

Le rôle du commissaire... en 2003

Voilà cinq ans qu'un nouveau partage des fonctions et pouvoirs entre le ministre de l'Éducation, la commission scolaire et les établissements a été institué, à la suite de la réforme de la Loi sur l'instruction publique par le projet de loi 180. Cela fait aussi cinq ans que les commissaires actuellement en fonction ont été mandatés par la population lors d'une élection générale. Compte tenu des multiples travaux qui ont été accomplis au sein des commissions scolaires, il s'avère maintenant pertinent de prendre un peu de recul pour reconsidérer le rôle du commissaire sous les angles suivants :

- les responsabilités structurantes qui encadrent leur action ;
- l'évolution de l'administration publique et parapublique ;
- la gouvernance stratégique qui émerge dans la société civile.

DEVOIRS INDIVIDUELS

Les devoirs individuels du commissaire élu par la population consistent à participer aux délibérations du conseil des commissaires et à voter sur tout projet de résolution soumis au conseil. Le cas échéant, ces mêmes devoirs s'appliquent à sa participation au comité exécutif. De plus, le commissaire a le devoir de se conformer aux obligations et aux normes de comportement qui sont prévues au code d'éthique et de déontologie adopté par la commission scolaire.

COLLECTIVEMENT

Ensemble, les commissaires exercent tous les pouvoirs et fonctions qui sont attribués à la commission scolaire par la Loi sur l'instruction publique. L'ampleur de ces responsabilités et la diversité des décisions spécifiques à prendre amènent le conseil des commissaires à déléguer par règlement un certain nombre de pouvoirs spécifiques. De plus, la diversité de ces fonctions et pouvoirs et la complexité des besoins des milieux locaux

justifient largement l'établissement d'un plan stratégique pluriannuel, par ailleurs exigé par le ministre de l'Éducation depuis l'adoption du projet de loi 124.

RESPONSABILITÉS STRUCTURANTES

La première responsabilité de la commission scolaire consiste à s'assurer que les personnes relevant de sa compétence reçoivent les services éducatifs auxquels elles ont droit. Cette responsabilité inclut les suivantes :

- établir un réseau d'établissements : plan triennal, actes d'établissement, services éducatifs dispensés, vocations spécifiques, politique de maintien ou de fermeture d'écoles ;
- admission aux services éducatifs ;
- inscription dans un établissement ;
- conclusion d'ententes de scolarisation ;
- calendrier scolaire ;
- transport scolaire.

La deuxième responsabilité structurante consiste à répartir équitablement les ressources entre ses établissements, en tenant compte des besoins exprimés par ces établissements et des inégalités sociales et économiques. Pour la répartition des ressources financières, la commission scolaire doit rendre publics les objectifs, principes et critères afférents à la répartition entre les établissements et à la détermination du montant qu'elle retient pour ses besoins et le fonctionnement de ses comités.

La troisième responsabilité structurante consiste à organiser et à offrir des services à la communauté. Ces services peuvent se situer dans les domaines culturel, social, sportif, scientifique ou communautaire. On y inclut les services de garde et de surveillance des élèves. On y regroupe aussi les activités de formation de main-d'œuvre, les services aux entreprises et les activités de coopération avec l'extérieur.

La réforme introduite par le projet de loi 180 a attribué plus d'autonomie aux établissements pour assurer une meilleure prise en charge de la mission éducative, pour favoriser une réponse plus adaptée aux besoins des jeunes et des adultes qui fréquentent ces établissements, pour permettre une amélioration de la réussite et de la qualification des citoyens.

Dans ce contexte, la commission scolaire et, conséquemment, les commissaires, ont l'importante responsabilité de favoriser la réalisation du projet éducatif de chaque école, des orientations de chaque centre et du plan de réussite de chacun de ces établissements. C'est une des balises principales qui doivent guider les commissaires dans l'accomplissement de leur mandat.

La commission scolaire a aussi une importante responsabilité de reddition de comptes auprès du ministre de l'Éducation et auprès de la population de son territoire. En effet, elle doit rendre compte au ministre :

- de la prise en compte des indicateurs nationaux dans son plan stratégique ;
- du bilan de ses activités ;
- des activités éducatives et culturelles de ses établissements ;
- de l'utilisation de ses ressources ;
- du respect des lois, règlements et politiques de l'État.

Elle doit aussi rendre compte à la population de son territoire :

- de la réalisation de son plan stratégique ;
- de la qualité des services éducatifs dispensés par ses établissements ;
- de la qualité des services à la communauté ;
- de l'accessibilité aux services éducatifs.

Enfin, la commission scolaire contribue au développement local et régional, c'est une de ses responsabilités structurantes, puisqu'elle participe :



- aux divers plans stratégiques en région (loisir, culture, emploi, économie, santé et services sociaux, sécurité publique ...);
- aux schémas d'aménagement, plans d'urbanisme;
- à la mise en place d'infrastructures (bibliothèques, gymnases, fibre optique, etc.).

Elle contribue aussi au développement économique par l'apport financier des biens et services qu'elle achète, par la masse salariale qu'elle alloue, par les services aux entreprises et par la formation et la qualification de la main-d'œuvre locale et régionale.

En effet, par son rôle dans l'organisation des services éducatifs aux adultes, la commission scolaire dynamise le développement social, culturel et économique des communautés locales.

RÔLE STRATÉGIQUE DES COMMISSAIRES DANS LA RÉFORME DE L'ADMINISTRATION SCOLAIRE

Depuis quelques années, on assiste à une importante réforme de l'administration publique au sein des ministères et organismes publics. Les commissaires ont un rôle stratégique à jouer pour introduire cette réforme dans l'administration scolaire. Afin de rapprocher l'administration des services publics des besoins et des intérêts des citoyens, l'administration scolaire devra présenter les caractéristiques suivantes :

- déclaration de services aux citoyens (accessibilité et qualité des services éducatifs, traitement des plaintes);
- planification stratégique pluriannuelle;
- plans de réussite (amélioration des résultats);
- programme pertinent de reddition de comptes;
- politiques pour baliser les pouvoirs discrétionnaires.

LA GOUVERNANCE STRATÉGIQUE

Même si la commission scolaire est un gouvernement local administré par des commissaires élus par la population, il sera judicieux de s'inspirer des pratiques de la gouvernance stratégique qui se développent dans la société civile. Avec quelques adaptations, plusieurs principes de la gouvernance stratégique s'avèrent fort pertinents :

- des valeurs partagées guident les décisions;
- le conseil des commissaires : une équipe solidaire;
- loyauté et solidarité transcendent les intérêts particuliers;
- une conscience fine de son rôle d'administrateur public;
- savoir orienter sur les fins, sur les résultats;
- savoir déléguer selon les règles de l'art;
- encourager la participation (comités);
- être décideur avec perspective et recul;
- évaluer le rendement du conseil et des comités.

QUELQUES ENJEUX POUR LE PROCHAIN MANDAT

En tenant compte de l'évolution de l'administration publique et des attentes des citoyens, le prochain mandat des commissaires reflétera les caractéristiques suivantes :

- des normes élevées d'éthique et de déontologie;
- des décisions guidées par la justice et l'équité;
- des processus administratifs basés sur la transparence et incitant à la participation;

- une approche innovante et mobilisatrice, tant auprès du personnel scolaire que des partenaires du milieu.

Ces caractéristiques sont déjà présentes dans l'administration scolaire, tant chez les élus que chez les gestionnaires. L'enjeu se situe dans la démonstration que susciteront l'attente sociale et l'attente gouvernementale.

Piloter l'amélioration des services éducatifs et des résultats dans un contexte de décroissance des clients constituera sûrement un enjeu appréciable pour les commissaires au cours du prochain mandat.

Enfin, il faudra assurer le renouvellement des effectifs pour tous les types d'emploi, en transmettant la culture organisationnelle, la connaissance des enjeux locaux et en instaurant des pratiques favorisant la fidélisation de cette relève.

Somme toute, compte tenu de l'importance de la mission publique d'éducation confiée à la commission scolaire, les commissaires élus par la population auront à jouer respectivement dans leur milieu des rôles majeurs dans les secteurs d'activité suivants :

- faire consensus sur les enjeux et les défis propres à leur milieu;
- soutenir la mission de leurs établissements;
- appuyer la réforme de l'administration scolaire;
- favoriser le développement de partenariats diversifiés avec le milieu;
- contribuer à la mobilisation des ressources humaines;
- piloter une reddition de comptes pertinente et efficace.