

La Fédération
des commissions
scolaires
du Québec



Plan stratégique 2009-2014

**Analyse de l'environnement
externe et interne**

**Conseil général
20 et 21 février 2009**

Table des matières

	Page
Présentation.....	5
1. Analyse de l'environnement externe	5
1.1 La société québécoise de 2008.....	5
1.1.1 La démographie et l'occupation du territoire	5
1.1.2 L'économie et la main-d'œuvre	6
1.1.3 Tendances, valeurs et médias.....	8
1.2 Les préoccupations actuelles dans le monde de l'éducation	10
1.2.1 Le projet de loi n° 88	10
1.2.2 Les services éducatifs.....	11
1.2.3 L'adaptation scolaire.....	11
1.2.4 La formation professionnelle et l'éducation des adultes	12
1.2.5 Les ressources humaines	13
1.2.6 Le financement de l'éducation	14
1.2.7 Les plans stratégiques des commissions scolaires.....	16
1.3 Les partenaires et interlocuteurs de la société civile	16
1.3.1 Les organismes nationaux en éducation.....	16
1.3.2 Les organismes coopératifs dans le réseau scolaire	17
1.3.3 Les associations du monde du travail et des affaires.....	17
1.3.4 Les organisations syndicales	18
1.3.5 Les fédérations étudiantes	18
1.3.6 Les organismes voués au développement et à l'aménagement du territoire	19
1.4 L'environnement politique et gouvernemental	19
1.4.1 La mission éducation et culture du gouvernement du Québec.....	19
1.4.2 La mission économie et environnement	21
1.4.3 La mission gouverne et justice	23
1.4.4 La mission santé et services sociaux.....	28
1.4.5 La mission soutien aux personnes et aux familles.....	31

2.	Analyse de l'environnement interne	34
2.1	La représentation des commissions scolaires.....	34
2.1.1	Les instances décisionnelles de la Fédération des commissions scolaires.....	34
2.1.2	La Fédération des commissions scolaires et le partenariat	34
2.2	Les services aux commissions scolaires	35
2.2.1	Le Service des communications et des affaires publiques.....	36
2.2.2	Le Service des relations du travail	37
2.2.3	Les Services juridiques	37
2.2.4	Les ressources matérielles	38
2.2.5	Le service d'accompagnement et de formation continue	38

Présentation

L'élaboration du prochain plan stratégique de la Fédération des commissions scolaires du Québec exigera de prendre en compte l'ensemble de l'information émanant de l'environnement externe et interne du système d'éducation. L'intention du présent document est de mettre en évidence ce qu'il y a d'essentiel dans cet univers complexe et changeant. Il vise davantage à être utile qu'à être exhaustif. Chaque lecteur peut donc s'en servir pour poursuivre plus loin l'analyse de certains aspects qui le préoccupent davantage, qui peuvent être absents ou insuffisamment développés.

Au chapitre de l'environnement externe, le document traite d'abord des questions qui concernent la société québécoise d'aujourd'hui. Puis, il aborde les principales problématiques du domaine scolaire. Il poursuit en présentant l'action et les orientations des partenaires et interlocuteurs de la société civile et des partenaires et interlocuteurs gouvernementaux. Au chapitre de l'environnement interne, il traite des instances décisionnelles de la Fédération et des services qu'elle rend aux commissions scolaires.

Chaque thème est traité de façon à mettre en évidence ses liens avec les réalités du monde de l'éducation et se conclut, lorsque c'est pertinent, par l'énoncé d'un défi pour la Fédération.

1. Analyse de l'environnement externe

1.1 La société québécoise de 2008

1.1.1 La démographie et l'occupation du territoire

Au cours des dernières années, la population québécoise a crû, mais faiblement, passant de 7,34 millions en l'an 2000 à 7,73 millions au premier janvier 2008. Depuis 2006, contrairement aux cinq années précédentes, l'accroissement naturel (les naissances moins les décès) a contribué davantage à l'augmentation de la population que la migration nette (les arrivées moins les départs).¹ Mais la population demeure vieillissante. Selon divers scénarios établis par l'Institut de la statistique du Québec en 2003, l'accroissement naturel deviendra « bientôt déficitaire » - le nombre de décès dépassant celui des naissances - entre 2009 et 2029.²

¹ Institut de la statistique du Québec (ISQ) : *Mouvement de la population (population totale, naissances, décès, migration nette)*, Québec, 1971-2008

http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/demographie/struc_poplt/1p1.htm
(consulté le 12 novembre 2008)

² ISQ : *Si la tendance se maintient ... Perspectives démographiques : Québec et régions, 2001-2051*, édition 2003,

http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/demograp/pdf/tendance2001_2051.pdf
(consulté le 12 novembre 2008)

La lente croissance de la population québécoise est inégale d'une région à l'autre, surtout à cause des migrations internationales, interprovinciales et interrégionales. Démographiquement, des régions sont en croissance alors que d'autres sont en décroissance.³ À l'intérieur d'une même région ou d'une même agglomération, la situation peut varier. Une municipalité, une banlieue ou un quartier peut connaître une forte poussée démographique, alors qu'aux alentours, la population se maintient ou décline.

Si la tendance se maintient, la main-d'œuvre deviendra bientôt difficile à renouveler au Québec. Le déclin de la population des 20 à 64 ans, qui correspond au bassin potentiel de la main-d'œuvre, s'amorcera au plus tard à la fin des années 2010.

Sur le plan scolaire, les tendances démographiques actuelles donnent lieu à des phénomènes contrastés. Dans les milieux à forte croissance démographique, il faut mettre en place de nouveaux équipements et embaucher de nouvelles ressources pour accueillir un effectif plus nombreux, plus diversifié, qu'il faut parfois franciser en même temps que scolariser. Dans les milieux en décroissance, on s'inquiète de la sauvegarde des écoles et on planifie la gestion de la décroissance. La nécessaire adaptation des services éducatifs au contexte démographique du Québec demeure une préoccupation. Cette réalité concerne à la fois les villes et les villages car la sous-utilisation des infrastructures peut occasionner des remises en question de services.

Pour la Fédération des commissions scolaires, la démographie du Québec pose le défi suivant :

- adapter son offre de service selon les besoins exprimés par ses membres et assurer, entre autres, que les commissions scolaires ont les ressources financières suffisantes pour répondre à leur mission.

1.1.2 L'économie et la main-d'œuvre

Les troisième et quatrième trimestres de 2008 ont été caractérisés par deux grandes catégories d'inquiétudes concernant l'économie et l'emploi.

D'un côté, la pénurie de main-d'œuvre constitue une préoccupation grandissante dans plusieurs secteurs. La Fédération des chambres de commerce du Québec tenait en novembre 2008 à Montréal le *Rendez-vous des gens d'affaires sur les pénuries de main-d'œuvre qualifiée*.⁴ Immigration et Communautés culturelles Québec, dans son volet Services aux employeurs, présentait l'immigration comme un élément de solution aux problè-

³ ISQ : *Migrations internationales, interprovinciales et intraprovinciales, Québec, 1986-2007*
http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/demographie/migrt_poplt_imigr/index.htm
(consulté le 12 novembre 2008)

⁴ <http://www.fccq.ca/> (consulté le 12 novembre 2008)

mes causés par la pénurie de main-d'œuvre.⁵ D'un autre côté, la crise financière, d'abord étatsunienne, puis internationale, est en train de se transformer en crise économique.

Deux mesures guettent l'économie québécoise, soit la pénurie de main-d'œuvre et la récession. Celles-ci ne peuvent se produire simultanément. Soit il y aura pénurie grave de main-d'œuvre, mais pas de récession; soit il y aura récession, sans pénurie grave de main-d'œuvre, mais ponctuée de pénuries localisées. Les pénuries – graves ou localisées – de main-d'œuvre signifient un manque de candidats compétents pour les postes disponibles et sont donc liées à une insuffisance de la formation ou à la diminution de la population active. Les récessions ont toujours une fin et la « sortie de crise » passe souvent par un accroissement des compétences de la main-d'œuvre. Quel que soit l'avenir prochain de l'économie québécoise, l'appareil éducatif est appelé à y jouer un rôle significatif.

La principale caractéristique de la période actuelle est sans doute l'instabilité provenant des variations importantes de la demande de services et des prix des matières premières. L'économie québécoise, étant des plus ouvertes, est donc soumise sérieusement à l'influence des marchés extérieurs même si elle figure au septième rang des pays de l'OCDE en 2006.⁶

Au chapitre de l'emploi,⁷ le taux de chômage est en baisse depuis 2003. Au cours des cinq dernières années, près de 60 % de la croissance de l'emploi est attribuable à l'emploi de personnes de 55 ans ou plus, alors que l'âge médian de la retraite était de 59,3 ans en 2007. En cette même année, un peu moins des deux tiers des emplois créés étaient à temps plein (30 heures ou plus par semaine). Les femmes ont décroché plus des trois quarts des emplois créés en 2007 et détenaient 48 % des emplois existants.

Les prochaines années annoncent que la baisse du chômage se poursuivra, grâce à une augmentation des emplois devant une population active décroissante. Conformément à la tendance des dernières années, la *plupart des emplois créés se trouveraient dans les industries de services, ou secteur tertiaire. Les industries productrices de biens ne créeraient, en effet, que 10 000 emplois, soit moins de 5 % du total. On observe néanmoins, autant dans la production de biens que dans le secteur tertiaire, que l'évolution de l'emploi est appelée à*

⁵ <http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/employeurs/pourquoi-embaucher.html> (consulté le 12 novembre 2008)

⁶ Gouvernement du Québec, ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, *Le commerce extérieur du Québec – Le calepin*, décembre 2007, page 12., http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/sites/internet/documents/publications/pdf/Exportation/calepin_exterieur.pdf (consulté le 12 novembre 2008)

⁷ L'information concernant l'emploi provient d'une étude rendue publique en juillet 2008 par Emploi-Québec intitulée : *Le marché du travail et l'emploi sectoriel au Québec 2008-2012*. On peut y accéder à l'adresse : http://emploi-quebec.net/publications/pdf/00_int_emploi_sectoriel_2008-2012.pdf (consulté le 12 novembre 2008)

connaître un sort variable d'une industrie à l'autre et sera fonction de l'ampleur de la crise et de sa durée.⁸

Pendant que l'emploi sera en hausse partout, une baisse du taux de chômage est attendue d'ici 2012 dans la grande majorité des régions, seule la région d'Abitibi-Témiscamingue faisant exception. La plupart d'entre elles auront un taux de chômage inférieur à 8 %, et sept régions administratives devraient même afficher un taux de chômage inférieur à 6 %. Parmi celles-ci, les régions de la Capitale-Nationale et de Laval se distingueront en affichant des taux de chômage de 4,1 % et de 4,6 % respectivement. Suivent dans l'ordre les régions de la Chaudière-Appalaches, de l'Outaouais, du Centre-du-Québec, de la Montérégie et de l'Estrie. La région métropolitaine de recensement de Montréal connaîtra, elle aussi, un taux de chômage inférieur à 6 % [...]. La plupart des régions périphériques demeureront parmi celles dont le taux de chômage sera le plus élevé.⁹ Ces prévisions s'appuient sur des analyses qui datent de quelques trimestres.

La publication annuelle d'Emploi-Québec sur le marché du travail et les perspectives professionnelles parues dans sa dernière édition, aborde la question du niveau de compétences qui sera requis pour occuper les emplois qui se créeront ou se libéreront dans les toutes prochaines années. On y apprend que 25 % des emplois exigeront un diplôme universitaire, alors que six emplois sur dix seront de niveau de compétence technique ou intermédiaire. Environ la moitié des emplois de niveau technique ou intermédiaire exigeront au minimum une formation collégiale technique ou une formation secondaire professionnelle. La croissance de l'emploi sera plus grande dans les professions requérant une formation collégiale technique que dans celle requérant une formation secondaire professionnelle.

Emploi-Québec confirme donc la place que prendront les savoirs et les compétences dans le marché du travail à venir.

Pour la Fédération des commissions scolaires, la situation de l'économie et de l'emploi pose les défis suivants :

- valoriser l'acquisition de savoirs et de compétences auprès de ses partenaires et interlocuteurs;
- soutenir les initiatives locales et régionales de ses membres permettant ainsi de créer des liens stratégiques avec les élus municipaux et les représentants d'entreprises de manière à promouvoir la formation de la main-d'œuvre spécialisée ainsi que la formation continue.

1.1.3 Tendances, valeurs et médias

Cette partie traite de l'analyse des tendances et des valeurs de la société québécoise qui sont porteuses et qui retiennent l'attention des médias.

⁸ *Le marché du travail et l'emploi sectoriel au Québec 2008-2012* (page 23)

⁹ *Le marché du travail et l'emploi sectoriel au Québec 2008-2012* (pages 87-88)

Parmi les incontournables, il y a le développement durable. La communauté scientifique est pratiquement unanime sur le fait que si les humains ont le droit d'utiliser les ressources de la terre pour satisfaire leurs besoins, ils ont aussi le devoir de faire en sorte que les générations futures pourront, elles aussi, avoir accès aux ressources nécessaires à leur survie. Il se passe rarement une semaine sans qu'un groupe ne remette en question nos habitudes de consommation, en particulier quant au volume et au type d'énergie que l'on utilise.

Pour la Fédération des commissions scolaires, la préoccupation pour le développement durable pose les défis suivants :

- promouvoir le développement durable comme défi collectif auprès des membres, en favorisant la concertation et la reddition de comptes;
- soutenir l'implantation de politiques et règles locales en matière de développement durable;
- soutenir l'acquisition et le partage des savoirs en lien avec le développement durable (gestion énergétique, gestion des approvisionnements, gestion des matières dangereuses, gestion des matières résiduelles, gestion de projets de constructions, gestion du transport scolaire, etc.);
- assurer une meilleure visibilité aux commissions scolaires comme organismes qui souscrivent aux principes du développement durable.

Les citoyens, comme les médias, s'intéressent de plus en plus aux questions concernant la gouvernance, en particulier dans les institutions publiques. On attend désormais une plus grande transparence dans la gestion des corps publics. Les commissions scolaires ont parfois été la cible de critiques externes concernant la gestion interne. Malgré les exercices de reddition de comptes, le doute est susceptible d'être soulevé à nouveau. Les commissions scolaires gèrent des processus à la fois complexes et subtils, importants par la variété des intervenants qu'ils mobilisent et surtout parce qu'ils concernent l'avenir d'êtres humains.

Pour la Fédération des commissions scolaires, la préoccupation pour la transparence et la gouvernance pose les défis suivants :

- s'assurer que les commissions scolaires ont les instruments et les ressources nécessaires pour assurer une gestion responsable et éthique du bien public;
- soutenir les membres dans la mise en place d'un plan de communication qui rejoindra le grand public;

Enfin, le discours actuel véhicule des attentes élevées de la population quant à la qualité des services publics. Pour les commissions scolaires, la comparaison avec le secteur privé est inévitable, alors que les réalités sont bien différentes.

Pour la Fédération des commissions scolaires, la préoccupation pour la qualité des services publics pose le défi suivant :

- encourager et soutenir ses membres dans la promotion de l'école publique en publicisant les succès et les réalisations des élèves, des écoles et des commissions scolaires.

1.2 Les préoccupations actuelles dans le monde de l'éducation

1.2.1 Le projet de loi n° 88

La Loi modifiant la Loi sur l'instruction publique et d'autres dispositions législatives, 2008, chapitre 29 (Projet de loi n° 88) a été adoptée le 28 octobre 2008. L'entrée en vigueur des nouvelles dispositions sera déterminée par le gouvernement. Parmi les modifications prévues au projet de loi, retenons que la mission de la commission scolaire sera dorénavant définie et comportera deux volets :

1. Organiser, au bénéfice des personnes relevant de sa compétence, les services éducatifs prévus par la présente loi et par les régimes pédagogiques établis par le gouvernement ;
2. Promouvoir et valoriser l'éducation publique sur son territoire, veiller à la qualité des services éducatifs et à la réussite des élèves en vue de l'atteinte d'un plus haut niveau de scolarisation et de qualification de la population et contribuer, dans la mesure prévue par la loi, au développement social, culturel et économique de sa région.

De plus, les nouvelles dispositions précisent le rôle attribué à la présidence de la commission scolaire. Outre le président, le nombre de commissaires élus sera d'un minimum de sept et d'un maximum de dix-sept. Le conseil des commissaires comprendra aussi trois commissaires-parents ou quatre si le nombre de commissaires élus est supérieur à dix. Il pourra inclure un ou deux commissaires cooptés.

La loi prévoit aussi des ententes de partenariat entre chaque commission scolaire et le ministre et des ententes de gestion et de réussite éducative entre chaque établissement et la commission scolaire.

Pour la Fédération des commissions scolaires, l'adoption du projet de loi n° 88 pose le défi suivant :

- soutenir les membres dans la mise en œuvre locale des diverses dispositions de la loi.

1.2.2 Les services éducatifs

Au cours des prochaines années, se parachèvera la mise en œuvre du nouveau pédagogique dans l'ensemble de l'enseignement dispensé par les commissions scolaires. Le temps sera venu de procéder à l'évaluation globale de l'opération. De plus, plusieurs plans d'action et politiques ont vu le jour : plan d'action pour l'amélioration du français qui inclut le plan d'action sur la lecture à l'école, le plan d'action pour prévenir et traiter la violence à l'école, la politique-cadre pour une saine alimentation et un mode de vie physiquement actif. Toutes ces mesures et bien d'autres exigeront du milieu scolaire un effort de cohésion considérable. Enfin, la persévérance scolaire fera partie des préoccupations majeures du réseau et de la Fédération.

Pour la Fédération des commissions scolaires, le parachèvement de la mise en œuvre du nouveau pédagogique pose les défis suivants :

- s'assurer qu'il y ait, de la part du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, un effort d'harmonisation en ce qui concerne l'ensemble des mesures devant être appliquées dans le milieu scolaire;
- collaborer avec le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport à l'élaboration de démarches et d'outils visant à accompagner le milieu scolaire;
- informer et soutenir les membres dans leurs efforts pour mettre en place des mesures visant la persévérance scolaire.

1.2.3 L'adaptation scolaire

Le dossier de l'adaptation scolaire continuera de préoccuper le réseau et la Fédération au cours des prochaines années : travaux de comités portant sur le suivi de la politique gouvernementale sur l'organisation des services et sur la mise en œuvre de l'entente de complémentarité avec le réseau de la santé et des services sociaux. L'amélioration de la qualité des services offerts aux élèves handicapés ou en difficulté est tributaire de nombreux facteurs. Elle passe notamment par une organisation efficace de services éducatifs complémentaires dont la commission scolaire doit être en mesure de rendre compte. Les ambitions de la politique ministérielle de 1999 sont grandes et, malgré les investissements consentis, le défi reste de taille.

En juin 2008, la ministre annonçait un plan d'action pour soutenir la réussite des élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDAA). Ce plan a reçu un accueil plutôt mitigé et nécessitera un investissement considérable de la part des commissions scolaires.

Pour la Fédération des commissions scolaires, le dossier de l'adaptation scolaire pose les défis suivants :

- faire les représentations nécessaires pour s'assurer que les commissions scolaires soient considérées comme partenaires dans les travaux entourant l'application du plan d'action pour les EHDAA;
- collaborer avec le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport à l'élaboration de démarches et d'outils visant à mettre en place le plan d'action des EHDAA, notamment en ce qui concerne l'intégration des élèves en difficulté en classe ordinaire et la reddition de comptes;
- s'assurer que le financement octroyé par le Ministère soit suffisant afin de permettre aux commissions scolaires d'offrir des services de qualité et adaptés à cette clientèle;
- faire des représentations auprès du Ministère et autres organismes afin de s'assurer que les programmes de formation des enseignants, professionnels et autres membres du personnel soient conformes aux exigences des fonctions qu'ils seront appelés à exercer.

1.2.4 La formation professionnelle et l'éducation des adultes

La formation professionnelle est plus que jamais au rang des préoccupations importantes des commissions scolaires. Plusieurs facteurs militent en ce sens : les besoins en formation de base, la transformation du marché du travail, les fluctuations démographiques, le vieillissement de la population, les difficultés de remplacement de la main-d'œuvre, l'intégration professionnelle des immigrants, etc. Le Ministère a invité chaque région à mettre en place une table interordres chargée, notamment, d'élaborer un plan d'aménagement de l'offre de formation professionnelle et technique. L'opération est encore en cours dans plusieurs régions. La concertation interordres n'est pas toujours facile ou spontanée.

De plus, les commissions scolaires et le Ministère sont interpellés en matière d'accès des jeunes de moins de 20 ans à la formation professionnelle. En effet, très peu de jeunes s'inscrivent en continuité de cheminement scolaire à partir de la formation générale des jeunes et trop de jeunes quittent le système scolaire avant l'âge de 20 ans, sans diplôme les qualifiant pour le marché du travail. Pourtant, le marché de l'emploi a des besoins très importants de main-d'œuvre qualifiée en formation professionnelle.

Devant ces constats, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) s'est donné, dans son *Plan stratégique 2005-2008*, l'objectif d'accroître le taux d'accès des jeunes à la formation professionnelle de 16,6 % qu'il était en 2002-2003 à 20 % en 2008. Pour y arriver, ceci signifie concrètement qu'il fallait attirer en formation professionnelle, peu importe la filière de formation, 2 000 nouveaux élèves de plus pour porter l'effectif à près de 18 500 élèves, au terme de l'année scolaire 2007-2008. L'objectif

n'étant pas atteint, le défi reste entier pour le Ministère et pour les commissions scolaires.

Aussi, différents partenaires et ministères collaborent avec la Fédération afin de répondre à des nouveaux besoins de main-d'œuvre en développant des formations de courte durée (attestations de formation professionnelle).

Pour la Fédération des commissions scolaires, la situation de la formation professionnelle pose les défis suivants :

- soutenir les commissions scolaires dans la valorisation et la promotion de la formation professionnelle auprès des élèves et des parents;
- faire les représentations nécessaires pour que les services complémentaires soient financés adéquatement afin de favoriser la persévérance scolaire;
- faire les représentations nécessaires pour que la coordination, le développement et la dispensation des attestations d'études professionnelles soient financés adéquatement afin de répondre aux besoins des adultes et du marché du travail;
- soutenir les commissions scolaires dans le développement et l'offre de formation de courte durée menant aux attestations d'études professionnelles;
- informer les commissions scolaires des enjeux et des développements à survenir dans ce dossier.

En éducation des adultes et en formation continue, les besoins de la population demeurent tout aussi importants. Ils concernent : le perfectionnement de la main-d'œuvre, la formation de base, l'accès à la formation à temps partiel et à la formation manquante, l'alphabétisation, la francisation des nouveaux arrivants, la reconnaissance des acquis, l'implantation du renouveau pédagogique au secteur des adultes, etc.

Pour la Fédération des commissions scolaires, la situation de l'éducation des adultes et de la formation continue pose les défis suivants :

- faire valoir auprès du Ministère la nécessité de financer la formation professionnelle à temps partiel;
- informer les commissions scolaires des enjeux et des développements à survenir dans l'implantation du nouveau curriculum à l'éducation des adultes;
- faire les représentations nécessaires pour que les services complémentaires soient financés adéquatement afin de favoriser la persévérance scolaire;
- faire les représentations nécessaires afin que la formation continue, notamment les services aux entreprises, reçoive un financement de base.

1.2.5 Les ressources humaines

La gestion des ressources humaines contribue de façon directe à la qualité des services offerts par les commissions scolaires. Elles doivent par exemple s'assurer que le personnel affecté dans les écoles soit qualifié et en nombre suffisant. Pour y parvenir, elles

doivent contourner plusieurs difficultés. Que ce soit la pénurie de main-d'œuvre, les effets de l'absentéisme, la négociation des conventions collectives ou encore l'émergence des préoccupations concernant le harcèlement psychologique au travail et la conciliation travail-famille, ces enjeux importants exigent des commissions scolaires des nouvelles façons de faire dans leur gestion des ressources humaines.

L'année 2009 sera caractérisée par une nouvelle négociation nationale permettant le renouvellement des conventions collectives qui arrivent à échéance le 31 mars 2010. Cette étape représente une opportunité pour les commissions scolaires de faire valoir leurs préoccupations quant aux effets résultant de l'application des conventions collectives actuelles sur l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines.

Pour la Fédération des commissions scolaires, la gestion des ressources humaines pose les défis suivants :

- soutenir les membres dans la recherche de palliatifs à la pénurie de main-d'œuvre;
- faire les représentations nécessaires auprès du MELS et du Secrétariat du Conseil du trésor pour faire valoir les besoins de ses membres durant les travaux devant mener au renouvellement des conventions collectives;
- participer activement à la prochaine ronde de négociation tout en assurant un soutien constant auprès de ses membres;
- offrir des services adaptés notamment au niveau de la gestion de l'absentéisme;
- créer des partenariats avec des organismes et associations d'employeurs de manière à identifier des actions qui seraient porteuses pour le réseau de l'éducation en matière de pénurie de main-d'œuvre et de rétention de la main-d'œuvre.

1.2.6 Le financement de l'éducation

Le financement public de l'éducation préscolaire et de l'enseignement primaire et secondaire est essentiel. Malgré le contexte de décroissance démographique scolaire, les besoins demeurent nombreux, et ce, partout au Québec. L'application des diverses politiques gouvernementales et de la reddition de comptes afférente, les enjeux liés à l'augmentation des élèves à risques et handicapés, le développement de la formation professionnelle et les rapprochements souhaités avec la formation technique, les négociations avec le personnel des commissions scolaires, le respect des orientations gouvernementales en matière de conciliation travail-famille exigent des ressources financières additionnelles. Des mesures ciblées ne sont pas requises si une reddition de comptes est demandée. En tant que gouvernement local autonome et responsable, les commissions scolaires ont besoin d'une marge de manœuvre pour répondre aux besoins locaux.

Les commissions scolaires doivent dorénavant être conformes aux principes comptables généralement reconnus comme le sont les organismes et ministères. Pour ce faire, elles doivent réaliser des travaux requis pour la comptabilisation de l'information fi-

nancière selon les principes comptables généralement reconnus (PCGR). De plus, les conséquences de la réforme de la comptabilité gouvernementale sont également importantes pour les commissions scolaires quant à l'information additionnelle à fournir à la fois au gouvernement pour la production des comptes publics et pour leurs besoins internes. Les commissions scolaires seront dorénavant sujettes à être vérifiées par le Vérificateur général.

Le gouvernement a également consenti des investissements importants pour le réseau de l'éducation dans le cadre du Plan d'action québécois des infrastructures 2008-2013. Ces sommes doivent permettre aux commissions scolaires d'apporter les correctifs nécessaires à la remise en bon état de leur parc immobilier.

En ce qui concerne le financement du transport scolaire, plusieurs problèmes demeurent même si un cadre financier a été déterminé jusqu'en 2012. En effet, les besoins croissants de services personnalisés pour les élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage et l'augmentation des points de service requièrent un financement additionnel pour le transport. En effet, des améliorations devraient être apportées au financement du transport scolaire afin de permettre aux commissions scolaires d'assurer l'accessibilité à l'école publique à tous les élèves de leur territoire en s'adaptant aux besoins sociétaux (adresses multiples, garde partagée, besoins d'accompagnement de certains élèves, etc.).

De plus, les commissions scolaires doivent veiller à la sécurité des élèves piétons ou transportés, et ce, en collaboration avec leurs partenaires. Pour ce faire, elles doivent disposer des ressources financières suffisantes dans le respect de la réglementation provinciale et fédérale.

Pour la Fédération des commissions scolaires, la gestion des ressources financières et du transport pose les défis suivants :

- veiller à ce que, malgré le contexte économique, les commissions scolaires disposent des ressources suffisantes pour couvrir les facteurs de croissance (coûts de système) et assurer leur développement;
- s'assurer que le mode d'allocation des ressources garantisse l'équité entre les commissions scolaires, respecte l'autonomie de gestion des commissions scolaires (allocations non ciblées, entière transférabilité) et leur laisse une marge de manœuvre financière;
- favoriser l'amélioration du financement du transport scolaire afin de tenir compte de l'évolution des services personnalisés aux élèves, de mieux répondre aux divers besoins de la société et d'assurer la sécurité des élèves;
- voir à ce que les commissions scolaires disposent des ressources suffisantes pour répondre aux nouvelles exigences en matière de reddition de comptes, de processus budgétaire, de gouvernance et d'imputabilité dans le cadre de la réforme de la comptabilité gouvernementale.

1.2.7 Les plans stratégiques des commissions scolaires

La pratique de planification stratégique des commissions scolaires est implantée depuis quelques années. L'analyse du contenu des plans stratégiques élaborés par les commissions scolaires révèle la grande importance accordée dans l'ensemble du réseau à la réussite des élèves, à l'évaluation et à la reddition de comptes et à la responsabilisation engagée des divers acteurs.

Pour la Fédération, la pratique de planification stratégique des commissions scolaires pose le défi suivant :

- valoriser la planification stratégique comme outil de délibération et comme occasion d'opérer des choix collectifs.

1.3 Les partenaires et interlocuteurs de la société civile

1.3.1 Les organismes nationaux en éducation

La Fédération des commissions scolaires du Québec entretient des relations avec divers organismes nationaux engagés dans le monde de l'éducation. Parmi ces organismes, l'Association des commissions scolaires anglophones du Québec (ACSAQ) remplit le même rôle que la Fédération joue auprès des commissions scolaires francophones. Les deux organismes sont liés par une entente favorisant la concertation.

Certains de ces organismes nationaux en éducation regroupent du personnel de direction et de gestion du réseau scolaire. Il s'agit de :

- l'Association des directeurs généraux des commissions scolaires (ADIGECS)
- l'Association des cadres scolaires du Québec (ACSQ)
- l'Association montréalaise des directions d'établissement scolaire (AMDES)
- l'Association québécoise du personnel de direction des écoles (AQPDE)
- la Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement (FQDE)

D'autres représentent des parents d'élèves ou d'autres réseaux d'éducation :

- la Fédération des comités de parents du Québec (FCPQ)
- la Conférence des recteurs et principaux des universités du Québec (CREPUQ)
- la Fédération des cégeps

Certains sont composés de personnes qui s'intéressent à des aspects particuliers du développement de l'éducation :

- le Conseil pédagogique interdisciplinaire du Québec (CPIQ)
- le Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ)

- le Centre de recherche et d'intervention sur la réussite scolaire (CRIRES)
- la Table des responsables de l'éducation des adultes et de la formation professionnelle des commissions scolaires du Québec (TRÉAQFP)

Tous ces organismes partagent une ambition commune, celle du développement et de l'amélioration du système scolaire québécois. Historiquement, la Fédération des commissions scolaires du Québec a entretenu avec eux des relations basées sur la concertation et l'ouverture à des partenariats.

Pour la Fédération des commissions scolaires, les relations avec les organismes nationaux en éducation posent les défis suivants :

- entretenir des relations harmonieuses avec l'ensemble de ces organismes dont les travaux permettent d'enrichir les perspectives de la Fédération;
- réaliser avec ces organismes des actions concertées et des partenariats dans le respect des responsabilités politiques, administratives et éducatives de chacun.

1.3.2 Les organismes coopératifs dans le réseau scolaire

La Fédération entretient des relations de partenariat avec des organismes associatifs ou coopératifs intervenant dans le monde scolaire :

- la Société de gestion du réseau informatique des commissions scolaires (GRICS)
- la Société de formation à distance des commissions scolaires (SOFAD)
- la coopérative Éducation internationale (EI)
- l'Association canadienne d'éducation de langue française (ACELF)
- l'Association canadienne d'éducation (ACE)
- la Fédération québécoise du sport étudiant (FQSE)

La Fédération est membre ou partenaire de tous ces organismes et, le plus souvent, est représentée, directement ou par ses membres, au sein de leur conseil d'administration.

Pour la Fédération des commissions scolaires, les relations avec les organismes coopératifs dans le réseau scolaire posent le défi suivant :

- entretenir des relations harmonieuses et des collaborations avec l'ensemble de ces organismes dont les travaux contribuent à l'environnement administratif ou éducatif du monde scolaire.

1.3.3 Les associations du monde du travail et des affaires

En plus d'être membre du Conseil du patronat et de la Commission des partenaires du marché du travail, la Fédération entretient des relations avec le Réseau des carrefours

jeunesse-emploi (CJE), avec l'Association québécoise des établissements de santé et de services sociaux (AQESSS), ainsi que des associations d'affaires, tels la Fédération des chambres de commerce du Québec et les Manufacturiers et exportateurs du Québec. Ces rapprochements permettent à la Fédération de transmettre ses perspectives et ses attentes sur le développement des relations de travail et du marché de l'emploi, en même temps qu'elle peut faire valoir la contribution des commissions scolaires dans le développement des compétences attendues dans les milieux de travail. Du même coup, la Fédération a l'occasion d'être informée des tendances qui se dessinent dans le monde du travail et des besoins de formation des différents milieux.

Pour la Fédération des commissions scolaires, les relations avec les associations du monde du travail et des affaires posent les défis suivants :

- entretenir des relations harmonieuses avec l'ensemble de ces organismes de façon à développer des partenariats concernant la formation de la main-d'œuvre;
- sensibiliser ces organismes au rôle de l'école publique dans la formation des personnes et à la mission importante de la commission scolaire dans sa communauté.

1.3.4 Les organisations syndicales

Comme organisme patronal, la Fédération des commissions scolaires est appelée à intervenir auprès des fédérations et centrales syndicales avec qui elle négocie. Au-delà des relations patronales syndicales, la Fédération entretient aussi des contacts avec toutes les grandes organisations syndicales sur des sujets d'intérêt commun, comme la réussite scolaire, le maintien du financement de l'enseignement public et la formation de la main-d'œuvre. L'arrivée d'un nouvel acteur – la Fédération autonome de l'enseignement – met fin à l'exclusivité que détenait la Centrale des syndicats du Québec dans le domaine de l'éducation préscolaire et de l'enseignement primaire et secondaire.

Pour la Fédération des commissions scolaires, les relations avec les organisations syndicales posent les défis suivants :

- entretenir des relations harmonieuses avec l'ensemble de ces organisations pour chercher à établir des positions communes sur des objets où existe une possible communauté de points de vue ;
- participer à la redéfinition des relations que le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport entretient avec les organisations syndicales du monde de l'éducation.

1.3.5 Les fédérations étudiantes

Dans le même esprit, la Fédération entretient des relations avec les regroupements étudiants que sont la Fédération des associations universitaires québécoises en éducation permanente et la Fédération étudiante collégiale du Québec.

Pour la Fédération des commissions scolaires, les relations avec les organisations étudiantes posent le défi suivant :

- développer des relations avec le Mouvement québécois des adultes en formation.

1.3.6 Les organismes voués au développement et à l'aménagement du territoire

Compte tenu de la contribution de la formation dans le développement social et économique des différents milieux et des liens qui existent entre l'aménagement du territoire et la répartition géographique de la population, la Fédération maintient des relations avec les grands organismes nationaux voués au développement régional et à l'aménagement du territoire, dont :

- l'Union des municipalités du Québec (UMQ);
- la Fédération québécoise des municipalités (FQM);
- Solidarité rurale du Québec (SRQ);
- les conseils régionaux des partenaires du marché du travail (CRPMT);
- l'Association des propriétaires d'autobus du Québec (APAQ);
- l'Association du transport écolier du Québec (ATEQ).

Pour la Fédération des commissions scolaires, les relations avec les organismes du développement régional et à l'aménagement du territoire posent le défi suivant :

- faire reconnaître les commissions scolaires comme des acteurs incontournables dans le développement des communautés et de leur milieu.

1.4 L'environnement politique et gouvernemental

1.4.1 La mission éducation et culture du gouvernement du Québec¹⁰

Les orientations et les priorités gouvernementales en éducation – telles qu'elles apparaissent sur le site du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport¹¹ – sont les suivantes :

¹⁰ Cette section et les suivantes abordent les cinq grandes missions de l'État, telles que présentées dans le *Thésaurus de l'activité gouvernementale* :

http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/acc_vocbl_domns.do (consulté le 12 novembre 2008)

¹¹ <http://www.mels.gouv.qc.ca/scolaire/educqc/index.asp?page=orientation> (consulté le 12 novembre 2008)

- soutenir le cheminement de l'élève vers la réussite;
- améliorer la connaissance des langues;
- renforcer la formation professionnelle et technique;
- tracer l'avenir de l'enseignement collégial;
- assurer la qualité, l'accessibilité et le financement à long terme des universités;
- accroître le rôle de l'éducation dans le développement économique, culturel et social des régions.

Parmi ces priorités, les trois premières et la dernière concernent directement – mais pas nécessairement de façon exclusive – les commissions scolaires.

La réussite est l'axe principal qui ressort des plans stratégiques des commissions scolaires. Les membres de la Fédération assurent l'apprentissage du français comme langue maternelle ou langue de la communauté d'accueil, ils offrent l'enseignement de la langue seconde au primaire et au secondaire. Les commissions scolaires sont engagées, au sein des tables interordres, à réaménager l'offre de formation professionnelle et technique de façon à contribuer plus activement et plus adéquatement au développement des régions, tant sur le plan de l'économie et de l'emploi, que sur le plan social et culturel.

En lien avec les deux dernières priorités (formation professionnelle et technique et développement économique, culturel et social) qui viennent d'être mentionnées, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport annonçait en avril 2008 son Plan d'action éducation, emploi et productivité. Les mesures qu'il comporte sont regroupées dans cinq champs d'action, soit : les secteurs d'avenir et porteurs de l'économie, le marché régional du travail, les adultes, les personnes éloignées du marché du travail et les personnes immigrantes.¹²

Pour la Fédération, les orientations gouvernementales en matière d'éducation posent les défis suivants :

- soutenir les membres dans la poursuite des efforts pour favoriser la réussite;
- promouvoir la qualité de la langue dans le réseau scolaire comme en dehors de celui-ci;
- promouvoir le développement de la formation professionnelle, l'éducation des adultes et la formation continue comme facteurs de développement local et régional.

Le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine a pour mission de favoriser au Québec l'affirmation, l'expression et la démocratisation de la culture ainsi que le développement des communications et de contribuer à leur rayon-

¹² Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport : *Plan d'action éducation, emploi et productivité*, http://www.mels.gouv.qc.ca/sections/publications/publications/FPT_FC/ReleverDefiEmploi.pdf (consulté le 12 novembre 2008).

nement à l'étranger. Par ailleurs, il a aussi pour mission de favoriser la contribution sociale, civique, économique et professionnelle des femmes au développement du Québec ainsi que de promouvoir les droits des femmes et l'égalité effective entre les femmes et les hommes.

Le *Plan stratégique 2008-2011* du Ministère¹³ comporte huit orientations dont une, la troisième, touche le monde scolaire : *Inciter les citoyennes et citoyens, notamment les jeunes, à participer aux activités artistiques et culturelles*. Dans le cadre de cette orientation, le Ministère se donne les objectifs suivants :

- *renforcer la dimension culturelle à l'école de concert avec le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport;*
- *augmenter le nombre d'élèves du préscolaire, du primaire et du secondaire des écoles publiques et privées qui participent à des sorties dans des lieux culturels professionnels;*
- *accroître la fréquentation des lieux culturels par des stratégies de développement adaptées aux publics ciblés, notamment les jeunes et les personnes âgées.*

Une autre orientation plus générale, la première, concerne l'adaptation des interventions ministérielles en culture *pour valoriser les spécificités locales et régionales*.

Pour la Fédération, les orientations gouvernementales en matière de culture posent le défi suivant :

- soutenir les membres dans le développement de partenariats avec les organisations locales et régionales du monde de la culture.

1.4.2 La mission économie et environnement

Le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire est responsable du développement régional et a la charge de conseiller le gouvernement et d'assurer la coordination interministérielle dans ce domaine.

Selon le gouvernement, la capacité de développement des différents territoires et régions représente un enjeu majeur pour l'avenir des régions périphériques aussi bien que pour une occupation dynamique de l'ensemble du territoire du Québec.

En matière de développement rural, le gouvernement du Québec a adopté, en décembre 2006, une nouvelle Politique nationale de la ruralité dont l'application s'étend de l'année 2007 à l'année 2014. Cette politique prévoit différentes mesures que le gouvernement appuiera financièrement dont certaines touchent particulièrement le secteur de l'éducation. La politique reconduit le principe de modulation des politiques et programmes gouvernementaux en fonction des « spécificités du milieu ».

¹³ Site du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine <http://www.mcccf.gouv.qc.ca/index.php?id=926> (consulté le 12 novembre 2008)

Pour appuyer le développement économique, social et culturel de la région métropolitaine de Montréal, ce ministère veut soutenir les grandes institutions et les principaux acteurs métropolitains dans l'élaboration d'une vision partagée de l'aménagement du territoire et du développement ainsi que dans l'établissement d'un leadership métropolitain mobilisateur.

Le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation vise à soutenir le développement économique et régional ainsi que la recherche en favorisant notamment la coordination et la concertation des différents acteurs des domaines économiques et scientifiques dans une perspective de création d'emplois, de prospérité économique, de développement scientifique et de développement durable.¹⁴

Dans son *Plan stratégique 2005-2008*, ce ministère retient les orientations suivantes :

- soutenir le développement et la compétitivité des entreprises;
- renforcer les facteurs stratégiques de développement;
- appuyer la consolidation et la diversification économique des régions;
- investir dans les ressources humaines comme fondement des actions du Ministère;
- assumer pleinement le rôle du Ministère en matière de développement économique, d'innovation et d'exportation.

La deuxième orientation – sur les facteurs stratégiques de développement – fait une place prépondérante à la R&D (recherche et développement) et l'entrepreneuriat, mais insiste aussi sur le fait que la question de la main-d'œuvre, compétente et suffisante en nombre, joue un rôle central parmi les facteurs stratégiques pour les entreprises. Le plan fait du suivi des projets ACCORD (*action concertée de coopération régionale de développement*) une des deux actions structurantes de la troisième orientation – sur la consolidation et la diversification économique des régions. Les services de l'éducation des adultes, de la formation professionnelle et les services aux entreprises des commissions scolaires sont sensibles à ces questions.

Le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs a pour mission d'assurer la protection de l'environnement et des écosystèmes naturels pour contribuer au bien-être des générations actuelles et futures.¹⁵ L'un des objectifs de ce ministère est de doter le gouvernement d'un plan de développement durable.

La Loi sur le développement durable¹⁶ adoptée en 2006 crée le poste de Commissaire au développement durable, placé sous l'autorité du Vérificateur général du Québec. Il doit faire rapport à l'Assemblée nationale sur l'application de la Loi. Même si les com-

¹⁴ Site du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation : <http://www.mdeie.gouv.qc.ca/index.php?id=2079> (consulté le 12 novembre 2008)

¹⁵ Site du ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs : <http://www.mddep.gouv.qc.ca/ministere/inter.htm> (consulté le 12 novembre 2008)

¹⁶ <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=5&file=2006C3F.PDF> (consulté le 13 novembre 2008)

missions scolaires ne sont pas assujetties aux exigences de cette loi, l'une des actions obligatoires que le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport doit inscrire à son plan d'action de développement durable est l'élaboration d'un plan d'accompagnement des réseaux de l'éducation afin de les inciter à se doter d'une démarche de développement durable.

En juin 2008, le gouvernement a déposé un projet de loi ayant pour objet de *confirmer le statut juridique de l'eau*¹⁷ et visant aussi à préciser les droits et les devoirs de la collectivité de même que les responsabilités de l'État à titre de gardien de la ressource. Parmi les autres dossiers de ce ministère ayant une importance particulière pour le réseau scolaire, on remarque la gestion des matières résiduelles, la réduction de la pollution atmosphérique et l'adaptation aux changements climatiques.

Pour la Fédération, les orientations gouvernementales en matière de développement économique et d'environnement posent les défis suivants :

- collaborer avec le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport à l'élaboration d'une démarche de développement durable dans le réseau scolaire;
- exercer une activité de veille sur l'évolution des politiques environnementales de façon à ce que les mesures à venir puissent s'appliquer progressivement et harmonieusement dans le réseau scolaire;
- faire les représentations nécessaires pour s'assurer que les commissions scolaires aient accès aux programmes touchant le développement durable qui seront mis en place;
- soutenir et publiciser les initiatives du réseau scolaire visant le développement et l'actualisation de la conscience environnementale, en particulier celles réalisées avec la participation des élèves et en partenariat avec des organismes voués à la protection de l'environnement et à la préservation des ressources.

1.4.3 *La mission gouverne et justice*

Le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire est aussi responsable de conseiller le gouvernement et d'assurer la coordination interministérielle pour l'organisation municipale. Le Ministère vise, par ses interventions, à favoriser une plus grande autonomie régionale et municipale. Le gouvernement veut préserver et développer la démocratie municipale qu'il considère comme une richesse sociétale. À cet effet, le Ministère veut stimuler la participation des citoyens et des citoyennes à la vie municipale. Cette réflexion pourrait alimenter les commissions scolaires dans leur recherche du même objectif.

¹⁷ Projet de loi no 92 : Loi affirmant le caractère collectif des ressources en eau et visant à renforcer leur protection <http://www.assnat.qc.ca/fra/38legislature1/Projets-loi/Publics/08-f092.pdf> (consulté le 12 novembre 2008)

Le gouvernement a signé deux protocoles d'entente, l'un avec les associations municipales en faveur de la décentralisation vers les municipalités et l'autre avec les présidents des conférences régionales des élus (CRE), qui constituent la nouvelle gouvernance régionale reconnue par l'État. Les ententes de gestion conclues avec onze de 21 conférences régionales des élus (CRE) visent à assurer la cohérence des interventions des ministères et des organismes gouvernementaux et le renforcement des partenariats interrégionaux et des partenariats entre les zones rurales et urbaines pour mieux soutenir le développement régional. Certaines commissions scolaires ont obtenu un siège aux conférences régionales des élus mais les efforts doivent se poursuivre car il n'y a aucune assurance légale ou réglementaire à cet effet. Pourtant, les CRE auraient tout avantage à prendre en considération les enjeux et les impacts éducatifs dans la détermination des orientations et des axes de développement régional.

Les MRC et les grandes villes ont la responsabilité de l'aménagement du territoire. Il est déjà arrivé que les projets de développement immobilier se réalisent sans vraiment tenir compte des impacts sur les infrastructures et les équipements scolaires. Le manque de contrôle de l'étalement urbain et les besoins en infrastructures qui en résultent génèrent des problèmes financiers à toutes les instances locales.

Pour la Fédération, les orientations gouvernementales en matière de gouvernance régionale posent les défis suivants :

- réclamer la présence statutaire des commissions scolaires aux conférences régionales des élus;
- soutenir les interventions allant dans le sens d'une participation accrue des commissions scolaires dans les projets concertés entre les partenaires du milieu pour le développement local et régional;
- réclamer la prise en considération des besoins éducatifs et des infrastructures scolaires dans l'élaboration des projets de développement rural, urbain ou régional;
- s'assurer que l'évolution de la fiscalité municipale respecte l'occupation du champ d'impôt foncier par les commissions scolaires.

Le ministère des Services gouvernementaux a pour mission de faire progresser activement et concrètement la modernisation de l'État telle qu'elle est définie au *Plan de modernisation 2004-2007*¹⁸. Il a pour mission de développer des moyens visant à : simplifier l'accès aux services gouvernementaux, regrouper des services pour l'Administration et développer le gouvernement en ligne.¹⁹ Visiblement, on vise un changement de la culture bureaucratique.

¹⁸ [Plan de modernisation 2004-2007](#) (consulté le 12 novembre 2008)

¹⁹ Site du ministère des Services gouvernementaux : <http://www.msg.gouv.qc.ca/ministere/mission.html> (consulté le 12 novembre 2008)

Le *Plan stratégique 2005-2008* comportait quatre orientations :

- moderniser la prestation de services aux citoyens et aux entreprises;
- améliorer l'information gouvernementale et la rendre plus accessible;
- favoriser l'évolution de l'offre de services partagés;
- répondre aux priorités gouvernementales en suscitant la cohérence des interventions.

Dans le sens de la première orientation, l'Assemblée nationale votait en 2004 la Loi sur Services Québec²⁰ créant un guichet multiservices, constitué en personne morale autonome, avec mission de donner accès aux services gouvernementaux. Le but de Services Québec est de rendre facilement accessibles *une multitude de services et de programmes offerts par les différents ministères et organismes du gouvernement du Québec*.²¹

Pour la deuxième orientation – sur l'accessibilité à l'information gouvernementale – le ministère des Services gouvernementaux a développé « le gouvernement en ligne » pour faciliter la relation des citoyens avec leur gouvernement.

Dans le sens de la troisième orientation – sur l'offre de services partagés – ce ministère entend moderniser les systèmes de gestion budgétaire et matérielle dans les ministères, les organismes et dans les fonds ciblés. En 2005, l'Assemblée nationale votait la Loi sur le Centre de services partagés du Québec,²² qui allait créer un organisme autonome, lui aussi constitué en personne morale, sous la responsabilité du ministre des Services gouvernementaux, avec mission d'assumer une partie des fonctions jusqu'alors dévolues au ministère.

Pour la Fédération, les orientations gouvernementales en matière de services gouvernementaux posent les défis suivants :

- assurer une veille sur l'évolution de la prestation des services gouvernementaux aux citoyens, évolution qui aura nécessairement un écho dans les attentes des citoyens envers les administrations scolaires;
- assurer une veille sur les possibilités de partenariats entre diverses composantes des services gouvernementaux et les commissions scolaires.

Le Conseil du trésor joue un rôle important et hautement stratégique dans la gestion des finances publiques et dans la révision du rôle de l'État. Son action consiste aussi à exercer un rôle de soutien en matière de gouverne des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles. Le *Plan stratégique 2007-2012*²³ du Conseil du trésor prévoit qu'en vertu de la Loi sur les contrats des organismes publics adoptée en 2006, le Secrétariat du Conseil mettra en œuvre des règlements sur les contrats

²⁰ <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=5&file=2004C30F.PDF>
(consulté le 12 novembre 2008)

²¹ Site de Services Québec :
<http://www.gouv.qc.ca/portail/quebec/servicesquebec/organisme/?lang=fr>
(consulté le 12 novembre 2008)

²² http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=3&file=/C_8_1_1/C8_1_1.htm
(consulté le 12 novembre 2008)

²³ Site du Secrétariat du Conseil du trésor
http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/rapport/PlanStrategique_Tableau-Centre2.pdf (consulté le 12 novembre 2008)

d'approvisionnement, de travaux de construction et de services des organismes publics et proposera de nouveaux règlements sur les autres catégories de contrats assujettis à la Loi, en particulier sur les tarifs d'honoraires de certaines catégories de professionnels.

Pour la Fédération, les orientations du Conseil du trésor posent les défis suivants :

- assurer une veille sur l'évolution de la réglementation concernant les contrats des organismes publics pour s'assurer qu'elle respecte l'autonomie des commissions scolaires;
- assurer aux membres qui le désirent la formation de leur personnel responsable de la gestion des contrats d'approvisionnement et de services professionnels sur l'application de la nouvelle réglementation.

Le ministère des Relations internationales vise à promouvoir les intérêts du Québec sur le plan international en s'assurant du respect de ses compétences et de la cohérence de l'action gouvernementale.²⁴ Ce ministère vise à accroître la présence, l'action et l'influence du Québec dans le cadre des travaux des organisations et des conférences internationales et lors des négociations touchant ses intérêts. Le Québec attache une grande importance au développement de la Francophonie, comme en témoigne son engagement au sein de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF), seule organisation gouvernementale multilatérale dont il est membre à part entière. Le Québec encourage les activités de l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) et appuie la mise sur pied d'un portail des bibliothèques nationales numériques francophones.

Pour la Fédération, les orientations gouvernementales en affaires internationales posent le défi suivant :

- favoriser la diffusion de l'expertise québécoise des commissions scolaires en éducation sur la scène internationale.

L'application de la Loi sur les élections scolaires²⁵ relève de la compétence de la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport. Mais cette loi attribue des responsabilités spécifiques au Directeur général des élections (DGE). Parmi celles-ci, le DGE assure le soutien aux présidents d'élection en offrant l'assistance professionnelle et technique, en préparant à leur intention différents outils et en leur donnant la formation appropriée.

²⁴ Site du ministère des Relations internationales :

<http://www.mri.gouv.qc.ca/fr/ministere/mission/index.asp> (consulté le 12 novembre 2008)

²⁵ http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/E_2_3/E2_3.html

Le DGE assure également le contrôle des règles de financement électoral et est investi de pouvoirs d'enquêtes et de poursuites. Enfin, il exerce des responsabilités partagées avec les présidents d'élection en matière d'information des citoyens ainsi que de promotion de la démocratie scolaire.²⁶ Le projet de loi à venir sur les élections scolaires suscitera beaucoup de travaux pour la Fédération des commissions scolaires du Québec.

Pour la Fédération, les dispositions législatives concernant les élections scolaires posent les défis suivants :

- réaffirmer les principes de la démocratie dans le système scolaire et la place des élus scolaires au Québec;
- obtenir leur reconnaissance par les organismes gouvernementaux et paragouvernementaux ;
- assurer une veille concernant d'éventuelles modifications législatives ou réglementaires touchant les élections scolaires et faire les représentations nécessaires en termes de défense des intérêts démocratiques (formation, accompagnement, promotion, assistance).

La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse assure le respect et la promotion des principes de la Charte des droits et libertés de la personne du Québec. Elle assure aussi la protection de l'intérêt de l'enfant ainsi que le respect et la promotion des droits qui lui sont reconnus par la Loi sur la protection de la jeunesse et dans la Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents.²⁷

Dans son document de *Planification stratégique 2006-2010*,²⁸ la Commission s'inquiétait de la remise en question de l'objectif de solidarité sociale et du retour à un discours fondé sur la responsabilisation individuelle. Elle se préoccupait également de l'augmentation des inégalités économiques et du vieillissement de la population. La Commission considérait alors que *le déficit démographique incite le recours à une augmentation des taux d'immigration, un phénomène qui accentue la diversité au sein d'une société déjà déstabilisée par les revendications de droit liées au sexe, à l'origine, à l'âge, au handicap, aux convictions religieuses, à l'orientation sexuelle, etc.* Cette situation entraîne des défis tant dans le contexte de l'intégration à l'école, au travail, à l'accès aux services publics, que dans les relations avec les forces policières. La Commission estime à environ 3 000 le nombre d'enfants qui, chaque année, naissent d'un couple vivant dans la marginalité, les

²⁶ Site du Directeur général des élections : http://www.electionisquebec.qc.ca/fr/mandat_et_responsabilite_dge.asp (consulté le 12 novembre 2008)

²⁷ Site de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse : <http://www.cdpcj.qc.ca/fr/commission/index.asp?noeud1=1&noeud2=1&cle=0> (consulté le 12 novembre 2008)

²⁸ http://www.cdpcj.qc.ca/fr/publications/docs/planification_strategique_2006-2010.pdf (consulté le 12 novembre 2008)

conditions précaires, voire une grande détresse personnelle ou sociale. Dans ce contexte, la Commission entend travailler au développement d'une *approche novatrice afin d'assurer le respect des droits des enfants en besoin de protection*. Le monde scolaire sera vraisemblablement affecté.

Pour la Fédération, les perspectives évoquées par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse posent le défi suivant :

- sensibiliser les décideurs en matière d'interventions liées aux droits de la jeunesse sur les réalités et les exigences du monde scolaire.

L'Office des personnes handicapées a pour mission de *veiller au respect des principes et des règles énoncés dans la Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées en vue de leur intégration scolaire, professionnelle et sociale et de s'assurer, dans la mesure des pouvoirs qui lui sont conférés, que les ministères et leurs réseaux, les municipalités et les organismes publics et privés poursuivent leurs efforts afin d'améliorer les possibilités offertes aux personnes handicapées de s'intégrer et de participer ainsi pleinement à la vie en société.*²⁹

En décembre 2007, le conseil d'administration de l'Office adoptait une proposition de politique pour accroître la participation sociale des personnes handicapées, *À part entière : pour un véritable exercice du droit à l'égalité.*³⁰ Pour son application, l'Office a déposé au ministre responsable de la Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées en vue de leur intégration scolaire, professionnelle et sociale le plan global de mise en œuvre de la proposition de politique *À part entière*. Ce plan a fait l'objet de discussions avec les ministères et organismes qui ont d'ailleurs pris des engagements. Des cibles ont été fixées et le réseau scolaire est interpellé notamment pour répondre aux besoins des personnes handicapées en matière de services de garde et de services éducatifs, de transport et d'accessibilité aux bâtiments. Par ailleurs, la transition études-travail pour les personnes handicapées préoccupe également l'Office.

Pour la Fédération, la proposition de politique pour accroître la participation sociale des personnes handicapées pose le défi suivant :

- soutenir l'action des membres dans la mise en œuvre locale de la politique.

1.4.4 La mission santé et services sociaux

Le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) a pour mission de maintenir, d'améliorer et de restaurer la santé et le bien-être des Québécoises et des Québécois en

²⁹ Site de l'Office des personnes handicapées : <http://www.ophq.gouv.qc.ca/office/mission.htm> (consulté le 12 novembre 2008)

³⁰ Site de l'Office des personnes handicapées : <http://www.ophq.gouv.qc.ca/apartentiere/documents.htm> (consulté le 12 novembre 2008)

rendant accessibles un ensemble de services de santé et de services sociaux, intégrés et de qualité, contribuant ainsi au développement social et économique du Québec.³¹

Dans son *Plan stratégique 2005-2010*,³² le Ministère définit dix-sept orientations, dont deux touchent plus directement les milieux scolaires :

- améliorer la santé et le bien-être de la population par une action efficace en promotion, en prévention et en protection;
- intervenir de façon précoce, intensive et en continuité, le plus près possible des milieux de vie, afin de prévenir l'aggravation et la récurrence des problèmes d'adaptation sociale des jeunes et des familles.

De plus, dans le cadre de la première orientation de la Stratégie d'action jeunesse³³ du gouvernement du Québec (actuellement en renouvellement), le ministère de la Santé et des Services sociaux assume diverses responsabilités visant à améliorer la santé et le bien-être des jeunes. Les interventions du Ministère à ce chapitre ciblent divers segments de clientèles réparties en fonction de quatre stades de développement, soit la période allant de 0 à 5 ans (préscolaire), de 6 à 11 ans (école primaire), de 12 à 17 ans (école secondaire) et de 18 à 29 ans (intégration au monde adulte).³⁴

Enfin, une Entente de complémentarité des services entre le réseau de la santé et des services sociaux et le réseau de l'éducation³⁵ a été convenue en 2003. Son titre est : *Deux réseaux, un objectif : le développement des jeunes*. Dans le cadre de cette entente, *École en santé* est une démarche visant à réunir dans le projet éducatif et le plan de réussite de l'école et dans les plans d'action des partenaires une offre globale et concertée d'interventions de promotion de la santé et de prévention, lesquelles sont destinées aux jeunes qui fréquentent les écoles de l'éducation préscolaire et de l'enseignement primaire et secondaire.

Ces interventions précoces à des fins de prévention et de dépistage, tout comme la promotion de saines habitudes de vie et la politique concernant une saine alimentation et un mode de vie physiquement actif, font partie des raisons qui expliquent pourquoi « La santé des Québécois ne s'est jamais aussi bien portée. »³⁶, selon le responsable de

³¹ Site du ministère de la Santé et des Services sociaux :

<http://www.msss.gouv.qc.ca/ministere/mission.php> (consulté le 12 novembre 2008)

³² Site du ministère de la Santé et des Services sociaux :

<http://publications.msss.gouv.qc.ca/acrobat/f/documentation/2005/05-717-01.pdf>

³³ Site du Secrétariat à la jeunesse : <http://www.jeunes.gouv.qc.ca/strategie/index.htm> (consulté le 12 novembre 2008)

³⁴ Site du ministère de la Santé et des Services sociaux :

<http://www.msss.gouv.qc.ca/sujets/groupe/jeunes.php> (consulté le 12 novembre 2008)

³⁵ Site du ministère de la Santé et des Services sociaux :

http://www.meq.gouv.qc.ca/lancement/ententemeq-msss/entente_f.pdf

³⁶ Thierry Haroun, *Le Devoir*, édition du 08 et du 09 novembre 2008

Santéscope, un outil développé à l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ).³⁷

³⁷ Site de l'Institut national de santé publique du Québec : <http://www.inspq.qc.ca/santescope/> (consulté le 12 novembre 2008)

Pour la Fédération, les orientations gouvernementales en santé et saines habitudes de vie posent le défi suivant :

- poursuivre son engagement dans la mise en œuvre, le suivi, l'évaluation et l'adaptation des interventions de prévention et de promotion, comme partie intégrante du projet éducatif et du plan de réussite.

Par ailleurs, le réseau de la santé est aussi un très gros employeur au Québec. Le plan stratégique du ministère prévoit que l'on procède systématiquement à *l'identification des problématiques de main-d'œuvre, selon les secteurs d'activité, à l'échelle locale, régionale et nationale* afin de connaître les secteurs en pénurie de main-d'œuvre et secteurs vulnérables. Selon le site IMT³⁸ (information sur le marché du travail) d'Emploi-Québec, plusieurs occupations liées à la santé présentent des perspectives professionnelles favorables ou très favorables, selon les régions, et un taux de chômage bas. De plus, une partie de la main-d'œuvre actuelle du réseau de la santé ne détient pas le diplôme aujourd'hui généralement requis pour accéder au même emploi : une mise à niveau deviendra nécessaire dans certains de ces cas.

Pour la Fédération, la situation de la main-d'œuvre dans le réseau de la santé pose les défis suivants :

- soutenir les membres dans les activités de veille sectorielle visant à anticiper les besoins de formation professionnelle dans le secteur de la santé;
- assurer l'arrimage des politiques et programmes entre le scolaire et la santé (MELS / MSSS).

La gestion de la santé et de la sécurité du travail représente un défi de taille pour les commissions scolaires compte tenu des enjeux actuels. Pour les années 2004 et 2005, la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) a augmenté le taux moyen de cotisation des employeurs. Malgré la performance du réseau scolaire dans la gestion des accidents du travail au cours des dernières années, cette augmentation s'est traduite par une hausse du coût des lésions professionnelles. En conséquence, les commissions scolaires doivent innover en matière de prévention ou encore trouver des solutions permettant de compenser cette hausse.

Également, la réglementation actuelle en matière de santé et de sécurité du travail fait régulièrement l'objet de contestations et de revendications de la part des syndicats, ce qui se traduit par de nombreuses interventions de la CSST dans les établissements sco-

³⁸ http://imt.emploiquebec.net/mtg/inter/noncache/contenu/asp/mtg941_accueil_fran_01.asp
(consulté le 12 novembre 2008)

lares. Les syndicats réclament une réglementation plus stricte, notamment pour la gestion préventive de l'amiante et de la qualité de l'air ainsi que des mécanismes de prévention.

Enfin, l'augmentation du nombre de retraits préventifs de la travailleuse enceinte au cours des sept dernières années constitue un défi important pour les commissions scolaires sur le plan de la gestion de la main-d'œuvre.

Pour la Fédération, les orientations gouvernementales en santé et sécurité au travail posent les défis suivants :

- soutenir les membres dans l'élaboration et la mise en œuvre de mesures préventives ou correctrices visant à diminuer le coût des lésions professionnelles chez leur personnel;
- soutenir les membres dans le développement de modes de gestion de la main-d'œuvre qui correspondent à la fois aux droits des personnes en emploi et aux besoins des établissements scolaires.

1.4.5 La mission soutien aux personnes et aux familles

Même si la mission du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et celle du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles touchent aussi la mission éducative et économique de l'État, elles seront traitées sous la rubrique soutien aux personnes et aux familles.

Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale articule ses actions autour de deux orientations : l'emploi et la lutte contre la pauvreté. La première consiste à soutenir les personnes dans leurs démarches pour intégrer le marché du travail ou y demeurer. La seconde vise à poursuivre avec ses partenaires le Plan d'action gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Il s'occupe aussi de l'action communautaire autonome et de l'administration du régime d'assurance parentale.³⁹

Afin d'aider les jeunes prestataires de l'assistance-emploi à acquérir une formation de base en plus d'obtenir une première qualification, le Ministère a développé des projets pilotes qui ont nécessité un travail concerté des maisons d'enseignement, des employeurs, des organismes jeunesse, de la Sécurité du revenu et d'Emploi-Québec.

Le gouvernement a annoncé au printemps 2008 un investissement de près d'un milliard de dollars, dont la moitié provient des entreprises, dans le cadre du *Pacte pour l'emploi* afin de mobiliser tous les acteurs socioéconomiques, soit les entreprises, les partenaires du marché du travail, le milieu de l'éducation, les organismes en développement de l'employabilité, les travailleurs et les personnes disponibles au travail. Ce

³⁹ Site du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale : <http://www.mess.gouv.qc.ca/ministere/mission.asp> (consulté le 12 novembre 2008)

pacte se concrétise dans une série de mesures visant à faciliter l'accès au marché du travail, à valoriser le travail, à améliorer la formation de la main-d'œuvre et la productivité des entreprises et à répondre aux besoins régionaux de main-d'œuvre. Le *Pacte pour l'emploi* vient consolider certaines orientations du *Plan d'action gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale*. Le *Plan stratégique 2008-2011* du Ministère compte parmi ses objectifs de *contribuer à réduire le taux d'assistance sociale de 7,5 % à 6,7 %*.⁴⁰

Pour la Fédération, les orientations du *Pacte pour l'emploi* posent le défi suivant :

- soutenir les membres dans l'établissement de partenariats locaux ou régionaux pour l'emploi.

Le ministère de la Famille contribue au développement du Québec en favorisant le mieux-être et l'épanouissement des familles et le développement des enfants ainsi que la contribution sociale, civique, économique et professionnelle des aînés. Le Ministère assure la cohérence des interventions gouvernementales touchant les familles et les personnes aînées.⁴¹

La section des services à la famille du Ministère a la responsabilité de la gestion, de l'implantation et de la consolidation des services et des mesures destinés à la famille et à l'enfance de même que de la concertation en ces domaines. De plus, ces services sont responsables de la conception, de l'organisation et de la mise en œuvre des mesures soutenant le financement des services de garde et le développement de la main-d'œuvre du réseau des services de garde ainsi que du traitement des plaintes.

Le gouvernement compte continuer à instaurer des mesures telles que les services de garde, les congés parentaux, les congés pour obligations familiales, les mesures de répit pour les proches aidants et d'autres mesures de conciliation travail-famille. L'instauration du Régime québécois d'assurance parentale a introduit de nouvelles mesures de soutien pour les familles mais la conciliation travail-famille demeure un défi important.

Les services de garde en milieu scolaire permettent de répondre en partie aux demandes des parents. Ces services à la communauté continuent de se développer même si, globalement, le nombre d'enfants au préscolaire et au primaire décroît.⁴² Le maintien

⁴⁰ Site du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale :

<http://www.mess.gouv.qc.ca/publications/index.asp> (consulté le 12 novembre 2008)

⁴¹ Site du ministère de la Famille et des Aînés : <http://www.mfa.gouv.qc.ca/ministere/mission/> (consulté le 12 novembre 2008)

⁴² Site du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, *Indicateurs de l'éducation, édition 2008* : http://www.mels.gouv.qc.ca/sections/indicateurs/pdf/IndicEdu2008_annexes.pdf (consulté le 12 novembre 2008)

de tels services dans les communautés où le nombre d'enfants ne permet pas l'autofinancement est un défi pour les commissions scolaires. Ainsi, le développement d'une offre de service diversifiée en fonction des besoins des familles, notamment les jeunes qui retournent aux études le soir, doit être soutenu à la fois par le réseau scolaire et les centres de la petite enfance ou la garde en milieu familial.

Le Conseil supérieur de l'éducation a émis un avis en 2006 sur les services de garde qui fait ressortir qu'après avoir réussi à surmonter le défi de l'accès aux services, le réseau scolaire devait maintenant inscrire la qualité des services au cœur de ses priorités notamment par une meilleure harmonisation des services de garde à ceux de l'école, le développement professionnel du personnel des services de garde, et des mécanismes accrus d'évaluation des services et de reddition de comptes.

Pour la Fédération, les orientations du ministère de la Famille posent le défi suivant :

- promouvoir les réalisations de commissions scolaires en matière de services de garde favorisant la conciliation travail-famille.

Le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles a pour mission de promouvoir l'immigration, sélectionner des personnes immigrantes et favoriser leur intégration au sein d'une société ouverte au pluralisme et propice au rapprochement inter-culturel.⁴³ En octobre 2008, le Ministère rendait public son *Plan stratégique 2008-2012*⁴⁴ dans lequel il fait connaître sept orientations :

- *favoriser la pleine participation en misant sur l'ouverture à la diversité et le partage de valeurs communes;*
- *recruter et sélectionner des personnes immigrantes qui répondent aux besoins du Québec [surtout au plan démographique et économique];*
- *assurer le leadership et la cohérence de l'action gouvernementale en matière de francisation et d'intégration;*
- *enrichir l'offre de service en francisation et en accroître la portée auprès des personnes immigrantes;*
- *accroître le soutien aux personnes immigrantes dans leurs démarches d'intégration;*
- *accroître la performance organisationnelle en misant sur les technologies de l'information, les services partagés et la reddition de comptes;*
- *assurer le développement des compétences des ressources humaines et leur engagement dans l'atteinte des résultats visés par le Ministère.*

⁴³ Site du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles
<http://www.micc.gouv.qc.ca/fr/ministere/vision-mission.html> (consulté le 12 novembre 2008)

⁴⁴ Site du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles
<http://www.micc.gouv.qc.ca/fr/planification/plan-strategique.html> (consulté le 12 novembre 2008)

Le Ministère vise porter de 52 400 à 55 000 le nombre d'immigrants admis en 2020, alors que ce nombre était environ de 44 200 en 2007. Le Ministère a aussi annoncé un train de mesures pour appuyer sa politique. Au chapitre de la francisation, le ministère entend, entre autres, favoriser la francisation en entreprise, augmenter et diversifier son offre de cours à l'intention des immigrants reçus et rendre un cours à distance disponible à l'étranger à l'intention des immigrants sélectionnés.⁴⁵ Le document insiste sur l'amplification de l'offre de service émanant du Ministère, mais reste relativement discret sur ce que celui-ci attend de ses partenaires du monde scolaire.

Pour la Fédération, les orientations du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles posent le défi suivant :

- promouvoir le développement d'un partenariat actif entre le réseau scolaire et le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles.

2. Analyse de l'environnement interne

2.1 La représentation des commissions scolaires

2.1.1 Les instances décisionnelles de la Fédération des commissions scolaires

Les instances décisionnelles de la Fédération sont l'assemblée générale, le conseil général et le bureau de direction. Le porte-parole de ces trois instances est le président de la Fédération. Cette fonction est assumée à temps plein et alimentée par une équipe compétente, ce qui favorise de fait une intervention que l'on peut qualifier de prépondérante et responsable.

Les instances décisionnelles sont appuyées par des commissions permanentes composées d'élus et par le congrès biennal qui réunit des commissaires et des gestionnaires scolaires et donne lieu au partage de façons de faire et à l'émergence d'idées nouvelles. Les commissions scolaires ont aussi des instances régionales qui peuvent alimenter les réflexions des instances décisionnelles de la Fédération.

Les principaux défis qui se posent aux instances décisionnelles quant à la représentation des commissions scolaires sont les suivants :

- favoriser une plus grande « proactivité » et un leadership de guidance en reflétant davantage les besoins de la population, et ce, tant sur le plan politique qu'administratif et éducatif;
- s'assurer d'une intervention de la plus grande expertise possible.

⁴⁵ Site du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles : *Franciser plus et intégrer mieux*, <http://www.micc.gouv.qc.ca/publications/fr/mesures/Mesures-Francisation-Brochure2008.pdf>

2.1.2 La Fédération des commissions scolaires et le partenariat

La Fédération des commissions scolaires est associée à différents comités de travail, instances gouvernementales et partenaires, et ce, en fonction, d'une part, de sa responsabilité politique et publique et, d'autre part, de par l'expertise disponible de ses services et instances. Les rapports entretenus recherchent, en soi, une concertation des différents acteurs dans la valorisation et l'importance d'un système public d'éducation et une harmonisation, la plus efficace possible, dans la qualité de la représentation de tout un réseau en perpétuel changement et développement. Le partenariat, en soi, est conçu par une approche de partage, d'enrichissement par les pairs et la solidarisation quant aux projets à valoriser ou à mettre en œuvre.

Les principaux défis identifiés au regard du partenariat sont les suivants :

- favoriser le regroupement de partenaires avertis, actifs et engagés à soutenir l'importance d'un réseau public d'éducation;
- associer de façon plus active et plus structurée les parents, des acteurs incontournables dans la réussite des élèves et du système;
- établir des références, des principes, des objectifs favorisant un partenariat dynamique, imputable.

2.2 Les services aux commissions scolaires

Les membres de la Fédération sont les 60 commissions scolaires francophones et la Commission scolaire du Littoral. Les services de la Fédération s'adressent tantôt aux élus, tantôt aux gestionnaires, tantôt aux deux entités. La nature du soutien fourni est donc teintée d'un volet politique, administratif et éducatif.

Certains consensus se dégagent concernant le soutien de niveau politique :

- en général, le service est apprécié;
- le soutien offert aux présidentes et présidents pendant la période de négociation est à souligner, et ce, au regard du rôle dévolu aux présidents et du partage d'expertise;
- une préoccupation de service aux présidentes et présidents est parfois soulevée (disponibilité, service confidentiel, service stratégique, coordination).

Les principaux défis qui se posent à la Fédération quant au soutien de niveau politique aux commissions scolaires sont les suivants :

- évaluer la possibilité d'adapter ou d'améliorer l'organisation des services de la Fédération pour tenir compte des rôles et responsabilités politiques;
- valoriser l'échange d'expertise entre les présidentes et présidents dans la construction de sens (politique) et de détermination des priorités d'intervention.

En ce qui concerne les services de soutien administratif et éducatif, les consensus se dessinent autour des constats suivants :

- les services sont reconnus exceptionnels, constants, de bonne expertise;
- la préparation des dossiers est particulièrement pertinente et bien associée aux enjeux et défis;
- compte tenu des ressources financières, la Fédération est contrainte dans son offre de service;
- la publicisation des services offerts et la dimension d'un souci de réponse aux besoins sont à considérer;
- la tournée des régions par le président et la directrice générale est rentable et informe bien de la tenue de ces services;
- de nouveaux besoins émergent concernant les communications.

Les principaux défis qui se posent à la Fédération quant au soutien de niveau administratif aux commissions scolaires sont les suivants :

- penser en fonction d'un environnement durable et favoriser ainsi le courrier électronique (avis de convocation, documentation, le bulletin *Commissaires*, le *Message du lundi*, etc.);
- soutenir davantage les petites commissions scolaires, entre autres, par l'élaboration d'outils de communication, le soutien au développement d'un plan de communication institutionnel;
- enrichir la revue de presse par la couverture d'événements en région;
- assurer une plus grande promotion des services offerts;
- associer des ressources à expertises variées (internes et externes) dans une perspective d'enrichissement et de diversité;
- privilégier des concertations régionales dans le but de favoriser des associations fortes d'idées, de plans d'action, de projets régionaux.

2.2.1 Le Service des communications et des affaires publiques

Le Service des communications et des affaires publiques soutient de façon énergique le pouvoir politique, particulièrement par une stratégie structurée de relations de presse. De plus, ce service mène différentes activités de recherche, de relations publiques et de relations avec les médias tout en offrant des services-conseils aux membres et en leur assurant une transmission efficace de l'information. Il a notamment pour mandat :

- de promouvoir le rôle des commissions scolaires, des élus scolaires et de l'école publique;
- de favoriser une grande cohésion des commissions scolaires dans l'action politique;
- d'appuyer le rôle politique des commissions scolaires;
- d'assurer la défense de leurs intérêts;
- de soutenir les commissions scolaires dans leurs activités de communication.

Les principaux défis qui se posent au Service des communications et des affaires publiques quant aux services aux commissions scolaires sont les suivants :

- défendre les intérêts des membres et promouvoir l'école publique ainsi que la démocratie scolaire dans un contexte de convergence médiatique et en mutation;
- valoriser le rôle des élus et des commissions scolaires dans un contexte de questionnement des modes de gouvernance et d'une reddition de comptes accrue;
- soutenir les commissions scolaires qui n'ont pas toute l'expertise requise en communication;
- développer une culture de communication stratégique dans le réseau des commissions scolaires;
- revoir l'offre de service du site Internet et de l'intranet pour l'actualiser aux besoins et attentes des membres de la FCSQ;
- développer de nouvelles stratégies ou de nouveaux moyens afin de mieux soutenir les présidentes et les présidents dans les différentes instances ou comités de la Fédération.

2.2.2 Le Service des relations du travail

Le Service des relations du travail investit du temps et des énergies dans les fonctions centralisées de ressources humaines, telles que la gestion du système d'arbitrage des griefs, la représentation des commissions scolaires aux différents comités prévus dans les conventions collectives, la préparation et la présentation des interventions requises lors de la présentation de projets de loi concernant les relations de travail.

Le Service des relations du travail assiste aussi les services des ressources humaines et les directions générales des commissions scolaires dans l'application et l'interprétation des conventions collectives, des lois qui ont des incidences sur les relations du travail, du Règlement sur les conditions d'emploi des gestionnaires. Cette assistance s'étend également au dossier de la gestion des absences du personnel (accidents du travail, santé et sécurité, santé mentale, etc.).

Les principaux défis qui se posent au Service des relations du travail quant aux services aux commissions scolaires sont les suivants :

- développer de nouvelles stratégies ou de nouveaux moyens de faire face aux pénuries de personnel actuelles ou potentielles;
- préparer le renouvellement des conventions collectives en vigueur.

2.2.3 Les Services juridiques

Les Services juridiques accompagnent les commissions scolaires par, entre autres, la production d'avis, et ce, tant dans les domaines spécialisés que diversifiés.

Les principaux défis qui se posent aux Services juridiques quant aux services aux commissions scolaires sont les suivants :

- préparer la mise en application du projet de loi n° 88;
- exercer une veille stratégique concernant la législation sur les élections scolaires.

2.2.4 Les ressources matérielles

Un certain nombre de préoccupations émergent également de l'analyse de situation quant aux obligations des commissions scolaires au regard des ressources matérielles. L'état du parc immobilier, la sécurité et la réglementation concernant les édifices publics, les préoccupations concernant le développement durable et l'annonce de nouvelles réglementations concernant l'octroi de contrats sont des questions sur lesquelles le Service des ressources matérielles devra intervenir.

Les principaux défis qui se posent aux ressources matérielles quant aux services aux commissions scolaires sont les suivants :

- soutenir les commissions scolaires afin de favoriser la mise en place de mesures relatives à l'amélioration de l'efficacité énergétique, et ce, en développant des outils de gestion et de formation appropriés;
- mettre en place des formations et des outils de gestion relatifs aux consignes en cas d'urgence, à la gestion de crise, à l'utilisation sécuritaires des outils;
- préparer et soutenir les gestionnaires des commissions scolaires et les instances concernées relativement à l'application de la Loi sur les contrats des organismes publics et à ses nouvelles réglementations relatives à l'approvisionnement en biens, en services et en construction, et ce, en actualisant de façon périodique le *Recueil de gestion des ressources matérielles* et en offrant des formations appropriées;
- maintenir et développer l'offre de service-conseil en matière de gestion des ressources matérielles;
- supporter l'intégration des nouveaux gestionnaires des ressources matérielles dans un contexte où le niveau de remplacement ou d'ajout de ressources dans ce secteur sera très élevé au cours des prochaines années;
- maintenir et développer l'offre de service de la FCSQ en matière d'achats regroupés.

2.2.5 Le service d'accompagnement et de formation continue

Ce service aux commissions scolaires et intervenants consiste à proposer des programmes de formation et de soutien, et ce, dans une perspective de développement institutionnel et d'adaptation aux besoins réels du réseau.

L'offre, en tant que telle, se formule en une proposition diversifiée de sessions ou d'interventions couvrant un ensemble de secteurs stratégiques et réels du domaine de l'éducation.

Elle s'adresse tant aux élus scolaires qu'aux gestionnaires ainsi qu'aux professionnels. Ces services, de plus, sont animés par des experts dans chacun des domaines et sont adaptés aux besoins identifiés.

Les principaux défis dans l'élaboration des offres de service sont les suivants :

- élaborer et dispenser des programmes de formation dynamiques et adaptés aux besoins réels et diversifiés des organisations et des intervenants, et ce, entre autres au regard du projet de loi n° 88 et la nouvelle gouvernance;
- mettre en œuvre des services d'accompagnement et de formation associés aux changements des rôles et responsabilités des divers intervenants;
- rendre disponibles des programmes concernant les référentiels de compétences associés aux fonctions du personnel cadre.

Comités où siègent la FCSQ et ses représentantes et représentants

Financement et ressources matérielles

- Comité MELS - réseau sur les ressources matérielles et financières (2)
- Sous-comité sur la formation générale des jeunes (4)
- Sous-comité sur la formation continue : formation professionnelle et formation générale des adultes (4)
- Sous-comité sur le parc immobilier des commissions scolaires (4)
- Sous-comité sur la révision des éléments du régime financier applicable aux commissions scolaires en 2007-2008 (4)
- Comité consultatif sur le financement des commissions scolaires (3-4)
- Comité consultatif sur la gestion des ressources matérielles (3)
- Révision des systèmes informatiques de la CARRA pour 2008-2009
- Comité consultatif des employeurs des réseaux de la santé, de l'éducation et de la fonction publique (4)
- Groupe témoin des employeurs des réseaux de la santé, de l'éducation et de la fonction publique (4)

Formation professionnelle et formation continue

- Comité MELS - Concours Chapeau, les filles! (3-4)
- Comité de réflexion sur la sanction de fins d'études secondaires en formation générale des adultes (3)
- Comité directeur des études : Services régionaux d'admission en formation professionnelle et listes d'attente (3)
- Comité mixte MELS - CS sur l'éducation des adultes (3)
- Groupe de travail sur les aménagements législatifs et réglementaires (3)
- Groupe de travail sur la reconnaissance des acquis et des compétences (3)
- Groupe de travail sur la mise en œuvre de la politique (3-4)
- Comité mixte MELS - CS en formation professionnelle (3)
- Sous-comité sur l'accès des jeunes en formation professionnelle (3)
- Sous-comité sur les formations de courte durée en formation professionnelle (3-4)

- Sous-comité sur l'organisation pédagogique et évaluation des apprentissages et des programmes d'études (3-4)
- Sous-comité sur la promotion et la valorisation de la formation professionnelle et technique (3-4)
- Sous-comité sur le régime pédagogique et l'instruction (3)
- Comité national de suivi sur la politique de formation continue (1)
- Comité national des programmes d'études professionnelles et techniques (4)
- Comité national pour la formation à la prévention des risques professionnels (3)
- Comité de liaison de l'enseignement secondaire et de l'enseignement collégial (CLESEC) (2-3-4)
- Groupe d'action - Rapprochement de la formation professionnelle et du milieu du travail (1)
- Groupe de pilotage sur le rapprochement FPT (1)
- Groupes de travail de la Commission des partenaires du marché du travail
- Groupe de travail sur l'intervention sectorielle (4)
- Groupe de travail sur l'apprentissage en milieu de travail (3)
- Groupe de travail sur la formation continue (4)
- Groupe de travail de la commission sur la loi des compétences et son fonds (3)
- Groupe de travail sur le projet de loi 150 et la mission d'Emploi-Québec (4)
- Groupe de coordination pour la mise en œuvre des AEP (3-4)
- Groupe de travail Emploi-Québec - FCSQ (2-3-4)
- Maison familiale rurale
- Conseil d'administration (3)
- Société de formation à distance
- Conseil d'administration (3)
- Table des partenaires nationaux de la Semaine québécoise des adultes en formation (3)

Ressources éducatives

- Association canadienne d'éducation de langue française (ACELF) - Bureau des gouverneurs (1)
- Allô prof - Conseil d'administration (3-4)
- Carrefour national de l'insertion professionnelle en enseignement (CNIPE) (3)
- Comité organisateur du colloque sur l'insertion professionnelle (3)
- Comité consultatif sur le plan d'action sur la lecture à l'école (3)
- Comité de communications sur le renouveau pédagogique (3)
- Comité directeur du projet L'école éloignée en réseau - CEFRIO (3)
- Comité directeur du réseau des écoles associées de l'UNESCO au Québec (3)
- Comité ISPJ : Portail du réseau québécois de la formation axée sur l'emploi - CTREQ (3)
- Comité du Plan d'action pour prévenir et traiter la violence à l'école (3)
- Comité national de pilotage de la stratégie d'intervention Agir autrement (3)

- Comité national de concertation sur l'entente de complémentarité des services entre le réseau de la santé et des services sociaux et le réseau de l'éducation (2-3)
- Sous-comité sur l'accès à l'information (3)
- Comité d'orientation sur la formation du personnel enseignant (4)
- Centre de recherche et d'intervention sur la réussite scolaire (CRIRES) - Conseil d'administration (3)
- Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec (CTREQ) - Conseil d'administration (3)
- Électeurs en herbe - Conseil d'administration (3)
- Fédération québécoise du sport étudiant (1)
- Groupe de concertation en adaptation scolaire (3)
- Groupe de travail sur l'intégration scolaire (3)
- Ordinateurs pour les écoles du Québec
- Conseil d'administration (3-4)
- Programme de soutien à la recherche et au développement en adaptation scolaire (3)
- Sous-comité d'évaluation du plan de lecture (3)
- Table permanente de concertation des bibliothèques du Québec (3)
- Table thématique nationale sur les services éducatifs au préscolaire, au primaire et au secondaire (OPHQ) (3)
- Table de pilotage du renouveau pédagogique (3)
- Comité sur la politique d'évaluation des apprentissages (4)
- Comité sur l'évaluation des changements effectués au primaire (4)
- Comité sur l'évaluation de l'implantation du renouveau pédagogique au secondaire (4)
- UNICEF - Comité d'éducation (1)

Ressources humaines

- Comités de conventions collectives (3)
- Comité sur l'arbitrage de griefs avec la CSN (3)
- Comité sur l'arbitrage de griefs avec la FSE (3)
- Comité sur l'arbitrage de griefs avec la FPSS-CSQ (3)
- Comité sur l'arbitrage de griefs avec le SCFP-FTQ (3)
- Comité sur l'arbitrage de griefs avec la FAE (3)
- Comité relatif à l'éducation des adultes avec la FSE (3)
- Comité relatif à l'éducation des adultes avec la FAE (3)
- Comité sur les groupes à plus d'une année d'études avec la FSE (3)
- Comité sur les groupes à plus d'une année d'études avec la FAE (3)
- Comité sur la classification avec la CSN (4)
- Comité national sur les exigences particulières avec la CSN (4)
- Comité sur la sécurité d'emploi avec la FSE (4)
- Comité sur la sécurité d'emploi avec la FAE (4)
- Comité de perfectionnement des cadres et des gérants (3)

- Comité de perfectionnement des directions d'établissement (3)
- Comité de perfectionnement des directrices générales et directeurs généraux (3-4)
- Comité intersectoriel d'assurance longue durée FTQ (3)
- Comité national de concertation avec la FSE (3)
- Comité national de concertation avec la FAE (3)
- Comité paritaire d'assurance CSN (3)
- Comité paritaire d'assurance FISA (3)
- Comité paritaire intersectoriel d'assurance FTQ (3)
- Comité paritaire intersectoriel d'assurance pour les cadres (3)
- Comité consultatif sur la vérification des antécédents judiciaires (3)
- Comité des directrices et directeurs généraux (conditions de travail) (3)
- Comité consultatif des administrateurs (conditions de travail) (3)
- Comité du personnel de direction d'école (conditions de travail) (3)
- Comité du personnel de direction de centre (conditions de travail) (3)
- Comité consultatif de la CSST pour le projet Défi prévention jeunesse (3)
- Comité de concertation des représentants régionaux des ressources humaines et de la FCSQ (3-4)
- CPNCF
- Conseil d'administration (3-4)
- Comité exécutif (3-4)
- Comités du Conseil du trésor (divers sujets de négociation) (3)
- Groupe de travail FCSQ sur les services de garde en milieu scolaire (3-4)
- Comité sur les politiques de gestion
- Comité sur les indicateurs
- Groupe de travail MELS sur les services de garde en milieu scolaire (3)
- Comité de soutien aux employeurs sur l'accès à l'égalité en emploi (3)

Transport scolaire

- Association internationale pour la sécurité du transport des jeunes (AIST) (1)
- Comité consultatif de la campagne de sécurité dans le transport écolier (3)
- Comité consultatif sur le transport scolaire (3-4)
- Comité sur la sécurité du transport des élèves (3)
- Table de travail sur le Plan national de sécurité civile (3)
- Comité technique pour le transport scolaire de l'Association canadienne de normalisation (3)
- Table nationale sur le transport scolaire (2)
- Table québécoise de la sécurité routière (1)

Partenariat

- Association québécoise du loisir municipal (3)
- Comité consultatif sur l'intégration et l'accommodement raisonnable en milieu scolaire (3)

- Comité directeur conjoint MELS - CS sur la planification stratégique et sur la reddition de comptes (2)
- Sous-comité sur l'organisation des services offerts aux élèves HDAA (3-4)
- Sous-comité sur la reddition de comptes relativement à l'intégration scolaire des élèves HDAA (3-4)
- Comité de travail ADIGECS-FCSQ-MELS-Universités (3)
- Comité CSQ concernant la lutte contre l'homophobie (3)
- Comité des partenaires de la Stratégie d'action jeunesse 2006-2009 (1)
- Sous-comité emploi-entrepreneuriat (3)
- Sous-comité éducation-santé (3)
- Sous-comité Présence des jeunes dans la société (3)
- Commission canadienne de l'UNESCO (2)
- Commission des partenaires du marché du travail
- Conseil d'administration (1)
- Comité exécutif (1)
- Concertation - réseau (1-2-3)
- Conseil du patronat du Québec
- Conseil d'administration (1)
- Comité consultatif (1)
- Concours québécois en entrepreneuriat
- Conseil d'administration (1)
- Comité exécutif (1)
- Éducation internationale - Conseil d'administration (2)
- Fonds Éducaide
- Conseil d'administration (1)
- Commission éducative (1)
- Réseau québécois des écoles entrepreneuriales et environnementales - Conseil d'administration (3-4)
- Réseau Villes et villages en santé
- Conseil d'administration (1)
- Société GRICS - Conseil d'administration (2)
- Solidarité rurale - Conseil d'administration (1)
- Semaine québécoise des familles (3)
- Table Québec - commissions scolaires (1-2)
- Comité mixte sur la démocratie scolaire (2-3)
- Comité mixte sur la fiscalité scolaire (3)
- Table de concertation scolaire municipale (1)
- Table de concertation sur la gestion des matières résiduelles (3)
- Table de concertation des partenaires du réseau (1-2-3)
- Table de concertation des secteurs industriel, commercial et institutionnel (3)
- Table provinciale de concertation sur la violence, les jeunes et le milieu scolaire (3)
- Table de travail sur l'élaboration d'un guide sur l'entretien de systèmes de ventilation en milieu scolaire (3)

- (1) Présidence
- (2) Direction générale
- (3) Personnel de la FCSQ
- (4) Représentants des commissions scolaires