

# PLAN STRATÉGIQUE

La Fédération des centres  
de services scolaires  
du Québec



Publié par:  
La Fédération des centres  
de services scolaires du Québec

Conception graphique  
et production:  
Imédia

Publication:  
4<sup>e</sup> trimestre 2021

La reproduction du présent  
document, en tout ou en partie,  
est autorisée à la condition  
d'en mentionner la source  
et de ne pas l'utiliser à des  
fins commerciales.

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

© Tous droits réservés -  
La Fédération des centres de services  
scolaires du Québec 2021

Fédération des centres de services  
scolaires du Québec  
1001, avenue Bégon  
Québec (Québec) G1X 3M4

Téléphone : 418 651-3220  
Sans frais : 1 800 463-3311  
Courriel : [info@fcssq.quebec](mailto:info@fcssq.quebec)  
Site web : [www.fcssq.quebec](http://www.fcssq.quebec)



# Table des matières

4	Mot de la présidente- directrice générale
6	Introduction
8	La démarche en un coup d'œil
12	Mission, vision & valeurs
20	Briller davantage
22	Soutenir davantage
24	Rassembler davantage

# MOT DE LA PRÉSIDENTE- DIRECTRICE GÉNÉRALE

Un chantier de refondation à la hauteur  
de nos aspirations pour les élèves du Québec



La Fédération des centres de services scolaires du Québec a été créée il y a plus de 70 ans. À l'instar du réseau public d'éducation et des centres de services scolaires (CSS) qu'elle représente, elle a vécu des changements importants, notamment au regard de sa gouvernance.

Malgré cette période de transformation, la volonté de s'unir pour contribuer au développement de la société, bien présente dans les commissions scolaires depuis leur création, demeure. D'abord commissions scolaires catholiques, puis commissions scolaires et aujourd'hui centres de services scolaires, les membres de la Fédération

ont voulu, depuis 70 ans, se regrouper pour mettre en commun leur expertise et leurs ressources, influencer les décisions gouvernementales en matière d'éducation publique et négocier collectivement les conditions d'emploi des membres du personnel de leur réseau.

Forte de cette association, la Fédération poursuit toujours ces mêmes objectifs avec une énergie renouvelée et une équipe dévouée, compétente et engagée. Cette grande richesse nous permet de voir encore plus loin pour l'avenir... de voir toujours plus loin pour la réussite des élèves qui nous sont confiés.

La mise en place de la nouvelle gouvernance du réseau scolaire, découlant de l'adoption du projet de loi no 40, amène la Fédération à se réinventer dans l'optique de bonifier son offre de service afin de soutenir les centres de services scolaires dans l'atteinte de leur mission et d'accroître son rayonnement, de même que ses partenariats. Dans la mise en œuvre de ce plan stratégique, de nouvelles opportunités se dévoileront. La Fédération saura être proactive afin d'en tirer profit, ceci au bénéfice des élèves et de leur réussite.

## Une consultation à grande échelle

Pour la Fédération, il était incontournable d'appuyer son processus de planification stratégique sur une vaste consultation auprès des membres du réseau et de certains partenaires afin d'en faire un levier pour réunir et rassembler davantage les forces du réseau. Les directions générales des centres de services scolaires, les directions générales adjointes, les directions de services ainsi que les présidences des conseils d'administration ont pu nous aiguiller sur la qualité de nos services. Par le biais de cet exercice, ils nous ont exprimé une volonté de voir rayonner davantage l'école publique, les CSS et la Fédération. Les différents partenaires membres du réseau ont également nourri cette grande réflexion en l'enrichissant de leurs perceptions de la Fédération et des défis qu'elle doit relever.

Comme présidente-directrice générale, il s'est avéré essentiel pour moi de prendre également le pouls des membres du personnel de la Fédération puisqu'ils seront au cœur des prochaines actions à déployer. À terme, ce sont plus de 300 personnes qui ont été consultées. Leur précieuse contribution nous a permis d'en arriver au diagnostic qui a su inspirer et guider la rédaction de ce plan stratégique. Je tiens à remercier sincèrement chacune des personnes consultées pour leur engagement, leur clairvoyance, leurs idées concrètes et leurs rêves.

## Des défis stimulants

Devant ce diagnostic riche, clair et précis, les défis qui se présentent à nous sont importants. La Fédération, « LE » joueur incontournable du réseau public d'éducation, est appelée à se repositionner, à se tourner vers l'avenir. En ce sens, forte d'une mission, d'une vision et d'énoncés de valeurs renouvelées, la Fédération saura orienter ses actions pour les prochaines années.

Dans cette visée de persévérance et de réussite des élèves, la Fédération, « Notre » Fédération, mettra tout en œuvre pour briller, soutenir et rassembler davantage.



Caroline Dupré

# INTRODUCTION

## « La FCSSQ vit actuellement sa refondation. »

Des mots prononcés durant la vaste consultation menée par la Fédération des centres de services scolaires du Québec (FCSSQ) en vue de ce premier plan stratégique qui suit le projet de loi no 40 (PL 40). À raison. Cette démarche de planification stratégique tombe à point. Plus d'une année maintenant s'est écoulée depuis l'adoption du PL 40, un événement qui a transformé la Fédération. Ce contexte de renouveau, de repositionnement, de refondation même, teinte indubitablement ce plan stratégique.

Parce qu'une refondation mérite que l'on s'y attarde, la Fédération a mis de nombreux efforts afin de faire de cette démarche un exercice mobilisant pour l'ensemble des acteurs de la FCSSQ.

Cette démarche vise à faire des choix éclairés, des choix qui guideront les actions et l'allocation des ressources de la Fédération pour les quatre prochaines années.



# LA DÉMARCHE, EN UN COUP D'ŒIL



Faire de cette démarche une démarche rigoureuse et rassembleuse était une intention affichée dès le départ et force est de constater qu'aucun effort n'a été ménagé pour y parvenir.

### Une analyse en profondeur

Plusieurs documents pertinents et utiles à la compréhension de la Fédération et de son environnement ont été analysés: le PL 40, les états financiers des dernières années, le plan stratégique précédent, les services offerts, l'organigramme, les règlements généraux, divers rapports pertinents, etc. Un étalonnage avec deux organisations similaires a également été réalisé. Le tout a permis l'analyse de l'environnement interne et externe de l'organisation.

### Une vaste consultation et une appropriation par les acteurs de la Fédération

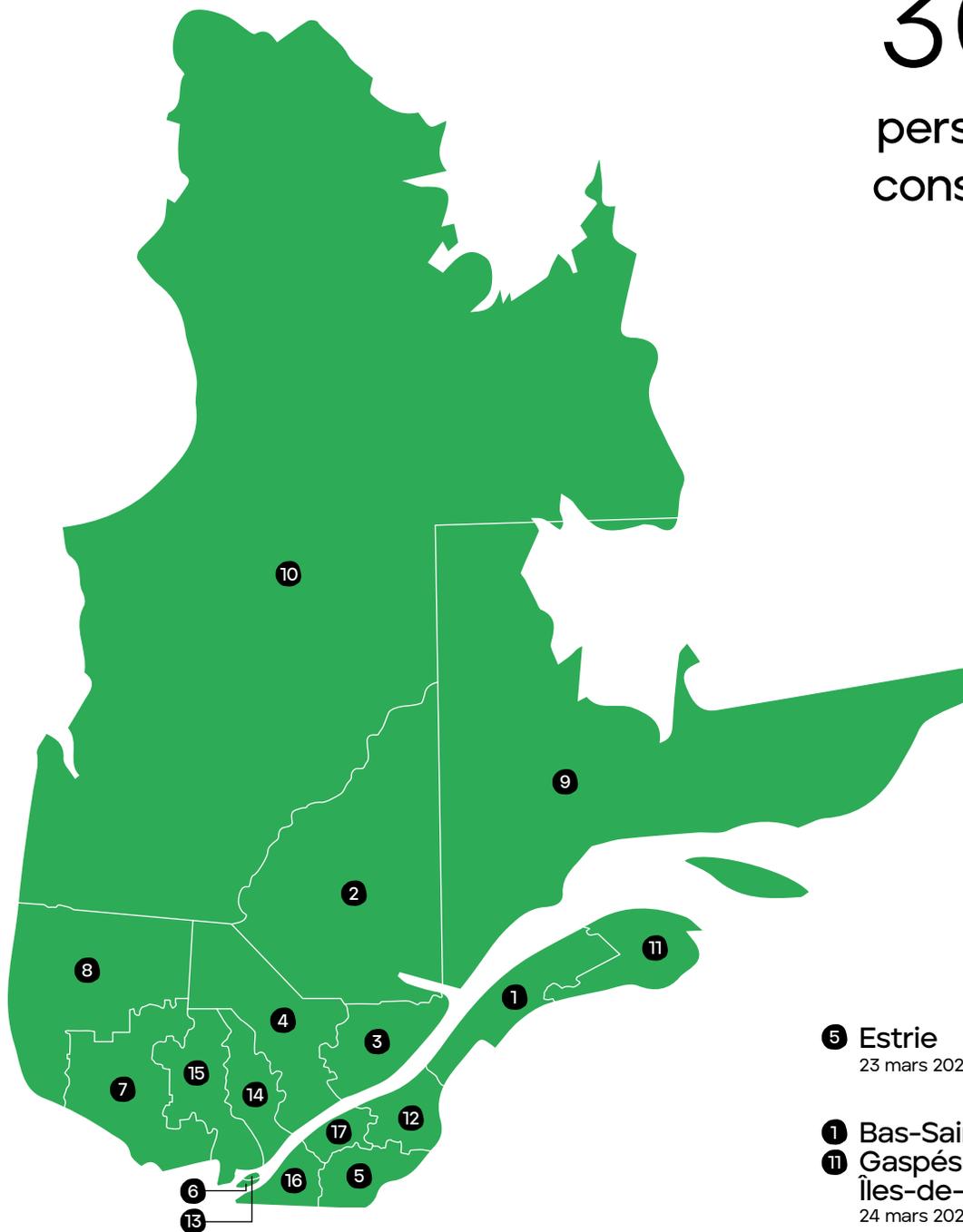
La consultation a été vaste. Plus de 300 personnes ont été consultées par divers moyens: sondages, rencontres individuelles et consultations de groupe.

## Portrait de la consultation

Voici d'ailleurs, en un coup d'œil, un portrait détaillé de cette consultation.

Déroulement	Dates
Rencontres avec le bureau de direction	22 janvier 2021 20 mai 2021 12 août 2021
Rencontres avec le personnel de la FCSSQ	3 février 2021 16 mars 2021
Rencontres du comité de suivi	4 et 22 février 2021 12 mars 2021 3, 10, 17 et 31 mai 2021 8 juin 2021 10 septembre 2021
Entrevue avec la PDG	9 février 2021
Lancement de la démarche lors de l'activité <i>Ensemble, tournés vers l'avenir!</i> réunissant les présidences des conseils d'administration, les DG et les présidences des comités de parents	25 février 2021
Consultation des partenaires	5, 9, 10 et 12 mars 2021 5 et 10 avril 2021
Rencontre d'information pour les directions de services relativement au sondage	8 mars 2021
Tables de concertation régionales	11 au 30 mars 2021 (détails en p.11)
Rencontres avec le comité de gestion	15 mars 2021 18 mai 2021 14 juin 2021
Présentation de la mission, vision et des valeurs en assemblée générale	10 juin 2021
Validation du plan stratégique avec l'équipe de la FCSSQ	6 octobre 2021
Rencontre de validation avec les présidences de CA et les DG	13 octobre 2021

plus de  
**300**  
personnes  
consultées



**2** Saguenay –  
Lac-Saint-Jean  
11 mars 2021

**13** Laval  
**15** Laurentides  
**14** Lanaudière  
15 mars 2021

**9** Côte-Nord  
17 mars 2021

**4** Mauricie  
**17** Centre-du-Québec  
18 mars 2021

**6** Montréal  
18 mars 2021

**3** Capitale-Nationale  
**12** Chaudière-Appalaches  
22 mars 2021

**5** Estrie  
23 mars 2021

**1** Bas-Saint-Laurent  
**11** Gaspésie –  
Îles-de-la-Madeleine  
24 mars 2021

**8** Abitibi-  
Témiscamingue  
**10** Nord-du-Québec  
25 mars 2021

**16** Montréal  
29 mars 2021

**7** Outaouais  
30 mars 2021

Mettre son  
expertise  
au service  
de ses membres

&

les soutenir  
dans leur mission  
éducative

Toujours dans cet esprit de refondation, la démarche de planification stratégique a été l'occasion pour la Fédération de tenir des discussions de fond avec plusieurs personnes clés afin de revoir ses énoncés de mission et de vision ainsi que ses valeurs.

## **Mission**

Au cœur des enjeux du système public d'éducation, la FCSSQ met son expertise au service de ses membres dans la réalisation de leur mission et met en lumière l'excellence et l'innovation des centres de services scolaires partout au Québec. Elle unit ses membres et partenaires autour d'enjeux communs, dans une perspective de collaboration riche en apprentissages collectifs.

## **Vision**

Fière de soutenir ses membres dans leur mission éducative et dans leur contribution au développement social, économique et culturel, la Fédération est « LE » joueur incontournable du réseau public d'éducation.

# Engagement

La FCSSQ et ses membres concrétisent leurs missions respectives dans un engagement mutuel, un engagement qui dépasse la somme des intérêts de chacun et qui prend sa source dans leur choix conscient de se regrouper.

# Ouverture au changement

La FCSSQ, engagée dans un changement important, souhaite que tous ses membres et elle-même puissent regarder vers l'avenir, s'ouvrir au changement et permettre à chacun de jouer pleinement son rôle.

# Excellence

À l'écoute des réalités multiples de chacun de ses membres, la FCSSQ, par sa rigueur et la qualité de ses interventions, offre des services alignés sur les besoins des CSS.

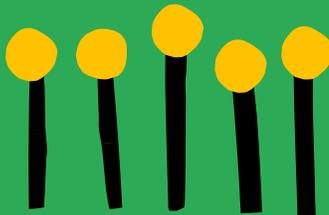
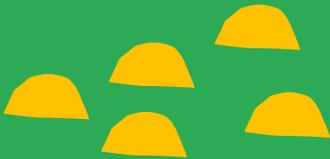
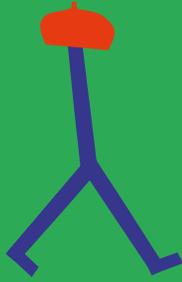
# Leadership collaboratif

La FCSSQ exerce une veille constante de tous les enjeux qui interpellent les centres de services scolaires. Par un dialogue ouvert et soutenu, elle intervient de façon pertinente et en cohérence avec les valeurs et aspirations du réseau.

Au bénéfice des centres de services scolaires et de la réussite éducative, elle multiplie les opportunités de collaboration avec ses membres, ses partenaires et ses interlocuteurs gouvernementaux de façon à exercer son rôle d'influence en amont des prises de décisions.

LES  
ORIENTATIONS

STRATÉGIQUES



# LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Les échanges et les enjeux soulevés dans le diagnostic ont permis de faire émerger trois grandes orientations pour guider les efforts des quatre prochaines années.

Deux orientations sont davantage tournées vers le développement. Elles témoignent d'une volonté de la FCSSQ de faire grandir son impact autant auprès de ses membres qu'auprès de l'ensemble du réseau de l'éducation et de la population.

La dernière orientation en est une de consolidation. La Fédération affiche ici ses intentions de raffermir sa cohésion, également celle du réseau.

Les orientations sont détaillées dans les pages suivantes. Chaque orientation comporte des axes, des objectifs et des indicateurs qui lui sont propres.



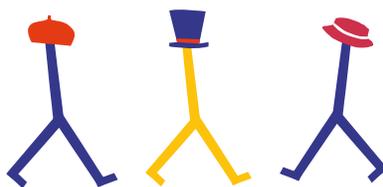
## a. Briller davantage

Être une référence incontournable en éducation.



## b. Soutenir davantage

Développer une expertise collective de pointe ainsi qu'une offre de service alignée sur les besoins de ses membres.



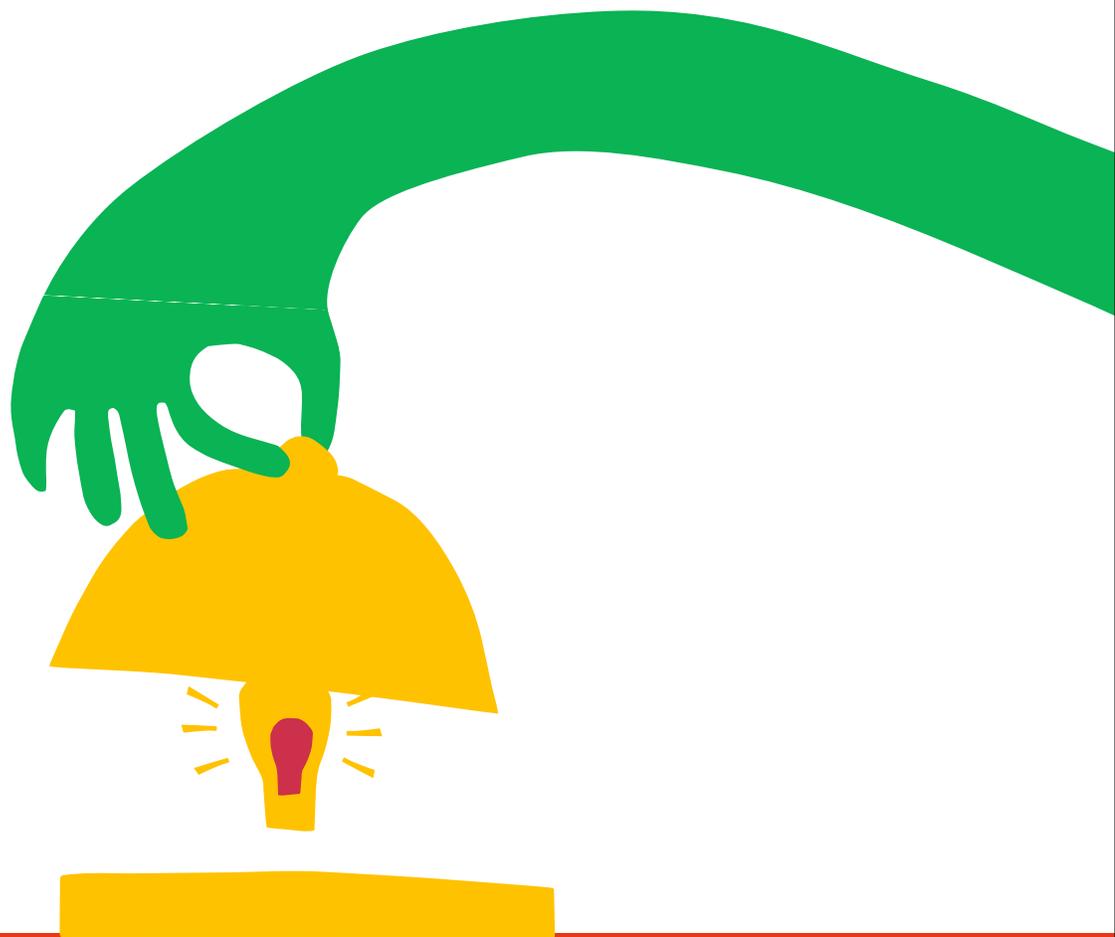
## c. Rassembler davantage

Fédérer ses membres et rassembler les autres acteurs du réseau pour un système d'éducation performant et de qualité.

# BRILLER DAVANTAGE

## Être une référence incontournable en éducation

La FCSSQ, de par sa position privilégiée au sein de l'écosystème éducatif québécois, est avantageusement placée pour mettre à l'avant-plan les bons coups réalisés par les centres de services et les établissements scolaires. Elle a également le devoir de porter les préoccupations de ses membres et de les traduire par une influence positive et durable, non seulement auprès des différents acteurs du réseau avec, au premier chef, le ministère de l'Éducation du Québec (MEQ), mais aussi auprès de la population en général.



## AXE 1

# Une Fédération influente

## Objectifs

Influencer les réflexions et les décisions au regard du système public d'éducation

Travailler dans un esprit de collaboration basé sur la confiance avec l'ensemble des partenaires

Être proactif face aux enjeux actuels et à venir qui influencent le système public d'éducation

## Indicateurs

Maintien de la place de la FCSSQ dans les lieux d'échange, de partage et de travail sur des enjeux stratégiques

Nombre d'avis, de communications et de mémoires déposés et pris en considération via une orientation ministérielle

Nombre d'enjeux sur lesquels la FCSSQ est invitée à travailler par le MEQ en vue d'une prise de décision

Nombre de dossiers travaillés conjointement avec les partenaires sur des enjeux spécifiques (mémoires et avis, concertations, etc.)

Accès à un réseau d'au moins quatre experts dans des domaines de pointe complémentaires à l'expertise de la FCSSQ

Réponses documentées aux médias (lorsque jugé opportun) dans les 24 h à 48 h sur des sujets d'importance qui influencent le réseau ou lors d'une crise

## AXE 2

# Une vision positive de l'éducation

## Objectifs

Contrebalancer le discours négatif sur l'éducation publique porté par plusieurs acteurs de la société civile

Créer de la fierté dans le réseau et dans la population envers le système public d'éducation

## Indicateurs

Nombre d'interventions médiatiques visant la promotion des réalisations des CSS ou du réseau dans son ensemble

# SOUTENIR DAVANTAGE

## Développer une expertise collective de pointe ainsi qu'une offre de service alignée sur les besoins de ses membres

La FCSSQ a d'abord et avant tout le mandat de soutenir ses membres et elle est appelée à les soutenir davantage. Elle désire continuer son travail afin de bâtir une offre qui déploie des services connus, faciles d'accès et de qualité. La Fédération vise également à poursuivre le développement d'une expertise de pointe, fondée sur l'intelligence collective de ses membres et de ses partenaires.

Cette aspiration s'inscrit dans un réseau qui a dispersé son expertise à travers un nombre élevé d'organismes, ce qui nuit forcément à l'efficacité et à la réactivité de ce dernier. La Fédération joue un rôle de premier plan afin de regrouper et de faire grandir cette expertise.

### AXE 1

## Une offre de service alignée sur les besoins des membres

### Objectifs

### Indicateurs

Déployer une offre de service adaptée et de qualité

Passage du taux de satisfaction des directions générales et des présidences de CA au regard de la qualité des services rendus par la FCSSQ de 84 % à 90 %

Passage du taux de satisfaction des directions de services au regard de la qualité des services rendus par la FCSSQ de 82 % à 90 %

Augmentation de 20 % du recours aux services de la FCSSQ par les directions de services et les DG

Faire connaître l'offre de service de la Fédération et en faciliter l'accès

Passage du taux de satisfaction des directions générales et des présidences de CA au regard de l'accessibilité des services rendus de 88 % à 95 % et des délais de réponse de 78 % à 90 %

Passage du taux de satisfaction des directions de services au regard de l'accessibilité des services rendus de 91 % à 95 % et des délais de réponse de 83 % à 90 %

Soutenir les CSS dans le déploiement des meilleures pratiques pédagogiques, administratives et de gouvernance

Nombre d'outils développés et partagés

Taux de participation et de satisfaction relativement aux formations

## AXE 2

# Une expertise « réseau »

## Objectifs

Instaurer une culture de collecte d'informations et d'analyse de données probantes au bénéfice de la Fédération et de ses membres

Construire l'expertise collective

Collaborer et contribuer à la recherche en éducation

## Indicateurs

Nombre de sujets ou dossiers documentés

Taux de réponse des membres et des partenaires aux collectes d'informations d'au moins 70 %

Nombre d'ententes de partage d'expertise entre les partenaires et la FCSSQ

Nombre de pratiques ou bons coups partagés en vue de soutenir un ou des CSS présentant des besoins similaires

Nombre de documents en soutien au réseau (avis, études, guides, orientations, etc.) produits par les CÉE et diffusés

Nombre de dossiers de recherche auxquels la FCSSQ collabore

## AXE 3

# Une expertise durable

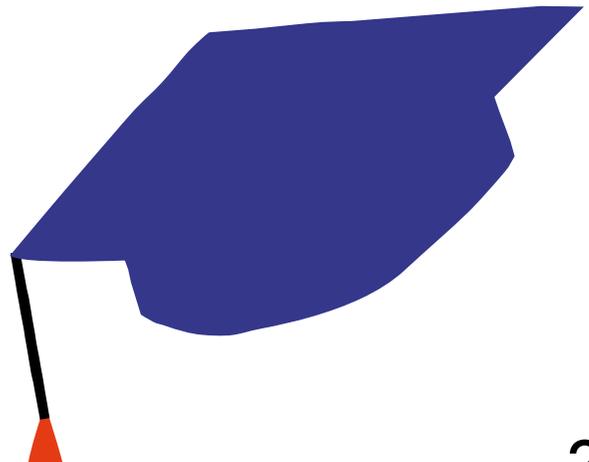
## Objectifs

Bâtir une expertise organisationnelle solide à la FCSSQ

## Indicateurs

Plan de relève dans chaque secteur

Sentiment de compétence des employés à l'égard des demandes de soutien des membres excédant 80 %



# RASSEMBLER DAVANTAGE

## Fédérer ses membres et rassembler les autres acteurs du réseau pour un système d'éducation performant et de qualité

La FCSSQ, de par sa nature même, rassemble. Elle fédère de nombreux CSS répartis dans toutes les régions du Québec et collabore avec une pluralité d'acteurs de l'éco-système éducatif. Il y a là un défi constant de cohésion. La Fédération aspire à rassembler non seulement les personnes, mais également les idées et les points de vue, tout cela, au bénéfice d'un système d'éducation performant et de qualité.

### AXE 1

## Une force cohésive

### Objectifs

Dégager une compréhension commune des enjeux réseau et développer un discours commun

Raffermir l'engagement et la fierté des membres envers la Fédération

Assurer une place au sein de la Fédération à tous les groupes d'acteurs qui la composent

### Indicateurs

Nombre d'outils de communication fournis aux DG pour bien les soutenir dans leur rôle de porte-parole

Taux de satisfaction à 85% des CSS à l'égard de l'information transmise

Maintien du taux d'implication des CSS dans les CÉE (taux de participation, large représentation, etc.)

Maintien du membership à 61 membres

Existence d'un plan de communication interne efficace

3 rendez-vous des présidences de CA par année

3 rendez-vous des directions générales par année

3 rendez-vous des directions de services par année



AXE 2

## Une Fédération rassembleuse

### Objectifs

Coaliser des acteurs du réseau autour d'enjeux spécifiques au bénéfice de ses membres et de la réussite éducative

### Indicateurs

Nombre de partenaires représentés dans les CÉE et autres instances ou comités pilotés par la Fédération

Nombre de communications conjointes avec les partenaires

Nombre de contributions aux événements (à la vie associative et aux événements thématiques) des partenaires





