



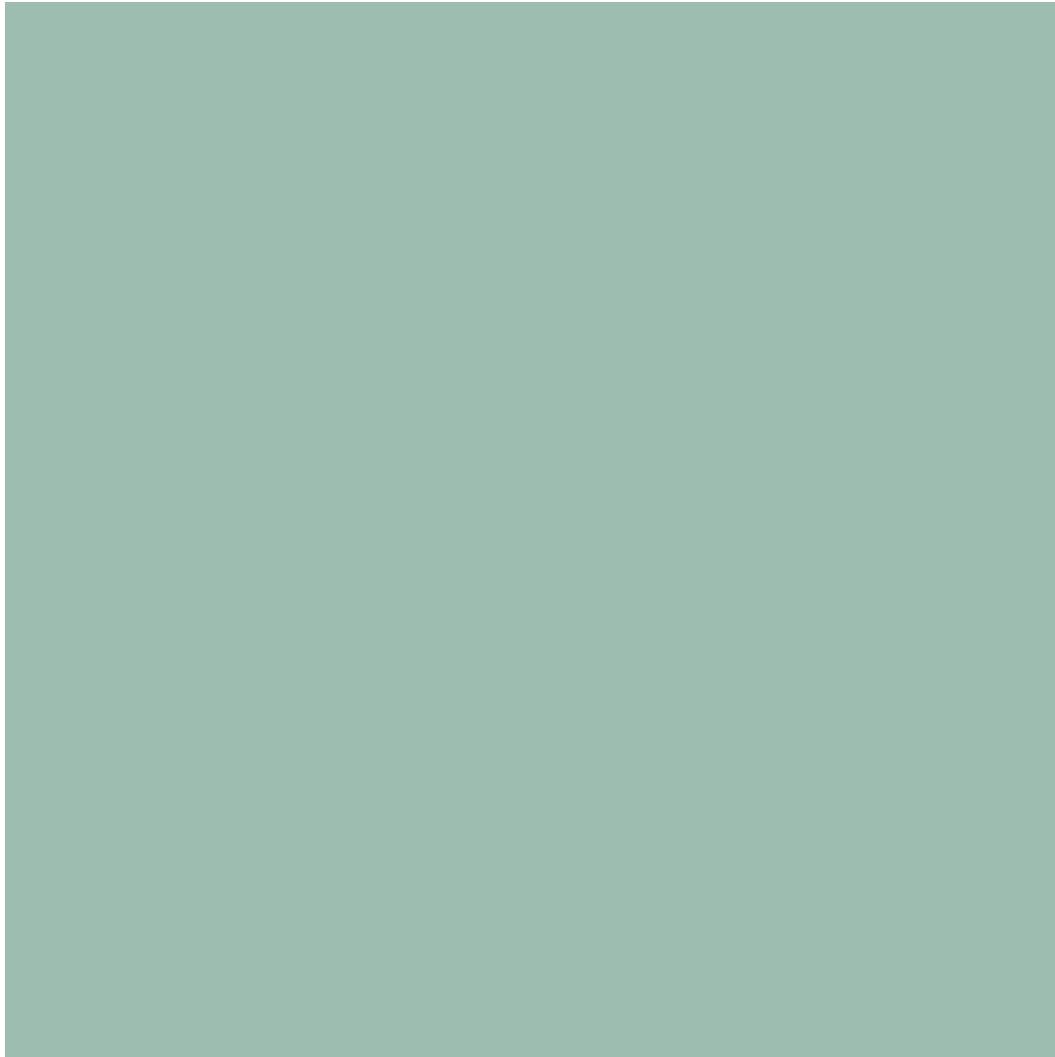
2009

PLAN STRATÉGIQUE DE LA
FÉDÉRATION DES COMMISSIONS
SCOLAIRES DU QUÉBEC

2014



La Fédération
des commissions
scolaires
du Québec



Imprimé sur du Rolland Enviro 100, un papier 100 % postconsommation, certifié Éco-Logo, procédé sans chlore et fabriqué au Québec par Cascades à partir d'énergie biogaz.



2009

PLAN STRATÉGIQUE DE LA
FÉDÉRATION DES COMMISSIONS
SCOLAIRES DU QUÉBEC

2014

MOT DE LA PRÉSIDENTE DE LA FCSQ UN EXERCICE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE COLLECTIF ET RIGoureux

Au cours de l'année 2008-2009, les commissions scolaires ont uni leurs efforts afin de doter la Fédération des commissions scolaires du Québec (FCSQ) d'un plan stratégique qui guidera ses actions des cinq prochaines années. Cet exercice de planification stratégique a été d'abord et avant tout un processus de développement collectif et rigoureux qui a eu pour but premier de définir des orientations pour améliorer la Fédération et lui permettre d'être maître d'œuvre des changements qu'elle souhaite implanter.



Dès septembre 2008, les présidentes et les présidents ont tenu un lac-à-l'épaule qui leur a permis d'identifier leurs attentes envers la FCSQ ainsi que les grandes orientations et enjeux qui ont, par la suite, été enrichis par les commissions permanentes, par les membres du conseil général ainsi que par les personnes qui ont participé au congrès d'orientation de la Fédération tenu en mai 2009. En parallèle, la FCSQ a mené une étude soignée et exhaustive de l'environnement interne et externe, notamment des plans stratégiques des commissions scolaires, et a établi un bilan de son plan stratégique 2005-2008 afin de nourrir les travaux des différentes instances et personnes qui ont collaboré à l'élaboration de ce document adopté en mai 2009 par l'assemblée générale de la Fédération. Le plan stratégique est donc issu d'une analyse de l'ensemble de l'environnement d'appartenance de la FCSQ et des commissions scolaires tout en étant le reflet des travaux des équipes, des personnes et des partenaires engagés et enthousiastes qui ont généreusement contribué à son élaboration et qui sont l'âme de notre réseau public d'enseignement.

En plus de présenter la mission, la vision, les valeurs, la déclaration de services de la FCSQ ainsi que ses forces et ses défis, ce document expose les quatre grandes orientations qui ont émergé de cet exercice de réflexion concerté et mobilisateur, soit :

- la gouvernance;
- la mission éducative;
- le développement durable;
- le soutien et l'accompagnement des intervenants et du réseau.

En adoptant ce plan, la FCSQ souhaite communiquer des orientations mobilisantes, rechercher des alliances crédibles et évaluer l'atteinte des objectifs visés ainsi que la qualité des performances réalisées. Nous aurons besoin de la contribution de chacun pour relever les défis et atteindre les objectifs identifiés par ce plan ambitieux. Tous les intervenants de notre réseau sont donc invités à y contribuer pour que la FCSQ demeure forte, dynamique, respectée et engagée et pour qu'elle puisse soutenir efficacement la noble mission des commissions scolaires d'offrir un système public d'éducation à la hauteur des attentes des Québécoises et des Québécois.

La présidente de la FCSQ,



Josée Bouchard

SOMMAIRE

Mot de la présidente de la FCSQ	
Un exercice de planification stratégique collectif et rigoureux	1
Le contexte	5
Préambule - Une gouvernance qui se renouvelle	7
Notre mission, notre vision, nos valeurs	9
Notre déclaration de services	10
Nos forces et nos défis	10
Nos choix stratégiques	13
Orientation 1 - La gouvernance	15
Orientation 2 - La mission éducative	19
Orientation 3 - Le développement durable	23
Orientation 4 - Le soutien et l'accompagnement des intervenants et du réseau	25
La communication	27
La diffusion	29
La mise en œuvre et l'évaluation	29
La reddition de comptes	29
Conclusion	31





LE CONTEXTE

Préambule

UNE GOUVERNANCE QUI SE RENOUVELLE

Le concept de gouvernance se définit dans notre façon de guider, d'orienter et de coordonner les activités dans la réalisation de notre mission.

Les nouveaux défis issus de la place qu'occupent les instances, les différents intervenants, la mission des commissions scolaires et des établissements, l'obligation de résultats de réussite et les modifications à la Loi sur l'instruction publique (projet de loi n° 88) influencent, de façon significative, notre mode de gouvernance. La dynamique de son renouvellement et une plus grande proximité des besoins de la population et du réseau des commissions scolaires s'ajoutent aux dimensions à prendre en compte. Il est important de retenir que le système éducatif québécois prend une orientation de responsabilité publique de plus en plus collective et communautaire en perpétuelle évolution.

Ce qui caractérise davantage nos façons de faire et d'être, c'est de viser un engagement accru de tous les intervenants à réussir et de rendre disponible, de façon dynamique, l'expertise riche de tout un réseau. Bien sûr, une approche rigoureuse d'intervention, un partage judicieux et pertinent des responsabilités, des structures efficaces de délibération et de décision quant aux enjeux sont des références de premier choix à considérer.

La qualité de la richesse de notre organisation s'estime par la diversité des contributions et notre capacité d'harmonisation de celles-ci. La volonté de recomposer et de redéfinir d'une manière responsable et efficace nos rapports, nos liens avec une diversité d'acteurs politiques et administratifs et de citoyens nous oblige donc à référer à des principes et standards incontournables tels :

- l'élève au cœur de nos préoccupations;
- notre écoute active et sensible;
- la durabilité et la force de nos partenariats;
- notre éthique en termes de valeurs et de comportements;
- notre recherche de cohésion et de cohérence;
- notre reconnaissance des contributions;
- notre engagement face au développement du système;
- notre regard sur les résultats obtenus.

Voilà, en fait, des phares importants qui éclairent notre direction et notre souci d'une bonne gouvernance.

Enfin, il est impératif de signaler que des approches de concertation constante et de régulation pour un meilleur équilibre, font partie intégrante de notre environnement de travail en termes d'enrichissement et de développement.

NOTRE MISSION, NOTRE VISION, NOS VALEURS

MISSION

En vertu de la Loi concernant la Fédération des commissions scolaires du Québec et de ses règlements généraux, la mission de notre organisation se définit ainsi :

- promouvoir les intérêts de l'éducation au Québec;
- représenter les commissions scolaires auprès des instances gouvernementales, des organismes concernés et de l'ensemble de la population;
- influencer le pouvoir décisionnel en éducation en assurant un leadership constant;
- répondre efficacement aux besoins de services communs;
- faire la promotion du système public d'éducation.

VISION

La Fédération des commissions scolaires, instance politique que se donnent les commissions scolaires, vise avec celles-ci la réussite éducative des jeunes et des adultes du Québec.

VALEURS

- Le respect de l'autonomie et des responsabilités des membres qui s'exprime, notamment, par une approche participative.
- La transparence dans ses interventions et interactions qui s'exprime par une recherche d'un partenariat enrichi et engagé.
- L'équité dans le traitement des besoins de développement du réseau qui s'exprime, notamment, par des contributions adaptées aux situations.

NOTRE DÉCLARATION DE SERVICES

Dans le respect des valeurs de l'organisation et par souci de bien réaliser sa mission, la Fédération s'engage à :

- promouvoir la qualité d'un service public d'éducation;
- être un partenaire, un rassembleur actif, avisé et incontournable dans l'évolution et le développement de l'éducation au Québec;
- soutenir et accompagner les commissions scolaires, les intervenants et les partenaires associés dont les parents;
- assurer une veille stratégique constante et rigoureuse;
- rendre accessible l'ensemble de ses services et de ses expertises.

NOS FORCES ET NOS DÉFIS

FORCES

- L'expertise de nos ressources et de nos instances
- Une présence active de la Fédération et son rôle d'influence
- La capacité de mobilisation de tout un réseau
- Une concertation dynamique
- Un partenariat d'ouverture
- Un leadership d'engagement

DÉFIS

Premier défi

Le caractère proactif de la Fédération dans ses processus de délibération et de communication sur les grands enjeux en vue d'une plus grande concertation des acteurs

Deuxième défi

Une mission éducative associée aux enjeux réels de réussite, à la persévérance scolaire et à la prise d'initiatives nouvelles dans la transformation du système

Troisième défi

La reconnaissance de la formation professionnelle et de l'éducation des adultes comme des voies de qualification et des moyens pertinents de préparer la main-d'œuvre

Quatrième défi

Le développement professionnel des ressources humaines et le maintien d'une expertise de qualité dans le réseau

Cinquième défi

Le soutien à l'acquisition de compétences et au partage de l'expertise en lien avec le développement durable

Sixième défi

Les obligations des commissions scolaires face aux besoins grandissants de ressources dans un contexte économique fragile



NOS CHOIX STRATÉGIQUES



15

ORIENTATION 1 LA GOUVERNANCE

Renouveler notre gouvernance sur les plans politique et administratif en vue d'une contribution de mieux en mieux adaptée au développement de notre réseau.

CONTEXTE

Depuis quelques années, le terme ou le concept de gouvernance prend de l'essor, alimente les réflexions et les façons d'aborder, entre autres, la direction et la gestion de la Fédération.

La gouvernance publique est un projet collectif en perpétuelle évolution et une manière d'orienter, de guider et de coordonner les activités de notre organisation.

Les nouveaux défis issus de la place qu'occupent maintenant la démocratie scolaire, la révision des rôles et responsabilités des élus et l'obligation de résultats de réussite influencent de façon très significative la mission de représentation et les actions de la Fédération.

La qualité de la gouvernance est donc associée à une révision et à une redéfinition des rapports et des façons de faire, à une proximité plus grande des besoins de la population et du réseau, aux rôles et aux responsabilités des instances et des comités de l'organisation.

La proactivité et le souci de développer de nouvelles initiatives deviennent des dénominateurs communs au regard de la mission de la Fédération.



ENJEU

L'enjeu principal de cette orientation réside, d'une part, dans l'importance de l'éducation publique et, d'autre part, dans la valorisation de l'engagement des divers intervenants à réussir.

AXES D'INTERVENTIONS

Une démocratie scolaire responsable et reconnue

Objectif 1

Promouvoir l'importance de la démocratie scolaire pour un système public d'éducation adapté aux réalités des milieux.

Indicateur

- Le nombre et la nature des interventions faites sur le sujet

16

Un partenariat renouvelé

Objectif 2

Être proactif dans la représentation du réseau en collaboration avec les différentes instances : ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, Fédération des comités de parents du Québec, Association des directeurs généraux des commissions scolaires, Association montréalaise des directions d'établissement scolaire, Association québécoise du personnel de direction des écoles, Association des cadres scolaires du Québec, Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement et autres associations...

Indicateurs

- Le nombre et la nature des positions prises en concertation sur des dossiers influençant la gouvernance du réseau
- Les représentations et actions réalisées au nom du réseau

Objectif 3

Assurer une veille stratégique face aux enjeux régionaux et nationaux.

Indicateurs

- Le nombre et la nature des interventions favorisant la dynamique de développement de tout un réseau
- Le niveau de satisfaction des commissions scolaires concernées

Objectif 4

Mettre en valeur les contributions des différentes régions et en favoriser le partage.

Indicateur

- Le nombre et la nature des productions ou des projets soumis au partage de l'ensemble des commissions scolaires

Les rôles et les responsabilités

Objectif 5

Favoriser un partage dynamique des responsabilités et de l'expertise développée.

Indicateurs

- Les activités de partage réalisées au regard des thématiques soumises
- Le niveau de satisfaction du conseil général

Objectif 6

Soutenir les commissions scolaires membres dans la réalisation de leur mission.

Indicateur

- Le niveau de satisfaction des commissions scolaires





Le financement des commissions scolaires

Objectif 7

Représenter les attentes des commissions scolaires au regard d'un financement adapté aux exigences de leur mission.

Indicateur

- Les représentations faites auprès du gouvernement (MELS ...) afin de préserver l'autonomie et les marges de manœuvre des commissions scolaires



19

ORIENTATION 2 LA MISSION ÉDUCATIVE

Valoriser l'éducation et la réussite éducative des élèves jeunes et adultes.

CONTEXTE

Une préoccupation dominante qui a un caractère de responsabilité publique. Cette thématique, au cœur de la mission des organisations que représente la Fédération - une raison d'être en fait - oblige à une révision constante et sensible des pratiques au regard des besoins éducatifs, des réaménagements constants dans les modes d'organisation du système et, enfin, à une reddition de comptes signifiante et responsable. Le discours ambiant véhicule des critiques et des attentes élevées de la population quant à la qualité des services publics d'éducation. Pour les commissions scolaires, la comparaison est inévitable avec le secteur privé alors que les réalités sont bien différentes.

Au-delà du parachèvement de la mise en œuvre du renouveau pédagogique, de l'implantation d'un ensemble de programmes et de mesures éducatives et complémentaires, le temps est venu de procéder à une harmonisation plus systémique et plus efficace des solutions associées à la réussite des élèves.

ENJEU

L'enjeu majeur est la valorisation de l'éducation publique dans toutes ses dimensions, par un processus continu, et ce, en référence aux initiatives, aux réussites et aux projets prometteurs de tout un réseau engagé à répondre aux besoins et à réussir.



AXES D'INTERVENTIONS

La promotion de l'école publique

Objectif 1

Promouvoir les services donnés par le réseau public d'éducation.

Indicateur

- Le nombre et la nature des communications (médias, conférences de presse...)

L'importance de la réussite

Objectif 2

Sensibiliser la population, les parents et les partenaires afin que les Québécoises et les Québécois jeunes et adultes se qualifient.

Indicateurs

- Le nombre et la nature des mesures prises au regard de la persévérance scolaire
- Le taux de persévérance des élèves du Québec

Un service adapté aux besoins éducatifs de tous les élèves

Objectif 3

Accompagner les commissions scolaires dans la mise en œuvre de stratégies novatrices et appropriées visant la réussite des élèves.

Indicateur

- Le nombre et la nature des stratégies proposées dans l'accompagnement

Le développement de la formation professionnelle, l'accessibilité à l'éducation des adultes et à la formation continue

Objectif 4

Promouvoir le choix de la formation professionnelle comme voie de réalisation des personnes.

Indicateurs

- Le nombre et la nature des activités de coordination et de promotion
- La valorisation d'initiatives locales novatrices

Objectif 5

Favoriser le développement de services adaptés aux besoins de qualification de la clientèle de la formation générale et continue des adultes.

Indicateur

- L'élaboration et la promotion d'un répertoire de stratégies novatrices et de pratiques existantes dans les commissions scolaires

Le développement des ressources humaines

Objectif 6

Développer des stratégies pour soutenir les commissions scolaires dans la gestion des ressources humaines, dans l'application des lois du travail, dans le renouvellement et l'application des conventions collectives et des règlements sur les conditions de travail des gestionnaires.

Indicateurs

- Le nombre et la nature des accompagnements réalisés
- Le niveau de satisfaction des commissions scolaires





Le maintien de ressources humaines de qualité

Objectif 7

Soutenir les commissions scolaires dans le renouvellement du personnel et le transfert d'expertise.

Indicateur

- Le nombre et la nature des interventions faites pour le recrutement et la sélection

ORIENTATION 3 LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

23

Contribuer à la responsabilisation collective concernant le développement durable.

CONTEXTE

Une responsabilité incontournable qui donne au réseau une place prépondérante à sa capacité d'initiatives, à la mise en œuvre de stratégies de sensibilisation à la revitalisation de l'environnement, au développement de programmes associés au respect et à la qualité de vie des personnes ainsi qu'à la préservation des ressources.

La communauté scientifique est pratiquement unanime sur le fait que, si les êtres humains ont le droit d'utiliser les ressources pour satisfaire leurs besoins, ils ont le devoir de faire en sorte que les générations futures puissent 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.

Adopter une telle orientation stratégique est une préoccupation d'ordre pédagogique et de viabilité sociale.

ENJEU

L'enjeu déterminant au regard de cette orientation engage une réflexion et une responsabilisation collective de tous les intervenants dans la formation d'une société empreinte de cette obligation.

AXES D'INTERVENTIONS

La santé globale des jeunes et des adultes

Objectif 1

Participer à la promotion et à la valorisation de l'importance de l'acquisition de saines habitudes de vie.

Indicateur

- Les activités de promotion et de valorisation réalisées concernant l'importance de la santé

Le développement d'une conscience environnementale

Objectif 2

Offrir aux commissions scolaires des pistes de développement et les soutenir dans leur mise en œuvre.

Indicateur

- Le nombre et la nature de programmes, de mesures et de stratégies de développement proposés

Objectif 3

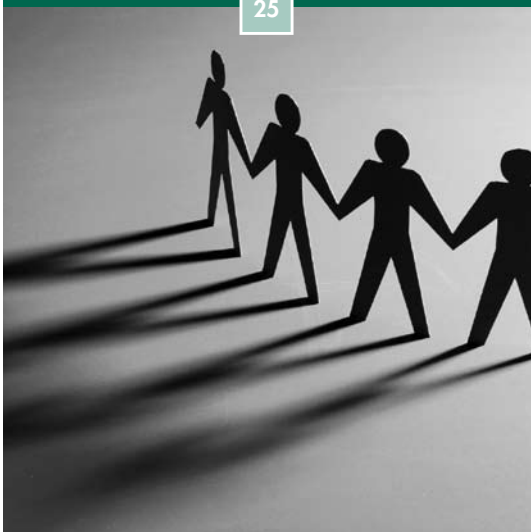
Exercer une veille stratégique sur l'évolution des politiques, des programmes et des mesures environnementales.

Indicateur

- L'inventaire et la diffusion des programmes proposés

ORIENTATION 4 LE SOUTIEN ET L'ACCOMPAGNEMENT DES INTERVENANTS ET DU RÉSEAU

25



Offrir aux commissions scolaires des programmes d'accompagnement liés à la fonction politique et à la fonction administrative nécessaires à la réalisation de leur mission.

CONTEXTE

Cette thématique, en lien direct avec les services aux membres, revêt une importance de plus en plus sensible et capitale face aux changements introduits par les lois, les nouvelles responsabilités des intervenants et l'évolution des pratiques des organisations du réseau et de la Fédération.

La nature des besoins et des attentes est teintée par la dimension des obligations tant politiques qu'administratives et, dans ce contexte, milite en faveur d'une construction et d'une définition partagée des responsabilités.

Réfléchir sur sa pratique et celle de l'organisation, rechercher une maîtrise d'œuvre conséquente et imputable, élaborer un ensemble d'outils de soutien visant une plus grande qualité de veille et d'intervention, sont des avenues à développer.

ENJEU

L'enjeu fondamental de cette orientation consiste à intervenir en accompagnement, dans le respect des fonctions des divers intervenants, à l'enrichissement de tout un réseau dans une perspective de responsabilité publique.



AXES D'INTERVENTIONS

La Loi sur l'instruction publique

Objectif 1

Soutenir les commissions scolaires dans la mise en œuvre des modifications apportées à la Loi sur l'instruction publique par le projet de loi n° 88, notamment au regard des rôles et responsabilités des divers intervenants et de l'actualisation des pratiques de l'organisation.

Indicateurs

- Le nombre et la nature des formations offertes et réalisées
- Le niveau de satisfaction des participantes et des participants

La formation et le soutien

Objectif 2

Présenter un choix d'activités de formation répondant aux besoins exprimés par tous les intervenants du réseau.

Indicateurs

- Le nombre et la nature des formations offertes et réalisées
- Le nombre de participantes et de participants ainsi que la diversité des clientèles
- Le niveau de satisfaction des participantes et des participants

Le développement et la disponibilité d'outils

Objectif 3

Être proactif dans l'élaboration d'outils de soutien et de nouveaux modes d'intervention.

Indicateur

- Le nombre et la nature de nouveaux outils de soutien disponibles



LA COMMUNICATION

LA DIFFUSION

La Fédération transmettra une copie de son plan stratégique à l'ensemble des commissions scolaires membres ainsi qu'aux autorités du gouvernement du Québec, notamment au ministère de l'Éducation, du Sport et du Loisir et à ses partenaires associés à la cause de l'éducation.

Les objectifs poursuivis par cette démarche visent nécessairement une appropriation des orientations, mais également une concertation quant à la réalisation des orientations proposées.

LA MISE EN ŒUVRE ET L'ÉVALUATION

La Fédération, en consultation avec ses instances et commissions permanentes, assurera la mise en œuvre de son plan stratégique par l'actualisation de plans d'action annuels visant sa réussite.

C'est par une appréciation annuelle et à la fin de la période déterminée pour la réalisation des objectifs du présent plan que la Fédération procédera à l'évaluation de l'atteinte des résultats visés au regard de ses orientations, et ce, à l'aide des indicateurs retenus.

LA REDDITION DE COMPTES

Par souci des principes démocratiques qui la guident, la Fédération rendra compte des résultats obtenus au regard des objectifs poursuivis dans son plan stratégique auprès de ses instances et des commissions scolaires.



CONCLUSION

CONCLUSION

Pour toute organisation, un plan stratégique est fondamentalement un outil exigeant et engageant qui fait la promotion d'une recherche de qualité et d'excellence.

Notre plan stratégique veut, avant tout, refléter le souci et la volonté du plus grand public possible de s'associer à la réussite tant des élèves que de tout un système. Il retient, dans son contenu, les principales orientations des autorités en éducation, mais également les contributions des réflexions des différents acteurs et instances de tout un réseau.

Il faut retenir qu'il sera soumis à des activités de régulation constante, et ce, au fur et à mesure de son développement, mais également à son enrichissement par l'émergence des projets qu'il suscitera.

Enfin, nous tenons sincèrement à remercier tous les bâtisseurs qui ont participé à l'élaboration de ce plan stratégique. Leur expertise, le souci de rigueur et de créativité ainsi que la volonté acharnée à inscrire des propositions signifiantes ont contribué à faciliter le processus. Notre prochaine étape vise une mise en œuvre dynamique et fera nécessairement appel à notre solidarité dans la réalisation.

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

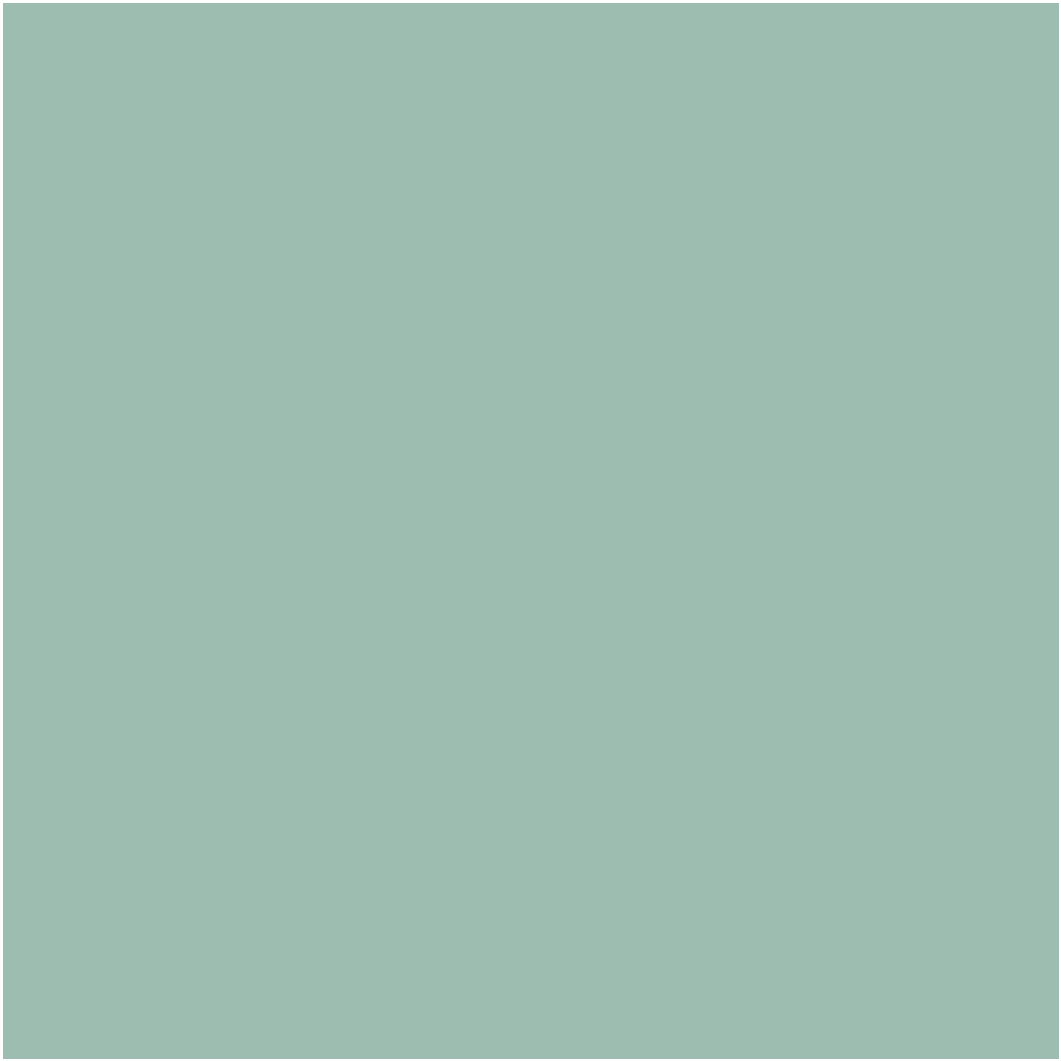
Ce document ainsi que les analyses internes et externes, le bilan des plans stratégiques des commissions scolaires et le bilan du plan stratégique 2005-2009 qui ont enrichi ce plan stratégique sont disponibles sur le site Internet de la Fédération des commissions scolaires du Québec à l'adresse www.fcsq.qc.ca, section *FCSQ*.

Publié par :

La Fédération des commissions scolaires du Québec
1001, avenue Bégon
Case postale 10490
Succursale Sainte-Foy
Québec (Québec) G1V 4C7
Téléphone : 418 651-3220
Télécopieur : 418 651-2574
Site Internet : www.fcsq.qc.ca
Courriel : info@fcsq.qc.ca

Document : 6734 - août 2009
Dépôt légal – 3^e trimestre 2009
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

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





La Fédération
des commissions
scolaires
du Québec

LE GOÛT DU PUBLIC