



25 février 2026 - Numéro 10

Nous voici déjà presque rendus à la relâche scolaire et au 10^e numéro de l'INFO-GOUVERNANCE depuis son lancement en 2023. Nous remercions nos lecteurs assidus et espérons que le contenu de nos publications vous inspire toujours autant qu'au début. Puisque nous sommes toujours à la recherche de nouvelles idées pour répondre à vos besoins et vous guider en matière de saine gouvernance, nous procéderons à un sondage (voir plus loin dans cette édition) afin de nous inspirer en vue des prochaines années et, ainsi, tenter de répondre encore mieux à vos besoins. Comme d'habitude, nous comptons sur les directions générales pour faire suivre ce courriel aux administrateurs de leur établissement.

Nous profitons de cette publication afin de vous remercier, une fois de plus, pour votre engagement envers votre école en tant qu'administrateurs. Votre implication, vos ressources et la richesse de votre expertise sont reconnues en plus d'être essentielles en vue d'assurer la création de valeur pour votre organisation.

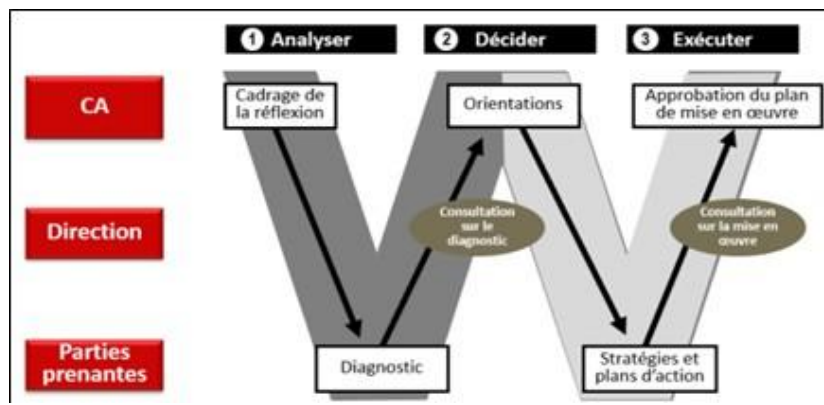
Bonne lecture!



L'importance de l'exercice de planification stratégique

Dans toutes les organisations, le conseil d'administration doit voir à la pérennité et au développement de l'organisation. L'élaboration d'un plan stratégique constitue par conséquent l'une de ses responsabilités les plus importantes. C'est l'outil privilégié grâce auquel l'organisation saura naviguer adéquatement pour réaliser pleinement sa mission et atteindre ses objectifs.

Malgré ce qui précède, le plan stratégique devrait faire l'objet d'un travail d'équipe avec la direction générale et même engager les parties prenantes de l'école. Le rôle du CA ne devrait pas se résumer qu'à adopter ou refuser le plan soumis par la direction générale. Ce serait une occasion ratée, voire une grave erreur, pour une organisation d'agir ainsi. Le conseil doit absolument jouer son rôle à différents moments dans le processus de planification stratégique, à défaut de quoi le plan sera assurément tabletté et oublié dès les jours suivant son adoption. Le [modèle en W](#), ou démarche participative, illustre parfaitement ces « allers-retours » qui doivent avoir lieu entre le CA, la direction générale et les parties prenantes :



En conséquence, les administrateurs doivent s'engager pleinement dans son élaboration en plus de se l'approprier s'ils veulent être en mesure d'en faire un suivi approprié et jouer adéquatement leur rôle en ce qui a trait à la création de valeur pour l'organisation. Même le meilleur plan stratégique ne servira à rien s'il n'habite pas les membres du conseil, à chacune de leurs réunions.

Bien qu'il puisse exister sous quelques formes, il porte normalement sur une période de trois, quatre ou même parfois cinq ans. En se fixant un tel horizon, le conseil d'administration s'oblige à se projeter dans le temps, à se donner des objectifs sur un intervalle défini et à déterminer la meilleure trajectoire pour les accomplir. Compte tenu de la vitesse avec laquelle certains changements s'opèrent dans les environnements internes et externes des organisations éducatives, il devient avisé de définir un échéancier pour le plan, tout en se réservant la possibilité d'y apporter des ajustements sur une base annuelle afin de tenir compte des événements survenus depuis son adoption.

L'exercice de planification stratégique représente donc un temps fort dans la vie d'une organisation et culmine après généralement un travail effectué sur quelques mois. Différentes démarches sont possibles pour le réaliser, mais le conseil d'administration devrait penser aux cinq composantes suivantes afin de maximiser les chances de réussite de son document phare :

- Le CA doit, par un **sous-comité**, s'investir dans le processus et ne pas se contenter d'en déléguer la conduite à son directeur général.
- L'établissement privé qui planifie ses prochaines années veut assurément connaître l'opinion de ses **parties prenantes**, c'est-à-dire celles et ceux qui sont interpellés par sa mission.
- L'analyse des **forces et faiblesses** de l'organisation, ainsi que celle des **occasions et menaces** que recèle son environnement, constitue une dimension essentielle de l'exercice de planification stratégique.
- Le sous-comité voudra aussi procéder sur la base de **faits concrets** et de **données avérées**. Il peut s'agir de compiler des données statistiques ou d'effectuer un exercice d'étalonnage (benchmarking), mais il ne peut pas se fier sur des impressions.
- Des **ateliers de discussion**, regroupant les personnes clés de l'établissement et autres personnes liées à sa mission, permettent aux participants de commenter et d'enrichir les versions du plan stratégique présentées par le sous-comité du conseil d'administration à différentes étapes du processus.

Une fois adopté, le plan stratégique sert de boussole au conseil d'administration. Il s'y réfère pour s'assurer que l'organisation avance dans le sens des orientations convenues. Le plan lui permet de voir si l'établissement maintient sa trajectoire et de mesurer le progrès accompli relativement aux objectifs fixés. Il le guide également pour établir l'ordre des priorités dans l'allocation des ressources disponibles. Le plan stratégique n'est pas un plan opérationnel. Ce dernier

est élaboré et mis en œuvre par le directeur général dans le cadre du plan stratégique. Il est habituellement d'une durée de 12 mois et s'arrime au cycle défini par l'année scolaire.

Un bon plan stratégique est un plan de match cohérent qui repose sur des choix, parfois difficiles. Les administrateurs doivent avoir le courage de les faire.



L'art de préparer l'ordre du jour des rencontres du Conseil

Selon les bonnes pratiques, l'ordre du jour est préparé conjointement par la présidence et la direction générale. Les sujets qu'il affiche devraient principalement porter sur des questions stratégiques et permettre aux administrateurs d'aborder des points qui sont de leur ressort; il faut prendre garde de verser dans la microgestion et de se prononcer sur des questions qui relèvent du rôle ou de l'autorité de la direction générale.

L'ordre du jour devrait également présenter les sujets à traiter au cours de la séance selon trois grandes catégories : les points d'information, ceux amenant une décision et les points de consultation. Outre ces dernières, des points statutaires devraient, comme leur nom l'indique, apparaître à l'ordre du jour de chacune des rencontres. On pense ici notamment à la dénonciation d'intérêts, au suivi du plan stratégique ou encore au huis clos. Même si la fonction fiduciaire d'un conseil d'administration peut intuitivement inciter au questionnement et au contrôle, les bonnes pratiques suggèrent que l'orientation donnée aux sujets à traiter par les administrateurs devrait favoriser les discussions permettant la création de valeur pour l'organisation.

Finalement, l'ordre du jour ainsi que les documents d'accompagnement devraient être acheminés au moins une semaine avant la date de la séance, ou minimalement le vendredi précédant celle-ci, afin de permettre à tous les administrateurs de bénéficier de la fin de semaine pour en prendre connaissance. Ce n'est qu'avec une telle préparation qu'un administrateur pourra jouer le rôle actif qui est attendu de lui.



Sondage

En vue de la préparation de la prochaine année, nous vous invitons à répondre aux 3 questions de ce [COURT SONDAGE](#) (2-3 minutes) d'ici le 12 avril. Les résultats seront ensuite compilés et les conclusions seront dévoilées en mai, lors de la prochaine parution de l'INFO-Gouvernance. Merci à l'avance pour votre contribution.



Formations conçues pour le travail en conseil d'administration

La formation continue des membres d'un conseil d'administration faisant partie des bonnes pratiques en vue d'assurer la saine gouvernance des organisations, différentes capsules informatives ont été développées dans les dernières années. Accessibles par une plateforme sécurisée du site Web de la FEEP pour laquelle votre direction générale a

l'accès, vous pourriez profiter d'une prochaine séance de votre conseil pour en visionner une et, ainsi, approfondir vos connaissances sur un thème en particulier.

Vous voulez aller plus loin et préférez recevoir un spécialiste de la gouvernance dans votre établissement ? Monsieur Frédéric Brazeau, signataire de cette infolettre, est disponible pour une présentation au sujet des bonnes pratiques en matière de saine gouvernance dans un établissement d'enseignement privé, des rôles et responsabilités des acteurs du conseil d'administration ou encore des principes et enjeux reliés à l'éthique. N'hésitez pas à communiquer avec lui pour discuter de vos besoins et convenir du meilleur moment pour sa visite à votre établissement.



À ce jour, plus de 15 000 lectures des numéros précédents ont eu lieu et témoignent de votre intérêt. Vous les avez manqués ? Nous vous invitons à les consulter en utilisant l'outil de recherche (mot clé : info-gouvernance) de la section **GOUVERNANCE** de la Boîte à outils du site Web de la FEEP.



Pour toute question, n'hésitez pas à communiquer avec :

Frédéric Brazeau

Directeur - Services à la direction générale et à l'administration des écoles

infogouvernance@feep.qc.ca

Vous voulez modifier la manière dont vous recevez ce courriel?
Vous pouvez [mettre vos préférences à jour](#) ou encore [vous désinscrire](#)

