

2025

2030



La Fédération
des centres de services
scolaires du Québec

PLAN

STRATÉGIQUE

Publié par La Fédération des centres de services scolaires du Québec

1001, avenue Bégon
Québec (Québec) G1X 3M4
418 651-3220
info@fcssq.quebec
www.fcssq.quebec

© Tous droits réservés. Toute reproduction, même partielle par quelque procédé que ce soit, est interdite sans autorisation écrite au préalable de la FCSSQ.

Note - Dans ce document, le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement pour alléger le texte.



MOT DE LA PRÉSIDENCE-DIRECTION GÉNÉRALE

En 2020, la Fédération des centres de services scolaires du Québec vivait sa refondation. Par l'intelligence collective, elle s'est rapidement restructurée autour d'une nouvelle mission et d'un plan stratégique ambitieux qui positionnait la Fédération pour qu'elle brille, soutienne et rassemble davantage. La Fédération était en marche. Aujourd'hui, elle a pleinement déployé ses ailes, au bénéfice de ses membres et du réseau scolaire public.

Dans ce nouveau plan stratégique, qui nous accompagnera jusqu'en 2030, la Fédération va résolument de l'avant. Elle s'appuiera également sur les solides bases construites au cours des dernières années. Ainsi, la Fédération continuera de mobiliser la riche expertise des centres de services scolaires et de promouvoir les bonnes pratiques développées partout au Québec. Plus que jamais, l'apprentissage collectif sera au cœur de notre mandat.

Une organisation comme la nôtre a pour mission d'unir toutes les forces vives du réseau scolaire: c'est l'engagement de la Fédération et de ses membres. Pour rassembler les différentes perspectives, la Fédération entend faire preuve de leadership collaboratif. Ses actions et ses interventions seront ainsi guidées par la cohérence. Fort de la diversité de l'expertise des centres de services scolaires, nous pouvons bâtir un réseau d'éducation public parmi les meilleurs qui soient.

Cependant, le contexte en éducation change constamment et il faut souvent faire preuve d'agilité. Au cours des prochaines années, nous pouvons prévoir que certains événements nous amèneront à réfléchir à nos pratiques et, sans aucun doute, à en revoir certaines. La Fédération pourra assurément accompagner les centres de services scolaires dans la réalisation de leur mission en leur offrant un soutien adapté à toutes les situations.

Grâce à une vision commune, la Fédération pourra également influencer l'avenir du réseau d'éducation public. En cultivant cette influence, elle contribuera à créer un environnement où chaque voix a son importance et où chaque point de vue est valorisé. La Fédération pourra aussi être une référence pour tous les acteurs du milieu.

Pour lancer ce nouveau plan stratégique, plus de 300 personnes ont été consultées. Nous tenons à remercier toutes les directions générales, les directions générales adjointes, les présidences des conseils d'administration et nos partenaires qui ont nourri la réflexion collective. Nous tenons également à exprimer toute notre reconnaissance envers le personnel de la Fédération pour sa participation active à ce processus. Il saura concrétiser au quotidien les objectifs de ce plan stratégique conçu par le réseau scolaire, pour le réseau scolaire.

Avec une Fédération qui rassemble, qui soutient et qui influence, nous pourrons, ensemble, appuyer celles et ceux qui bâtissent la réussite éducative des élèves.



Dominique Robert
Président-directeur général



Jean-François Collard
Président-directeur général adjoint



MISE EN CONTEXTE

La Fédération des centres de services scolaires du Québec (FCSSQ) regroupe l'ensemble des centres de services scolaires francophones du Québec, ainsi que le Centre de services scolaire du Littoral. La FCSSQ peut compter sur une équipe de près de 100 personnes vouées au soutien des membres dans l'exercice de leurs activités. Au Québec, on compte 61 centres de services scolaires, 2 commissions scolaires à statut particulier et 9 commissions scolaires anglophones. La mission confiée par l'État aux centres de services scolaires est l'une des plus importantes missions publiques. Elle consiste à organiser les services éducatifs prévus par la Loi sur l'instruction publique, à promouvoir et à valoriser l'éducation publique sur son territoire, à veiller à la réussite des élèves, jeunes et adultes, et à contribuer au développement social, culturel et économique des régions.

2021 - 2025

95 EMPLOYÉS

61 CENTRES DE SERVICES SCOLAIRES



L'organisation a fait le constat que plusieurs des éléments du plan stratégique 2021-2025 étaient toujours aussi pertinents. C'est pourquoi la démarche qui a conduit à l'élaboration du présent plan est menée, depuis ses tout débuts, dans un esprit de mise à jour. L'idée n'était donc pas de faire table rase, mais plutôt de présenter une version ajustée du plan stratégique 2021-2025, en tenant compte des changements internes et externes ayant eu lieu à la FCSSQ ainsi que dans l'écosystème éducatif québécois.

PORTRAIT DE LA CONSULTATION

La FCSSQ a mené une démarche participative avec son équipe et le bureau de direction. Plus de **300 personnes** ont été consultées. Voici un résumé des principales étapes de la démarche de consultation.

LA CONSULTATION DU BUREAU DE DIRECTION

Le bureau de direction a été rencontré une première fois le 29 août 2024 pour établir les grandes lignes de la démarche à venir. Par la suite, il a été interpellé le 16 janvier 2025 relativement aux consultations des directions générales et des directions générales adjointes des centres de services scolaires (CSS). Puis, le bureau de direction a tenu une séance de travail le 20 mars 2025 pour discuter du rapport synthèse des consultations et pour faire des choix quant à la mise à jour du plan.

LE COMITÉ DE SUIVI

Le comité de suivi de la planification stratégique s’est rencontré le 16 décembre 2024 afin de lancer la démarche et d’établir, avec davantage de précisions, l’échéancier. Il a également été interpellé en lien avec les consultations des partenaires. Il s’est ensuite réuni le 13 mars 2025 pour discuter du rapport synthèse des consultations.

Le comité était composé de :

- **Dominique Robert** Président-directeur général de la FCSSQ
- **Jean-François Collard** Président-directeur général adjoint de la FCSSQ
- **Nadine Desrosiers** Présidente des instances et directrice générale du CSS de l’Estuaire
- **Daniel Bellemare** Administrateur du bureau de direction et directeur général du CSS au Coeur-des-Vallées
- **Geneviève Bourdeau** Directrice adjointe à la Direction des affaires éducatives de la FCSSQ
- **Sophie Laberge** Directrice des affaires juridiques, des communications et Secrétariat général de la FCSSQ

LE PDG

Plusieurs rencontres ont eu lieu (dont une rencontre de démarrage, le 26 novembre 2025) avec le président-directeur général (PDG) afin d’échanger sur la démarche ainsi que sur la consultation et ses résultats.

LA CONSULTATION DU PERSONNEL DE LA FCSSQ

Le personnel a été consulté le 20 janvier 2025 lors de deux séances de travail distinctes : l’une avec les gestionnaires de la FCSSQ et l’autre avec l’ensemble du personnel. Une rencontre pour discuter du rapport synthèse des consultations a également été tenue avec le comité de gestion de la FCSSQ le 17 mars 2025.

LA CONSULTATION DES DG ET DGA DES CSS

Le 6 février 2025, les directions générales (DG) et les directions générales adjointes (DGA) de l’ensemble des centres de services scolaires ont pu échanger, par région, sur les grands enjeux des prochaines années.

LA CONSULTATION DES PRÉSIDENTES DES CA DES CSS

Le 27 février 2025, des présidences des conseils d’administration (CA) des CSS ont pu échanger sur les grands enjeux des prochaines années.



LA CONSULTATION DES PARTENAIRES

Dix entretiens individuels ont eu lieu au mois de février 2025 avec des partenaires :

- | | |
|------------------------|-----------------------------|
| • Carl Ouellet | AQPDE |
| • Nicolas Prévost | FQDE |
| • Richard Coulombe | TRÉAQ (FCSSQ) |
| • Marc Sirois | Sous-ministre adjoint - MEQ |
| • Corinne Payne | FCPQ |
| • Kathleen Legault | AMDES |
| • Sylvain Martel | RCPAQ |
| • Vicky Côté | FQR (FCSSQ) |
| • Sylvain Racette | ADGSQ |
| • Jean-François Parent | AQCS |

L'ANALYSE DE LA DOCUMENTATION

Plusieurs documents pertinents et utiles ont été analysés. Des données ont aussi été produites pour enrichir la réflexion. Voici quelques documents qui ont été examinés dans le cadre de cette démarche :

- Le rapport annuel 2023-2024
- L'organigramme
- Diverses politiques en matière de ressources humaines et de gestion
- Les états financiers des trois dernières années
- Un résumé de certaines modifications législatives
- Le dernier plan stratégique
- Les données sur les ressources humaines et sur les services

LA DÉMARCHE EN UN COUP D'OEIL

Lancement

PDG
Comité de suivi - 16 décembre 2024
Personnel FCSSQ - 13 janvier 2025
Bureau de direction - 16 janvier 2025

Rapport synthèse

Remise du rapport synthèse - 7 mars 2025
Échange avec le comité de suivi et PDG FCSSQ - 13 mars 2025
Échange avec le comité de gestion FCSSQ - 17 mars 2025

Mise à jour du plan

Présenté au conseil général - avril 2025
Adopté à l'assemblée générale - juin 2025

Consultations

Analyse des données - janvier 2025
Gestionnaires FCSSQ - 20 janvier 2025
Employés FCSSQ - 20 janvier 2025
Consultations régionales DG et DGA - 6 février 2025
Partenaires - février 2025
Présidences des conseils d'administration - 27 février 2025

Les choix stratégiques

Bureau de direction - 20 mars 2025
Comité de suivi - 17 avril 2025
Bureau de direction - 23 avril 2025





L'IDENTITÉ DE LA FCSSQ



Mission

CE QUE LA FCSSQ FAIT, POUR QUI ET COMMENT ELLE LE FAIT

- La FCSSQ met son expertise au service de ses membres dans la réalisation de leur mission et s'assure du partage des bonnes pratiques avec les centres de services scolaires partout au Québec. De par sa connaissance du terrain et son positionnement au cœur de la prise de décision touchant le réseau d'éducation public, elle unit ses membres et ses partenaires autour d'enjeux communs, dans une perspective de collaboration riche en apprentissages collectifs.



Vision

LE RÊVE DE LA FCSSQ

- La FCSSQ se positionne comme une référence en appui à l'ensemble des centres de services scolaires, et ce, afin de contribuer à bâtir l'un des meilleurs réseaux d'éducation publics qui soient.

L'IDENTITÉ DE LA FCSSQ

Engagement

La FCSSQ et ses membres concrétisent leur mission respective 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.

Reconnaissance

Les ressources humaines sont au centre des préoccupations de la FCSSQ. Qu'il s'agisse des employés ou des membres, leur expertise, leur engagement et leur contribution sont essentiels à la réussite de la mission. La FCSSQ affirme sa volonté de mettre en avant et de reconnaître l'apport des personnes.

Cohérence

La FCSSQ agit en cohérence avec sa posture de soutien aux centres de services scolaires. Elle veille également à assurer, en collaboration avec ses membres, la cohérence des messages et des actions pour un réseau d'éducation public pertinent.

Valeurs

Agilité

La FCSSQ anticipe les changements, accompagne ses membres à travers ceux-ci et contribue à les mettre en œuvre dans un esprit d'amélioration continue. Elle a le regard résolument tourné vers l'avenir et affirme son engagement envers un réseau d'éducation public solide, en phase avec son environnement changeant.

Leadership collaboratif

La FCSSQ exerce une veille constante des enjeux qui interpellent le réseau de l'éducation. 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 décision.

LES ORIENTATIONS



1 Une Fédération influente

2 Une Fédération qui soutient

3 Une Fédération qui rassemble

Une Fédération influente

Au bénéfice de ses membres et du réseau d'éducation public

La FCSSQ, de par sa position privilégiée au sein de l'écosystème éducatif québécois, est avantageusement placée pour mettre à l'avant-plan les succès des centres de services et des 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, mais aussi auprès de la population en général. Au cours des dernières années, cette influence s'est bâtie via une posture de collaboration plutôt que de revendication, avec à la clé, d'excellents résultats. Cette influence en amont des grandes décisions est à maintenir, au bénéfice des membres et du réseau.

UNE FÉDÉRATION INFLUENTE

Au bénéfice de ses membres et du réseau d'éducation public

OBJECTIFS

1.1

Influencer les réflexions et les décisions au regard du réseau d'éducation public en amont avec le ministère de l'Éducation, en s'assurant de conserver la dynamique de complémentarité entre la FCSSQ et le MEQ au bénéfice des membres et du réseau.

1.2

Rendre plus visibles auprès de ses membres, lorsque cela est possible, les actions qui témoignent de l'influence de la FCSSQ en lien avec les décisions prises au regard du réseau d'éducation public.

1.3

Bâtir des liens plus étroits avec différents ministères et établir des mécanismes afin de permettre à la FCSSQ d'influencer en amont ceux-ci sur des décisions qui pourraient toucher l'éducation.

1.4

Harmoniser notre vision en matière de communication stratégique au sein des diverses parties prenantes de la FCSSQ (CSS, CA, équipes, etc.), tout en clarifiant le rôle de chacun, afin que nos communications soient proactives et cohérentes face aux enjeux qui impactent le réseau d'éducation public.

INDICATEURS

- Le nombre d'avis, de communications et de mémoires déposés.
- Un inventaire des échanges et de l'impact de la FCSSQ dans divers dossiers.
- La présence d'une reddition de comptes relative aux trois postures vis-à-vis des grands dossiers dans les instances de gouvernance et autres tribunes pertinentes.
- Un inventaire des échanges et des impacts avec une appréciation de la qualité des liens développés.
- La présence d'un résumé des trois postures et des rôles de chacun en matière de communication stratégique par le biais d'un point statutaire avec les instances appropriées.



Une Fédération qui soutient

En s'alignant sur les besoins de ses membres

La FCSSQ a d'abord et avant tout le mandat de soutenir ses membres. Elle désire continuer son travail afin de bâtir une offre qui déploie des services connus, faciles d'accès et de qualité. La FCSSQ vise également à poursuivre le développement d'une expertise de pointe, une expertise fondée sur l'intelligence collective de ses membres et partenaires. La FCSSQ joue un rôle de premier plan afin de regrouper et de faire grandir cette expertise.

UNE FÉDÉRATION QUI SOUTIENT

En s’alignant sur les besoins de ses membres

OBJECTIFS

2.1

Faire connaître davantage l’offre de service aux membres de la FCSSQ et en faciliter l’accès, tout en s’assurant d’un alignement avec la mission de la FCSSQ par le biais de critères de décision clairs et orientés sur cette dernière.

2.2

Faciliter la mise en commun de services, de connaissances, de bonnes pratiques et de projets entre les centres de services scolaires.

2.3

S’appuyer davantage sur les connaissances et expertises des directions de service dans les CSS, afin de construire l’expertise collective.

2.4

Développer davantage de services relatifs à la gestion des médias et des crises médiatiques pour soutenir les DG des CSS dans leurs nouvelles responsabilités.

2.5

Poursuivre le développement des parcours d’accueil et d’intégration à l’intention des cadres et hors-cadres des CSS, notamment à l’égard de la culture, des valeurs, du fonctionnement de la FCSSQ et du réseau d’éducation public.

INDICATEURS

- Le pourcentage des membres qui affirment bien connaître l’ensemble des services offerts.
- Le taux de satisfaction des membres à l’égard de l’accessibilité des services.
- L’élaboration d’une grille critériée.

- Un inventaire des projets de mise en commun et de leurs bénéfices respectifs.
- Le taux de satisfaction des CSS impliqués pour chacun des projets.

- Un inventaire des tribunes où les directions de service ont contribué.

- Le nombre d’outils de communication fournis aux DG pour bien les soutenir dans leur rôle de porte-parole.
- L’inventaire des outils produits pour les membres en matière de relations avec les médias.

- Le nombre de cohortes qui ont complété le parcours.



Une Fédération qui rassemble

Ses membres et les autres acteurs du réseau pour un réseau d'éducation public 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'écosystème éducatif. Il y a là un défi constant de cohésion. La FCSSQ aspire à rassembler les personnes, les idées et les points de vue au bénéfice d'un système d'éducation de qualité.

UNE FÉDÉRATION QUI RASSEMBLE

Ses membres et les autres acteurs du réseau pour un réseau d'éducation public de qualité

OBJECTIFS

3.1

Clarifier les rôles respectifs de l'ensemble des partenaires de la FCSSQ afin de maximiser la fluidité des partenariats et la satisfaction mutuelle à leur égard.

3.2

Stimuler l'engagement et la fierté des membres envers la FCSSQ.

3.3

Coaliser les partenaires du réseau autour d'enjeux spécifiques et, lorsque pertinent, adopter un discours commun au bénéfice de la réussite éducative et des membres de la FCSSQ.

INDICATEURS

- La présence d'un échange explicite sur le positionnement de la FCSSQ, basé sur son identité, à chaque démarrage de projet d'envergure travaillé en collaboration avec des partenaires.
- Le taux de participation individuelle aux instances de la FCSSQ :
 - Le bureau de direction
 - Le conseil général
 - L'assemblée générale
- Le niveau de fierté exprimé par les membres via un sondage annuel.
- Un inventaire des enjeux et dossiers traités en collaboration avec des partenaires ainsi que leurs impacts (annuellement).



PLAN STRATÉGIQUE

2025 - 2030



WWW.FCSSQ.QUEBEC



La Fédération
des centres de services
scolaires du Québec