

CODE

COUNCIL OF ONTARIO
DIRECTORS OF EDUCATION

CONSEIL ONTARIEN DES
DIRECTIONS DE L'ÉDUCATION

Plan stratégique pluriannuel

La feuille de route de chaque conseil
d'administration vers la réussite



CONVERSATION DU LEADERSHIP

Résumé

Chaque fois que nous nous lançons dans un nouveau projet, il est utile de disposer d'une feuille de route et de connaître avec certitude notre destination. Dans le domaine de l'éducation, l'une des principales responsabilités du conseil d'administration est d'approuver un plan stratégique pluriannuel (PSP) qui définit de manière concise les priorités du conseil et les résultats que la direction de l'éducation est responsable d'atteindre. Ce plan doit être précis et détaillé quant à la voie à suivre et aux critères à observer et à évaluer. Mais plus encore, dans l'idéal, il doit susciter l'enthousiasme et la motivation de l'ensemble du système scolaire, en inspirant le travail à accomplir et l'apprentissage à réaliser et en permettant de mieux comprendre le

« pourquoi » de tout cela. Le plan bénéficie d'un effort bien conçu pour impliquer les perspectives des membres du conseil d'administration et garantir la prise en compte d'une diversité de points de vue. L'élaboration du plan, sa mise en œuvre et le suivi régulier des résultats sont des éléments essentiels à la réussite d'un PSP. Dans un monde et un paysage éducatif où le nombre d'objectifs, de plans, de ressources et d'indicateurs potentiels disponibles peut être écrasant, un plan solide permettra d'aligner et d'harmoniser les efforts de l'ensemble des parties prenantes.



Un plan stratégique pluriannuel solide, fournira une perspective cohérente et homogène pour la prise de décisions... ce qui se traduira par une amélioration de la performance des élèves et de leur bien-être.



Introduction

Le conseil d'administration est responsable d'approuver et de veiller à la mise en œuvre du plan stratégique pluriannuel. La direction de l'éducation est responsable de donner vie et d'atteindre les résultats visés énoncés dans le plan. Un PSP bien articulé et opérationnalisé fournira une vision cohérente et homogène à la prise de décision et conduira finalement à l'amélioration des résultats systémiques, se traduisant notamment par une amélioration de la performance des élèves et de leur bien-être.

Un plan stratégique pluriannuel solide, fondé sur une bonne gouvernance, exige une bonne définition des rôles et des responsabilités, l'établissement d'objectifs et de stratégies précis pour atteindre des normes élevées de performance et de bien-être. Cela nécessite une approche disciplinée et rigoureuse pour aligner les ressources en conséquence, ainsi qu'un suivi continu et des rapports transparents sur les objectifs établis.

Ce que dit la recherche : Meilleures pratiques en matière de planification stratégique

La planification stratégique est un processus systématique qui vise à améliorer la qualité et l'efficacité des écoles afin d'améliorer le rendement des élèves. Ce processus s'appuie idéalement sur un examen des meilleures pratiques en matière d'élaboration d'un plan stratégique pluriannuel.

Alignement de la mission et la vision

Veiller à ce que le PSP soit aligné aux énoncés de mission et de vision afin de maintenir la cohérence et la concentration. Cela devrait être à la base de l'élaboration du plan et de l'identification des priorités. Une telle approche garantit que l'invitation de Simon Sinek à commencer par répondre à la question « pourquoi » constitue bien le fondement (Sinek, 2009).

Engagement du système et de la communauté

Il est essentiel de solliciter une diversité de voix représentant les différents membres de la communauté scolaire (par exemple, les élèves, les parents/tuteurs/aidants, les enseignants, les membres de la communauté au sens large). Il faut veiller tout particulièrement à ce que les voix qui ne sont pas habituellement entendues aient la possibilité de participer. Cela peut impliquer d'avoir recours à divers moyens et outils, comme en ligne, lors de réunions publiques ou à l'aide de sondages. Cela est essentiel dans le processus de planification afin de garantir une large adhésion et une diversité de points de vue (Bedard, 2021).

Prise de décision fondée sur des données

Un effort concerté doit être fait pour favoriser une culture de recherche et veiller à ce que des données démographiques, quantitatives et qualitatives soient utilisées pour établir les priorités stratégiques et mesurer les progrès, par exemple les résultats des élèves, les indicateurs standardisés, le climat scolaire et les données du recensement des élèves/des membres du personnel, la voix des élèves, les commentaires des parents/tuteurs, et autres facteurs externes (Katz et Dack, 2014).

Amélioration continue

La planification stratégique est itérative et les plans doivent donc être régulièrement revus et ajustés en fonction des commentaires et des circonstances changeantes.

Une planification stratégique efficace ne se concentre pas uniquement sur les améliorations immédiates, mais aussi sur la durabilité à long terme, la gestion du changement et l'adaptation à l'évolution du paysage éducatif (Hargreaves et Fink, 2015).

Contexte législatif et politique

L'approbation et le suivi de la mise en œuvre d'un PSP, avec un budget qui le soutient, constituent une responsabilité législative très importante du conseil d'administration. La Loi sur l'éducation (article 169.1) stipule que le PSP doit s'étendre sur au moins trois ans et que son objectif est d'aider les conseils scolaires à établir des priorités et des objectifs stratégiques à long terme. Voir également [le module 6](#), « Le rôle stratégique et l'établissement du plan stratégique pluriannuel »

En 2023, le ministère de l'Éducation de l'Ontario a établi le Plan de réussite des élèves dans le cadre du projet de loi 98 – Loi de 2023 sur l'amélioration des écoles et des résultats des élèves, qui modifie la Loi sur l'éducation. Le Plan de réussite des élèves définit les priorités provinciales clés dans le Règlement de [l'Ontario 224/23](#) : Priorités provinciales en d'éducation – Rendement des élèves. Tous les conseils scolaires sont tenus d'élaborer leur PSP conformément aux politiques et aux lignes directrices établies par le ministère en rapport avec ces priorités provinciales et de rendre compte chaque année des indicateurs de rendement définis par le ministère.

En plus d'établir une orientation, le PSP est un document d'orientation qui renforce la confiance du public grâce aux rapports associés et qui sert de catalyseur à des changements positifs. Le projet de loi 98 traite de la communication publique et des rapports requis, ainsi que de l'obligation

d'impliquer les parents/tuteurs. ([Loi sur l'amélioration des écoles et des résultats scolaires, 2023](#)) Des indicateurs spécifiques doivent être définis dans le plan de réussite scolaire, qui à son tour est aligné au PSP.

Rapports réguliers

Idéalement, tous les rapports présentés au conseil d'administration devraient refléter l'alignement aux priorités identifiées dans le PSP. En tant que gardiens de la vision et de la mission du conseil, les conseillères et les conseillers scolaires sont chargés d'approuver et de surveiller le plan. Leur temps au sein du conseil d'administration devrait donc être consacré à garantir cet alignement et à évaluer les progrès réalisés par rapport aux objectifs fixés.

Ces rapports et ce suivi réguliers viennent appuyer les exigences du plan de rendement figurant dans le processus d'évaluation du rendement des directions de l'éducation (règlement 83/24). Si le ministre n'est pas satisfait des progrès réalisés par un conseil dans la mise en œuvre de son PSP ou de ses objectifs, le ministère peut affecter du personnel de soutien.

Le rôle des directions de l'éducation

En tant que haut responsable chargé de l'administration et de la gestion du conseil scolaire, la direction de l'éducation a des responsabilités fondamentales qui s'alignent au PSP, notamment :

Surveiller à ce que le plan stratégique pluriannuel respecte les priorités et les objectifs fixés et rendre régulièrement compte au conseil d'administration des progrès réalisés par les membres du personnel. Comme indiqué ci-dessous, ce rapport doit être facilité par un modèle logique bien compris (*loi*, articles 283 et 283.1).

Veiller à ce que **le modèle logique** couvre toutes les étapes du plan, de l'évaluation des besoins jusqu'à la planification, puis la mise en œuvre et l'évaluation. Un modèle logique indique les résultats escomptés de l'intervention et fournit aux participantes et aux participants un langage commun et un point de référence (Center for Research Evaluation, 2021). Dans la mesure du possible, le modèle logique doit être intégré à tous les plans du conseil qui alimentent le PSP, afin de faciliter la collecte de données pour l'établissement des rapports. Chaque objectif devrait avoir un indicateur de réussite de nature qualitative ou quantitative, soutenu par des mesures stratégiques et, si possible, par les commentaires des parties prenantes.

Le rapport annuel doit être remis au conseil d'administration et au ministre de l'Éducation chaque année en décembre, puis publié sur le site web du conseil scolaire au plus tard le 31 janvier, afin de rendre public l'état d'avancement du PSP (*loi*, article 283 (3)).

Intégrer une perspective d'équité dans la planification stratégique

Conseils scolaires catholiques et de langue française

Tout en travaillant à réaliser les priorités énoncées par le ministère de l'Éducation de l'Ontario, les conseils scolaires catholiques et de langue française ont pour mandat de veiller à ce que leur plan stratégique pluriannuel protège et promeut également leurs droits confessionnels et linguistiques distincts. Ainsi, dans les conseils scolaires catholiques, il est attendu qu'une priorité fondamentale soit liée à l'établissement d'une mission centrée sur le Christ, une mission qui nourrit leur identité catholique, approfondit la formation de la foi et promeut leur droit constitutionnel à des écoles catholiques financées par les fonds publics. De même, les conseils scolaires de langue française veilleront à ce que leur plan stratégique pluriannuel accordent la priorité à l'enseignement de langue française et la protège.

Le Code des droits de la personne de l'Ontario

Élaboré en 1962, le Code des droits de la personne de l'Ontario prévoit des engagements en matière d'égalité des droits et des chances et interdit la discrimination fondée sur un motif protégé, tel que la race, la couleur, l'identité ou l'expression de genre, l'orientation sexuelle, le handicap, la croyance ou l'âge. La [NPP 119](#) exige l'élaboration d'une « politique d'équité et d'éducation inclusive

qui comprend des lignes directrices en matière d'accommodements religieux conformes aux exigences énoncées dans le mémorandum et la stratégie, et qui respecte la législation applicable ». La NPP 119 exige que la politique d'équité et d'éducation inclusive d'un conseil scolaire aborde huit domaines prioritaires et que les politiques des conseils scolaires soient exhaustives et couvrent les motifs de discrimination interdits par le Code des droits de la personne de l'Ontario. Toutefois, des recherches indiquent qu'il existe des préoccupations concernant la pertinence culturelle et les préjugés, ainsi que le caractère approprié des accommodements et des modifications, et l'inégalité des chances pour les élèves noirs et racialisés (Campbell, 2020). Par conséquent, conformément aux [Considérations pour la planification des programmes](#) (2024), une attention particulière doit également être accordée à l'équité dans le processus de planification stratégique, en veillant à réduire les lacunes identifiées grâce à un large éventail de stratégies solides qui couvrent tous les aspects du plan, ainsi que le processus d'élaboration de celui-ci.



La véritable réconciliation avec nos communautés autochtones nécessite une nouvelle vision, fondée sur un engagement mutuel au respect.



Voix des Premières Nations, des Métis, des Inuits et des Autochtones

Les recherches nous démontrent que la véritable réconciliation avec nos communautés autochtones nécessite « une nouvelle vision, fondée sur un engagement mutuel au respect » et qu'il est nécessaire « d'intégrer les connaissances et les modes d'apprentissage autochtones dans l'ensemble des systèmes éducatifs ». Selon les appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation (CVR) : « La façon dont nous éduquons nos enfants et nous-mêmes doit changer » (CVR, 2015). Ainsi, nos méthodes pour faire entendre la voix des Premières Nations, des Métis, des Inuits et des Autochtones dans l'élaboration de nos plans stratégiques doivent évoluer et tirer parti de nos conseils consultatifs locaux sur l'éducation des Premières Nations, des Métis, des Inuits et des Autochtones, qui constituent un forum où leurs contributions peuvent être recueillies. De même, le plan d'éducation des Premières Nations, des Métis, des Inuits et des Autochtones du conseil scolaire doit s'aligner au PSP et y correspondre, idéalement avec un objectif inspiré de la CVR. Les conseils scolaires excelleront dans l'élaboration d'un PSP solide en collaborant avec les aînés et les éducateurs autochtones afin de déterminer ensemble des méthodes appropriées et authentiques pour impliquer les élèves, les familles, les nations et les communautés des Premières Nations, des Métis, des Inuits et des Autochtones.

Défis communs en matière de planification stratégique

Absence d'objectifs clairs

Il faut veiller à ce que les objectifs fixés ne soient pas vagues, irréalistes ou difficiles à mesurer et à atteindre. Il est également essentiel de s'assurer que le nombre d'objectifs est gérable.

Résistance au changement

Il est important de comprendre la résistance potentielle des membres de la communauté, ainsi que les raisons possibles de cette résistance et de formuler des stratégies pour gérer et surmonter la résistance au changement.

Ressources insuffisantes

L'un des processus clés les plus étroitement liés au plan stratégique est le processus d'établissement du budget. Il sera difficile de réussir si le financement, les membres du personnel ou le temps alloués au processus de planification stratégique et aux priorités qui y sont définies sont insuffisants. Le vieil adage « montre-moi ton budget et je te dirai ce que tu valorises » vient à l'esprit.

Communication inefficace

Si les principales parties prenantes ne connaissent pas ou ne comprennent pas les priorités du plan stratégique ou ne voient pas leur rôle dans sa mise en œuvre, celui-ci a peu de chances d'aboutir. Les priorités et les objectifs du PSP doivent être régulièrement évoqués comme point de référence pour la mise en œuvre et le suivi afin que ce plan soit véritablement un « document vivant ».

Établissement des indicateurs

Il peut être difficile de déterminer si les « bons » objectifs ont été identifiés, tout en veillant à ne pas se contenter de mesurer les actions entreprises, mais aussi leur impact réel et les améliorations apportées. Il est donc essentiel de déterminer ce que nous mesurons et comment nous le mesurons, tout en prenant soin de distinguer dans nos données la corrélation de la causalité réelle.

Étapes du processus du PSP

01

Établir les bases

02

Engagement communautaire

03

Définir les priorités stratégiques

04

Élaboration du PSP

05

Mise en œuvre du PSP

06

Suivi du PSP

Étapes du processus du PSP

01

Établir les bases

La direction de l'éducation devra s'assurer que l'équipe de direction et les directions des écoles comprennent le processus du PSP et leurs responsabilités qui y sont associées. Cette démarche sera renforcée par l'élaboration collaborative d'une feuille de route. De plus, au cours de cette première phase, un examen de la mission, la vision et les valeurs qui ancrent le conseil est nécessaire pour fournir une base solide.

02

Engagement communautaire

Les conseillères et les conseillers scolaires et la direction de l'éducation doivent donner la priorité à l'engagement communautaire, en sollicitant l'avis des élèves, des parents/tuteurs, des enseignantes et des enseignants et des organisations locales afin d'éclairer leur processus décisionnel, en particulier en ce qui concerne les objectifs en matière de réussite et de bien-être des élèves. (Loi 98) Cet engagement doit également s'appuyer sur une collecte et une analyse rigoureuses des données. Comme indiqué ci-dessus, il convient de prêter attention aux voix qui ne sont généralement pas entendues. Quel que soit le profil du conseil, il existe une variété d'approches et d'outils qui peuvent être utilisés pour faciliter ce processus, par exemple des facilitateurs tiers, des réunions publiques, des chercheurs/enquêtes du conseil, des outils d'engagement en ligne.

03

Définir les priorités stratégiques

Sur la base des données probantes et des commentaires recueillis, ainsi que des objectifs clairement énoncés par le ministère de l'Éducation, une liste restreinte de priorités devrait être élaborée et communiquée aux conseillères et aux conseillers scolaires et aux autres parties prenantes afin de recueillir leurs commentaires. Une attention particulière devrait être accordée aux tendances, aux opportunités et aux défis.

Étapes du processus du PSP

04

Élaboration du PSP

Ce processus est récursif et, dans l'idéal, il devrait s'accompagner d'une demande de commentaires au cours de son élaboration, comme indiqué ci-dessus, et s'appuyer sur les priorités identifiées. Un nombre défini d'objectifs, avec des actions concrètes, des indicateurs de réussite, des échéanciers et des rôles et responsabilités, devraient également être identifiés.

05

Mise en œuvre du PSP

Le plan est exécuté, facilité par une communication et une mise en œuvre systématiques et solides, et toutes les parties prenantes comprennent clairement leurs rôles et responsabilités.

06

Suivi du PSP

Le progrès par rapport aux objectifs fixés fait l'objet d'un suivi régulier. Les ordres du jour des réunions du conseil, des réunions de l'équipe de direction et des réunions avec les directions d'école doivent être conçus de manière intentionnelle et liés régulièrement aux priorités et aux objectifs du PSP, afin qu'il y ait une compréhension claire de l'engagement collectif envers les résultats souhaités. Cela conduit à un « état d'esprit commun » plutôt qu'à un simple alignement (Coherence, Fullan et Quinn, 2016).

Critères de réussite et où trouver de l'aide

Critères de réussite et où trouver de l'aide : Indicateurs d'un PSP solide

Le PSP est un document évolutif.

- Il existe un large engagement tant dans la formulation du plan que dans sa mise en œuvre.
- Il couvre une période d'au moins 3 à 5 ans.
- Toutes les parties prenantes sont représentées dans le plan et une culture systémique est mise en place afin d'identifier et de briser les schémas de marginalisation de longue date (Honig et Rainey, 2021).
- L'environnement externe est pris en compte, notamment la démographie de la région, les changements dans les directives provinciales, les conventions collectives et les nouvelles approches pédagogiques (Bonne gouvernance pour les conseils, [Module 6](#)).
- Lors des réunions du conseil, les conseillères et les conseillers scolaires concentrent leurs efforts sur le suivi de la fidélité au PSP et à ses objectifs déclarés. Tous les membres de l'équipe de direction connaissent clairement leurs domaines

de responsabilité et leur lien au PSP, et travaillent en collaboration pour atteindre les objectifs fixés. De même, l'appropriation s'étend aux directions de service et d'école, , aux membres du personnel scolaire et aux familles, qui comprennent leur rôle dans le plan.

- Les indicateurs et les mesures qui seront utilisés pour évaluer le succès sont clairement compris par les parties prenantes à tous les niveaux du système.
- Outre les rapports officiels semestriels exigés par le ministère sur les indicateurs figurant dans le PSP complet, les rapports que le conseil d'administration reçoit régulièrement fournissent des preuves de la mise en œuvre des priorités du PSP.
- Les conseillères et les conseillers scolaires, l'équipe de direction et toutes les parties prenantes reconnaissent que le PSP est un document évolutif et que des changements stratégiques dynamiques peuvent être nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

Conclusion : une feuille de route réussie

La réussite d'un plan stratégique pluriannuel est assurée lorsque les parties prenantes du système ont une compréhension claire de la destination souhaitée et du parcours collectif qui doit les y mener. Des efforts concertés sont déployés pour unir les parties prenantes afin de briser les schémas qui ne servent pas les élèves marginalisés et sous-représentés.

Lorsqu'il s'appuie sur un modèle logique solide, soutenu par un large engagement des parties prenantes et qu'il fait l'objet de suivis et de rapports réguliers des résultats, il devient un catalyseur d'amélioration à l'échelle du système tout en permettant d'obtenir de meilleurs résultats pour tous.



Pour approfondir la réflexion

1. Quelles preuves pouvez-vous fournir d'un modèle logique clair lié à votre PSP et est-ce que toutes les parties prenantes du système comprennent ce modèle ? Quelles preuves suggèrent que le modèle logique est compris et mis en œuvre ?

2. Quelles stratégies spécifiques avez-vous mises en œuvre pour garantir la diversité des données et des perspectives utilisées dans l'élaboration et le suivi de votre PSP ?

3. Comment l'équipe va-t-elle maintenir une attention et un élan pour atteindre les objectifs définis dans le PSP ?

4. Comment l'équipe recueillera-t-elle les commentaires et les informations d'évaluation nécessaires pour répondre aux exigences en matière de rapports ? Êtes-vous en mesure de répondre avec certitude à cette question pour toutes les priorités et tous les objectifs du plan ? Si ce n'est pas le cas, quelles mesures peuvent être prises pour combler les lacunes ?

5. À quelle fréquence surveillez-vous et rendez-vous compte des objectifs de votre plan stratégique ?

6. Comment vous assurez-vous que les objectifs ne sont pas « cloisonnés » à une seule direction ou service ?

7. Quelles preuves avez-vous d'une responsabilité partagée du PSP à l'échelle du système ?

Références

- [Association des conseils scolaires des écoles publiques de l'Ontario \(ACEPO\)](#).
- [Association franco-Ontarienne des conseils scolaires des écoles catholiques \(AFOCSC\)](#).
- Avis du CODE sur l'établissement des priorités et l'affectation du temps, janvier 2012. Avis n° 22.
- Bedard, A. (2021, June). Strategic planning 10 tips to engage stakeholders and build commitment with your school district strategic planning process.
- [Bonne gouvernance pour les conseils scolaires, Programme de perfectionnement professionnel des membres des conseils scolaires](#), (modules 3 et 6, 2025).
- Campbell, C. (2020, February). Educational equity in Canada: the case of Ontario's strategies and actions to advance excellence and equity for students.
- Center for Research Evaluation. (2021, March). Logic models versus theories of change.
- [Code des droits de la personne de l'Ontario](#).
- [Commission de vérité et réconciliation du Canada \(CVR\)](#). (2015).
- Fullan, M., & Quinn, J. (2016). *Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems*. Corwin.
- Hargreaves, A., & Fink, D.L. (2015). *Sustainability in K-12 education: The role of strategic planning in managing organizational change*.
- Honig, M. I., & Rainey, L. R. (2021). *From tinkering to transformation: how school district central offices drive equitable teaching and learning*. Harvard Education Press.
- Katz, S., & Dack, L.A. (2014, September). Towards a culture of Inquiry for data use in schools: Breaking down professional learning barriers through intentional interruption. *Studies in Educational Evaluation*.
- [Loi de 2023 sur l'amélioration des écoles et du rendement des élèves](#).
- [Loi sur l'éducation de l'Ontario, L.R.O. 1990, chap. E.2](#).
- McCaffrey, J.C. (n.d.). *Strategic Planning, Performance and Accountability in Public Schools*.
- Ministère de l'Éducation de l'Ontario. (2013). [Politique/programmes Note 119 - Élaboration et mise en œuvre de politiques d'équité et d'éducation inclusive dans les écoles de l'Ontario](#).
- [Ontario Catholic School Trustees' Association](#).
- [Ontario Public School Boards' Association](#).
- [Planification stratégique pluriannuelle : Guide à l'intention des conseillers scolaires](#).
- Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action* (p. 38).



COUNCIL OF ONTARIO DIRECTORS OF EDUCATION CONSEIL ONTARIEN DES DIRECTIONS DE L'ÉDUCATION

www.ontariodirectors.ca