

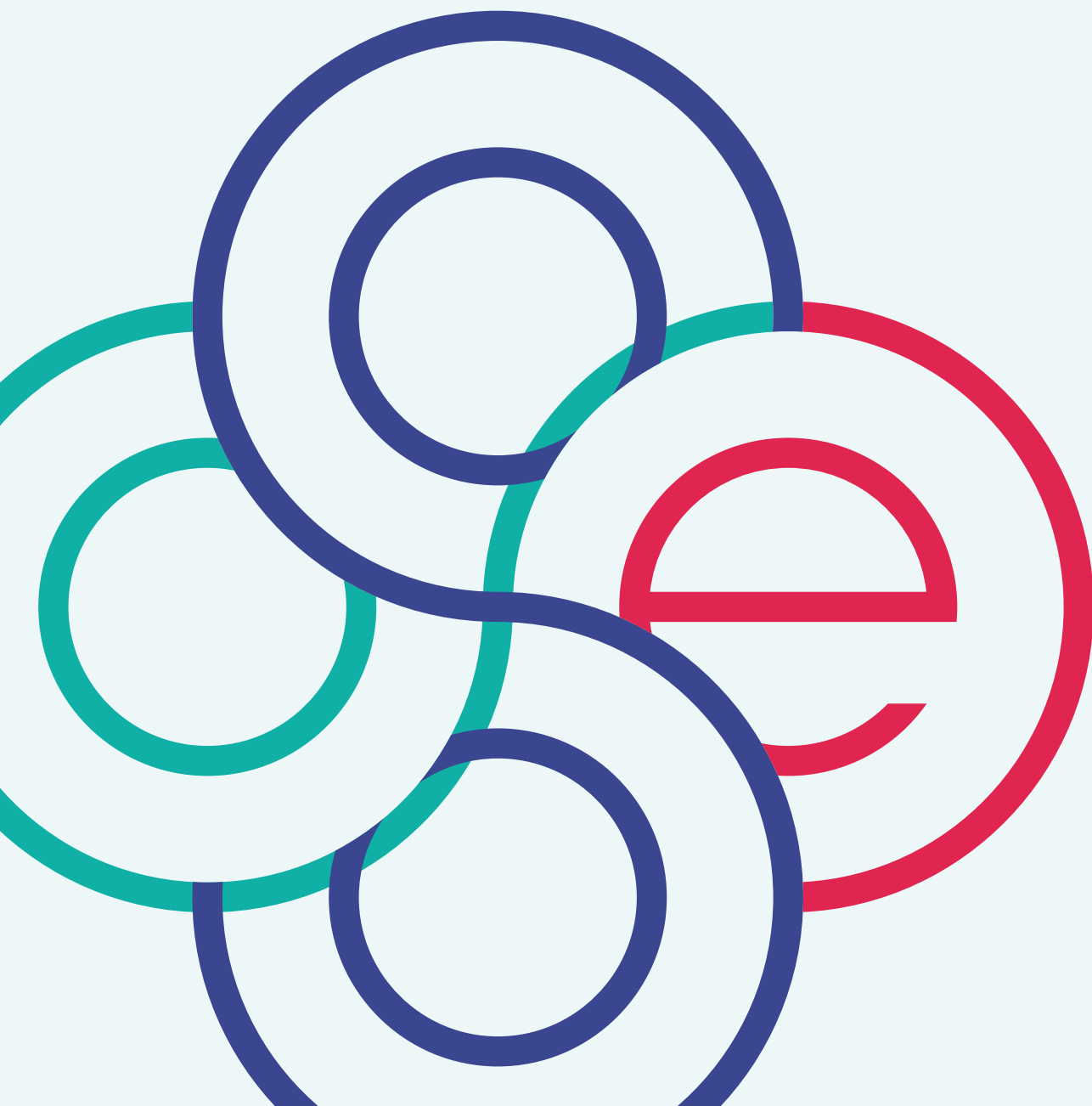
CONSEIL
SUPÉRIEUR
DE L'ÉDUCATION



Plan stratégique

2018 - 2022

Québec 





Maryse Lassonde

Message de la présidente

C'est avec plaisir et fierté que je vous présente le Plan stratégique 2018-2022 du Conseil supérieur de l'éducation. Ce plan expose la vision renouvelée de cet organisme ancré dans l'histoire qui a été créé en même temps que le ministère de l'Éducation du Québec en 1964. Par cette vision, le Conseil se veut dorénavant plus proche des acteurs de l'éducation, y compris les instances gouvernementales, afin que ses avis, tributaires de la pensée de plus d'une centaine de bénévoles œuvrant au sein de son organisation, de ses commissions et de son comité, influencent avec justesse les décisions liées au système éducatif dans son ensemble.

Pour mieux faire entendre sa voix, le Conseil compte raffermir ses partenariats et en développer de nouveaux, étendre la portée de ses messages en diversifiant ses productions et raffermir les piliers sur lesquels il a été construit, à savoir la recherche, les consultations et les délibérations démocratiques permettant d'allier savoir scientifique et savoir expérientiel.

L'élaboration de ce plan et sa mise en œuvre reposent sur l'implication remarquable de la permanence du Conseil, qui, à travers ses études et ses recherches, alimente la réflexion de celui-ci et de ses instances tout en représentant dans ses écrits la pensée consensuelle issue des nombreuses délibérations donnant lieu à des avis qui reflètent ainsi la réalité du système éducatif du Québec.

Je profite de l'occasion pour remercier les membres bénévoles du Conseil qui ont favorisé l'adoption de ce plan stratégique.

La présidente,

A handwritten signature in blue ink, reading "M. Lassonde".

Membres du Conseil



Maryse Lassonde
Présidente,
Conseil supérieur de l'éducation



Jean Bernatchez
Professeur titulaire
Sciences de l'éducation,
Université du Québec à Rimouski



Lise Bibaud
Vice-présidente aux affaires
externes, Association du Québec
pour les enfants avec problèmes
auditifs - Montréal Régional



Christian Blanchette
Doyen,
Faculté de l'éducation
permanente, Université de
Montréal



Josée Bonneau
Directrice adjointe,
École des sciences infirmières
Ingram, Programmes d'études
de premier cycle,
Université McGill



Sophie Bouchard
Directrice,
École primaire-secondaire
Le Bois-Vivant, Commission
scolaire René-Lévesque



Gordon Brown
Directeur des études,
Cégep John Abbott



Julie Brunelle
Directrice du Service
du secrétariat général,
Affaires corporatives et
communications, Commission
scolaire Marie-Victorin



Claude Corbo
Ancien recteur,
Université du Québec
à Montréal



Lyne Deschamps
Directrice générale (retraîtée),
Fédération des comités
de parents du Québec



Nathalie Dionne
Enseignante au secondaire,
École des Vieux-Moulins,
Commission scolaire de
Kamouraska-Rivière-du-Loup



Sylvie Fortin Graham
Représentante
de la communauté



Michelle Fournier

Directrice générale (retraîtée),
Commission scolaire des
Grandes-Seigneuries



Catherine Grondin

Étudiante à la maîtrise en affaires
publiques et internationales,
Université de Montréal



Malika Habel

Directrice générale,
Cégep de Maisonneuve



Michaël Hétu

Enseignant de français,
Cégep André-Laurendeau



Vincent Larivière

Professeur agrégé et titulaire
de la Chaire de recherche du
Canada sur les transformations
de la communication savante,
Université de Montréal



Raymond Nolin

Enseignant au primaire,
Commission scolaire de Montréal



Sébastien Piché

Directeur adjoint des études,
Service du registrariat et
de l'organisation scolaire,
Cégep de Bois-de-Boulogne



Caroline Sirois

Directrice des services éducatifs,
Collège de Lévis



Secrétaire générale

Christina Vigna

Secrétaire générale,
Conseil supérieur
de l'éducation

Membres adjoints d'office

Simon Bergeron

Sous-ministre adjoint à l'enseignement
supérieur, Ministère de l'Éducation
et de l'Enseignement supérieur

Anne-Marie Lepage

Sous-ministre adjointe à l'éducation
préscolaire et à l'enseignement primaire
et secondaire, Ministère de l'Éducation
et de l'Enseignement supérieur

Table des matières



Mission	6
Vision	7
Valeurs	7
Fonctionnement	7
Contexte	8
Enjeux et orientations	10
Enjeu 1	11
Orientation 1	12
Orientation 2	13
Enjeu 2	14
Orientation 3	14
Orientation 4	15
Annexe	16
Tableau synoptique	17

Pour obtenir de l'information complémentaire sur le Conseil supérieur de l'éducation, composez le 418 643-3850 ou consultez le site Web : cse.gouv.qc.ca.

Dépôt légal : Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2019

ISBN 978-2-550-84224-8 (version imprimée)

ISBN 978-2-550-84225-5 (version PDF)

© Gouvernement du Québec, 2019

Toute demande de reproduction doit être faite au Service de gestion des droits d'auteur du gouvernement du Québec.

Ce document a été produit dans l'esprit de la rédaction épicienne, c'est-à-dire d'une représentation équitable des femmes et des hommes.

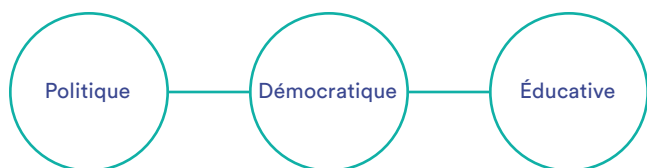
 Ce document est imprimé sur du papier entièrement fait de fibres recyclées postconsommation.

Mission

Conformément à sa loi constitutive, le Conseil supérieur de l'éducation est institué en tant que lieu privilégié de réflexion en vue du développement d'une vision globale et prospective de l'éducation. Il a pour mission de collaborer avec le ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et de le conseiller sur toute question relative à l'éducation.

Le Conseil informe ainsi le ministre sur l'état et les besoins de l'éducation. Il lui propose, pour soutenir la prise de décisions, une réflexion critique alimentée par la recherche, la consultation d'experts et d'acteurs de l'éducation de même que la délibération de ses membres. Il le conseille également sur les changements à apporter dans le système d'éducation à long terme. Ce faisant, le Conseil assure à la population un certain droit de regard et un pouvoir d'influence sur les interventions de l'État en matière d'éducation.

LE CONSEIL ACCOMPLIT SA MISSION PAR L'EXERCICE DE TROIS FONCTIONS COMPLÉMENTAIRES :



Par sa fonction politique, le Conseil donne des avis et propose des orientations au ministre afin de l'éclairer dans ses choix. Il offre une vision équilibrée et réaliste non seulement de ce qui est possible maintenant, mais aussi et surtout de ce qui est souhaitable à moyen et à long terme.

Par sa fonction démocratique, le Conseil favorise le rapprochement entre la population, les décideurs et les parties prenantes de l'éducation : le personnel enseignant, les parents, les étudiants, le personnel de l'éducation ainsi que les autres acteurs intéressés. Au total, ce sont près d'une centaine de personnes qui, par leur engagement citoyen et à titre bénévole, contribuent aux travaux et à la réflexion du Conseil et de ses instances. Cette fonction démocratique s'exerce aussi à travers les consultations que mène le Conseil auprès de la population et des différents acteurs de l'éducation.

Enfin, par sa fonction éducative, le Conseil propose des valeurs, des principes, des analyses de situation et des pistes d'action qu'il soumet à la réflexion et à la délibération des personnes comme des institutions éducatives. Il porte une attention particulière au partage le plus large possible des résultats de sa réflexion avec les acteurs de l'éducation et la population en général, dans le but de contribuer aux débats publics en matière d'éducation et d'exercer son pouvoir d'influence auprès des autorités ministérielles et gouvernementales ainsi que de la société civile.

Vision

Le Conseil vise à devenir une autorité incontournable et un organisme renouvelé qui élabore et partage une vision globale, intégrée et évolutive de l'éducation au Québec.

Valeurs

**DANS LA RÉALISATION DE SA MISSION,
LE CONSEIL S'APPUIE SUR TROIS VALEURS :**

L'impartialité

en agissant en toute indépendance et sans parti pris

L'ouverture

par l'intégration d'une pluralité de points de vue

La rigueur

par la qualité des travaux effectués

Fonctionnement

La table du Conseil supérieur de l'éducation compte 22 membres nommés par le gouvernement pour un mandat d'au plus quatre ans. Il s'agit de citoyennes et de citoyens qui s'intéressent à l'éducation, occupent différentes fonctions dans le milieu de l'éducation ou sont issus de diverses organisations de la société québécoise.

Ces membres doivent, dans l'exercice de leurs fonctions pour le Conseil, agir indépendamment de toute considération politique partisane et de tout groupe de pression.

**UN COMITÉ ET CINQ COMMISSIONS
APPUIENT LA TABLE DU CONSEIL :**

- Comité du rapport sur l'état et les besoins de l'éducation ;
- Commission de l'éducation préscolaire et de l'enseignement primaire ;
- Commission de l'enseignement secondaire ;
- Commission de l'enseignement collégial ;
- Commission de l'enseignement et de la recherche universitaires ;
- Commission de l'éducation des adultes et de la formation continue.

Contexte

Au cours des dernières années, le Conseil a dû faire face à un enjeu de positionnement en lien avec son rôle-conseil ainsi qu'à certains défis relatifs à son organisation interne.

Fort de la nomination de sa nouvelle présidente, M^{me} Maryse Lassonde, et de ressources humaines et financières additionnelles, le Conseil entend revoir ses façons de faire et accroître son influence auprès des décideurs et des acteurs du milieu. Il s'appuiera notamment sur la qualité de l'expérience et la disponibilité de ses membres bénévoles de même que sur les compétences et l'expertise d'une trentaine de personnes qui travaillent au sein de son organisation.

Pour effectuer ses choix stratégiques, le Conseil a tenu compte de son contexte organisationnel et de certains éléments de son environnement externe. Il a également tenu des consultations auprès d'élus et d'organisations représentatives du réseau de l'éducation afin de connaître les éléments jugés prioritaires par ses principaux partenaires.

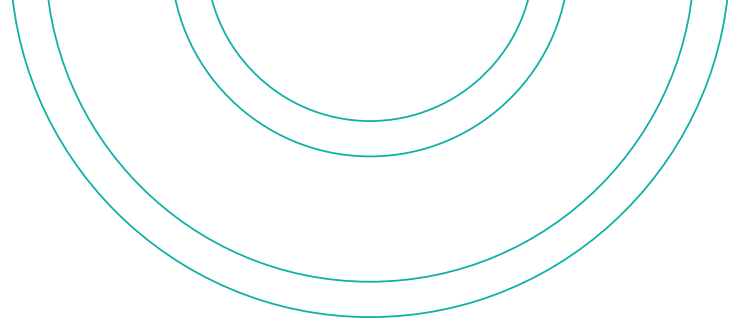
Pour la durée de ce plan stratégique, les activités du Conseil seront marquées par une période de croissance et de modernisation qui se traduira par plusieurs réalisations inédites visant globalement à élargir la portée de ses actions.

La diversification de ses activités et de ses productions, la mise en œuvre d'une stratégie de communication plus dynamique et le développement d'un nouveau mode de gouvernance comptent parmi ses objectifs.

L'INFLUENCE DU CONSEIL

Au cours des premières décennies de son existence, en tant que lieu de réflexion qui vise le développement d'une vision globale et prospective de l'éducation, le Conseil occupait à peu près seul l'avant-scène pour le rôle-conseil auprès des décideurs en matière d'éducation. De nos jours, un plus grand nombre d'organismes participent indirectement à l'élaboration des politiques publiques en éducation. Une pluralité à la fois intellectuelle et politique est ainsi observée autour des décideurs et dans les débats publics. Parmi ces multiples voix, le Conseil évolue avec sa mission singulière. En effet, il jouit d'une grande crédibilité, son influence est manifeste et ses positions sont reprises régulièrement par les divers acteurs du système éducatif. L'implication de plus en plus grande d'acteurs variés nécessite néanmoins une redéfinition de l'espace de parole occupé par le Conseil.

Alors que ses travaux se sont traditionnellement inscrits dans une vision prospective à moyen et à long terme, le Conseil prévoit dorénavant développer également des activités et des productions qui permettront d'informer les décideurs dans un horizon rapproché. Dans le respect de sa mission, le Conseil souhaite ainsi exercer une plus grande influence sur le processus législatif et auprès des instances décisionnelles tout en maintenant son impartialité et la qualité de ses analyses, sur lesquelles repose sa légitimité.



LE RAYONNEMENT DU CONSEIL

Au-delà de sa mission centrale, qui consiste à informer et à conseiller le ministre, les travaux du Conseil bénéficient à une panoplie de groupes tels que les parlementaires et l'ensemble des ministères et des organismes publics, à travers l'élaboration de politiques, de lois, de règlements, de programmes et de mesures encadrant l'éducation. Ses travaux contribuent aussi à alimenter les divers milieux du système éducatif. Le rayonnement du Conseil s'étend largement tant aux milieux de la recherche qu'aux organismes internationaux.

Les consultations menées pointent vers la nécessité de mieux diffuser et faire connaître la pensée du Conseil. Sachant que son influence s'exerce en partie par l'intermédiaire de ses lecteurs et de ses publics cibles, le Conseil doit veiller à en assurer une appropriation efficace par les acteurs concernés. Pour ce faire, il occupera davantage d'espace et investira différents lieux de diffusion qui lui donneront ultimement une plus grande visibilité.

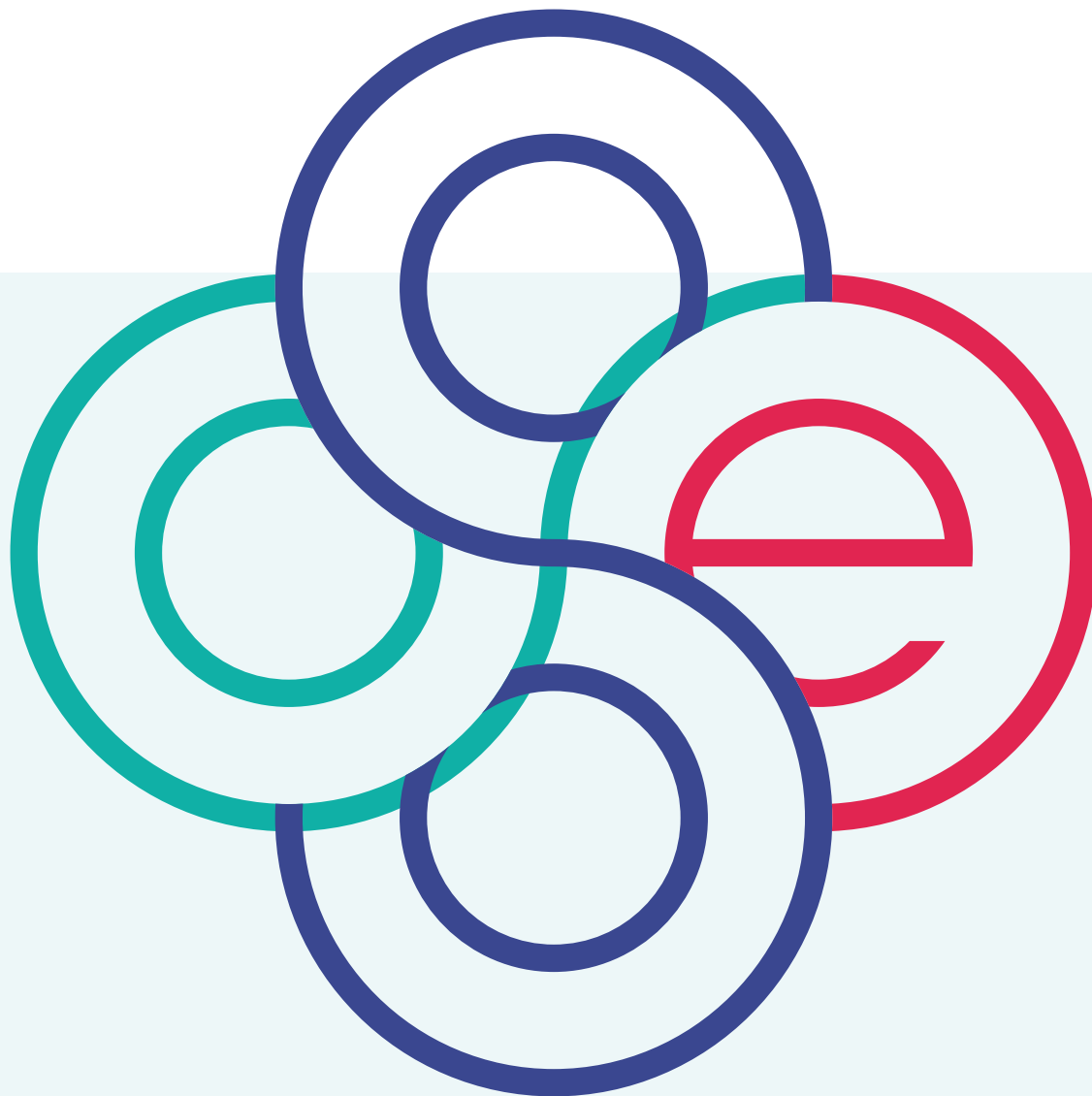
Outre la production de rapports sur l'état et les besoins de l'éducation (REBE), d'avis d'initiative, d'avis réglementaires et de mémoires intégrés à ses activités courantes, le Conseil prévoit accroître la portée de ses travaux par la diversification de la nature de ses productions et l'élaboration d'outils d'appropriation adaptés aux besoins et aux particularités de ses publics cibles.

En ce qui a trait à la diffusion de sa pensée originale, le Conseil sera plus proactif sur la place publique et sur les médias sociaux. Il compte aussi agir davantage au sein de l'appareil gouvernemental en participant plus activement à des activités qui soutiennent la prise de décisions. En tant qu'organisme qui souhaite proposer des réponses aux besoins de la société dans le domaine de l'éducation, le Conseil entend multiplier les initiatives et les collaborations avec différents partenaires du milieu.

UN CONSEIL RENOUVELÉ

Dans une perspective de croissance organisationnelle et de manière à maintenir la qualité de sa performance et à consolider sa capacité à être réactif en temps opportun, la gouvernance du Conseil fera l'objet d'une modernisation. L'obtention d'une certification d'organisme qui soutient la santé et le bien-être au travail est aussi projetée parmi les moyens envisagés pour offrir à son personnel un environnement stimulant.

L'influence, le rayonnement et le développement du Conseil constituent donc les principaux enjeux qui motiveront ses activités. En définitive, le Conseil vise à renouveler ses pratiques pour demeurer une institution incontournable, autant dans les débats publics que comme organisation-conseil pour l'élaboration des politiques publiques.



Enjeu 1

Influence et rayonnement du Conseil

Le Conseil est appelé à jouer un rôle stratégique et rassembleur quant à la vision de l'éducation au Québec et, à ce titre, il doit demeurer le point de rencontre entre la recherche, les parties prenantes du système éducatif, le gouvernement et la société. Il doit aussi être un lieu d'où émergent et se diffusent des idées nouvelles et où se construisent des perspectives d'avenir en matière d'éducation et de formation.

UN RÔLE-CONSEIL DANS UN FORMAT PLUS DIVERSIFIÉ

Formulée il y a plus de 50 ans, la mission propre au Conseil transcende les époques et conserve toute sa pertinence encore aujourd'hui. Au-delà de ses obligations et de ses productions programmées, le Conseil souhaite accroître la portée de ses actions en diversifiant ses types de productions de manière à exercer pleinement son rôle-conseil.

Afin de fournir, de manière diligente, des informations pertinentes en lien avec les questions exprimées par le gouvernement et la société qu'il représente, le Conseil mènera des activités inédites et adaptées qui conduiront, par exemple, à la tenue d'ateliers, de forums ou de conférences. De même, il partagera ou diffusera des rapports de recherche élaborés dans le cadre des travaux de ses instances.

La diffusion publique des productions du Conseil et leur usage par les acteurs concernés et les personnes intéressées par l'éducation exercent une influence indirecte sur les décideurs, alimentent les débats publics et contribuent à l'évolution des politiques publiques et des encadrements. De manière à favoriser l'appropriation du contenu de ses avis et de ses rapports, et à contribuer à son rayonnement, des outils d'appropriation seront systématiquement élaborés.

UNE INFLUENCE ACCRUE ET LE DÉVELOPPEMENT DE PARTENARIATS STRATÉGIQUES

L'intérêt pour les avis et les rapports du Conseil est manifeste et s'illustre par les référencements quotidiens dont il fait l'objet, que ce soit dans des travaux de recherche, des articles de journaux, des communiqués de presse ou sur la place publique par des individus ou des organisations. Cela témoigne de l'influence du Conseil et de son utilité à différents égards. Poursuivant les objectifs qui consistent à diversifier ses activités ainsi que ses productions et à favoriser leur appropriation, le Conseil s'attend à une augmentation du nombre de ces référencements assortie d'une perception accrue de l'utilité de ses réalisations.

Le contexte actuel invite le Conseil à mettre à profit ses forces et son expertise en multipliant les espaces de collaboration avec les différentes parties prenantes du milieu de l'éducation. Dans un souci d'efficacité et d'innovation, il entend développer de nouvelles collaborations officielles avec des partenaires clés.

Ces efforts contribueront au rayonnement de l'organisation tout en mobilisant différents acteurs autour des enjeux d'actualité ou émergents. En somme, les travaux du Conseil permettront d'envisager des pistes de solution communes qui seront d'intérêt pour le ministre, ses instances et les acteurs de l'éducation.

Orientation 1: Rehausser la performance du Conseil

Objectifs	Indicateurs	Donnée de base 2017-18	Cibles			
			2019	2020	2021	2022
1.1 Accroître l'offre d'information utile à la prise de décisions par le ministre et ses instances	Proportion de productions inédites par rapport à l'ensemble des avis d'initiative et des rapports sur l'état et les besoins en éducation (REBE)	0 %	50 %	+20 %	–	+10 %
1.2 Favoriser l'appropriation des productions du Conseil par les acteurs de l'éducation*	Proportion d'avis d'initiative et de REBE accompagnés d'outils d'appropriation	0 %	66 %	100 %	100 %	100 %
1.3 Influencer les divers acteurs de l'éducation	A. Taux de croissance moyen des référencements liés aux travaux et aux positions du Conseil	253	+5 %	+5 %	+5 %	+5 %
	B. Taux de croissance moyen de l'appréciation de l'utilité des différentes productions du Conseil destinées aux acteurs ciblés*	–	Donnée de base	+10 %	–	+10 %
1.4 Déployer des collaborations avec des partenaires clés	Nombre de déclarations diffusées par le Conseil à la suite de collaborations innovantes	0	2	3	4	4

* **Acteurs de l'éducation** : personnel scolaire (membres du personnel-cadre, enseignants, professionnels, professeurs, chercheurs, techniciens, membres du personnel de soutien, etc.), organismes de représentation des structures éducatives (commissions scolaires, collèges, universités, établissements privés), syndicats, associations étudiantes, associations de parents, organismes qui représentent des intérêts disciplinaires ou organismes qui représentent les intérêts de la société civile.

LA DIFFUSION DE LA PENSÉE DU CONSEIL

Le Conseil entend assurer une plus grande présence dans l'espace gouvernemental et partager le plus largement possible les résultats de sa réflexion avec les acteurs de l'éducation et la population en général, dans le but de contribuer aux débats publics en matière d'éducation et d'exercer son pouvoir d'influence auprès des autorités ministérielles et gouvernementales ainsi que de la société civile.

Compte tenu de cet enjeu central, le Conseil se dotera d'une stratégie de communication à plusieurs volets. Cette stratégie se traduira notamment par la mise en valeur de sa pensée et de ses réalisations antérieures, actuelles et futures.

Orientation 2 : Communiquer efficacement la réflexion originale du Conseil						
Objectifs	Indicateurs	Donnée de base 2017-18	Cibles			
		2019	2020	2021	2022	
2.1 Accroître la présence du Conseil au sein des instances gouvernementales	Nombre de représentations du Conseil visant à soutenir la prise de décisions	0	2	4	5	6
2.2 Intensifier la présence du Conseil dans l'espace public	A. Taux d'accroissement du nombre de personnes abonnées aux réseaux sociaux du Conseil	0	Ouverture	300 abonnés	+20 %	+10 %
	B. Taux d'accroissement des messages du Conseil relayés par les utilisateurs des réseaux sociaux	0	Ouverture	Donnée de base	+20 %	+10 %

Enjeu 2

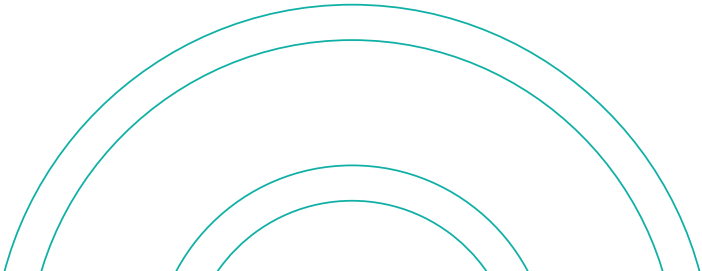
Développement organisationnel

Le présent plan stratégique s’inscrit dans une période de renouvellement des activités du Conseil ainsi que de croissance de ses ressources humaines et budgétaires. Pour atteindre les objectifs qu’il s’est fixés, le Conseil entend revoir ses pratiques de gestion et de gouvernance en implantant plusieurs mesures qui soutiendront la prise de décisions, la gestion du changement,

la transparence et la responsabilisation de l’organisation. La modernisation du Conseil lui permettra de s’adapter de manière plus efficiente aux contextes politique, gouvernemental, informationnel et médiatique, à la fois complexes et dynamiques, tout en préservant ce qui fait sa richesse, son originalité et sa crédibilité.

Orientation 3 : Accroître l’agilité organisationnelle

Objectifs	Indicateurs	Donnée de base 2017-18	Cibles			
			2019	2020	2021	2022
3.1 Améliorer la gouvernance du Conseil	Taux d’implantation des bonnes pratiques en matière de gouvernance	–	Dépôt d’un plan de travail	–	50 %	75 %



Le Conseil détient une expertise de haut niveau essentielle à la réalisation de sa mission. Il s'appuie sur une équipe permanente, garante du caractère rigoureux et fouillé de ses productions. Dans un contexte de croissance de son organisation, il doit pouvoir mobiliser les talents de chacun à tous les niveaux de celle-ci et améliorer de façon continue le climat qui y règne. Pour ce faire, le Conseil mettra en place des pratiques qui favoriseront

et soutiendront la santé psychologique et le bien-être de son personnel, lesquelles auront des retombées positives sur la mobilisation de celui-ci, la consolidation d'un milieu de travail stimulant ainsi que les performances individuelles et collectives. Ces travaux seront guidés et encadrés par une démarche d'obtention d'une certification qui soutient la santé et le bien-être au travail et permet d'en mesurer les effets.

Orientation 4 : Mobiliser le personnel

Objectifs	Indicateurs	Donnée de base 2017-18	2019	Cibles		
				2020	2021	2022
4.1 Offrir un environnement de travail stimulant	Obtention d'une certification qui soutient la santé et le bien-être au travail	–	–	Démarche	Démarche	Obtention

Annexe



Tableau synoptique

Enjeu 1: Influence et rayonnement du Conseil

Orientation	Objectifs	Indicateurs	Donnée de base 2017-18	Cibles				
				2019	2020	2021	2022	
Rehausser la performance du Conseil	1.1 Accroître l'offre d'information utile à la prise de décisions par le ministre et ses instances	Proportion de productions inédites par rapport à l'ensemble des avis d'initiative et des rapports sur l'état et les besoins en éducation (REBE)	0 %	50 %	+20 %	–	+10 %	
	1.2 Favoriser l'appropriation des productions du Conseil par les acteurs de l'éducation*	Proportion d'avis d'initiative et de REBE accompagnés d'outils d'appropriation	0 %	66 %	100 %	100 %	100 %	
	1.3 Influencer les divers acteurs de l'éducation	A. Taux de croissance moyen des référencements liés aux travaux et aux positions du Conseil	253	+5 %	+5 %	+5 %	+5 %	
		B. Taux de croissance moyen de l'appréciation de l'utilité des différentes productions du Conseil destinées aux acteurs ciblés*	–	Donnée de base	+10 %	–	+10 %	
	1.4 Déployer des collaborations avec des partenaires clés	Nombre de déclarations diffusées par le Conseil à la suite de collaborations innovantes	0	2	3	4	4	
Communiquer efficacement la réflexion originale du Conseil	2.1 Accroître la présence du Conseil au sein des instances gouvernementales	Nombre de représentations du Conseil visant à soutenir la prise de décisions	0	2	4	5	6	
	2.2 Intensifier la présence du Conseil dans l'espace public	A. Taux d'accroissement du nombre de personnes abonnées aux réseaux sociaux du Conseil	0	Ouverture	300 abonnés	+20 %	+10 %	
		B. Taux d'accroissement des messages du Conseil relayés par les utilisateurs des réseaux sociaux	0	Ouverture	Donnée de base	+20 %	+10 %	

Enjeu 2: Développement organisationnel

Orientation	Objectifs	Indicateurs	Donnée de base 2017-18	Cibles				
				2019	2020	2021	2022	
Accroître l'agilité organisationnelle	3.1 Améliorer la gouvernance du Conseil	Taux d'implantation des bonnes pratiques en matière de gouvernance	–	Dépôt d'un plan de travail	–	50 %	75 %	
Mobiliser le personnel	4.1 Offrir un environnement de travail stimulant	Obtention d'une certification qui soutient la santé et le bien-être au travail	–	–	Démarche	Démarche	Obtention	

* **Acteurs de l'éducation** : personnel scolaire (membres du personnel-cadre, enseignants, professionnels, professeurs, chercheurs, techniciens, membres du personnel de soutien, etc.), organismes de représentation des structures éducatives (commissions scolaires, collèges, universités, établissements privés), syndicats, associations étudiantes, associations de parents, organismes qui représentent des intérêts disciplinaires ou organismes qui représentent les intérêts de la société civile.

