de développement importants pour le réseau scolaire. La FCSQ se trouvera nécessairement interpellée quant à la réalisation de certains de ces enjeux, en plus de ses dossiers réguliers de représentation et de soutien du réseau scolaire.

Par ailleurs, le renouvellement des conventions collectives et la détermination des conditions de travail tant locales que nationales nécessiteront une présence constante de la Fédération. De même, la mise en œuvre du nouveau plan de classification du personnel d'encadrement constituera un dossier majeur. De surcroît, la mise en œuvre de la réforme de l'éducation passera, aux dires de tous, par un meilleur arrimage entre les dispositions des conventions collectives et les besoins des élèves.

Finalement, un nombre important de dispositions légales et réglementaires concernent les ressources humaines et sont remises en question en raison des transformations que connaît le monde du travail. Des enjeux tels la conciliation travail-famille, les services essentiels, la vérification des antécédents judiciaires, le régime de négociation des conventions collectives, etc., suscitent des réflexions qui entraîneront possiblement des modifications légales. La Fédération devra être vigilante à cet effet.

Par ailleurs, au-delà de ses interventions traditionnelles en matière de relations du travail, la Fédération est de plus en plus appelée à intervenir dans les dossiers généraux des ressources humaines. Ainsi, de nombreuses interventions concernant la pénurie de main-d'œuvre en font foi. De même, la gestion de l'important dossier de l'assiduité au travail (assurance salaire et lésions professionnelles) préoccupe les commissions scolaires qui comptent sur la Fédération pour les accompagner. Finalement, la réflexion entreprise par le réseau scolaire au sujet de la professionnalisation de la fonction enseignante fera aussi partie des préoccupations de la Fédération.

## Axes d'intervention

- S'assurer, dans le cadre des négociations, de réaliser les objectifs de la Fédération et des commissions scolaires quant à l'adéquation des conventions collectives et des réalités actuelles des commissions scolaires, quant à leur assouplissement et quant à une meilleure adéquation entre les textes des conventions et les besoins des élèves.
- Développer un rapport de force qui permette de faire respecter les responsabilités des commissions scolaires à titre d'employeur, et ce, dans une perspective de solidarité patronale.
- Déterminer les leviers et les stratégies nécessaires pour garantir aux commissions scolaires du personnel de gestion qualifié et compétent.
- Développer une stratégie pour soutenir les commissions scolaires dans l'application des conventions collectives, des règlements sur les conditions de travail des gestionnaires et des lois du travail.
- Participer au développement des encadrements permettant une vérification adéquate des antécédents judiciaires et soutenir les commissions scolaires dans la gestion de cette activité.
- Soutenir les commissions scolaires face à la pénurie de main-d'œuvre par le développement d'interventions portant sur l'adaptation de la formation et par l'assouplissement des encadrements, tout en garantissant des ressources de qualité dans les établissements scolaires.
- Soutenir les commissions scolaires dans le renouvellement massif du personnel et la perte d'expertise, par le développement d'outils et de stratégies privilégiant le mentorat et la formation.
- Effectuer une veille stratégique et intervenir sur les encadrements légaux qui affectent la gestion des ressources humaines des commissions scolaires.
- Soutenir les commissions scolaires dans la gestion de l'assiduité par la formation et l'accompagnement.
- Intervenir auprès des instances gouvernementales dans le but d'apporter des modifications au régime de négociation pour l'adapter aux réalités actuelles et pour revoir la notion de services essentiels.
- Participer à l'élaboration des grands encadrements pour favoriser la professionnalisation de la profession enseignante et soutenir les commissions scolaires par le développement de programmes d'intervention visant cet objectif (évaluation du personnel enseignant, valorisation, formation continue et accompagnement du personnel, etc.).
- Convenir, avec les autorités ministérielles, d'une nécessaire adaptation des encadrements concernant les ressources humaines, et ce, en fonction des besoins générés par la mise en œuvre de la réforme et de la responsabilité collective des acteurs face à la réussite des élèves.





7

ORIENTATION

Septième

Des services aux membres adaptés à l'évolution des commissions scolaires en changement

## Contexte et enjeux

Les modifications majeures apportées à la Loi sur l'instruction publique au cours des sept dernières années ont généré des changements qui convainquent de l'importance des transformations à effectuer dans les commissions scolaires. Les projets de réingénierie de l'État proposés par le gouvernement, la décentralisation des services publics, la redéfinition des pouvoirs publics en région interpellent de façon significative la place que doivent occuper les commissions scolaires et les élus scolaires dans ce mouvement de révision de la gouvernance. Des besoins nouveaux de soutien, d'accompagnement, de formation émergent de ce contexte, et ce, dans une perspective de renouvellement des responsabilités et des compétences du réseau et des acteurs de ce réseau.

En 2007, à la suite de l'élection de nouvelles personnes à des postes de commissaire, la FCSQ devra de nouveau offrir des programmes d'accueil et de formation à leur intention.

Sur le plan des services juridiques, les modifications apportées à la Loi sur l'instruction publique en décembre 2002 (projet de loi 124) et l'analyse des pratiques développées par les commissions scolaires, font en sorte que, de plus en plus, les clarifications de certaines situations jugées problématiques ainsi que l'évaluation des contextes d'application génèrent la préparation d'avis. Ces avis concerneront, entre autres, le partage des responsabilités

entre les commissions scolaires et les établissements de même que toute la procédure concernant l'imputabilité et la reddition de comptes.

De plus, il est important de noter que les commissions scolaires gèrent, administrent à l'interne un cadre important de lois, de règlements et de politiques dont elles doivent tenir compte dans leur gestion courante de même que dans le développement de leurs activités en collaboration avec divers types de partenaires. Le soutien aux membres privilégie cette recherche d'efficience des organisations eu égard au leadership à porter.

Enfin, l'efficacité et la rentabilité des actions dans le domaine des communications doivent tenir compte d'une progression fulgurante des divers moyens de communication dans un contexte de changements du réseau scolaire. Ainsi, la Fédération doit assurer une veille stratégique intense concernant les dossiers d'actualité qui ont un impact sur les commissions scolaires. La circulation rapide de l'information est de plus en plus la clé d'une cohésion et d'une unité d'actions pour un réseau aussi important que celui des commissions scolaires.

Dans ce contexte, la Fédération doit miser sur divers moyens de communication, tant pour ses publics internes qu'externes. Cela se traduit par une stratégie élaborée de relations de presse, la diffusion d'une revue de presse par courriel aux autorités de la commission scolaire; la publication du bulletin express *Commissaires* qui informe les élus scolaires des actions d'actualité; la publication trimestrielle du magazine *Savoir* sur les dossiers de fond en éducation et un bulletin d'information électronique diffusé tous les lundis par courriel qui permet aux présidentes et aux présidents ainsi qu'aux directions générales des commissions scolaires d'être au cœur des actions de la Fédération. S'ajoute une optimisation des possibilités offertes par Internet comme véhicule de recherche, d'information et de communication. L'ensemble de ces moyens de communication vise à soutenir l'action de la Fédération et des commissions scolaires au regard de la pression politique, de la valorisation des commissions scolaires, de la défense et de la promotion de l'école publique.

## Axes d'intervention

- Développer une offre de service en formation continue destinée aux élus scolaires, et ce, au regard de l'analyse des besoins et des transformations qu'engagent les commissions scolaires en tant qu'organisations publiques dans le développement local et régional et le renouvellement de la fonction politique des élus.
- Élaborer des programmes de formation pour les nouveaux élus scolaires lors des prochaines élections.
- Proposer des programmes de formation destinés au personnel cadre des commissions scolaires et aux commissaires, et ce, dans une perspective de réponse à des besoins particuliers et associés aux recherches en éducation.
- Développer une offre de service ponctuelle en fonction des besoins exprimés par les commissions scolaires.
- Soutenir les commissions scolaires, dans le contexte d'un renouvellement massif de leur personnel cadre, par le développement de programmes associés à cette situation.
- Appuyer le développement organisationnel des commissions scolaires par une offre de service ponctuelle et adéquate.
- Poursuivre la stratégie d'une offre de service concernant l'accompagnement et le soutien des commissions scolaires dans le recrutement des ressources humaines.
- Assurer un service de qualité dans l'interprétation des différentes lois par l'émission d'avis juridiques et le développement d'outils appropriés.
- Offrir aux commissions scolaires un service d'achats regroupés en vue de leur faire réaliser des économies.
- Soutenir les commissions scolaires dans leurs actions publiques et le développement de stratégies de communication.
- Accentuer une veille stratégique qui permet à la Fédération et aux commissions scolaires de planifier des stratégies de communication efficaces.
- Proposer un plan d'action afin d'outiller les commissions scolaires dans le développement d'une reddition de comptes efficace pour notre réseau.
- Poursuivre la diffusion d'une information rapide et de qualité visant une cohésion toujours plus grande de l'action de la Fédération et de ses membres en maximisant l'utilisation des nouvelles technologies de l'information.

L'élaboration de ce document a été rendue possible grâce aux efforts de coordination et de rédaction de M. Gilbert Dumont, consultant en analyse et en développement, et à la précieuse collaboration des membres du conseil général, de ses commissions permanentes et du personnel de la Fédération des commissions scolaires du Québec.

Ce document ainsi que les analyses internes et externes qui ont enrichi cette planification stratégique sont disponibles à la section FCSQ du site Internet [www.fcsq.qc.ca](http://www.fcsq.qc.ca).

**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](mailto:info@fcsq.qc.ca)  
Site Internet : [www.fcsq.qc.ca](http://www.fcsq.qc.ca)

Document : 6479  
Dossier : 1-104-01-04  
Dépôt légal : 3<sup>e</sup> trimestre 2005  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada

**Note**

Dans le présent document, le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.



