



Document 1

Plan stratégique 2007-2010

14 mai 2007

Nous en sommes à notre second exercice de planification stratégique dans le cadre des nouvelles dispositions de la Loi sur l'instruction publique introduites en 2002. Dès le printemps 2006, nous nous sommes attardés avec beaucoup d'attention au contexte résultant du Plan stratégique 2003-2006.

D'importants progrès ont été observés. Cependant, étant donné notre culture organisationnelle et nos convictions profondes, nous avons reconduit certains dossiers. C'est le cas de *La réussite du plus grand nombre d'élèves*. Nous maintenons ainsi notre volonté de consacrer ressources, énergie et créativité à faire en sorte que nos élèves profitent de leur passage à l'école pour acquérir ce qui les servira dans leur vie adulte, professionnelle et personnelle. Cet objectif ne peut se réaliser sans la compétence du personnel que nous retrouvons à tous les niveaux de l'organisation. C'est pourquoi nous voulons miser sur eux, de la sélection à la formation continue, en passant par l'harmonie des rapports humains, l'engagement personnel, la supervision et l'accompagnement professionnel; nous sommes confiants que nos élèves en seront les premiers bénéficiaires. Enfin, nous continuerons à questionner nos façons de faire. L'économie des ressources, l'efficacité et l'efficience de nos activités de gestion sont des moyens par excellence pour consacrer plus de temps à la réussite du plus grand nombre.

Bien que certains dossiers ne réapparaissent pas dans la planification stratégique 2007-2010, nous en maintiendrons le suivi dans le cadre des activités régulières de l'organisation.

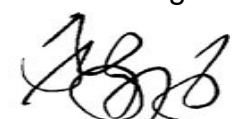
Nous avons simplifié la planification quant au nombre d'objectifs pour mieux nous y investir : trois orientations stratégiques, douze objectifs, voilà les enjeux des prochaines années. Nous espérons que les parents, le personnel de nos établissements, nos partenaires socio-économiques se les approprieront et contribueront à leurs réalisations dans le meilleur intérêt de la génération à venir.

Le président,



Daniel Thiffault

Le directeur général,



Thomas Duzyk

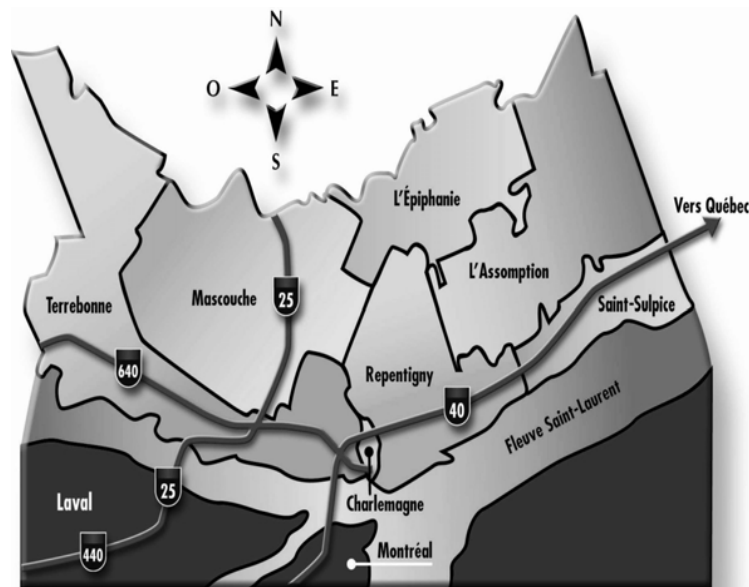
Table des matières

◆ Préambule	4
◆ Le diagnostic (contexte et principaux enjeux)	
A- Le contexte	6
1. Les résultats reliés à la réussite	6
2. La mise en place du Renouveau pédagogique	9
3. La didactique et les projets spéciaux pour favoriser la persévérance et la réussite	9
4. L'implantation et l'application des politiques nationale et locale d'adaptation scolaire	9
5. La mise en place d'une culture de formation continue pour toutes les catégories de personnel.....	9
6. L'élaboration d'une offre de services aux parents à titre de premiers éducateurs de leur enfant.....	10
7. Le leadership de la Commission scolaire dans la communauté et l'harmonisation des services.....	10
8. La gestion au service de la mission éducative	10
9. La sécurité de nos élèves et de la communauté	10
10. Des progrès marqués	10
B- Les principaux enjeux.....	11
◆ Le Plan stratégique 2007-2010	
Les orientations de la mission éducative à la Commission scolaire des Affluents.....	13
Les orientations.....	15
Orientation 1 : objectifs et axes d'intervention	16
Orientation 2 : objectifs et axes d'intervention	24
Orientation 3 : objectifs et axes d'intervention	27

Préambule

Près de 35 000 élèves fréquentent les écoles et les centres de la Commission scolaire des Affluents (CSA) qui compte plus de 5000 employés. La CSA offre des services d'enseignement préscolaire, primaire, secondaire, de formation générale et de formation professionnelle.

Située au nord-est de la métropole, elle épouse le territoire des MRC de L'Assomption et Les Moulins s'étendant sur 528,61 kilomètres carrés. La population de sept municipalités et villes bénéficie des services offerts par la CSA.



La population du territoire de la Commission scolaire des Affluents affiche peu de défavorisation (indice de richesse et de pauvreté) comparativement à la population des autres commissions scolaires du Québec.

En 2006-2007, un budget total de fonctionnement de quelque 280 millions de dollars a permis à la Commission scolaire d'offrir des services à sa population. Environ 14 % de ce budget provient de la taxe scolaire locale.



LE DIAGNOSTIC

(contexte et principaux enjeux)

A) LE CONTEXTE

En juin 2003, la Commission scolaire adoptait son premier Plan stratégique 2003-2006 selon les nouvelles dispositions de la Loi sur l'instruction publique. Il comptait six orientations et vingt-quatre objectifs. Le Plan stratégique de la Commission scolaire tenait compte de celui du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et il s'est concrétisé par les plans de réussite des écoles et des centres de formation.

Au terme de cet exercice triennal, on s'est attardé à l'évaluation de cette planification.

Depuis février 2006, un bilan de l'atteinte des objectifs du Plan stratégique 2003-2006 a été réalisé. Présenté à toutes les directions des écoles et des centres en juin 2006 et au Comité consultatif de gestion en septembre 2006, celles-ci ont pu le valider, le commenter et l'enrichir.

1. Les résultats reliés à la réussite

Conformément à l'article 459.1 de la Loi sur l'instruction publique, le Ministère a établi, après consultation des commissions scolaires, des indicateurs nationaux de réussite. Ces données, au regard des apprentissages et du cheminement scolaire des élèves, sont mises à jour périodiquement et mises à la disposition des commissions scolaires.

Au primaire : Les dernières données disponibles sont de 2005-2006 sauf pour « L'âge à la sortie du primaire » où les dernières données disponibles datent de 2004-2005.

<i>Éléments positifs</i>	<i>Éléments à améliorer</i>
<p>L'âge d'entrée des élèves dans un cycle</p> <p>✓ Les élèves de 6, 8 et 10 ans qui entrent dans leur cycle respectif à l'âge attendu ont augmenté et leur proportion est supérieure à l'ensemble du Québec.</p>	<p>✓ La proportion de garçons est inférieure à celle des filles.</p> <p>Élèves de 6 ans (filles : 98,9 %, garçons : 97,7 %)</p> <p>Élèves de 8 ans (filles : 95,5 %, garçons : 93,9 %)</p> <p>Élèves de 10 ans (filles : 95,6 %, garçons : 92 %)</p>
<p>La prolongation des études dans un cycle</p> <p>✓ Au 3^e cycle, la proportion d'élèves en prolongation est moindre de 0,5 % par rapport à celle de l'ensemble du Québec.</p>	<p>✓ Plus d'élèves du premier cycle (1,1 %) et du deuxième cycle (0,6 %) sont en prolongation que dans l'ensemble du Québec dont une proportion plus grande de garçons (1^{er} cycle : 1,5 %, 2^e cycle : 0,9 %).</p>
<p>L'âge à la sortie du primaire</p> <p>✓ La proportion d'élèves qui terminent à 12 ans et moins s'est accrue et est supérieure de 2,3 % à l'ensemble du Québec.</p>	<p>✓ À la Commission scolaire, les garçons terminent leur primaire à l'âge attendu de 12 ans à un taux inférieur de près de 5 % par rapport à celui des filles.</p>
<p>L'intégration des élèves handicapés ou en difficultés d'adaptation ou d'apprentissage</p> <p>✓ Notre taux d'intégration des élèves handicapés ou en difficultés d'adaptation ou d'apprentissage est à la hausse et est supérieur de 1 % à l'ensemble du Québec.</p>	<p>✓ En proportion, plus de filles (82,6 %) que de garçons (78,7 %) handicapés ou en difficultés d'adaptation ou d'apprentissage sont intégrées dans les classes ordinaires.</p>

Au secondaire : Les dernières données disponibles datent de 2004-2005, sauf pour « L'âge d'entrée au secondaire » et pour « L'intégration des élèves handicapés ou en difficultés d'adaptation ou d'apprentissage », où les dernières données disponibles sont de 2005-2006.

<i>Éléments positifs</i>	<i>Éléments à améliorer</i>
<p>L'âge d'entrée au secondaire</p> <p>✓ Une proportion d'élèves supérieure de 0,3 % à celle de l'ensemble du Québec entrent au secondaire à 12 ans et moins.</p>	<p>✓ Moins de garçons (83,3 %) que de filles (86,6 %) débutent leur secondaire à l'âge de 12 ans et moins.</p>
<p>Les sorties sans qualification par cycle</p> <p>✓ Nous avons moins de « décrocheurs » que dans l'ensemble du Québec tant au 1^{er} cycle (0,6 %) qu'au 2^e cycle (0,4 %).</p>	<p>✓ Deux fois plus de garçons (2,2 %) que de filles (1,0 %) au 1^{er} cycle et près de 3 fois plus au 2^e cycle (6,7 % et 2,9 %) quittent l'école sans diplôme ni qualification.</p>
<p>Les sorties avec diplôme en 5^e secondaire</p> <p>✓ La proportion d'élèves de 5^e secondaire qui obtiennent leur diplôme est supérieure de 4,4 % à celle de l'ensemble du Québec.</p>	<p>✓ Un taux de 12,1 % de moins de garçons de 5^e secondaire obtiennent leur diplôme par rapport aux filles.</p>
<p>Les sorties avec diplôme¹ ou qualification²</p> <p>✓ La proportion d'élèves qui quittent l'école avec diplôme ou qualification est supérieure de 0,5 % à celle de l'ensemble du Québec.</p>	<p>✓ Le taux de garçons (65,2 %) est moindre que les filles (85,9%).</p>
<p>La réussite aux épreuves ministérielles et aux épreuves de français</p> <p>✓ Une proportion d'élèves supérieure de 0,1 % à celle de l'ensemble du Québec réussissent l'épreuve de français de 5^e secondaire.</p>	<p>✓ Nos filles (-3,5 %) et nos garçons (-3,9 %) réussissent moins bien à l'ensemble des épreuves ministérielles sauf en français où nos filles réussissent mieux de 1,8 point de pourcentage que celles de l'ensemble du Québec.</p>
<p>L'intégration des élèves handicapés ou en difficultés d'adaptation ou d'apprentissage</p> <p>✓ Notre taux d'élèves handicapés ou en difficultés d'adaptation ou d'apprentissage intégrés en classes ordinaires s'est accru et est supérieur de 9,1 % par rapport à celui de l'ensemble du Québec.</p>	<p>✓ En proportion, plus de filles (56 %) que de garçons (53,5 %) handicapés ou en difficultés d'adaptation ou d'apprentissage sont intégrés dans les classes ordinaires.</p>

¹ Sorties avec diplôme
 AFP : Attestation de formation professionnelle
 ASP : Attestation de spécialisation professionnelle
 DES : Diplôme d'études secondaires
 DEP : Diplôme d'études professionnelles

² Sorties avec qualification
 CFER : Certificat de formation en entreprise de récupération
 ISPJ : Certificat de formation en insertion sociale et professionnelle des jeunes

En formation professionnelle : Les dernières données disponibles sont de 2004-2005 sauf pour « L'obtention d'un diplôme en formation professionnelle dans le même programme ou peu importe le programme » où les dernières données disponibles datent de 2002-2003.

<i>Éléments positifs</i>	<i>Éléments à améliorer</i>
Le nombre total d'inscrits ✓ Le nombre total d'inscriptions est en légère croissance (114 de plus en 5 ans).	✓ Bien qu'en croissance les inscriptions à la Commission scolaire (11,3 %) ne suivent pas le rythme de celles de l'ensemble du Québec (14,7 %).
Le nombre de nouveaux inscrits	✓ Le nombre de nouveaux inscrits présente une baisse de 10% en 2004-2005, par rapport à 2000-2001, alors qu'il augmente de 11,8% dans l'ensemble du Québec.
Les élèves inscrits de moins de 20 ans ✓ La proportion des nouveaux élèves de moins de 20 ans (50,2 %) est supérieure à celle de l'ensemble du Québec (33,4 %).	
L'obtention d'un diplôme en formation professionnelle dans le même programme ou peu importe le programme	✓ La proportion de diplômés dans le même programme ou peu importe le programme est de 17 % inférieure dans les 2 cas à celle de l'ensemble du Québec. Plus d'hommes (62,9 %) que de femmes (53,8 %) obtiennent leur diplôme, contrairement à l'ensemble du Québec (hommes : 75,8 %, femmes 77,2 %).
L'alternance travail-études ✓ Le nombre d'élèves en alternance travail-études est en légère croissance, soit 11 de plus.	

En formation générale aux adultes : Les dernières données disponibles sont de 2004-2005.

<i>Éléments positifs</i>	<i>Éléments à améliorer</i>
L'effectif total et pour chacun des neuf services d'enseignement ✓ On constate une croissance des inscriptions supérieure à l'ensemble du Québec dans l'effectif total ainsi que dans huit des neuf services d'enseignement offerts à la Commission scolaire des Affluents : le soutien pédagogique, l'alphabétisation, le présecondaire, le 2 ^e cycle du secondaire, l'intégration sociale, l'intégration socioprofessionnelle, la préparation à la formation professionnelle et la préparation aux études postsecondaires.	✓ Seulement les inscriptions au 1 ^{er} cycle du secondaire (le 9 ^e service d'enseignement) ont diminué de 15,6 % par rapport à 2000-2001.

Malgré plusieurs améliorations notables des indicateurs de réussite, nous croyons fermement devoir maintenir comme premier objectif : **La réussite du plus grand nombre d'élèves**. C'est la base de notre mission et de notre engagement collectif. La réussite des garçons, la valorisation et la promotion de la formation professionnelle et, pour les élèves handicapés ou en difficultés d'adaptation ou d'apprentissage, la notion même de réussite, sont des cibles à retenir.

2. La mise en place du Renouveau pédagogique

Au primaire, le nouveau curriculum est largement appliqué aux 1^{er} et 2^e cycles. Perçu comme un moyen de favoriser la réussite, il faut achever sa mise en place au 3^e cycle et consolider l'ensemble des cycles.

Au secondaire, au 1^{er} cycle, nous sommes en pleine appropriation soutenue par diverses formations, des recherches-action, du développement en évaluation et en activités d'apprentissage et de l'accompagnement. Au 2^e cycle, l'implantation est amorcée et nous demeurons attentifs pour procéder aux ajustements requis.

En formation professionnelle et en formation générale aux adultes, nous poursuivons l'implantation de la Politique gouvernementale et du Plan d'action en matière d'éducation aux adultes et de formation continue.

3. La didactique et les projets spéciaux pour favoriser la persévérance et la réussite

Sur le plan de la didactique, les enseignants supportés par le Service des ressources éducatives investissent dans la différenciation pédagogique, les activités d'apprentissage et les technologies de l'information. Les écoles et les centres de formation offrent une foule d'activités et de projets spéciaux pour l'ensemble des élèves, tant au primaire qu'au secondaire. Les élèves à risque, les garçons et les clientèles spéciales sont particulièrement visés.

Nous nous proposons de poursuivre dans ces directions en assurant un support le plus près possible de l'action. L'ouverture et le soutien à l'innovation demeurent une orientation bien ancrée à la Commission scolaire des Affluents.

4. L'implantation et l'application des politiques nationale et locale d'adaptation scolaire

Ces politiques sont en place dans notre milieu. De larges pas ont été franchis concernant l'intégration. Cette démarche requiert des enseignants une importante préparation. Étant donné les exigences que commande cette clientèle, ce dossier sera de nouveau prioritaire dans le prochain Plan stratégique.

5. La mise en place d'une culture de formation continue pour toutes les catégories de personnel

Au cours des trois dernières années, plus de 1000 sessions de formation ont été offertes. Ces sessions sont d'une grande qualité et appréciées des participants. Le suivi est à parfaire concernant les retombées en classe. Les directions des écoles et des centres de formation souhaiteraient intégrer le tout dans leurs fonctions de supervision. On souhaite développer une vision globale et partagée de valorisation et de compétence des ressources humaines.

6. L'élaboration d'une offre de services aux parents à titre de premiers éducateurs de leur enfant

Bien que plusieurs perfectionnements soient offerts aux parents individuellement et comme groupes représentatifs de la part des écoles et de la Commission scolaire, nous n'avons pas mis en place un *plan structuré de services aux parents sous diverses formes*. La démarche se poursuit et diverses formules sont considérées.

7. Le leadership de la Commission scolaire dans la communauté et l'harmonisation des services

Plusieurs élus et membres du personnel participent à de nombreuses tables régionales et conseils d'administration avec nos partenaires de la santé, des services sociaux et des organismes communautaires. Ces participations favorisent la collaboration dans un esprit d'efficacité et d'harmonisation des services aux élèves et demeurent importants pour la CSA.

8. La gestion au service de la mission éducative

L'intention est présente et ferme. Les gestionnaires de la Commission scolaire, des écoles et des centres de formation sont préoccupés par cette recherche d'efficacité et d'efficacité qui est une des rares façons de dégager du temps à consacrer à la réussite des élèves. Il n'en demeure pas moins que, comme organisme public, la Commission scolaire a des obligations et est imputable de sa gestion. De nouveaux outils informatiques visent l'efficacité de certaines opérations; ils requièrent par ailleurs un temps d'appropriation. Un équilibre reste à trouver.

9. La sécurité de nos élèves et de la communauté

Un plan des mesures d'urgence a été implanté dans la majorité des établissements. Plusieurs programmes préventifs existent aussi. Le Service des ressources matérielles joue un rôle conseil auprès des membres du personnel des établissements concernant différentes situations « à risques ». Cette préoccupation de première importance se poursuivra dans les activités régulières de la Commission scolaire.

10. Des progrès marqués

Certains dossiers figurant au Plan stratégique 2003-2006 ont franchi des progrès marqués :

- *La mise en œuvre des projets éducatifs et des plans de réussite* : chaque école et centre de formation ont réalisé une première planification. Ils ont été accompagnés par des ressources dédiées à cette fin et plusieurs ont apprécié les effets de la démarche dans leur milieu. L'évaluation est à parfaire.
- *L'élaboration des programmes locaux des services complémentaires* : la rédaction est terminée; il reste cependant à accompagner et soutenir les écoles dans la mise en place de ces services.
- *Le développement et l'organisation des services de garde* : des outils ont été mis en place. Les services de garde sont davantage intégrés à la vie de l'école et tendent à s'harmoniser avec l'esprit du Renouveau pédagogique.
- *Le support aux conseils d'établissement* : des activités de formation et de support sont en place. Les conseils d'établissement font maintenant partie de l'environnement des établissements.

Tout n'est pas accompli dans ces dossiers. La Commission entend poursuivre son appui dans ses activités régulières.

B) LES PRINCIPAUX ENJEUX

Dans un tel contexte, des enjeux nous sollicitent pour l'exercice 2007-2010 :

- la réussite du plus grand nombre d'élèves;
- l'amélioration de la réussite des garçons;
- l'amélioration continue des résultats;
- l'amélioration du taux de diplomation;
- la réduction du décrochage;
- la mise en place de mesures de soutien à la persévérance et au raccrochage scolaires;
- un soutien accru à la mobilisation du personnel;
- l'importance de la formation continue pour toutes les catégories de personnel;
- la gestion de la diversité culturelle auprès des élèves, des parents et des membres du personnel;
- une présence accrue de la Commission scolaire dans la communauté;
- la recherche constante de l'efficacité, de l'efficience et de la simplicité administrative.



PLAN STRATÉGIQUE 2007-2010



LES ORIENTATIONS DE LA MISSION ÉDUCATIVE À LA COMMISSION SCOLAIRE DES AFFLUENTS

À maintes reprises, le Conseil des commissaires a affirmé sa croyance que l'école ou le centre de formation est le cœur de l'activité éducative et que le conseil d'établissement, la direction et le personnel qui y œuvrent ont toutes les ressources, la volonté et la compétence pour mettre en œuvre les services éducatifs les plus appropriés aux besoins et attentes de la clientèle qu'ils desservent. Cette synergie doit converger vers la première préoccupation du Conseil des commissaires : **instruire** les élèves, les **socialiser** et les **qualifier**, voilà la mission première qui conduit à la réussite.

La réussite des élèves étant établie comme priorité numéro un, le Conseil des commissaires a mené une large démarche qui a défini « Les orientations de la mission éducative »¹. Celle-ci est intégrée à la culture de l'organisation et contribue à guider le Conseil des commissaires et à inspirer chacune des personnes dont les décisions et les actions ont un impact sur la vie éducative de l'école, qu'elle soit élève, parent, membre du personnel ou membre élu d'une instance politique de l'école ou de la communauté.

Par ailleurs, dans le partage des responsabilités en matière éducative entre les établissements scolaires et la Commission scolaire, cette dernière s'est vue attribuer des responsabilités de coordination du réseau de ses établissements qu'elle entend assumer pleinement.

¹ Le texte intégral « *Les orientations de la mission éducative* » de la Commission scolaire des Affluents est disponible dans son site Internet au www.csaffluents.qc.ca/commission/mission.htm

1.0 LA PRIORITÉ NUMÉRO UN DU CONSEIL DES COMMISSAIRES : LA RÉUSSITE DES ÉLÈVES

2.0 LES ACTEURS DE LA RÉUSSITE DES ÉLÈVES

- 2.1 L'élève est le premier et principal artisan de son apprentissage et de son développement. Il doit être encouragé à s'engager activement dans son propre processus d'apprentissage.
- 2.2 Le parent est le premier éducateur de son enfant. Son soutien et son encouragement ainsi que sa complicité avec l'école sont indispensables à la réussite de son enfant à l'école.
- 2.3 L'enseignante ou l'enseignant est le premier et principal éducateur à l'école et le maître d'œuvre de sa classe et des apprentissages qu'il y propose dans le cadre du projet éducatif de l'école.
- 2.4 Le personnel de soutien et professionnel de l'école joue un rôle indispensable de soutien auprès de l'élève et auprès de ceux qui œuvrent quotidiennement auprès de l'élève.
- 2.5 La direction de l'école est le principal leader pédagogique et rassembleur de son école. Par une gestion empreinte de rigueur, elle favorise la réussite éducative des élèves.
- 2.6 Le conseil d'établissement est le lieu par excellence pour concrétiser le partenariat des acteurs de l'établissement scolaire, partenariat essentiel à la réussite des élèves qui y sont desservis.
- 2.7 Les services centralisés sont au service de l'établissement scolaire.
- 2.8 Le Conseil des commissaires et la Direction générale sont au service des écoles.
- 2.9 Les organismes de la communauté, par leurs activités de soutien et d'intervention auprès de la jeunesse, contribuent à la réussite des élèves.

3.0 LES ORIENTATIONS DE LA MISSION ÉDUCATIVE

- 3.1 Nous croyons en une école qui place la réussite éducative de ses élèves au premier rang de ses priorités.

- 3.2 Nous soutenons le développement d'une école autonome, responsable et imputable qui dispose des moyens nécessaires à l'accomplissement de sa mission éducative.
- 3.3 Nous voulons une école où les membres du conseil d'établissement prennent des décisions dans le meilleur intérêt des élèves, assurent l'élaboration et l'adoption d'un projet éducatif situant la réussite des élèves au cœur des préoccupations de l'école.
- 3.4 Nous croyons en une école qui valorise l'effort et exige le meilleur des élèves et de ceux qui travaillent auprès d'eux.
- 3.5 Nous voulons une école qui favorise la formation continue de son personnel et qui cherche constamment à améliorer ses pratiques éducatives et les contextes d'apprentissage et de vie scolaire dans le but de favoriser le développement optimal des élèves.
- 3.6 Nous favorisons une école où se manifeste une pédagogie différenciée répondant aux divers styles et rythmes d'apprentissage des élèves.
- 3.7 Nous croyons en une école qui favorise et facilite la continuité des apprentissages des élèves.
- 3.8 Nous voulons une école qui propose l'accompagnement des élèves tout au long de leur parcours éducatif.
- 3.9 Nous préconisons que l'école intègre ses élèves handicapés ou en difficultés d'adaptation ou d'apprentissage dans le cadre le plus normal possible.
- 3.10 Nous encourageons le développement d'une école qui offre à ses élèves des programmes éducatifs particuliers répondant à leurs besoins et intérêts.
- 3.11 Nous préconisons que l'école procède à une évaluation des apprentissages qui soit juste et équitable pour l'élève et qui favorise l'estime de soi et le désir de dépassement.
- 3.12 Nous souhaitons une école qui élabore des règles de vie commune favorisant la responsabilisation des élèves et le développement de son identité sociale.
- 3.13 Nous favorisons le développement d'une école orientante.
- 3.14 Nous croyons en une école qui favorise la participation des parents.
- 3.15 Nous encourageons le développement d'une école ouverte à sa communauté.

POUR QUE PLUS D'ÉLÈVES RÉUSSISSENT ET QU'ILS RÉUSSISSENT MIEUX

Compte tenu de l'analyse du contexte qui précède et des principaux enjeux qui s'en dégagent, compte tenu des orientations de la mission éducative à laquelle nous adhérons, la présente planification conduit à des orientations stratégiques, des objectifs et des axes d'intervention.

Dans un premier temps, la réussite du plus grand nombre d'élèves nous apparaît comme un incontournable. Dans un second temps, nous croyons que pour accéder à cette première orientation, la ressource première est le personnel; du recrutement en passant par la formation continue et la qualité des relations de travail, voilà autant de facteurs qui permettront aux membres du personnel de se réaliser dans l'exercice de leur profession. Enfin, le contexte social et financier étant ce qu'il est, nous devons nous préoccuper de l'économie des ressources. Optimiser l'utilisation des fonds publics, prioriser l'attribution des ressources à la mission éducative sont des convictions qui nous animent et que nous voulons actualiser dans notre Plan stratégique 2007-2010.

ORIENTATION 1 : La réussite des élèves

La Commission scolaire des Affluents, en lien avec les parents et la communauté de son territoire, a la responsabilité de diplômer ou de qualifier le plus grand nombre d'élèves possible, conformément à sa mission.

ORIENTATION 2 : La compétence du personnel

La Commission scolaire des Affluents s'assure de la compétence de son personnel dès l'embauche. Par la suite, grâce à la formation continue, à l'accompagnement et à la supervision, entre autres, elle prend les moyens pour l'encourager à s'engager davantage au sein de notre organisation.

ORIENTATION 3 : L'efficacité et l'efficience de la gestion

La Commission scolaire des Affluents s'assure que les activités de gestion pédagogique et administrative s'effectuent dans un contexte d'efficacité et d'efficience en appui à sa mission.

ORIENTATION 1 : La réussite des élèves

La Commission scolaire des Affluents, en lien avec les parents et la communauté de son territoire, a la responsabilité de diplômer ou de qualifier le plus grand nombre d'élèves possible, conformément à sa mission.

Objectifs	Axes d'interventions	Résultats visés	Modes d'évaluation¹
<p>1.1 Se situer au-dessus de la moyenne provinciale pour tous les indicateurs nationaux de réussite, plus spécifiquement :</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● S'assurer que les écoles et les centres de formation disposent annuellement des indicateurs nationaux de réussite de leur établissement. ● Les accompagner, au besoin, dans leurs analyses. ● Fournir des outils et les supporter dans leur plan de réussite. ● Faire le suivi, superviser et questionner les plans d'actions mis en place. ● Développer des indicateurs locaux afin de faire les nuances requises et mieux faire comprendre la situation de la réussite localement. ● Accompagner les écoles et les centres dans leur cheminement pour améliorer leur réussite. ● S'attarder davantage à l'évaluation des plans de réussite, à la régulation, aux moyens mis de l'avant, à leur efficacité. 	<p>Que chaque école se situe au-dessus de son milieu socio-économique comparable par rapport à chacun des indicateurs nationaux de réussite.</p> <p>Augmenter les taux de réussite plus particulièrement chez les garçons et ainsi réduire les écarts entre les sexes pour chacun des indicateurs de réussite.</p> <p>Que chaque école et chaque centre avec sa communauté s'approprie l'information sur sa réussite et prenne les moyens pour s'améliorer.</p>	<p>Suivi annuel (minimum) des indicateurs nationaux et locaux de réussite dans chacune de nos écoles et dans chacun de nos centres en portant une attention spéciale aux écarts entre la réussite par sexe à partir d'outils concrets : feuilles de route, fichiers Excel, tableaux de bord, entrepôt de données.</p> <p>Inclure ces résultats dans la reddition de comptes annuelle et dans le rapport du Service des ressources éducatives.</p> <p>Supervision par la Direction générale.</p>

¹ Le mode d'évaluation concerne toujours l'objectif.

Objectifs	Axes d'interventions	Résultats visés	Modes d'évaluation¹
<p>au primaire, réduire la « prolongation des études » aux 1^{er} et 2^e cycles;</p> <p>au secondaire, améliorer nos taux de réussite aux épreuves uniques du Ministère;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Au préscolaire et aux 1^{er} et 2^e cycles du primaire, dans une perspective d'intervention précoce, soutenir la mise en place des services adaptés ou de mesures d'appui en alternative à la prolongation du cycle. • Assurer un suivi de l'efficacité et de l'efficience des services adaptés ou des mesures d'appui en alternative à la prolongation du cycle. • Au secondaire, soutenir les écoles dans la mise en place de plans d'action favorisant la réussite aux épreuves uniques du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. 	<p>Que les taux de prolongation des études soient inférieurs aux écoles de milieux socioéconomiques semblables.</p> <p>Améliorer nos taux de réussite de façon à nous situer parmi les commissions scolaires comparables à notre milieu socioéconomique (04).</p> <p>Que les taux de réussite de chaque école se situent à la hauteur de son milieu socioéconomique.</p>	<p>Suivi annuel de la « prolongation des études » aux 1^{er} et 2^e cycles par école primaire.</p> <p>À chaque étape de bulletin, faire un suivi des taux de réussite des programmes sanctionnés par une épreuve unique.</p> <p>Analyser annuellement les effets négatifs de la modération (par école, par programme).</p> <p>Suivi annuel des résultats par école et programme; rapport du Service des ressources éducatives.</p>

¹ Le mode d'évaluation concerne toujours l'objectif.

Objectifs	Axes d'interventions	Résultats visés	Modes d'évaluation¹
<p>en formation professionnelle, augmenter les inscriptions et les taux de diplomation;</p> <p>en formation générale aux adultes, maintenir le nombre d'inscriptions dans tous les programmes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Promouvoir et valoriser la formation professionnelle, cibler certaines clientèles au secondaire, les raccrocheurs, les élèves qui réorientent leur carrière, ceux qui recherchent une « mise à niveau » : structure d'accueil et d'accompagnement. Se concerter avec les employeurs selon leurs besoins : <i>Nous embauchons !</i> ● Soutenir la mise en place du Service d'accueil, de références, de conseil et d'accompagnement et la reconnaissance des acquis. ● Poursuivre nos représentations au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport pour l'ajout de programmes. ● Resserrer les liens entre la formation professionnelle et la formation technique (DEP-DEC) par l'établissement de passerelles et autres, par la Table inter ordres d'enseignement. ● Poursuivre la promotion de la formation continue à l'externe auprès des organismes communautaires et des centres d'emploi, entre autres par la publicité dans les hebdos. 	<p>Que les centres de formation professionnelle atteignent le rythme des inscriptions de l'ensemble du Québec pour chacun des programmes.</p> <p>Accroître les taux de diplomation de façon à nous situer à un niveau comparable à celui de l'ensemble du Québec.</p> <p>Adapter nos services en fonction de la spécificité des clientèles dites « jeune et adulte ».</p> <p>Améliorer notre offre de services représentée par la Carte des programmes autorisés par le Ministère.</p> <p>Maintenir nos taux d'inscriptions dans les « services » offerts par les centres de formation générale, en particulier, chez les 25 ans et plus.</p>	<p>Assurer un suivi des indicateurs nationaux de réussite par programmes et par centre en portant une attention spéciale à la réussite de la clientèle dite « jeune ».</p> <p>Intégrer ces résultats à la reddition de comptes annuelle et au rapport du Service des ressources éducatives.</p> <p>Faire état régulièrement de notre offre de services (carte des programmes) par rapport à l'ensemble du Québec, des « passerelles » et ententes avec les cégeps, particulièrement le Cégep régional de Lanaudière.</p> <p>Suivi des indicateurs nationaux par centre et par service.</p> <p>Intégrer les résultats à la reddition de comptes annuelle.</p>

¹ Le mode d'évaluation concerne toujours l'objectif.

Objectifs	Axes d'interventions	Résultats visés	Modes d'évaluation¹
<p>1.2 Assurer la réussite des élèves handicapés ou en difficultés d'adaptation ou d'apprentissage.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Pour les élèves en difficultés d'adaptation ou d'apprentissage, soutenir l'implantation des parcours de formation axés sur l'emploi (volet apprentissage et volet stage). ● Analyser les taux de réussite ou de qualification dans ces programmes et procéder aux ajustements si nécessaire. ● Accompagner les milieux dans la mise en place des offres de service aux élèves handicapés afin de favoriser leur qualification et une meilleure transition de l'école à la vie active. ● Dans le cadre du passage du primaire au secondaire, soutenir l'implantation de mesures d'appui pour les élèves à risque et pour les élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage au 1^{er} cycle du secondaire. ● Encourager une reddition de compte des établissements vers leur communauté. ● Soutenir la poursuite de 	<p>Définir et faire connaître les critères de réussite des élèves finissants qui sont handicapés ou en difficultés d'adaptation ou d'apprentissage.</p> <p>Constituer des données longitudinales par école et par type de clientèle quant aux attentes visées.</p>	<p>Rapport annuel du Service des ressources éducatives.</p> <p>Produire des données annuelles sur la réussite par clientèle et par école.</p> <p>Intégrer ces données ainsi que les résultats des mesures pour favoriser la réussite au rapport annuel de reddition de comptes et au rapport du Service de ressources éducatives.</p>

¹ Le mode d'évaluation concerne toujours l'objectif.

Objectifs	Axes d'interventions	Résultats visés	Modes d'évaluation¹
<p>1.3 Consolider la mise en place du Renouveau pédagogique au primaire, la poursuivre au secondaire et faire de même pour le Plan d'action en matière d'éducation aux adultes et de formation continue.</p>	<p>l'implantation des programmes des services éducatifs complémentaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Soutenir l'implantation des cadres de référence pour contrer la violence, pour prévenir et intervenir en toxicomanie dans les écoles et centres de formation. ● Au primaire, maintenir les offres de services (perfectionnements, recherches-action, etc.) pour les enseignants en place et les nouveaux. ● Soutenir l'application en classe (accompagnement, supervision). ● Faire un suivi quant aux impacts sur la réussite. ● Au secondaire, poursuivre les activités d'implantation avec des offres de services, de l'accompagnement, du suivi en classe, de la supervision. ● Faire un suivi quant aux impacts sur la réussite. ● À la formation générale aux adultes, soutenir l'implantation de la politique d'éducation des adultes et de formation 	<p>Favoriser la connaissance, la maîtrise et l'application de l'ensemble des éléments qui constituent le Renouveau pédagogique.</p> <p>Faire connaître «<i>Ce qui définit le changement</i>» auprès des parents et de la communauté.</p> <p>Continuer à développer les habiletés des enseignants du primaire et du secondaire au regard du Programme de formation et de la Politique d'évaluation des apprentissages.</p> <p>Respecter les différences des milieux (ex. : primaire, secondaire, nouveaux enseignants).</p> <p>S'assurer que le personnel des centres de formation professionnelle et de formation générale aux adultes s'approprie les changements relatifs à la politique de l'éducation aux adultes et de la formation continue et développe les habiletés nécessaires pour les mettre en application.</p>	<p>Rapport annuel de reddition de comptes des écoles et des centres.</p> <p>Rapport annuel des conseils d'établissement et des centres.</p> <p>Rapport du Service des ressources éducatives.</p> <p>Avis du personnel enseignant.</p> <p>Satisfaction de la clientèle.</p>

¹ Le mode d'évaluation concerne toujours l'objectif.

Objectifs	Axes d'interventions	Résultats visés	Modes d'évaluation¹
<p>1.4 Maintenir l'ouverture à l'innovation et continuer à créer et à soutenir des environnements susceptibles de favoriser la réussite du plus grand nombre, particulièrement pour les garçons et les élèves à risque.</p>	<p>continue, participer aux expérimentations en cours, cheminer au rythme de l'ensemble du Québec.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Favoriser l'implantation d'approches pédagogiques et évaluatives qui mobilisent les élèves. ● Soutenir le développement de nouveaux modèles (regroupements d'élèves, intégration des technologies de l'information et de la communication, et autres) qui répondent aux besoins non comblés. ● Faire la promotion des offres de services en place qui visent la réussite du plus grand nombre dont les programmes éducatifs à caractère régional. ● Diffuser le nombre de demandes d'inscriptions dans les offres de services éducatifs, produire des indicateurs sur les taux de réussite (des garçons) et les retombées collatérales (motivation, sentiment d'appartenance) par école en fonction de la réussite. ● Intégrer dans nos offres de services l'accueil des élèves issus des minorités ethniques 	<p>S'assurer de la pérennité, de l'efficacité et de l'efficience de ces projets et approches novatrices.</p> <p>Être attentifs aux besoins nouveaux et soutenir leur développement particulièrement pour les garçons et les élèves à risque.</p> <p>Encourager la créativité.</p> <p>Réduire l'absentéisme, les risques de décrochage scolaire et améliorer la réussite.</p>	<p>Dénombrer les projets et approches novatrices qui mobilisent les élèves.</p> <p>Dénombrer les mêmes projets et approches spécifiquement destinés aux garçons, aux élèves à risque et à ceux issus des minorités ethniques.</p> <p>Rapport annuel de reddition de comptes.</p> <p>Assurer un suivi aux élèves qui quittent la Commission sans diplôme ni qualification.</p>

¹ Le mode d'évaluation concerne toujours l'objectif.

Objectifs	Axes d'interventions	Résultats visés	Modes d'évaluation¹
<p>1.5 Promouvoir et valoriser la formation professionnelle.</p>	<p>et l'intégration de la diversité culturelle dans nos écoles et centres.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sensibiliser la communauté à la conciliation travail et études. ● Innover, être plus agressif dans les moyens d'information et de valorisation à l'interne (élèves, enseignants, ensemble des membres du personnel) au primaire, au secondaire et à l'externe (parents, communauté). ● Diversifier les moyens selon les cibles (élèves, parents). ● S'associer à l'approche orientante. ● Diffuser les taux de placement, les métiers en demande, les métiers de l'avenir. ● Promouvoir la participation des parents en portant une attention particulière aux 	<p>Bonifier la perception de cette voie de réussite tant auprès des élèves que des membres du personnel, des parents et de la communauté.</p> <p>Assurer une présence positive de la formation professionnelle dans les milieux (écoles primaires et secondaires, familles, communauté).</p>	<p>La perception des élèves, des membres du personnel, des parents et de la population en général (indicateurs qualitatifs).</p> <p>Rapport annuel de reddition de comptes.</p> <p>Rapport annuel des conseils d'établissement.</p> <p>Croissance des inscriptions en formation professionnelle.</p>

¹ Le mode d'évaluation concerne toujours l'objectif.

Objectifs	Axes d'interventions	Résultats visés	Modes d'évaluation¹
<p>1.6 Soutenir et favoriser l'implication des parents en tant que premiers éducateurs de leur enfant</p>	<p>communautés culturelles.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Favoriser la consultation des parents par les mécanismes prévus dans la loi sur l'instruction publique. ● Proposer des activités de formation et, éventuellement, un modèle applicable sur l'ensemble du territoire. 	<p>Maximiser le partenariat avec les parents dans l'éducation de leur enfant.</p> <p>S'assurer de l'adhésion, de l'appui et de la collaboration des parents.</p>	<p>Rapport annuel des conseils d'établissement</p> <p>Liste des activités de formation (locales et régionales)</p> <p>Comité de parents</p> <p>Direction des écoles</p> <p>Opinion publique</p>

¹ Le mode d'évaluation concerne toujours l'objectif.

ORIENTATION 2 : La compétence du personnel

La Commission scolaire des Affluents s'assure de la compétence de son personnel dès l'embauche. Par la suite, grâce à la formation continue et à la supervision, entre autres, elle prend les moyens pour l'encourager à s'engager davantage au sein de notre organisation.

<i>Objectifs</i>	<i>Axes d'interventions</i>	<i>Résultats visés</i>	<i>Modes d'évaluation¹</i>
<p>2.1 Ajuster nos méthodes de recrutement et de sélection de personnel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Accroître la visibilité de la Commission scolaire comme employeur majeur. ● Maintenir une présence dans les universités, les salons d'emploi. ● Maintenir une attitude d'ouverture à la venue de stagiaires. ● Questionner et ajuster nos processus de sélection de personnel par catégorie d'emploi. ● S'assurer de maintenir un nombre de candidats suffisant dans les banques de personnel. 	<p>Assurer le renouvellement de toutes les catégories de personnel par des personnes compétentes.</p>	<p>Rapport des travaux accomplis par le Service au personnel.</p> <p>Satisfaction des directions des unités.</p> <p>Supervision lors de la probation</p>
<p>2.2 Mettre en place ou bonifier le programme d'accueil pour chaque catégorie de personnel afin de mieux les intégrer et les fidéliser.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Instaurer ou réviser le processus d'accueil pour tous les corps d'emploi : <ul style="list-style-type: none"> au niveau de la commission : <ul style="list-style-type: none"> - services disponibles - personnes ressources - perfectionnements au niveau de chaque unité : <ul style="list-style-type: none"> - introduction à la fonction - perfectionnement 	<p>Faire en sorte que dès son entrée en fonction et tout au long de sa carrière, la personne soit accueillie, supportée, accompagnée et supervisée.</p> <p>S'assurer de l'engagement et de la stabilité du personnel.</p>	<p>Rapport des actions accomplies (rapport annuel de reddition de comptes des écoles, des centres et du Service au personnel)</p> <p>Données sur le roulement du personnel par catégorie d'emploi.</p> <p>Satisfaction des directions d'unité.</p> <p>Satisfaction du personnel.</p>

¹ Le mode d'évaluation concerne toujours l'objectif.

Objectifs	Axes d'interventions	Résultats visés	Modes d'évaluation¹
<p>2.3 Poursuivre la mise en place d'un plan individuel de formation continue dans toutes les unités et pour toutes les catégories de personnel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - supervision-accompagnement - projet éducatif et plan de réussite - vie sociale et professionnelle <ul style="list-style-type: none"> ● Mettre en place un mode d'accompagnement pour les membres du personnel enseignant non légalement qualifiés. ● Favoriser l'intégration et la rétention de tous les membres du personnel en portant une attention particulière aux membres du personnel issus des minorités ethniques. ● Développer et rendre disponibles des outils d'autoanalyse des besoins de formation professionnelle. ● Développer et rendre disponibles, pour les gestionnaires, des outils de supervision du développement professionnel (partage, attentes mutuelles). ● Confirmer les liens de partenariat avec les associations professionnelles et les syndicats en matière de développement professionnel. 	<p>Favoriser l'atteinte du plus haut niveau de compétence de chaque membre du personnel en faisant appel à la responsabilisation de chacun et chacune.</p>	<p>Rapport annuel de reddition de comptes.</p> <p>Vérifier (sonder), faire le suivi de l'impact de la formation dans le travail quotidien de la classe ou autre.</p> <p>Données constituées par le Service des ressources éducatives et par le Service au personnel.</p> <p>Satisfaction du personnel.</p>

¹ Le mode d'évaluation concerne toujours l'objectif.

Objectifs	Axes d'interventions	Résultats visés	Modes d'évaluation¹
<p>2.4 Développer de nouvelles activités de supervision et d'accompagnement du personnel à des fins d'intégration, de suivi à la formation, de valorisation et d'amélioration continue.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Poursuivre le développement d'offres de services en perfectionnement pour l'ensemble des corps d'emploi. ● Développer une vision commune d'activités de supervision et d'accompagnement du personnel (par corps d'emploi). ● Former l'ensemble du personnel d'encadrement. ● Élaborer un cadre commun pour soutenir les pratiques de supervision et d'accompagnement du personnel. 	<p>Aider les gestionnaires dans leur rôle d'accompagnement des membres de leur personnel en vue de meilleurs résultats, d'une plus grande efficacité et d'une plus grande satisfaction au travail.</p>	<p>Rapport annuel de reddition de comptes et rapport du Service au personnel.</p> <p>Satisfaction du personnel.</p>

¹ Le mode d'évaluation concerne toujours l'objectif.

ORIENTATION 3 : L'efficacité et l'efficience de la gestion

La Commission scolaire des Affluents s'assure que les activités de gestion pédagogique et administrative s'effectuent dans un contexte d'efficacité et d'efficience en appui à sa mission.

<i>Objectifs</i>	<i>Axes d'interventions</i>	<i>Résultats visés</i>	<i>Modes d'évaluation¹</i>
<p>3.1 Alléger les activités de gestion et s'assurer que les exigences administratives soient nécessaires à la réalisation de la mission éducative.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Poursuivre la réflexion quant à la simplicité des activités de gestion (aux plans pédagogique et administratif), tant dans l'école que dans les services au profit de la mission éducative. ● Systématiser l'analyse des pratiques reliées à la simplicité administrative, dans les comités consultatifs des différents services. ● Inviter tous les membres du personnel à contribuer à l'effort de simplification administrative. 	<p>Permettre aux gestionnaires qui, dans l'action, sont le plus près des élèves, de leur consacrer le plus de temps et de ressources pour favoriser leur réussite.</p> <p>Améliorer l'efficacité et l'efficience de la gestion.</p> <p>Rallier tous les intervenants de la Commission scolaire à la réussite des élèves.</p>	<p>Rapport annuel de reddition de comptes.</p> <p>Satisfaction des gestionnaires.</p>
<p>3.2 Maintenir la collaboration avec les partenaires socioéconomiques et communautaires afin de mettre en commun nos ressources et notre expertise dans le meilleur intérêt de nos élèves.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Poursuivre ces collaborations en considérant qu'elles favorisent avant tout une économie des ressources, par une mise en commun des expertises au profit des élèves. ● Établir des liens de partenariat avec les organismes qui œuvrent auprès des diverses communautés culturelles. ● Assurer des délégations et des présences actives et des retours d'investissements à ces participations. 	<p>Favoriser la convergence des interventions pour une plus grande efficacité auprès des élèves et de la population en général.</p> <p>Partager nos expertises.</p>	<p>Liste des partenaires et des collaborations (rapports des participants).</p> <p>Services, activités mises en commun dans les écoles et les centres de formation (rapport annuel de reddition de comptes).</p> <p>Rapport des conseils d'établissement.</p>

¹ Le mode d'évaluation concerne toujours l'objectif.

Objectifs	Axes d'interventions	Résultats visés	Modes d'évaluation¹
<p>3.3 Assurer le maintien de la qualité des services dans un contexte de décroissance de la clientèle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Faire connaître les services, ressources et expertises dans nos établissements. ● Viser l'accroissement des retombées auprès de chaque élève. ● En cas de fermeture d'école ou de modification de vocation d'école, prévoir l'impact de cette décroissance. ● Analyser la situation, remédier aux impacts en réorganisant le service de façon à minimiser les effets sur l'élève. ● Impliquer l'ensemble des personnes concernées lors de ces fermetures (les parents, les membres du personnel, la communauté, etc.). 	<p>Anticiper la problématique de la décroissance; la gérer avec un minimum d'effets négatifs auprès des élèves, des membres du personnel et de la population.</p>	<p>Rapport des conseils d'établissement.</p> <p>Rapport annuel de reddition de comptes.</p> <p>Satisfaction (réaction) des milieux ayant vécu des expériences de décroissance.</p> <p>Évaluation de la qualité des services dans les écoles et les services centralisés.</p>

¹ Le mode d'évaluation concerne toujours l'objectif.