



The Institute for
Education Leadership

L'Institut de leadership
en éducation

www.education-leadership-ontario.ca

Établir et communiquer une mission, une vision partagée et des objectifs fondés sur des attentes élevées en matière du profil d'une personne éduquée

Sudbury Catholic District School Board

Contexte

Le Sudbury Catholic District School Board (SCDSB) est un leader du milieu de l'éducation publique situé dans la région de Sudbury (Ontario). Le conseil scolaire offre une gamme complète de services et de programmes en français, en anglais et en ojibway, tout en visant l'excellence dans son apprentissage. Le SCDSB fait partie des quatre conseils scolaires de Sudbury subventionnés par les fonds publics et compte plus de 6 300 élèves. Il gère 20 écoles, dont 15 élémentaires et 4 secondaires, et 1 établissement pour l'éducation des adultes. Il a ouvert une nouvelle école élémentaire en 2012 et devrait en faire construire deux autres d'ici septembre 2016. Ses communautés scolaires englobent la ville du Grand Sudbury et la municipalité de Killarney.

Le conseil scolaire s'est engagé à respecter les principes d'équité et d'inclusion permettant à chaque élève d'apprendre et de grandir en exploitant tout son potentiel.

Élaborer une mission, une vision partagée et des objectifs fondés sur des attentes élevées en matière du profil d'une personne éduquée

Cette étude de cas présente les grandes lignes de la planification stratégique effectuée par le conseil scolaire durant plus de sept ans, notamment la façon dont il a mis en œuvre, au moyen d'un long travail de consultation, un processus transparent pour l'établissement d'une vision et d'une orientation, tel qu'on le décrit dans la recherche *Les conseils scolaires performants et leur leadership*. Elle raconte aussi la démarche du conseil scolaire pour faire connaître cette mission, cette vision et ces objectifs et la façon dont ces éléments ont modelé les priorités du conseil scolaire, lui ont indiqué la voie à suivre et ont façonné son plan d'amélioration et son plan opérationnel pluriannuel.

Pourquoi cet objectif?

En 2007, la nouvelle directrice de l'éducation a pris un an pour bien saisir le caractère unique de l'environnement communautaire du SCDSB, ainsi que l'indiquait son plan d'entrée. Il était clair qu'un processus de planification pluriannuelle plus formel devait être mis en place. Pour ce faire, la première étape consistait à établir des relations, à faire valider ce processus auprès de toutes les intervenantes et tous

les intervenants et des conseillères et conseillers scolaires et à revoir le fonctionnement du conseil scolaire.

Toutes les intervenantes et tous les intervenants qu'a consultés la directrice de l'éducation s'accordaient pour dire que le conseil scolaire avait besoin d'une vision et d'une orientation que tout le monde connaisse. Les conseillères et conseillers scolaires, en particulier, ont aidé la directrice de l'éducation à entreprendre ce travail d'élaboration d'une vision, d'une mission et d'un plan stratégique.

Jamais auparavant le conseil scolaire n'avait suivi de plan stratégique ou de priorités. Il avait toutefois un énoncé de mission, mais celui-ci était désuet et n'était pas en phase avec le climat et les besoins actuels d'une organisation axée sur l'apprentissage. Les raisons d'entreprendre un processus de planification stratégique solide et transparent étaient nombreuses; celui-ci ferait participer tous les échelons du conseil scolaire à l'orientation de sa vision et au travail de clarté et de cohérence pour la planification à venir.

Ce qui a été fait

La première étape consistait à s'assurer, avec l'aide des conseillères et conseillers élus du conseil scolaire et de l'équipe de cadres supérieurs, que tout le monde comprenait ce qui était un plan stratégique et les retombées positives qu'il pouvait avoir. La majorité des conseillères et conseillers scolaires élus du conseil scolaire et des cadres supérieurs n'avaient jamais pris part à un tel processus; ils n'avaient donc qu'une vague idée de ce que cela impliquerait. Il était important de leur préciser que la planification stratégique signifiait aussi établir une vision, une mission, des objectifs, des stratégies et des plans d'action. Un tel processus vise à donner une clarté et de la cohérence à la planification, une condition nécessaire au fonctionnement efficace du conseil scolaire et à son travail d'innovation. Il était également essentiel de définir les rôles des conseillères et conseillers élus du conseil scolaire et de l'équipe de cadres supérieurs dans ce processus.

Établir et monitorer la mise en œuvre du plan stratégique pluriannuel du conseil d'administration et d'un budget qui puisse le financer est l'une des grandes responsabilités législatives des conseillères et conseillers scolaires dans le cadre d'un modèle de gestion efficace. La *Loi sur l'éducation* prévoit que les conseils scolaires mettent en place un plan stratégique pluriannuel leur permettant de se focaliser sur un petit nombre d'orientations stratégiques axées sur le rendement des élèves. Le Conseil doit aussi rendre des comptes à ses électrices et électeurs; un plan stratégique cohérent peut lui servir de base pour produire des rapports et rendre des comptes sur ce qu'il prévoit faire. De plus, les directions de l'éducation sont tenues de passer chaque année le plan en revue avec les conseillères et conseillers élus du conseil scolaire.

Toutefois, personne n'avait prévu que le gouvernement de l'Ontario adopterait le projet de loi 177 – la *Loi de 2009 sur le rendement des élèves et la gouvernance des conseils scolaires* –, par lequel il a révisé la gestion de l'éducation à l'échelle locale.

Notre processus tombait à pic, car le projet de loi précisait justement le rôle des conseillères et conseillers scolaires et soulignait l'importance pour eux d'assurer le suivi du plan stratégique pluriannuel. Grâce à cette coïncidence et au travail de nos conseillères et conseillers scolaires, nous avons toutes les chances de réussir.

La directrice de l'éducation savait qu'elle devait jouer un rôle actif dans le processus; elle a donc fait appel à un consultant pour qu'il commence par guider les personnes participantes dans la création d'un énoncé de vision. Élaborer une vision commune au sein d'un conseil scolaire qui n'en avait jamais eu était la première chose à faire. L'objectif était de redonner vie à nos croyances communes. Toute organisation a besoin d'un énoncé de vision, car il donne le sentiment de partager le même but. Tout le monde au sein du conseil scolaire devait donc se rassembler derrière cette vision commune; la rendre claire aux yeux de tous montrerait la voie à suivre et apporterait l'énergie nécessaire pour lui donner suite. Nous espérions qu'avoir la même vision nous permettrait de faire front commun dans les étapes les plus complexes du processus.

Dès le départ, nous avons compris que nous devions éviter d'imposer notre vision, et entreprendre plutôt des consultations à l'échelle du conseil scolaire. Nous pensions qu'une vision commune devait rassembler la majorité et refléter les valeurs et croyances personnelles relatives au conseil scolaire. Les conseillères et conseillers scolaires étaient bien connus, visibles et actifs dans la communauté, notamment en regard de l'établissement d'orientations; ils ont accepté avec empressement de commencer le processus en participant à une séance de réflexion avec l'équipe de cadres supérieurs. Un jour et demi de discussions et de consensus plus tard, l'énoncé de vision voyait le jour.

Sudbury Catholic Schools ... Donne vie à l'espoir et aux rêves grâce à l'excellence.

C'est aussi à ce moment-là que nous nous sommes mis d'accord sur toutes les étapes du processus et que nous avons confirmé les rôles et responsabilités de chacun. Juste après l'élaboration de la vision, la directrice de l'éducation et le président du conseil scolaire ont commencé à rencontrer, pendant le reste de l'année scolaire, toutes les écoles, le personnel du conseil scolaire, les parents d'élèves et les autres intervenantes et intervenants afin d'obtenir leurs commentaires et leur appui relativement à la vision. Ils en ont également profité pour demander aux personnes du conseil scolaire les plus concernées quelles étaient, selon elles, les priorités à respecter pour suivre cette vision. Dans l'ensemble, les consultations ont connu un franc succès, car beaucoup d'intervenantes et intervenants ont déclaré qu'on ne leur avait jamais demandé ce qui comptait le plus pour eux. Ils se sont sentis écoutés et estimés.

Étape suivante : Priorités stratégiques et objectifs

L'année suivante, le Conseil a fait appel au même service de consultation pour encadrer la création de priorités stratégiques (et ainsi l'aider à concrétiser son énoncé de vision) avec son équipe de cadres supérieurs. Ce travail a lui aussi été entrepris au cours d'une séance de réflexion de deux jours, en janvier 2009, dans le

cadre de laquelle le consultant a à nouveau encadré les discussions et dirigé le travail de groupe. Le résultat désiré a été atteint grâce à d'intenses discussions et à l'étude des idées recueillies au préalable auprès des intervenantes et intervenants du conseil scolaire. Les participantes et participants se sont mis d'accord sur les priorités stratégiques et objectifs suivants :

Énoncé de vision

Sudbury Catholic Schools ... Donne vie à l'espoir et aux rêves grâce à l'excellence

Priorités stratégiques et objectifs

- **Nous offrons une culture d'apprentissage pour tous.**
Objectif : Encourager et aider les élèves et le personnel à atteindre l'excellence.
- **Nous offrons une culture catholique, dans sa communauté et dans sa foi.**
Objectif : Promouvoir nos communautés catholiques comme lieux fondés sur l'accueil, le culte et le témoignage.
- **Nous offrons une culture de relations respectueuses.**
Objectif : Inclure tous les élèves, le personnel et les intervenantes et intervenants à un environnement de collégialité et de respect mutuel.
- **Nous offrons une culture de communication.**
Objectif : Entreprendre un dialogue ouvert et transparent avec les élèves, le personnel et les autres intervenantes et intervenants.
- **Nous offrons une culture de technologie.**
Objectif : Intégrer l'utilisation de la technologie à tous les niveaux de l'organisation.
- **Nous offrons une culture d'utilisation novatrice de nos ressources.**
Objectif : Promouvoir l'utilisation proactive et créative des ressources humaines et matérielles.

Pour mettre au point les priorités stratégiques et objectifs ci-dessus, il a fallu définir le contexte dans lequel inscrire le plan stratégique et revoir le processus de planification stratégique, les responsabilités de l'équipe de cadres supérieurs au sein du conseil scolaire, les forces, points faibles et perspectives de ce dernier et les risques auxquels il est exposé. Il était tout aussi capital que les participantes et participants valident les priorités stratégiques et les objectifs auprès des intervenantes et intervenants du conseil scolaire immédiatement après avoir obtenu l'approbation du Conseil. Le président s'est joint aux participantes et participants pour la dernière partie du processus et a exprimé son soutien envers les résultats obtenus. Les conseillères et conseillers ont approuvé ces orientations stratégiques à l'occasion d'une rencontre de suivi du conseil scolaire.

Plan opérationnel pluriannuel : Un chemin plein d'embûches

La directrice de l'éducation et l'équipe de cadres supérieurs se sont entendues pour que la prochaine étape de la planification stratégique soit d'élaborer des objectifs pour le conseil scolaire, dès que le Conseil aurait approuvé les priorités et les objectifs. Avec du recul, il s'agissait de l'étape du processus la plus difficile, car le

plan pluriannuel devait être revu chaque année, un travail compliqué davantage par l'arrivée de deux nouvelles personnes au poste d'agent de supervision l'année d'après, dont aucune n'avait déjà pris part à un processus de planification stratégique. Il a donc fallu les amener au même point que nous et leur faire comprendre la valeur du processus de planification.

Immédiatement après la validation des priorités stratégiques, la création du plan pluriannuel a donné du fil à retordre à l'équipe la première année, en majorité à cause du manque d'expérience général dans l'établissement d'objectifs précis, ciblés et conformes au plan d'amélioration du conseil scolaire. Parallèlement, avec l'arrivée du projet de loi 177, nous travaillions à réorienter le rôle des conseillères et conseillers scolaires vers un rôle de monitoring et d'évaluation des progrès accomplis pour atteindre les objectifs fixés par l'équipe.

Étapes décisives

Dans les premières années de travail acharné consacrées à la création du plan pluriannuel, représenter visuellement notre travail a été un temps fort de cette période. Cette représentation visuelle devait aider l'équipe à comprendre que le plan pluriannuel n'avait pas besoin de faire état des menus détails de tout ce que nous essayions d'accomplir au cours de l'année scolaire. Un modèle visuel de nos cadres de planification a aidé l'équipe de cadres supérieurs à établir le portefeuille de responsabilités et à comprendre qu'il est tout à fait possible d'avoir un plan dans un plan, une véritable révélation pour tous. Le diagramme en forme d'œuf ci-dessous nous a aidés à rendre tout cela plus clair aux yeux de tous.



Notre décision de faire cadrer les rapports du Conseil avec les orientations stratégiques établies a été l'un des principaux points forts de ce processus. Sont désormais inclus dans ces rapports non seulement les sujets usuels, mais aussi les priorités stratégiques qu'ils visent. Ainsi, les conseillères et conseillers scolaires disposent de rapports d'étape conformes au plan pluriannuel – en d'autres termes, ils peuvent confirmer qu'ils exercent efficacement leur rôle de monitoring et que la planification se déroule comme prévu. L'objectif était que tout le monde comprenne que les rapports ne « sortent pas de nulle part », mais qu'ils se conforment à notre processus de planification formative.

Les conseillères et conseillers scolaires se sont faits à ce processus, et le président a demandé que nous présentions au Conseil trois fois par année scolaire un rapport d'étape général sur le plan opérationnel. Les rapports du Conseil traitaient de sujets que les conseillères et conseillers scolaires et l'équipe de cadres supérieurs s'étaient engagés à aborder; la plupart comprenaient un volet d'évaluation présentant les progrès et les étapes à venir.

Ce type de planification a facilité la réalisation du plan annuel; il a permis à l'équipe de cadres supérieurs d'évaluer les sujets pertinents pour les objectifs stratégiques devant être mis en place ou poursuivis en priorité. Il nous a également permis de réajuster le budget en fonction de nos priorités.

Situation actuelle

Pendant l'été 2011, l'équipe de cadres supérieurs et les conseillères et conseillers scolaires ont revu les orientations stratégiques, soit quatre ans après leur mise en œuvre. L'objectif était de savoir si les priorités actuelles s'appliquaient toujours et si nous pouvions simplifier nos objectifs. Par ailleurs, notre équipe s'est sentie à ce moment-là prête à revoir l'énoncé de mission de notre conseil scolaire, que nous avions mis de côté au départ. Grâce à l'aide d'un animateur, ce travail a été une réussite. Nos priorités stratégiques sont passées de six à cinq et leurs énoncés ont été simplifiés :

- Notre vocation est d'offrir une culture catholique, dans sa communauté et dans sa foi.
- Notre vocation est d'offrir une culture d'excellence et d'apprentissage pour tous.
- Notre vocation est d'offrir une culture d'innovation.
- Notre vocation est d'offrir une culture de relations respectueuses et de gestion responsable.
- Notre vocation est d'offrir une culture de gouvernance pour l'utilisation de toutes les ressources.

À nouveau, nous avons entrepris un travail de consultation complet afin d'obtenir l'appui des intervenantes et intervenants pour ces priorités ajustées. Pour l'équipe, l'aspect le plus intéressant résidait dans la version finale de l'énoncé de mission : la version précédente faisait près de deux pages, et personne ne se souvient des circonstances de sa création. En outre, le conseil scolaire n'en a jamais parlé dans sa

correspondance, ni à l'interne ni dans ses lettres aux écoles; elle restait donc un mystère pour la plupart des gens. Le même travail encadré a permis de donner lieu au nouvel énoncé de mission :

Éduquer et développer l'esprit et le corps de chaque élève de notre communauté d'apprentissage catholique.

Pour la grande majorité, le nouvel énoncé de mission définissait plus clairement notre conseil scolaire et ses objectifs : il évoquait la fierté et la responsabilité, deux sentiments si fortement ressentis que tout le personnel du conseil scolaire s'est mis d'accord pour apposer le nouvel énoncé sous l'espace réservé aux signatures dans sa correspondance, sur les documents affichés et dans ses courriels. L'énoncé de mission serait désormais partout et utilisé par tous. Nous avons invité les directions d'école à l'utiliser dans leurs bulletins d'information et dans les documents d'information destinés aux parents. Un an plus tard, l'énoncé apparaissait sur d'autres documents et lettres, à mesure que de nouvelles initiatives étaient lancées et mises en œuvre.

Nos conseils

En nous basant sur notre expérience de planification stratégique décrite dans la présente étude de cas, voici nos six conseils :

1. Si vous entreprenez un processus de planification, vous aurez avantage à former une équipe constituée d'un échantillon varié de représentantes et représentants du conseil scolaire. Ainsi, chaque personne devient messagère et s'approprie le processus.
2. Communiquez, encore et encore, et soyez visibles pendant le processus. Vous favoriserez ainsi la sensibilisation au sein de votre conseil scolaire. Vous devez aussi vous assurer que les participantes et participants sentent qu'ils jouent un rôle actif dans le processus et que leurs idées et croyances sont prises en compte.
3. Soyez conscient que chaque étape d'une planification stratégique et d'un établissement des objectifs réussis demande un travail complet de consultation, d'étude et de révision, ce qui nécessite du temps et de la patience.
4. N'oubliez pas que les priorités les plus simples sont aussi les mieux comprises, et donc celles qui seront le mieux respectées. Choisissez des mots clairs et connus de tous, et évitez le jargon du milieu de l'éducation.
5. Les plans stratégiques demandent un leadership constant; ils doivent être révisés après une période raisonnable, soit un maximum de quatre ou cinq ans. Les besoins des conseils scolaires et les tendances et recherches en matière d'éducation sont perpétuels; il faut donc régulièrement ajuster vos priorités.
6. Pour finir, la planification stratégique nécessite l'aide d'un champion au poste de direction de l'éducation et auprès des conseillères et conseillers scolaires qui dirigeront le travail et assureront un suivi.