

VIII. PLAN DE MISE EN OEUVRE

Les changements de tous genres peuvent susciter de l'anxiété et être traumatisants s'ils ne sont pas bien planifiés. La Commission a longuement étudié la méthodologie à utiliser pour apporter des changements qui causent un minimum de perturbations et assurent les meilleures chances de succès.

COMITÉ DE MISE EN OEUVRE

Le plus important élément de ce plan de mise en oeuvre est la création immédiate d'un Comité multidisciplinaire de mise en oeuvre. Compte tenu de l'ampleur de la tâche, il faudra compter sur un petit groupe d'employés permanents durant toute la période de mise en oeuvre, ainsi que sur les employés appropriés du ministère et des représentants des principales associations d'éducation. La Commission a consulté ces associations au sujet d'un plan de mise en oeuvre, et celles-ci sont non seulement d'accord avec un tel plan, mais ont aussi très hâte d'y participer de façon constructive. Compte tenu du rôle important qu'elle joue, la Direction des finances des écoles du ministère devrait avoir une forte représentation au Comité de mise en oeuvre.

Les principales associations d'éducation (MAST, MASS, MASBO et MTS) devraient être invitées à participer pleinement au Comité de mise en oeuvre. Elles ont fourni à la Commission des conseils valables et elles ont collaboré avec celle-ci durant tout l'examen. Cette collaboration continue permettra d'apporter avec succès les changements dans l'avenir. Aux moments opportuns, on devrait obtenir aussi l'avis du personnel scolaire non syndiqué des divisions et des syndicats ou associations qui représentent un grand nombre d'employés non enseignants dans la province.

GROUPES DE TRAVAIL DES DIVISIONS

Dès que le ministre de l'Éducation et de la Formation professionnelle annoncera ce qu'on entend faire pour mettre en oeuvre les changements touchant les divisions et les districts scolaires existants, des groupes de travail devraient être mis sur pied au niveau des divisions, qui incluraient des représentants administratifs et élus des divisions et districts touchés. Par exemple, s'il est prévu que trois divisions ou districts existants deviennent une division, un groupe de travail composé d'un commissaire et d'un administrateur provenant de chacune des trois divisions devrait former un comité de planification pour s'occuper des changements à venir. Si ce comité de planification était créé au début du processus, bon nombre des problèmes suscités par les changements seraient atténués. Comme il faudrait créer de nouvelles limites de quartier

dans la nouvelle division, on suggère que ce processus soit entamé immédiatement après que le ministre aura annoncé l'orientation à suivre. Il faudra aussi régler de nombreuses autres questions de planification avant d'instituer la nouvelle commission scolaire de division. Ces groupes de travail devraient travailler en étroite collaboration avec le comité provincial de mise en oeuvre afin de planifier une transition harmonieuse.

ADOPTION DES RECOMMANDATIONS

Même si l'examen de la Commission d'examen des limites a été un processus extrêmement concentré, complet et exigeant, il s'agit en réalité de la partie la plus facile de la période de transition. C'est toujours la phase de mise en oeuvre des changements proposés qui est la plus difficile à réaliser. Il sera encore plus difficile d'apporter des changements au système d'éducation du fait que la plupart des districts et des divisions s'efforcent déjà de conserver leurs activités actuelles. Il y a peu de temps et de ressources disponibles à consacrer à la dynamique du changement. Le ministère de l'Éducation et de la Formation professionnelle aura beaucoup de difficultés à fournir le leadership ainsi que l'appui nécessaires à ce processus. Pour pouvoir assurer le succès de cette entreprise, d'autres ressources intérimaires devront certainement être affectées à ce travail. On ne peut réussir en comptant seulement sur le travail à temps partiel de personnes qui ont d'autres priorités.

Pour y arriver, la Commission recommande que le travail soit divisé en parties pouvant être gérées. Il faut prévoir une période d'introduction de trois ans dont les principaux éléments seraient répartis comme suit :

Étape n^o 1. Les changements réglementaires et administratifs pour rendre les limites plus perméables, simplifier le régime des frais résiduels et donner un meilleur choix d'écoles aux élèves et aux parents. Ces règlements devraient être mis en vigueur durant la première année, peu importe si l'on apporte immédiatement les modifications recommandées durant les étapes n^o 2 et n^o 3.

Étape n^o 2. La réduction des dix divisions scolaires de Winnipeg pour en faire quatre devrait être effectuée durant la deuxième année du processus. Il serait physiquement impossible d'apporter des modifications simultanément dans toute la province, compte tenu des ressources disponibles et de l'importance du travail. Par conséquent, on recommande que les activités du Comité de mise en oeuvre soient concentrées principalement dans la région de Winnipeg. Suivant le moment où le gouvernement prendra une décision à ce sujet, la deuxième année devrait tomber entre les années d'élection normales de 1995 et de 1998. Si la deuxième année devait être à l'automne 1996, on suggère alors que le mandat des commissaires des divisions scolaires de Winnipeg soit prorogé d'une année et que l'élection des commissaires de la nouvelle division soit tenue juste avant le début des activités des nouvelles divisions. Si la deuxième année se situe à l'automne 1997, on suggère alors que les commissaires élus en 1995 soient en poste seulement durant

des mandats de deux ans, après quoi l'élection de la nouvelle commission sera tenue.

Étape n^o 3. Les changements dans les régions de la province situées au-delà des divisions scolaires de Winnipeg devraient être apportés durant la troisième année. On pourrait alors compter sur une plus longue période de planification dans les régions où il y a le plus de complications et de conséquences. Cette façon de procéder permettrait aussi au Comité de mise en oeuvre de parfaire ses connaissances et de mettre au point les méthodes utilisées dans une zone concentrée de la région de Winnipeg avant qu'on aborde les problèmes plus complexes du regroupement des divisions et districts ruraux. Les autorités rurales et du Nord pourront mieux déterminer comment les changements en gestion scolaire seront réalisés dans leur région et aussi comment réduire les répercussions socio-économiques qui peuvent être créées.

Si la troisième année devait se situer durant l'automne 1997, on suggère alors que les commissaires élus en 1995 soient en poste durant deux ans, après quoi se tiendra une élection des commissaires des nouvelles divisions juste avant le début des activités. Si l'on retarde au début du processus, il est concevable que des élections pour les nouvelles commissions rurales et du Nord coïncident avec les élections de 1998.

Le processus d'examen a déjà causé beaucoup d'anxiété. Beaucoup de personnes qui travaillent dans le système d'éducation ont hâte de connaître les résultats de cet examen et la réaction du gouvernement à celui-ci. On recommande que le ministre de l'Éducation et de la Formation professionnelle et le cabinet déterminent l'orientation future le plus tôt possible et annoncent leurs intentions en indiquant les échéanciers. Le changement crée des problèmes. L'attente des changements sans qu'on connaisse l'orientation en crée encore plus. À ce sujet, il est temps de faire preuve de diligence et de leadership.

CHANGEMENT VOLONTAIRE

Durant l'examen, on a donné à la Commission des avis voulant qu'on laisse le changement se produire de lui-même, c'est-à-dire que la rationalisation soit volontaire. Bien que cette façon de faire soit plus démocratique et plus participative, il est très clair que le changement volontaire se produit très rarement. À l'heure actuelle, il n'existe aucun obstacle majeur qui empêche les divisions de faire elles-mêmes une rationalisation. Toutefois, l'inertie et les luttes territoriales ont empêché toute rationalisation logique. Cette situation existe dans tout le Canada et même dans l'ensemble de l'Amérique du Nord. Par conséquent, il est important que le ministre adopte un processus qui comporte des objectifs énoncés clairement et qui permette aux personnes les plus touchées de participer à la gestion du processus utilisé pour apporter le changement. Des objectifs qui comportent des échéanciers risquent davantage d'être marqués de succès.

RATIONALISATION ACCÉLÉRÉE

Dans le plan de mise en oeuvre, on devrait songer à permettre une intégration accélérée avant l'adoption du plan principal de trois ans. Il est possible que certaines régions reconnaissent les avantages et la nécessité de l'intégration, et qu'elles désirent procéder plus rapidement que ne le permet l'échéancier du plan. Cela peut se faire grâce à la coopération entre les divisions, aux ententes de services partagés et aux arrangements conjoints de dotation en personnel, même avant l'intégration officielle. La Commission en a déjà eu la preuve, et on devrait encourager l'initiative. Certaines complications pourraient entraîner des travaux créatifs de la part de certaines sections du ministère comme la Direction des finances des écoles, si elles doivent travailler simultanément avec plusieurs versions du système.

Toutefois, grâce à l'attitude positive et proactive d'un personnel compétent, on peut surmonter ces problèmes pour s'assurer finalement que toutes les ressources sont consacrées le plus possible à l'enseignement.

COMITÉ DE RÉOLUTION DES CONFLITS

Durant une période de mise en oeuvre de trois ou quatre ans, il est inévitable qu'un certain nombre de questions soient soulevées, que ne pourront pas régler les participants. L'expérience durant la mise en oeuvre de la Division scolaire franco-manitobaine montre que certaines questions peuvent poser beaucoup de problèmes. Il serait possible de procéder plus rapidement, si ces questions pouvaient être réglées sans qu'on doive recourir aux tribunaux. Par conséquent, on recommande la création d'un Comité spécial de résolution des conflits afin de régler ceux qui existent entre les districts et les divisions, jusqu'à ce que soient mis en place les nouveaux districts et les nouvelles divisions et durant une année après l'étape finale. Conformément à la législation actuelle, le ministre de l'Éducation et de la Formation professionnelle devrait régler ces conflits. On devrait faire appel au ministre seulement dans les situations très graves et un Comité de résolution des conflits devrait traiter la majorité des autres questions.

COMMISSION DES RENVOIS

La Commission des renvois a été suspendue durant les travaux de la Commission d'examen des limites. Il faudra au moins trois ans pour bien mettre en oeuvre les changements des limites des divisions scolaires que la Commission recommande. Dans l'intervalle, il y a de nombreux cas où les propriétaires fonciers souhaitent des changements que seule une Commission des renvois fonctionnelle peut apporter. En novembre 1994, il y avait au moins 15 demandes en instance à la Commission des renvois. Chacune de ces situations est très importante pour les propriétaires fonciers et leurs enfants, et il faut s'en occuper rapidement. On recommande donc que soit

rétablie immédiatement la Commission des renvois, après que la Commission d'examen des limites aura terminé son mandat. Si les recommandations de la Commission d'examen des limites sont adoptées, il sera moins nécessaire dans l'avenir de modifier les limites. Ces limites deviendront plus permanentes et les choix de l'emplacement de l'école seront davantage fondés sur le bon sens que sur l'existence d'un tracé sur une carte. Par conséquent, le rôle de la Commission des renvois sera grandement réduit et celle-ci deviendra peut-être très peu nécessaire sous sa forme actuelle, après la mise en oeuvre des recommandations contenues dans le présent rapport. Toutefois, il faudra toujours un mécanisme pour modifier les limites, lorsqu'on le souhaite.