

Dans ce numéro

La planification stratégique et la reddition de comptes

Mot du président	1
Orientations proposées	2
Initiatives pratiques	
■ Ontario	7
■ Atlantique	10
Rubrique juridique	13
Vous souvenez-vous de... ..	14
Bienvenue aux p'tits nouveaux du RNDGÉ	15
Références bibliographiques	16

L'INForm@teur Comité éditorial

Maurice Saulnier,
directeur éditorial

Solange Haché,
coordonnatrice du comité

Gérard Auger,
membre du comité éditorial

Suzanne Guillemette,
membre du comité éditorial

Jean-Guy Levesque
membre du comité éditorial

Lyse Anne Papineau,
membre du comité éditorial

Anne-Marie Dessureault,
éditrice

Pour soumettre une idée, un texte
ou toute autre information, vous
pouvez contacter le directeur
éditorial (maurice_saulnier@hotmail.
com) ou un des membres du comité.

Regroupement national des
directions générales de l'éducation

435, rue Donald, bureau 203
Ottawa ON K1K 4X5

Tél. : 613 744-3443

Télec. : 613 744-1685

MOT DU PRÉSIDENT



La gestion des systèmes éducatifs connaît depuis quelques années de profondes transformations. Avec les réformes récentes, c'est un ensemble de valeurs, de cadre de références et de pratiques qui se trouve remis en question. Les changements les plus marqués peuvent se résumer aujourd'hui en trois expressions : planification stratégique, culture de la réussite axée sur les résultats et conception plus exigeante de la transparence de ces résultats, c'est-à-dire reddition de comptes.

Dans ce contexte, c'est avec plaisir que je vous transmets L'INForm@teur de novembre 2009 qui rejoint ces importantes préoccupations du monde de l'éducation. Le sujet de ce numéro est lié à nos objectifs qui visent à ce que les écoles des communautés francophones et acadiennes en situation minoritaire atteignent leur

plein épanouissement et assurent la réussite, à un haut niveau, de leurs élèves. Nous ne saurons trop insister sur les éléments prioritaires à cette réussite en définissant ce que sont un cadre stratégique et un référentiel pour la reddition de comptes. Ces outils organisationnels ont le grand avantage d'offrir un cadre à nos actions, de tenir compte de la mission, de la vision et des valeurs que nous nous sommes données et de nous projeter en avant par l'anticipation d'une situation améliorée.

Parmi les transformations actuelles, on relèvera également un changement de cap dans la façon de penser la collaboration. Le renouvellement prend une dimension à l'échelle de tout un milieu lorsqu'il est associé à un processus de construction collective, base d'une bonne coopération professionnelle qui encourage la confrontation d'idées, la réflexion réciproque, les remises en question, la recherche d'idées nouvelles et la mise sur pied d'un projet collectif. Et qui dit projet collectif dit planification stratégique et, lorsque cette culture est installée dans un milieu, les gens savent qu'il est impossible de changer tout seul sans collaboration, sans soutien, sans questionnement et sans évaluation des cheminements individuels et collectifs.

Le thème de la revue virtuelle de novembre 2009 s'intéresse aux défis de la planification stratégique et de la reddition de comptes à partir de cinq sous-thèmes qui présentent une réflexion et une action déjà bien amorcées dans les milieux scolaires. Vous serez en mesure de constater les réflexions, les initiatives mises en place, les progrès réalisés et les pistes de solutions proposées par les collaborateurs et les collaboratrices du présent numéro. Les sous-thèmes abordés sont une invitation à repenser nos structures organisationnelles pour réussir la coopération professionnelle et cibler la réussite des élèves comme moteur de cette coopération.

Nous avons tout à gagner à communiquer les uns avec les autres et à partager nos initiatives, nos meilleures pratiques et nos succès. Dans ce sens, je tiens à remercier les collaborateurs et les collaboratrices de ce numéro et à vous souhaiter une lecture enrichissante.



Denis Ferré
Président, RNDGÉ

Orientations proposées

La planification stratégique et la reddition de comptes en éducation

Par Jules Rocque, Ph. D., professeur à la Faculté d'éducation (administration scolaire) du Collège universitaire de Saint-Boniface au Manitoba

Introduction et contexte

La planification stratégique (PS) fait partie de l'administration publique depuis plusieurs années dans les sociétés démocratiques. Que ce soit au niveau des petites et moyennes entreprises (PME), des grandes sociétés ou des gouvernements, les dirigeants réévaluent leurs priorités et modifient leur budget en fonction de la situation économique. Nous voyons aussi, en plus de ces activités,

une demande des citoyens d'assurer une plus grande transparence et une meilleure gestion des fonds publics. Le souci de l'efficacité, d'une saine gestion, d'une évaluation plus stricte des résultats, de la responsabilisation et de la reddition de comptes à tous les paliers décisionnels dans le système est devenu un principe d'action de toute organisation à caractère public (Conseil supérieur de l'éducation, 2009, p. 1).

La question qui se pose est : comment le monde de l'éducation est-il arrivé à adopter une approche tirée du monde des affaires et du management pour déterminer l'efficacité et l'efficience du système d'éducation? Ainsi, il nous a semblé approprié de vous présenter, en guise d'introduction, un tableau sommaire des différents modèles de gouvernance en éducation proposé par Stewart Ranson (2008).

Nous constatons qu'au fil des ans le pouvoir décisionnel, les rôles et responsabilités des principaux acteurs et le rapport de confiance et de collaboration entre les acteurs ont changé.

Modèles de gouvernance en éducation : 1955 – 2000 +¹

		Caractéristiques
Époque	1955-1975	<p>La démocratisation sociale et le professionnalisme</p> <ul style="list-style-type: none"> • École appuie la croissance économique • Égalité des chances (justice sociale) • Gouvernement central (pouvoir centralisé, mais collaboration avec les autorités locales) • Développement des écoles locales • Partenariat : enseignants – État – local • Esprit de confiance du public envers les spécialistes de l'éducation et le pouvoir bureaucratique

¹ Source consultée : Ranson, S. (2008). *The Changing Governance of Education*. Educational Management Administration & Leadership.

Époque	1980-2000	<p>Le néo-libéralisme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualité des services déterminée par les consommateurs (clients) et non les spécialistes • Parents exercent leur choix d'écoles selon leurs intérêts et leurs droits • Clientèle détermine les services offerts • Modèle de gestion change – secteurs corporatif et privé déterminent les cibles et résultats en vue de l'imputabilité (<i>accountability</i>) • Érosion du pouvoir local • Standards élevés, critères de performance établis; indicateurs 	<p>Le nouveau management public</p> <ul style="list-style-type: none"> • Évaluation normative (grande échelle) avec rapport aux parents et au public • Partenariat public- privé (construction) <p>Contrôle corporatif, redevabilité de l'extérieur vers l'intérieur</p>
	2000 +	<p>La gouvernance communautaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Constat : nombreux échecs du système (manque d'engagement des parents, niveau de pauvreté accru, situation familiale complexe, etc., nombre d'élèves à risque en croissance) • Approche intégrée (jeune enfance, préscolaire, scolaire, santé, services sociaux, etc., offrent services intégrés) • École inclusive : collaboration entre principaux acteurs (famille, école et communauté) pour intervention précoce • Gouvernance communautaire : participation des jeunes, des parents et des membres de la communauté (tous participent à l'élaboration du PS en visant le plein potentiel de l'enfant)

Stewart Ranson (2008) nous permet de situer l'approche de la PS et de la reddition de comptes dans un contexte historique précis. Nous constatons qu'au fil des ans le pouvoir décisionnel, les rôles et responsabilités des principaux acteurs et le rapport de confiance et de collaboration entre les acteurs ont changé. L'influence du nouveau management public semble persister encore aujourd'hui, car nous parlons toujours de PS. À ce titre, les dirigeants des commissions scolaires, les directions d'école et les commissaires doivent faire preuve de transparence et rendre des comptes de leurs actions.

D'ailleurs, les PDG qui se chargent de la gestion des ressources financières des PME ont aussi des comptes à rendre, particulièrement à la lumière de la volatilité des marchés, des fermetures des PME, de la restructuration des organisations (ex. : les géants de

l'automobile), des abus de confiance sans oublier les pratiques douteuses de certains conseillers financiers. Partout, le public pose un regard beaucoup plus critique sur les dirigeants et exige un plus haut niveau d'intégrité.

Henry Mintzberg², professeur (Université McGill), chercheur et auteur canadien, a publié un grand nombre d'ouvrages sur le management des organisations. Il a collaboré avec des collègues du Canada, de l'Angleterre, de la France, de l'Inde et du Japon pour développer de nouvelles approches de management qui semblent s'adapter au monde de l'éducation et au développement de la gestion. Il nous rappelle que la PS peut se limiter à une idée qui prend naissance dans l'esprit du dirigeant et modifie par la suite l'ensemble de l'organisation, transformant les pratiques de chacun de ses membres. Par exemple, l'importance de respecter la culture

² CV disponible en ligne le 9 septembre 2009 [<http://www.henrymintzberg.com/pdf/cv-hm.pdf>].

et les valeurs de chaque pays quand nous désirons établir des partenariats en affaires avec eux. L'approche peut être relativement simple en se fondant sur des questions plus ou moins structurées. L'important est que l'idée soit communiquée à un moment donné aux autres personnes de l'organisation.

John West-Burnham (1994), auteur anglais, professeur et consultant, s'est aussi penché sur la question de la gestion et de l'excellence en éducation. Ayant travaillé dans de nombreux pays, West-Burnham offre également une perspective globale sur la notion de la PS et la reddition de comptes en éducation. Il précise au départ que trois concepts ou activités de management demeurent étroitement liés dans une PS réussie :

1. la stratégie : définir ce qu'il faut faire;
2. la politique : déterminer les lignes directrices qui encadrent la stratégie;
3. la planification : déterminer les étapes à franchir dans le temps (de 3 à 5 ans).

Ces éléments dépendent étroitement les uns des autres pour pouvoir traduire une aspiration ou une idée en acte.

Mais comment définir le concept de la PS? Pourquoi procéder à une PS et comment la réaliser? Reconnaisant que l'espace et le temps sont limités, nous n'offrirons que quelques éléments de réponses à ces questions. Considérant cette contrainte, nous pouvons présumer que l'ensemble des collaborateurs du présent numéro de L'INFORM@teur vous permettra d'approfondir la thématique à l'étude.

En d'autres termes, l'analyse stratégique est l'occasion rêvée de se questionner sur nos pratiques – toutes les pratiques (même les vaches sacrées).

Définition et éléments essentiels de la PS

Selon les différentes sources consultées, le concept de PS regroupe certains éléments ou caractéristiques que nous jugeons opportun de souligner. Ces derniers ne sont pas présentés par ordre d'importance. La PS :

- « est un questionnement fondamental sur la mission essentielle d'une organisation par rapport à son environnement » (Mercier, 2002, p. 169);
- aide l'organisation à fonctionner à son meilleur (Éthier, 1997, p. 144);

- s'assure que tous avancent à l'unisson vers un but commun (Peters et Waterman, 1982);
- est un « processus continu par lequel l'administration détermine et évalue avant l'action les décisions nécessaires à la réalisation d'un objectif donné » (Nadeau, 1973, p. 125);
- « demeure une nécessité pour toutes les entreprises d'aujourd'hui, grandes ou petites » (BDC);
- fournit un aperçu d'ensemble sur ce que vous faites et où vous allez³.

La PS découle d'une démarche de réflexion et d'un questionnement :

- Qui sommes-nous?
- Où allons-nous?
- Comment y arriverons-nous?
- Et comment saurons-nous si nous y sommes?

Les réponses à ces questions peuvent conduire à une transformation du milieu et des pratiques en permettant de dresser une carte de route pour les principaux acteurs. Cela étant dit, avant de passer à la dimension de la planification stratégique, Mercier (2002) parle d'une analyse stratégique (AS) comme étape obligatoire. En d'autres termes, l'analyse stratégique est l'occasion rêvée de se questionner sur nos pratiques – toutes les pratiques (même les vaches sacrées). Pouvons-nous laisser tomber certaines tâches ou façons de faire dans notre organisation? Est-ce que ces

activités nous aident à atteindre nos buts et à réaliser notre mission éducative? Comment faire autrement?

L'AS repose entre les mains des principaux dirigeants de l'organisation, en étroite collaboration avec autant de gens qui occupent des postes de leadership. Au moment d'aborder les gens à tous les niveaux de l'organisation, le dialogue informel représente un outil privilégié pour la collecte des données.

Il est bon qu'il [le personnel cadre] parle au plus grand nombre de personnes possible, tant à l'interne qu'à l'externe, car il découvrira des choses par accident, par hasard. C'est pourquoi il doit, quand il en a le temps, aller çà et là, sans but spécifique, poser des questions en apparence innocentes (Cohen, 1988, p. 128, 131) (cité par Mercier, 2002).

³ Source consultée : Shapiro, J. *Planification stratégique*. CIVICUS – Worldwide Alliance for Citizen Participation. Récupéré le 29 septembre 2009 de [http://www.civicus.org/new/media/Planification%20Strategique.pdf].

Pourquoi se préoccuper de la PS et comment la réaliser?

La PS nous permet de déterminer précisément où nous voulons aller durant la prochaine année et à plus long terme et comment nous allons nous y prendre pour y arriver. Essentiellement, la PS devient la carte de route qui permet aux dirigeants et à l'ensemble de l'organisation de coordonner leurs efforts vers une mission commune. Une organisation sans PS est comme un navire qui navigue dans des eaux inconnues sans boussole. Nous ne pouvons pas naviguer longtemps sans carte ni sans savoir où nous allons avant de heurter des écueils et de risquer d'être victimes d'un naufrage.

L'organisation qui procède à une AS suivie d'une PS devrait être en mesure de réduire le nombre de ses priorités, car avoir trop de priorités revient à n'en avoir aucune. Tout ne peut pas être important. À la question à savoir combien de priorités il faut avoir, nous répondons que les employés de l'organisation devraient pouvoir les nommer, en les comptant sur une main, et les expliquer facilement à toute personne de l'extérieur qui leur pose la question. Sinon, c'est qu'il y a trop de priorités et qu'elles manquent de clarté, elles sont trop complexes.

La PS repose sur des objectifs visant des résultats précis qui devraient orienter la planification et toutes les autres activités prioritaires de l'organisation. C'est d'ailleurs la PS qui devrait guider les employés dans leurs activités au quotidien. Mais pour que la PS serve véritablement de carte de route, le processus doit être rigoureusement suivi. Sans vouloir définir un nombre exact d'étapes à franchir, les auteurs s'entendent sur certains éléments à considérer afin de réaliser une PS⁴ :

- Établir les objectifs stratégiques à poursuivre
- Préciser les activités à mettre en œuvre pour réaliser les objectifs
- Trouver les meilleurs moyens pour les réaliser (ressources humaines et matérielles)
- Rédiger le guide d'actions (politiques, procédures, échéanciers)
- Mettre en place les mécanismes de contrôle
- Évaluer l'ensemble de la démarche régulièrement

En d'autres mots, la PS cherche d'abord à déterminer où

l'organisation se situe aujourd'hui, à analyser ses forces et ses faiblesses pour mieux établir ses objectifs. Par la suite, il faut mettre en place des stratégies pour faciliter l'atteinte des objectifs de la PS, bien les communiquer aux acteurs, les implanter en reconnaissant qu'il faut du temps et, finalement, en mesurer le succès sans oublier de célébrer les réussites en cours de route et être prêts à retourner à la table et à recommencer, au besoin.

Qualités de bons objectifs

« L'élaboration des objectifs est l'étape clé de la planification où sont exprimés les résultats recherchés par l'organisation, mais où est fournie aussi à tous les membres de l'organisation l'occasion de se rassembler autour de buts communs » (Éthier, 1997, p. 144). Un objectif peut également se définir différemment selon les personnes, l'organisation et la situation. Pour certains, il demeure plus général, semblable à un but, une finalité tandis que, pour d'autres, il est précis et plus concret. Nous vous proposons ces caractéristiques⁵ de l'objectif aux fins de la PS (Éthier, 1997, p. 145) :

- **Compréhensible** : l'objectif doit être communiqué, accepté et compris par l'ensemble des acteurs de l'organisation si nous voulons que chacun seconde les efforts pour l'atteindre. On évite ainsi le décrochage en cours de route (ou tout au moins, en réduit les chances).
- **Précis et bien interprété** : tous les acteurs doivent avoir une même compréhension de l'objectif, évitant ainsi la confusion.
- **Quantifiable et mesurable** : nous devons pouvoir chiffrer et compter l'objectif visé, fournir de l'information concrète.
- **Réaliste** : l'objectif vraisemblable, qui peut être atteint et a un sens pratique, ralliera davantage l'ensemble du personnel.
- **Compatible avec l'ensemble des composantes d'une organisation** : l'objectif peut être spécifique à une unité ou à l'ensemble de l'organisation, l'essentiel est qu'il soit en harmonie et non en conflit avec la vision et la mission.
- **Flexible** : tout en étant précis et concret, l'objectif doit s'ajuster au besoin selon l'évolution de la situation (pas gravé dans la pierre).
- **Accepté par le personnel** : malgré la divergence d'opinions, l'ensemble du personnel doit adhérer à l'objectif dans la réalité du quotidien.

C'est d'ailleurs la planification stratégique qui devrait guider les employés dans leurs activités au quotidien.

⁴ Nous tenons à préciser qu'il faut faire preuve de flexibilité dans toute démarche de PS. Peu d'éléments demeurent coulés dans le béton. En fonction de différentes réalités qui peuvent se présenter, il faut pouvoir réajuster le tir.

⁵ Nous parlons beaucoup d'objectif S.M.A.R.T. À titre d'exemple, consultez [<http://www.coop.uottawa.ca/fr/fr-employer/fr-emp-smart.asp>] disponible le 10 septembre 2009.

La mise en œuvre de la PS

La mise en œuvre de la PS pose souvent d'importants défis à l'organisation :

- Qui y participe?
- Comment y arriver?
- Avons-nous les ressources nécessaires et le temps pour y arriver?

C'est lors de l'AS que les dirigeants devront avoir ces questions présentes à l'esprit, entre autres. Il ne faut pas oublier que le niveau d'engagement sera plus grand si la personne a véritablement participé au processus de la PS. En tendant une oreille attentive à la voix du personnel, en incorporant les diverses opinions, en acceptant les critiques et en réorientant les voiles au besoin, les dirigeants peuvent augmenter le niveau d'engagement et de motivation du personnel pour mieux adhérer à la PS contribuant ainsi à sa réussite. Il serait également intéressant de voir si les membres ont besoin d'une formation particulière pour atteindre les objectifs visés et s'assurer de la leur offrir.

Les avantages et les inconvénients de la PS

Les dirigeants des entreprises et des systèmes scolaires s'entendent sur les avantages d'une PS quelconque. C'est un outil obligatoire pour une gestion efficace. La PS permet à l'organisation de gérer le changement et de s'assurer que tous les principaux acteurs se trouvent sur la même longueur d'onde, entre autres. Nous savons que toute structure humaine, telle une commission scolaire ou une école, demeure vivante et que des changements, choisis ou non, s'imposent continuellement. Il faut évoluer, planifier, préciser les objectifs, réfléchir sur les moyens, attribuer les ressources, écouter, recueillir des données, et rendre des comptes pour mieux atteindre les cibles visées.

Sans nécessairement parler d'inconvénients proprement dits, nous jugeons important de souligner une contradiction apparente dans l'approche de la PS et des indicateurs de réussite particulièrement

quand elle est imposée par une structure externe à l'établissement ou l'organisation. Qui dicte les indicateurs de réussite, et les standards à atteindre? Lorsque ces personnes sont de l'extérieur, ont-elles suffisamment de connaissances du milieu pour proposer des stratégies efficaces? Qui participe à la PS? Est-ce une approche collaborative qui facilite le niveau d'engagement des acteurs? Comment marier les éléments ou caractéristiques des modèles de gouvernance qui ont évolué au fil des ans pour offrir la meilleure éducation à l'ensemble des citoyens?

En tendant une oreille attentive (...) les dirigeants peuvent augmenter le niveau d'engagement et de motivation du personnel pour mieux adhérer à la PS contribuant ainsi à sa réussite.

Conclusion

Quand nous considérons la PS et ses dérivés, dont la reddition de comptes en éducation, plusieurs éléments demeurent présents à l'esprit : le regard critique du public sur le système d'éducation, l'importance de la transparence et les différents modèles qui ont influencé la gouvernance en éducation et ses processus décisionnels, entre autres. Plusieurs questions doivent aussi être considérées : Qu'est-ce que

la PS et quels en sont les principales caractéristiques? Quelle est l'importance de l'AS dans la démarche? Pourquoi s'en préoccuper? Et comment la réaliser? En dépit de la complexité de la PS, de l'AS et de la reddition de comptes, les principaux acteurs doivent poursuivre le dialogue et la réflexion pour offrir une éducation de qualité tout en gérant avec efficacité et efficience les ressources mises à leur disposition.

Indépendamment des meilleurs efforts de l'équipe de direction et de son personnel, il y aura toujours des moments où la navigation se fera sur une mer houleuse. L'inconnu et l'imprévu surviendront comme une nappe de brouillard, créant de l'incertitude et de l'anxiété. C'est à ces moments-là qu'il faudra se tourner vers les gens et multiplier les efforts et les stratégies de communication pour créer une meilleure atmosphère de confiance et accepter de rediriger les voiles, au besoin.

Initiatives pratiques

■ Ontario



Le CSDCSO poursuit la mise en œuvre de son cadre d'imputabilité et de responsabilisation professionnelle

Par Daniel Lefebvre, surintendant de l'éducation et Gyslaine Hunter-Perreault, directrice associée du Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest (Ontario)



**Conseil scolaire de district
du Centre-Sud-Ouest**

Depuis 2002, les termes « imputabilité » et « responsabilisation professionnelle » sont très utilisés en éducation. La vision du Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest s'actualise dans un cadre d'imputabilité intitulé « Pas à Pas vers la réussite ». Le concept d'imputabilité s'applique non seulement aux écoles et au Secteur de l'éducation, mais aussi à tous les secteurs du Conseil qui s'engagent à travailler dans une culture d'amélioration continue. Cet engagement collectif se traduit par l'élaboration de plans stratégiques d'amélioration sectorielle et systémique.

Les réalités scolaires du CSDCSO interpellent les employés du Conseil de plusieurs façons :

- pour le personnel des écoles, il s'avère nécessaire de différencier la pédagogie et d'adapter l'enseignement en fonction de la progression de chaque élève;
- pour le personnel des différents secteurs, l'étendue du territoire, la complexité des tâches, l'essor que connaît le Conseil et le dynamisme qui y règne mobilisent des savoirs professionnels et des habiletés spécifiques à développer et à maîtriser.

Il devient difficile d'œuvrer en appliquant simplement la règle par devoir ou par procédure. Les membres du personnel qui œuvrent au sein du CSDCSO sont appelés à dépasser l'exercice du métier et à s'engager dans leur profession en fondant leurs actions et leurs réflexions sur des connaissances, des expériences et des compétences qui visent le développement de l'autonomie professionnelle.

Durant l'année scolaire 2002-2003, des membres du personnel des différents secteurs et des directions d'école ont participé à une série de « Forums ouverts » afin d'identifier les défis à relever après cinq ans d'existence du Conseil. Les données recueillies lors de ces forums ont permis d'identifier trois grandes valeurs. Ces valeurs

représentent ce que le personnel souhaite voir dans son milieu de travail : la cohérence, la collaboration et le respect des différences. Ces trois valeurs sont accompagnées de principes directeurs qui guident la planification de l'amélioration et qui touchent la communication, le leadership et la valorisation.

Au Conseil, l'équipe est le moteur de la culture de collaboration. En se soutenant les uns les autres et en partageant les stratégies et les ressources, les membres du personnel parviennent à atteindre des objectifs qu'ils n'auraient jamais pu atteindre seuls. Au CSDCSO, chaque membre de l'équipe est reconnu comme professionnel, c'est-à-dire apte à répondre personnellement, à assumer les responsabilités qui lui incombent et à prendre des décisions en tenant compte des orientations communes. L'établissement des plans d'action et la mise en œuvre collective favorisent le développement d'un savoir agir professionnel visant l'augmentation et l'amélioration des chances de réussite de tous les élèves qui fréquentent les écoles du CSDCSO. Le modèle de la communauté d'apprentissage professionnelle (CAP) permet aux écoles et aux secteurs de travailler dans un modèle de collaboration.

Chaque milieu de travail est très diversifié de par sa culture, son parcours et ses intérêts. Les membres du personnel, les élèves et les parents sont appelés à participer activement au projet d'amélioration des écoles et du Conseil en contribuant de façon variée, selon un ou des cheminements particuliers.

Depuis, le CSDCSO a mis en place d'autres mécanismes afin de poursuivre la collecte et la gestion de données provenant du milieu. Tous les employés, les parents ainsi que les élèves du Conseil ont l'occasion de répondre à des sondages, selon un cycle de trois ans, ce qui permet une orientation stratégique basée sur des données réelles. Des rapports annuels d'analyse sont fournis aux écoles, aux secteurs et aux services pour leur permettre d'apporter les ajustements nécessaires à la planification locale. De plus, des visées systémiques sont identifiées pour l'ensemble des employés.

L'année scolaire 2009-2010 marque le lancement de la version révisée du document « Pas à pas vers la réussite » dans un souci d'indiquer de façon claire, précise et objective l'atteinte des

objectifs fixés par le Conseil pour la réussite de tous les élèves. Les priorités ciblées pour les prochaines années y sont présentées. Ces priorités se réaliseront dans le cadre du plan opérationnel de 2009-2012 qui sera revu annuellement. Des cibles, des indicateurs de mesure et de succès seront déterminés pour le plan du Conseil et pour celui de chaque école et secteur.

La mise en place du cadre d'imputabilité et de responsabilisation du CSDCSO lui permet d'alimenter son personnel, de développer un climat ou une relation de confiance avec les divers groupes d'employés, de les accompagner, de les conseiller en les invitant à contribuer professionnellement à l'amélioration du système et au développement de conditions optimales pour la réussite collective. L'attitude prédominante consiste à mettre en œuvre des projets stratégiques d'amélioration qui s'inspirent des besoins réels du milieu et qui rallient tous les partenaires à des objectifs communs et à des actions concertées. *Un pas à la fois, tous ensemble, vers la réussite! C'est : Franchement exemplaire!*

« Destination 2012... Destination réussite! »

Par François Turpin, surintendant de l'éducation, Conseil scolaire de district catholique de l'Est ontarien

La planification est au cœur de nos actions au Conseil scolaire de district catholique de l'Est ontarien (CSDCEO). Le plan stratégique 2009-2012 nous permet de déterminer où nous allons et pourquoi nous voulons y aller. Le processus d'élaboration et de planification fut une occasion unique de mobiliser notre communauté scolaire autour de notre mission, de notre vision et de nos valeurs, et cela sous le thème « Destination 2012 »!



Conseil scolaire de district catholique de l'Est ontarien

Comme première étape, nous avons consulté le personnel cadre, les directions et les directions adjointes des écoles, les directions de service et les syndicats. À la suite des consultations, un comité ponctuel de travail fut créé, guidé par une consultante externe, afin d'effectuer un retour sur notre plan stratégique 2005-2008, dans le but d'analyser et d'évaluer nos besoins actuels et d'élaborer une ébauche du Plan stratégique 2009-2012. Cette démarche a permis d'identifier trois axes d'intervention jugés importants pour les trois prochaines années, soit : *L'apprentissage et la réussite de nos élèves; Notre vitalité; et Notre leadership* (voir notre [Plan stratégique](#)).

Avant d'élaborer notre plan d'action 2009-2010 basé sur le « modèle logique », nous avons modifié la structure organisationnelle au CSDCEO. Nous voulions mettre davantage l'accent sur les élèves, les parents et la communauté (« stakeholders »), développer le leadership, assurer une gestion participative, harmoniser les pratiques de gestion, viser l'amélioration continue et prendre des décisions basées sur l'analyse des données comme les six critères de qualité que comprend notre nouveau cadre d'imputabilité. Cette structure comprend plusieurs comités de travail constitués des membres du conseil de gestion. Ces différents comités ont permis non seulement d'élaborer et d'approuver notre nouveau plan d'action, ils sont également responsables d'assurer le monitoring des différents indicateurs de rendement et des objectifs ciblés. Cette structure organisationnelle (voir l'[organigramme](#)) instaurée est certes une des forces de notre planification stratégique qui nous permettra d'atteindre les résultats visés! Voici les grandes lignes.

- Deux Conseils consultatifs dont l'un est responsable de la planification stratégique et l'autre, de la gestion et du fonctionnement;
- Trois comités de travail qui ont chacun élaboré le plan d'action pour l'un des trois axes prioritaires se rapportant à notre plan stratégique. Chaque comité est formé de directions et directions adjointes d'école des paliers élémentaire et secondaire et de directions de service;
- Un comité d'imputabilité qui sera responsable d'élaborer les indicateurs de rendement pour les six critères de qualité de notre Cadre d'imputabilité en plus d'évaluer, de façon ponctuelle, les indicateurs de rendement et l'atteinte des objectifs ciblés. Il devra également informer les deux Conseils consultatifs des progrès et identifier des pistes d'amélioration. Il pourra aiguiller et guider les trois comités de travail dans l'évaluation du plan d'action et dans l'identification des besoins pour l'élaboration du plan d'action de l'année suivante.

À la suite de l'approbation du plan d'action par le Conseil, nous avons fait appel à notre Service des communications qui a élaboré un plan de communication dans le but de bien informer notre communauté scolaire. On a développé un concept original avec une affiche aide-mémoire (voir l'[affiche](#)) des trois axes d'intervention avec le thème « Destination 2012 » qui fut distribuée dans toutes les salles de classe de nos écoles. De plus, de petits autocollants avec les trois axes ont également été distribués à tout le personnel du Conseil. Finalement, pour bien rejoindre l'ensemble de la communauté scolaire, quatre courtes baladodiffusions (voir les [liens](#)) qui expliquent le plan stratégique et les trois axes ont aussi été conçues. Ces outils ont permis aux directions d'école

de bien informer leur personnel, leurs élèves et leurs parents afin d'harmoniser nos efforts vers un but commun.

Comme dernière étape, notre directeur de la planification stratégique a fait la tournée de l'ensemble des écoles afin de présenter les outils d'analyse des données pertinentes à l'élaboration des plans de chaque école et de chaque service et d'assurer ainsi que ceux-ci rejoignent les objectifs du Plan d'action du Conseil.

Nous sommes au début du processus de mise en œuvre, mais déjà un sentiment de confiance ainsi qu'un plus grand sentiment d'appartenance se dégagent au sein de notre Conseil. Notre nouveau plan stratégique a déjà pris son envol vers « Destination 2012 ...Destination réussite! ».





Un programme de reddition de comptes pour l'actualisation d'une vision commune

Par Monelle Perron, directrice de l'éducation
District scolaire 5 L'Étoile du Nord au Nouveau-Brunswick



En 2006, le District scolaire 5 L'Étoile du Nord met sur pied le comité RDI (recherche, développement et innovation). Ce comité est formé de huit directions d'école, la directrice de l'éducation, le directeur général et un agent pédagogique. Son mandat est de penser à l'extérieur de la boîte afin d'améliorer l'apprentissage des élèves. Le comité s'engage très rapidement à développer un nouveau cadre stratégique qui s'appuie sur la recherche des écoles de qualité.

En 2007, le district scolaire se dote d'un cadre stratégique clair et précis duquel le plan éducatif a par la suite pris forme. Ce cadre comporte les 5 axes suivants :

- Axe 1 : L'enseignement de qualité
- Axe 2 : Le monitoring et les attentes élevées
- Axe 3 : Le leadership partagé et efficace
- Axe 4 : Les partenaires impliqués
- Axe 5 : Le climat propice

Durant cette même année, le district a aussi développé le cadre d'imputabilité et d'amélioration afin d'évaluer l'impact de la mise en œuvre du [cadre stratégique](#) « une école pour apprendre ». Différents indices de mesures tant qualitatifs que quantitatifs seront utilisés de façon continue se rapportant aux indicateurs / cibles inscrits pour chaque axe de notre plan éducatif.

- Résultats annuels aux examens externes du ministère de l'Éducation;
- Sondages systémiques auprès des divers intervenants (élèves, parents, employés, partenaires, etc.);
- Questionnaires;
- Groupes focus;
- Formulaire d'appréciation;
- Relevés statistiques;
- Rapports annuels de chaque école;
- Programme d'évaluation du personnel enseignant;
- Programme d'évaluation des écoles.

Concernant le programme d'évaluation des écoles, celui-ci est plus qu'une collecte de données colligées dans un rapport des actions entreprises et des résultats obtenus. Il est basé sur la réflexion, l'auto-analyse et l'identification par les intervenants de pistes d'action pour l'amélioration des apprentissages des élèves et leur réussite scolaire. Cette auto-évaluation est ensuite validée par une équipe externe. Celle-ci a comme mandat de soumettre à la direction de l'éducation un rapport final. La Direction de l'éducation doit par la suite rencontrer chaque direction afin de discuter des recommandations. Par la suite, les écoles font une planification triennale et annuelle dans laquelle ils se fixent des objectifs, des stratégies et des cibles qui leur permettront de relever leurs défis et de maintenir leurs forces.

De son côté, afin de soutenir les défis systémiques de l'organisation, le district scolaire a mis en place différentes structures, outils et stratégies :

- Modèle de gestion décentralisé;
- Modèle d'accompagnement personnalisé pour tout le personnel;
- Mise en place des CAP;
- Stratégies de recrutement et de rétention du personnel enseignant;
- Stratégie en littératie;
- Stratégie en math;
- Conditions gagnantes (temps à la direction, ½ journée de rencontre aux deux semaines);
- Directive administrative portant sur les devoirs à la maison;
- Directive administrative portant sur l'optimisation du temps d'apprentissage;
- ...

Au District scolaire 5 L'Étoile du Nord, nous voulons que nos élèves puissent construire leurs savoirs grâce à un enseignement de qualité et nous croyons qu'un cadre stratégique commun et un cadre de reddition de comptes sont les éléments essentiels qui assureront l'actualisation de notre vision.

Planification stratégique et reddition de comptes : des actions pour rencontrer les objectifs

Par Darrell J. Samson, directeur général, Conseil scolaire acadien provincial, Nouvelle-Écosse



Mise en contexte

Tout organisme a besoin d'une planification selon des objectifs, des stratégies et des actions pour assurer un avenir qui répondra aux besoins de sa clientèle.

Le développement d'un plan stratégique commence par une mission, une vision, des valeurs, des objectifs, des stratégies visées et des actions qu'il faudra prendre afin de réaliser ce plan. Une fois les objectifs établis, il s'agit de trois étapes à suivre : on détermine les stratégies et les actions (le plan opérationnel), on détermine qui est responsable de chaque action et on détermine comment les mesurer.

Un plan stratégique permet de déterminer les objectifs fondamentaux d'une organisation et de trouver les ressources nécessaires à leur réalisation. La planification stratégique tient compte des changements actuels et à envisager pour l'organisme. (Peter Fleming, Direction des organisations et des services ruraux/MAAO, à l'Internet)

En 2006, les 17 conseillers et conseillères élus du CSAP ont décidé d'élaborer eux-mêmes la planification stratégique 2006-2010. Le Conseil scolaire souhaitait aborder l'élaboration de la planification stratégique 2006-2010 d'une manière simple et efficace, débouchant sur des objectifs précis qui soutiendraient la planification opérationnelle. Il voulait que le rapport de la planification stratégique ne soit pas un document vide et que le plan stratégique soit consulté souvent sur une base régulière.

Développement du plan

Dans le cas du Conseil scolaire acadien provincial, quatre grands objectifs ont été identifiés à la suite des différentes consultations effectuées auprès des élèves et du personnel, lors d'un sondage auprès des parents et de la communauté et lors de délibérations entre les membres du Conseil. C'est à partir de ces quatre grands objectifs, adoptés par le Conseil, que diverses stratégies ont été

déterminées pour faire vivre le plan stratégique. Chacun des objectifs comprend de 4 à 5 stratégies précises, d'où les actions découlent, afin d'atteindre les objectifs.

L'exercice a permis de déterminer précisément où le Conseil scolaire voulait aller et les moyens à prendre pour s'y rendre. Le Conseil a tenu compte des changements de l'époque et a considéré des changements à venir. Dans le développement du plan, les membres du Conseil ont réfléchi sur la mission, la vision, les valeurs et la spécificité du Conseil scolaire. Le sondage effectué auprès des intervenants en éducation et auprès de la communauté comprenait des questions pointues sur le développement de l'éducation en français en Nouvelle-Écosse.

Par la même occasion, le directeur général a effectué une tournée de chacune des dix-neuf écoles du Conseil dans la province. Il a rencontré les élèves, le personnel enseignant, le personnel de soutien, l'administration, les parents et les membres des comités d'école consultatifs. Chaque groupe a eu l'occasion de faire part des préoccupations et des suggestions de développement avec le directeur général qui a recueilli ces informations. Il a ensuite utilisé ces commentaires afin d'amorcer la discussion avec l'équipe de gestion. Finalement, il a rédigé son rapport et l'a soumis au Conseil pour considération dans son développement du Plan stratégique.

Le Conseil scolaire a profité d'une planification d'équipe en encourageant la participation des personnes concernées par la planification. La planification a exigé un investissement important de temps et d'énergie.

La définition du mandat du plan stratégique précise ce que l'organisation compte faire, à qui elle s'adresse et pourquoi elle existe. Elle identifie les buts, la raison d'être et l'objectif de l'organisation. Elle donne les réponses aux questions portant notamment sur son rôle et ses préoccupations. C'est une déclaration qui se limite à une ou deux phrases. (Peter Fleming, Direction des organisations et des services ruraux/MAAO, à l'Internet)

Les responsables du plan stratégique

Le directeur général, sous le parapluie du Conseil, et son équipe de gestion sont responsables de faire avancer les actions (plan opérationnel) contenues dans le plan stratégique. Cela permet ainsi au directeur général de consulter mensuellement et de faire des suivis avec l'équipe de gestion pour voir où on est rendu dans le plan opérationnel. Cela permet aussi aux membres de l'équipe de gestion de faire les suivis avec les personnes de leur équipe.

Le directeur général du Conseil scolaire est entouré d'une équipe de gestion composée de trois directeurs régionaux et de quatre directions de départements. Chaque mois, avant sa rencontre avec les membres du Conseil, les membres de cette équipe présentent un rapport d'activités au directeur général basé sur les objectifs du plan stratégique. Ces rapports énumèrent les actions prises dans chaque domaine pour atteindre les objectifs voulus dans le plan stratégique. Le directeur général y présente son rapport d'activités qui comprend les actions prises depuis la dernière réunion du Conseil pour chacun des objectifs énoncés dans le plan. Par son rapport au Conseil, le directeur général permet au Conseil de voir les actions prises au cours du mois pour chaque objectif. Cela permet également au directeur général, à son tour, ainsi qu'à l'administration de voir où on a mis les efforts pendant le mois.

Mesures d'évaluation

Le plan stratégique est global. Le plan opérationnel de l'administration est développé au mois de juillet par l'équipe de gestion et comprend les actions planifiées pour faire vivre le plan stratégique annuel. Ces actions sont suivies régulièrement pour voir si on réussit à atteindre les objectifs et voir s'il y a des ajustements à y apporter.

Le plan stratégique se mesure de jour en jour par les actions prises par tout le personnel.

À chacune des rencontres formelles avec l'équipe de gestion, le directeur général se base sur les actions énumérées dans le plan opérationnel pour faire un tour d'horizon des activités réalisées et des tâches à accomplir pour répondre aux objectifs énumérés dans le plan stratégique. Ensemble, ils font des additions, modifient le plan et voient comment ils peuvent s'entraider.

De plus, le directeur général présente trois fois par année les actions à prendre ou prises dans le plan opérationnel aux directions d'école lors de leurs rencontres trimestrielles :

- Au mois d'août, le directeur général fait part des actions du plan opérationnel qui ont été identifiées par l'équipe de gestion au mois de juillet et suggère également aux directions d'école de partager les actions avec leur personnel et d'entamer des discussions.
- Au mois de décembre, le directeur général présente une mise-à-jour du plan opérationnel pour revoir où on est rendu dans le plan et faire part, s'il y a lieu, des modifications ou précisions apportées.
- Au mois de mai, le directeur général présente le rapport de réalisations du plan opérationnel, soit ce qui a été fait pour faire vivre le plan stratégique pendant toute l'année.

Finalement, au mois de mai, le directeur général présente un rapport annuel aux membres du Conseil qui contient les réalisations se rapportant directement au plan stratégique. Il comprend les projets terminés et ceux qui vont continuer. Le budget détermine la suite. On peut alors mieux voir où on s'en va.

Voilà que, maintenant, le processus recommence au Conseil scolaire acadien provincial qui arrive à la fin de sa planification stratégique 2006-2010. Les membres du Conseil sont déjà à l'œuvre pour refaire une nouvelle planification.

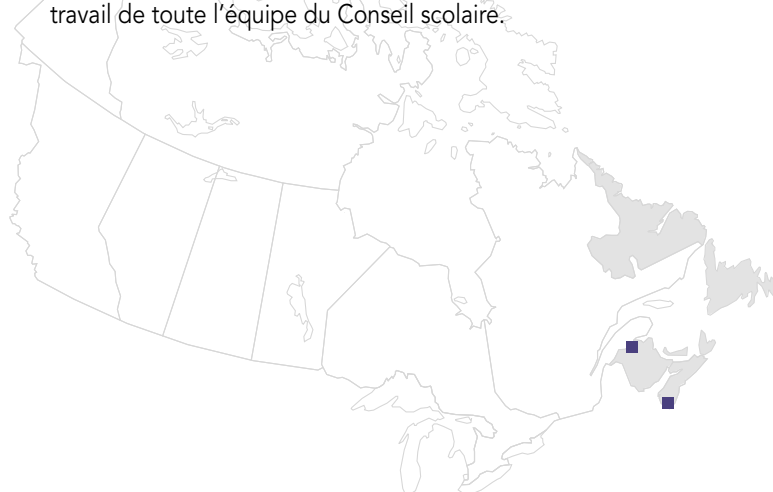
De plus, le directeur général a entamé une deuxième tournée des écoles. Il rencontre l'administration et le personnel des écoles, les élèves, les parents et les CEC pour leur faire part du rapport de rendement à la suite de sa première consultation et des résultats du rendement des élèves. Il recueille aussi leurs commentaires et suggestions concernant l'éducation acadienne et francophone en Nouvelle-Écosse. Ces commentaires pourront servir à établir des objectifs du prochain plan stratégique.

Conclusion

Dans une planification stratégique, tout le monde qui s'implique est redevable de ses actions. Toute action mène à un but, et il faut s'aligner dans un processus coordonné.

À l'achèvement du plan stratégique, il faut partager la réalisation complète du plan. Pendant sa mise en œuvre, il a fallu mesurer les actions au jour le jour, mensuellement et annuellement. À la fin, après quatre ans, on effectue une mise à jour complète des succès réalisés avec le plan stratégique. On recommence le cycle pour que le processus travaille bien.

Au Conseil scolaire acadien provincial, on a réalisé l'actualisation du plan par ces mécanismes de reddition, par les suivis et par les évaluations. Nous sommes rendus à la dernière année du plan actuel. L'objectif cette année est d'aligner et de boucler le plan actuel en préparation pour la nouvelle planification qui démarre en septembre 2010. Le Plan stratégique est demeuré le mandat de travail de toute l'équipe du Conseil scolaire.



Rubrique juridique

Cette rubrique propose l'échange d'avis juridiques sous forme « Question/Réponse » et tente de répondre à vos préoccupations juridiques dans le cadre de vos fonctions.

Note du comité éditorial

Cet avis se veut informatif et ne répond pas nécessairement aux normes en vigueur dans chacune des provinces et territoires du Canada.

L'immersion, l'instruction en français et les droits linguistiques constitutionnels

Par Pierre Foucher, professeur, Faculté de droit, Université d'Ottawa et chercheur associé à l'Institut des Langues Officielles et du Bilinguisme de l'Université d'Ottawa., ainsi que spécialiste du droit constitutionnel, des droits linguistiques et des droits des minorités sur la scène provinciale, nationale et internationale.

Quel est le statut juridique de l'immersion en droit constitutionnel canadien? Ce droit s'est-il clairement prononcé sur la question de la gestion exclusive des programmes de langue française par les conseils scolaires francophones?

La question des ayants droit, du statut de l'immersion, du développement de l'instruction en français et de l'admission de non-ayants droit commence à refaire surface autant dans le réseau scolaire de la francophonie canadienne qu'elle n'a présenté d'acuité au Québec. Si les premières années ont été consacrées à gagner le droit de gestion puis à mettre en place les structures qui le rendent concret, voici maintenant que des détails pratiques de la vie quotidienne d'une direction d'école viennent interpellier le droit.

Qu'ont dit nos tribunaux jusqu'à maintenant au sujet de l'immersion? Peu de choses, mais des choses importantes. Ce qui se dégage des jugements, c'est que l'immersion ne fait pas partie des droits reconnus par l'article 23 de la *Charte*. On ne peut donc pas s'en servir pour déterminer si une personne est un ayant droit. La majorité linguistique ne peut pas l'utiliser pour revendiquer le maintien ou l'ouverture d'un programme d'immersion. On consultera les affaires *Abbey N'Guyen*, *Solski* et *Whittington*, entre autres. L'immersion est un programme d'apprentissage de la langue seconde en milieu majoritaire; elle ne fait pas partie de l'« instruction en français ». Cela ne veut pas automatiquement dire qu'elle peut ou ne peut pas être confiée aux conseils scolaires francophones; cela ne veut pas dire non plus qu'il est interdit d'admettre dans nos écoles des enfants de l'immersion, ou d'admettre des francophones dans des programmes d'immersion; cela veut seulement dire que ces enfants ne sont pas des ayants droit du seul fait qu'ils étudient en

immersion et que les parents de la majorité ne peuvent revendiquer un droit constitutionnel à l'immersion. Pour le reste, des études plus poussées devront être entreprises.

D'autre part, la définition des ayants droit fait en sorte que des élèves qui ne sont pas francophones devront être admis dans les écoles de langue française. Il en ira de même si les conseils scolaires ont le pouvoir d'appliquer des « clauses d'immigration » ou des « clauses grands-parents » ou encore d'élargir l'accès au moyen de comités d'admission. Puisque la qualité de l'instruction dans les écoles de la minorité doit être égale à celle qui est offerte dans les écoles de la majorité (*Mahe*), cela oblige les provinces à prendre des mesures pour pallier cette insuffisance linguistique des enfants, mais la façon dont cela peut être fait demeure ouverte à débats.

Enfin, sur la question épineuse de l'exclusivité des programmes de langue française gérés par les seuls conseils scolaires francophones, disons que la Cour suprême du Canada, lorsqu'on lui a posé la question en 1993 dans le *Renvoi manitobain*, n'a pas voulu y répondre parce que le problème n'existait pas au moment où le procès avait commencé. On sait qu'en 1984 la Cour d'appel de l'Ontario avait estimé que, dans le contexte de l'époque, la représentation proportionnelle et garantie des francophones aux *School Boards* qui offraient de l'instruction en français pouvait s'avérer acceptable, ce que la Cour suprême a confirmé dans *Mahe* en 1990 au sujet de la situation à Edmonton en 1984, au moment où s'ouvrait le litige (l'école Maurice-Lavallée, on s'en souviendra, offrait justement un programme français et un programme d'immersion sous l'égide d'un *School Board*). Mais depuis ce temps, bien de l'eau a coulé sous le pont judiciaire de la francophonie canadienne...

Il reste donc beaucoup de travail de clarification à faire. Ces modestes propos ne sont qu'un point de départ.

Quelques arrêts ayant parlé du droit de gestion ou de l'immersion :

Abbey c. Conseil d'éducation du comté d'Essex, (1999), 42 O.R. (3d) 490 voir aux pages 491-492

Mahe c. Alberta [1990] 1 R.C.S. 342

N'Guyen c. Québec, 2007 QCCA 1111

Re : Minority Language Education Rights (Ontario), (1984), 10 D.L.R. (4d.) 491

Renvoi : Loi sur les écoles publiques (Manitoba), [1993] 1 R.C.S. 839

Société des Acadiens du Nouveau-Brunswick c. Minority Language School Board no. 50, (1983), 48 N.B.R. (2d) 361 (Cour du Banc de la Reine), (1987), 82 NBR 2d 360 (Cour d'appel du Nouveau-Brunswick)

Solski c. Québec, [2005], 1 R.C.S. 201, voir au paragraphe 50

Whittington v. Saanich School District no. 63, (1987), 44 D.L.R. (4th) 128

Vous souvenez-vous de...

Sous cette rubrique, nous vous proposons de renouer avec un ancien collègue.



Cinq années ont sonné depuis que j'ai quitté le District scolaire 01 (Dieppe, Nouveau-Brunswick) avec l'intention de mettre fin à mon activité professionnelle. Je dis bien « l'intention », car j'avoue ne pas avoir arrêté depuis! Bien sûr que je profite de ma prétendue retraite pour traiter ma vie autrement que je le faisais au moment où j'occupais un poste à temps plein. C'est ainsi que j'ai renoué avec des amis de longue date, que je m'intéresse à l'horticulture, que je fais de la marche et que je m'adonne à la lecture non seulement pour apprendre comme c'était le cas autrefois, mais aussi pour me détendre. Ô douce liberté qui me permet de goûter aux petits bonheurs de la vie en toute latitude... les dates de tombée pouvant dorénavant être reportées à souhait.

Par ailleurs, depuis mon départ du travail dit régulier, j'ai eu le privilège de travailler avec un groupe d'enseignantes du District scolaire 01 à la mise sur pied d'un projet de francisation destiné aux élèves ayants droit qui n'ont pas reçu le français en héritage. J'ai aussi consacré près de trois ans à la direction générale de la Commission scolaire de langue française de l'Île-du-Prince-Édouard. Que de plaisir j'ai eu à côtoyer les francophones insulaires qui, *contre vents et marées*, cherchent à assurer le renouvellement de leur communauté. Par la suite, j'ai rédigé des politiques administratives, animé des groupes de discussion pour le compte de divers organismes et j'ai eu l'énorme plaisir de contribuer à la consultation sur l'école francophone du Nouveau-Brunswick.

Je ne saurais me mêler de mes affaires lorsqu'il s'agit d'éducation de langue française. Nul ne peut laisser aller sa seconde nature! C'est probablement ce qui fait qu'on m'ait récemment invitée à siéger au comité responsable de rédiger la politique linguistique et culturelle qui découlera du rapport de la consultation menée auprès de la communauté de langue française sur *Comment bâtir ensemble la meilleure école pour nos enfants*.

Enfin, je viens d'accepter le poste de coordonnatrice de l'éducation de la foi pour adultes à l'archidiocèse de Moncton. Consciente que je m'aventure sur un terrain qui m'est, pour la majeure partie, plutôt inconnu, je viens de m'inscrire au certificat d'études pastorales offert par l'Université de Moncton.

Et pour conclure ce petit clin d'œil que j'ai le plaisir de faire à mes anciens collègues, j'ajoute que mes nombreux projets ne m'empêchent aucunement d'aimer ceux que j'aime. Depuis mon départ à la retraite, j'ai multiplié les occasions de rendre visite à mes enfants... devenus grands bien entendu. Vivant à l'extérieur du Nouveau-Brunswick, l'aîné en Ontario, et la deuxième – grâce à laquelle je suis devenue grand-maman de deux charmantes petites filles – à l'Île-du-Prince-Édouard, ceux-ci m'amènent à me déplacer régulièrement pour souligner tel ou tel événement de leur vie; ce que je fais naturellement avec empressement. Je m'en voudrais de signer ce petit billet autobiographique sans souhaiter longue vie au RNDGÉ de qui je garde un excellent souvenir.

Chaleureuses salutations,

Gisèle St-Amand

Bienvenue aux p'tits nouveaux du RNDGÉ



Lorraine Presley

Lorraine Presley est native de Timmins et y vit toujours. Elle occupe le poste de directrice de l'éducation et secrétaire-trésorière au Conseil scolaire catholique de district des Grandes Rivières depuis le 1^{er} septembre 2009.

Madame Presley compte vingt-deux années d'expérience dans le milieu de l'éducation en Ontario, dont sept années comme enseignante au palier élémentaire, une année comme conseillère pédagogique en communication, huit années comme directrice d'école au palier élémentaire et deux années comme directrice de la programmation, formation et services à l'élève. De 2005 à tout récemment, elle a occupé le poste d'agente de supervision. Elle y assumait, entre autres, la responsabilité des dossiers sur la planification stratégique, les services pédagogiques, la politique d'évaluation des directions et du personnel enseignant ainsi que le cadre de l'efficacité pour les écoles.

Madame Presley a également siégé au Comité provincial sur l'organisation de la session de formation pour la mise en œuvre des comités d'orientation des douze conseils de langue française, au Comité de participation des parents, au Comité provincial de coaching – mentorat et a assumé, depuis 2005, la présidence de la table de mise en œuvre FARE Nord.

Son époux, Leonard, est un superviseur de la maintenance à Goldcorp et ses trois garçons se nomment Justin, Nicholas et Alexandre.



Réjean Sirois

Depuis le 1^{er} septembre 2009, monsieur Réjean Sirois est le directeur de l'éducation du Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud. Réjean Sirois occupait auparavant le poste de surintendant de l'éducation au Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario depuis 2001. Il a auparavant assumé les fonctions de directeur général du Conseil scolaire acadien provincial en Nouvelle-Écosse, en plus d'avoir œuvré à la direction générale adjointe de l'*Appalachia Roman Catholic School Board* et de directeur général de l'Association régionale de la Côte-Ouest, tous deux basés à Terre-Neuve-et-Labrador. Monsieur Sirois cumule ainsi plus de 20 années d'expérience en éducation dans quatre provinces dont huit ans dans un rôle de surintendant de l'éducation en Ontario et sept ans à titre de directeur général ou de directeur adjoint dans les provinces de l'Atlantique.

Monsieur Sirois est détenteur d'une maîtrise en administration publique à l'Université de Moncton. Il a su développer au fil des années un vaste réseau de contacts dans le milieu de l'éducation en Ontario et au Canada francophone. C'est en contribuant activement à l'épanouissement de sa communauté qu'il a su entre autres participer à la mise sur pied d'un centre scolaire-communautaire dans la région de Stephenville à Terre-Neuve-et-Labrador, en plus de mettre sur pied le premier et le seul conseil scolaire de langue française en Nouvelle-Écosse.



**Thème de la
prochaine édition de
L'INFORM@teur**

La petite enfance

Vous avez une initiative à faire connaître?
N'hésitez pas à contacter le comité
éditorial pour lui en faire part.

Références bibliographiques⁶

Association des cadres scolaires du Québec (2004). *Information et reddition de comptes des établissements scolaires aux parents et à la communauté : suggestions et illustrations*. Québec, ministère de l'Éducation. http://www.mels.gouv.qc.ca/lancement/Reddition_comptes/index.htm

Beauchesne, R. (2008). *Vers une gestion sur les résultats (GAR) : le projet éducatif, le plan de réussite et la reddition des comptes*, Chambord.

Bryson, J. M. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco : Jossey-Bass.

Cohen, S., et W. B. Eimicke. (1988). *The Effective Public Manager – Achieving Success in Government*. Londres et San Francisco : Jossey-Bass.

Éthier, G. (1997). *La gestion de l'excellence en éducation*. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval.

European Foundation for Quality Management (EFQM). *Principes de management de la qualité, Organisation Internationale de Normalisation / ISO 9000:2005*. Récupéré le 29 septembre 2009 de [www.iso.org/iso/iso/fr/qmp].

Johnson, G., K. Scholes, R. Whittington et F. Fréry. (2008). *Stratégique*. Paris : Pearson Education.

La Banque de développement du Canada (BDC). *La planification stratégique démythifiée*. Récupéré le 29 septembre 2009 de [http://www.bdc.ca/fr/my_project/Projects/articles/strategic_planning.htm?context=%7B4860ECC2-6AD0-4E81-9CB2-487DB7D28F0D%7D].

L'imputabilité et la responsabilité. *Le Point en administration scolaire*, 5(3), printemps 2003.

Lafontaine, S. (2000). *La planification stratégique de la gestion du troupeau laitier*. Récupéré le 29 septembre 2009 de [http://www.agrireseau.qc.ca/bovinslaitiers/documents/valacta_lplq_2009-04_planification%20strategique.pdf].

Mazouz, B. (dir.) (2008). *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats : nouveaux rôles, nouvelles fonctions, nouveaux profits*, Québec : Presses de l'Université du Québec.

Mercier, J. (2002). *L'administration publique – de l'école classique au nouveau management public*. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval.

Mouvement québécois de qualité - Association d'entreprises vouée à l'amélioration continue de la performance. Récupéré le 29 septembre 2009 de [<http://www.qualite.qc.ca/>].

Ranson, S. (2008). The Changing Governance of Education. *Educational Management Administration & Leadership*, 36(2), 201-219. Récupéré le 11 septembre 2009 de [<http://eme.sagepub.com>].

Rappel des positions du Conseil supérieur de l'éducation sur la gouvernance en éducation, Document préparé à la suite du dépôt des projets de loi sur la gouvernance des cégeps et des universités, août 2009. Récupéré le 29 septembre 2009 de [<http://www.rccfc.ca/pdf/50-0465%20Conseil%20superieur.pdf>].

Shapiro, J. *Planification stratégique*. CIVICUS – Worldwide Alliance for Citizen Participation. Récupéré le 29 septembre 2009 de [<http://www.civicus.org/new/media/Planification%20Strategique.pdf>].

West-Burnham, J. (1994). Strategy, policy and planning. Dans T. Bush et J. West-Burnham (Éds.), *The principles of Educational Management* (79-100). Harlow, GB : Pearson Education.

⁶ Les sources présentées dans la liste de références n'ont pas toutes été citées ou consultées. Elles sont par contre des pistes possibles pour approfondir le sujet à l'étude.