



*Évaluation du Plan stratégique*  
2004-2008

*Octobre 2008*



## Table des matières

Introduction .....	4
Mise en contexte.....	4
Méthodologie .....	5
<b>Orientation 1 : En matière de réussite de l'élève .....</b>	<b>7</b>
Premier axe : La réforme du curriculum.....	7
Deuxième axe : La différenciation et la diversification des parcours et des cheminements.....	8
Troisième axe : La participation des parents à la réussite des élèves et à la vie à l'école.....	10
Quatrième axe : Des attitudes à développer.....	11
Cinquième axe : La santé .....	12
<b>Orientation 2 : En ce qui concerne les aspects humains.....</b>	<b>14</b>
Premier axe : La valorisation et la reconnaissance .....	14
Deuxième axe : La participation .....	14
Troisième axe : L'accueil et l'insertion professionnelle .....	15
Quatrième axe : La formation .....	16
<b>Orientation 3 : En matière d'information et de communication.....</b>	<b>17</b>
Premier axe : La qualité de la communication .....	17
Deuxième axe : La promotion de la Commission scolaire et de l'école publique et la reddition de comptes.....	18

<b>Orientation 4 : En matière de soutien aux établissements</b> .....	21
Premier axe : Le soutien éducatif .....	21
Deuxième axe : Le soutien administratif, financier et matériel .....	22
Troisième axe : La gestion de la décroissance .....	25
<b>Orientation 5 : En matière de processus de gestion</b> .....	26
Premier axe : La répartition des pouvoirs et les processus de gestion .....	26
Deuxième axe : L'évaluation et la reddition de comptes .....	26
<b>Orientation 6 : En ce qui concerne la population de son territoire en matière de formation continue</b> .....	28
Premier axe : La formation générale des adultes et la formation professionnelle.....	28
Deuxième axe : La formation en entreprise .....	29
Troisième axe : L'éducation populaire .....	30
Quatrième axe : La reconnaissance des acquis .....	31
<b>Orientation 7 : En matière de développement sociocommunautaire</b> .....	33
Premier axe : Les relations avec les partenaires qui contribuent à l'atteinte de notre mission .....	33
Deuxième axe : La contribution de la Commission à la communauté.....	34
Tableau synthèse.....	36
Conclusion .....	41

## INTRODUCTION

### MISE EN CONTEXTE

En juin 2004, la Commission scolaire adoptait un plan stratégique devant guider ses actions pour les trois années scolaires suivantes. Ce plan stratégique était le premier du genre.

L'adoption d'un plan stratégique s'intègre dans la volonté québécoise de modernisation de l'administration publique. De plus en plus, les citoyens attendent des organismes publics et parapublics que ceux-ci atteignent des objectifs mesurables d'efficacité dont ils pourront rendre compte.

Élaboré au terme d'une consultation à laquelle avaient pris part plus de 1 100 personnes, le plan était articulé autour de 7 orientations se déclinant en 33 objectifs, couvrant l'ensemble des activités de la Commission scolaire. Compte tenu de l'ampleur du plan, sa réalisation s'est poursuivie durant l'année scolaire 2007-2008, soit pour une année supplémentaire.

Le mois de juin dernier marquait l'heure du bilan de ce premier exercice de planification stratégique. Notons d'entrée de jeu que les prévisions de départ ont été bousculées par différents aléas. En ce sens, en milieu d'exercice, la Commission scolaire adoptait un plan pour un retour à l'équilibre budgétaire. Par ailleurs, les différents changements au niveau des acteurs politiques et administratifs ont parfois conduit à une centration de l'action autour de préoccupations nouvelles.

Toutefois, il est clair que le virage actuel, auquel l'administration publique et les commissions scolaires en particulier sont conviées, conduit à l'instauration d'une culture d'évaluation et de communication des résultats obtenus. Aussi, nous tenons à affirmer notre adhésion à cette nouvelle vision. Et c'est dans cette optique que nous avons procédé à une évaluation, la plus juste possible, de l'atteinte des objectifs que nous nous étions fixés dans le cadre de la planification stratégique 2004-2008. Au-delà des résultats eux-mêmes, qui sont évidemment de première importance, l'exercice d'évaluation a une valeur en lui-même. Il constitue un pas de plus dans l'instauration de cette culture axée sur la planification de l'action et la reddition de comptes. La présente évaluation est déjà porteuse de changement.



---

Richard Flibotte,  
président



---

Yvan Gauthier,  
directeur général

## MÉTHODOLOGIE

Le Plan stratégique 2004-2008 prévoyait, pour chacun de ses trente-trois objectifs, des cibles précises à atteindre. Certains indicateurs — soit des éléments permettant de vérifier l'atteinte de ces cibles — avaient aussi été identifiés. À titre d'exemple, pour l'objectif « répondre aux besoins de toutes les clientèles », l'augmentation du taux de qualification des élèves a été identifiée comme étant un indicateur pertinent.

Certains de ces indicateurs sont reliés à des données matérielles, objectives et chiffrées. Par exemple, il est aisé de mettre un chiffre sur le nombre d'élèves inscrits en formation professionnelle ou sur les économies réalisées en matière d'efficacité énergétique. Par contre, d'autres indicateurs sont davantage liés à des perceptions. À titre d'exemple, le taux de satisfaction à l'égard de la qualité des communications réfère à un élément bien réel, mais qui ne repose pas d'abord sur un constat matériel ou mathématique.

Lorsque des données statistiques existaient, nous nous en sommes servis de façon à procéder à l'évaluation la plus juste et la plus objective possible. Toutefois, si les données n'existaient pas ou si nous devons évaluer des perceptions, nous avons alors procédé à des sondages. Ainsi, trois enquêtes différentes ont été réalisées. Le 7 avril 2008, 143 personnes ont répondu à un questionnaire interactif sur leur perception quant à l'atteinte de certains objectifs du plan. Ces personnes avaient reçu une invitation à titre de membres des conseils d'établissement (parents, enseignants, professionnels, membres du personnel de soutien, représentants de la communauté et élèves), comme représentants syndicaux, cadres ou commissaires. Cette première cueillette de données a été complétée par une deuxième réalisée en mai dernier et à laquelle ont participé 288 membres du personnel et 54 parents additionnels.

Finalement, en juin dernier, 300 résidents du territoire de la Commission scolaire, dont 200 parents, ont participé à un sondage téléphonique réalisé par la firme Léger Marketing. Ce sondage a permis de recueillir certaines données complémentaires.

Ainsi, les résultats de la présente évaluation se basent tant sur les données statistiques disponibles que sur les résultats des différentes enquêtes d'opinion.

Afin de permettre une présentation accessible de l'évaluation et de dégager ainsi une vue d'ensemble des résultats, l'atteinte ou la perception de l'atteinte de chacun des objectifs a été exprimée selon l'une des trois possibilités suivantes :

-  l'objectif a été atteint;
-  l'objectif a été atteint en partie;
-  l'objectif n'a pas été atteint.

À la lecture de l'évaluation, vous remarquerez que la plupart des objectifs ont été atteints en partie; quelques-uns seulement ont été pleinement atteints ou non atteints. Le fait qu'un objectif soit jugé comme étant atteint ne signifie pas que la situation est parfaite; d'une part, nous croyons qu'il y a toujours place à l'amélioration, et d'autre part, que la majorité des objectifs nécessiteront toujours un travail continu. Toutefois, cela indique que la situation est satisfaisante par rapport à notre attente initiale. En contrepartie, le fait qu'un objectif soit identifié comme non atteint ne signifie pas qu'aucun travail n'a été réalisé ou qu'aucun résultat n'a été enregistré. D'ailleurs, pour chacun des objectifs du Plan stratégique 2004-2008, certaines réalisations ont été retenues afin d'illustrer le travail effectué au cours des dernières années. Il est important de noter que d'autres réalisations auraient pu être ajoutées à cette liste qui se voulait sommaire.

Nous vous invitons à prendre connaissance de ce rapport qui vient rendre compte du travail accompli. Comme nous l'écrivions précédemment, nous croyons en la valeur de cet outil et nous adhérons aux objectifs poursuivis dans le cadre d'une telle démarche, notamment en ce qui a trait à la diffusion de l'information et aux principes de transparence que cela sous-tend. Aussi, il apparaît évident que cette analyse devenait le point de départ des discussions pour l'adoption de la future planification stratégique. Le réseau public d'éducation vous appartient. Aussi, en prenant part à cette analyse, vous serez à même de vous l'approprier davantage et c'est précisément ce que nous souhaitons!

### **Orientation 1 : En matière de réussite de l'élève**

*La Commission scolaire de Saint-Hyacinthe favorisera la mise en œuvre d'approches pédagogiques, de profils de formation et de cheminements adaptés, de manière à assurer la réussite de chacun selon ses capacités et son développement intégral dans un contexte de complicité avec la famille et dans un environnement empreint de respect et de non-violence, en tenant compte des nouvelles réalités sociales.*

#### **Premier axe : La réforme du curriculum**

##### **Objectif**

Assurer l'appropriation, l'implantation et la consolidation de la réforme tant au primaire qu'au secondaire et à la formation des adultes, en misant sur la formation, le soutien et le partage d'expertise.

##### **Évaluation**



**Indicateur** : développement des pratiques pédagogiques en lien avec la réforme.

Au primaire de même qu'au premier cycle du secondaire, nous sommes en consolidation du nouveau pédagogique. La 3<sup>e</sup> secondaire est en phase d'implantation. En ce qui concerne les 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> secondaire de même qu'à la formation générale des adultes, nous sommes en phase d'appropriation. Plusieurs modifications ont été et sont toujours apportées au nouveau, ce qui implique des ajustements constants. Le travail de mise en œuvre du nouveau pédagogique est donc toujours en cours, même aux cycles où la réforme est implantée depuis plusieurs années.

##### **Principales réalisations**

- Accompagnement, par les Services éducatifs, des équipes d'enseignants du primaire et du secondaire dans l'élaboration, l'expérimentation et la validation d'activités d'enseignement en lien avec le nouveau pédagogique.
- Soutien du personnel des services éducatifs complémentaires dans l'appropriation du programme de formation.
- Poursuite des actions en matière de rehaussement culturel et d'approche orientante.

<b>Deuxième axe : La différenciation et la diversification des parcours et des cheminements</b>					
<b>Objectif 1</b>					
Répondre aux besoins de toutes les clientèles (jeunes et adultes, garçons et filles, élèves handicapés ou en difficulté, élèves doués ou talentueux), en favorisant la différenciation des pratiques pédagogiques, l'adaptation de l'enseignement et la diversification des cheminements scolaires.					
<b>Évaluation</b>		<b>Indicateur</b> : taux de sorties sans diplôme ni qualification (décrochage), particulièrement chez les garçons.			
La réponse aux besoins des clientèles devait normalement se traduire par une augmentation du taux de qualification et une diminution du taux de décrochage, particulièrement chez les garçons. Or, de 2003-2004 à 2006-2007, le taux de décrochage est demeuré relativement stable chez les garçons et a bondi chez les filles, même si des mesures ont été mises en place afin de mieux répondre aux besoins des clientèles.					
		<u>2003-2004</u>	<u>2004-2005</u>	<u>2005-2006</u>	<u>2006-2007</u>
	Garçons :	49,7 %	56,2 %	55,5 %	50,1 %
	Filles :	22,4 %	30 %	27 %	34,7 %
	<b>Total :</b>	<b>36,6 %</b>	<b>43,7 %</b>	<b>41,5 %</b>	<b>43,1 %</b>
<b>Principales réalisations</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offre de la formation au personnel enseignant en tenant compte des besoins exprimés (par exemple : les intelligences multiples, l'utilisation du portfolio);</li> <li>▪ Soutien pédagogique des classes dites « ressources » au secondaire;</li> <li>▪ Soutien des écoles le désirant dans l'application des programmes <i>Aide aux devoirs</i>, <i>Écoles en forme et en santé</i> ou tout autre programme de même nature provenant du MELS.</li> </ul>					
<b>Objectif 2</b>					
Développer la formation professionnelle par la poursuite des programmes de valorisation, un accompagnement pédagogique soutenu et par des moyens facilitant le passage entre le secteur général et le secteur professionnel.					

**Deuxième axe : La différenciation et la diversification des parcours et des cheminements (suite)**

**Évaluation**  **Indicateurs** : taux de réussite; nombre d'élèves en concomitance et en continuité.

Cet objectif devait se traduire par une augmentation du taux de réussite en formation professionnelle, de la clientèle en concomitance (fréquentant à la fois la formation générale des adultes, afin de compléter sa formation de base, et la formation professionnelle) de même que de la clientèle en continuité (passant directement du secteur général à celui de la formation professionnelle). On remarque que c'est au chapitre de la clientèle en continuité que les progrès ont été enregistrés, le manque d'espace physique en formation professionnelle rendant difficile l'accueil d'élèves en concomitance.

	<u>2003-2004</u>	<u>2006-2007</u>
Taux de réussite :	87 %	85 %
Clientèle en concomitance :	49 élèves	22 élèves
Clientèle en continuité :	277 élèves	487 élèves

**Principales réalisations**

- Poursuite du développement des programmes d'attestation de formation professionnelle (volet 2);
- Exploration d'alternatives de formation pour les élèves en difficulté en formation professionnelle, notamment ceux présentant des risques d'abandon.

**Objectif 3**

Accroître la réussite des 16-18 ans en soutenant les établissements dans la recherche de solutions aux problèmes soulevés par la situation actuelle de ces élèves et en mettant de l'avant des actions concertées.

**Deuxième axe : La différenciation et la diversification des parcours et des cheminements (suite)**

**Évaluation (à venir)**    **Indicateurs** : taux de rétention des élèves dans le réseau; taux de qualification des 16-18 ans.

On enregistre une augmentation du taux de rétention des élèves dans le réseau. Il s'agit d'élèves passant directement du secteur de la formation générale des jeunes à celui de la formation générale des adultes.

2003-2004

558

2006-2007

816

**Principales réalisations**

- Soutien des directions de centre dans l'identification et la mise en place de solutions visant à augmenter la qualification des jeunes dans les programmes de concomitance;
- Mise à l'essai de modèles d'accompagnement novateurs par le biais de la recherche-action.

**Troisième axe : La participation des parents à la réussite des élèves et à la vie de l'école**

**Objectif**

Favoriser l'implication des parents à la réussite des élèves en développant les habiletés parentales par des programmes concertés de formation.

**Évaluation**     **Indicateur** : satisfaction des parents à l'égard des activités proposées.

Les parents se disent plutôt satisfaits des activités proposées par la Commission scolaire pour le développement des compétences parentales, notamment le programme *Passe-Partout* dont l'accessibilité continue d'être un enjeu pour plusieurs.

### Troisième axe : La participation des parents à la réussite des élèves et à la vie de l'école (suite)

#### Principales réalisations

- Soutien de l'implantation et de l'utilisation du plan d'intervention;
- Poursuite du développement du programme *Passe-Partout*;
- Réalisation des activités du programme d'éveil à la lecture et à l'écriture.

### Quatrième axe : Des attitudes à développer

#### Objectif 1

Favoriser les interventions et les programmes concertés (parents, éducateurs, partenaires) en matière de résolution pacifique de conflits et en matière de non-harcèlement, de non-violence et de non-racisme.

**Évaluation**  **Indicateur** : développement chez les élèves d'attitudes pacifiques.

Les parents estiment qu'à ce chapitre certains progrès ont été enregistrés au cours des dernières années. Les enseignants insistent sur le travail qu'il reste à faire dans ce domaine, notamment en collaboration avec la famille.

#### Principales réalisations

- Collaboration, avec le CLSC, à l'implantation du programme FLUPPY (prévention des comportements violents);
- Formation des conducteurs d'autobus scolaire à agir plus efficacement lors de problèmes reliés à la gestion des élèves;
- Proposition d'activités de formation afin de permettre au personnel des services de garde et de l'adaptation scolaire de faire des interventions adaptées.

#### Objectif 2

Faire en sorte que les valeurs de travail, d'effort, de réussite et de persévérance de l'élève soient reconnues tant par les parents et les éducateurs que par les pairs.

#### Quatrième axe : Des attitudes à développer (suite)

**Évaluation**  **Indicateur** : développement de ces valeurs chez les élèves.

Les parents de même que les intervenants de la Commission scolaire estiment que l'attitude des élèves à l'égard des valeurs de travail, d'effort, de réussite et de persévérance ne s'est pas améliorée de façon sensible au cours des dernières années. Dans la mesure où il existe des liens étroits entre la motivation et la réussite scolaire, cet élément est un de ceux qui ont été identifiés comme prioritaires dans la prochaine planification stratégique.

#### Principales réalisations

- Développement du mentorat chez les élèves;
- Tenue d'activités thématiques dans les établissements (ex. : Semaine de la persévérance scolaire);
- Développement du programme d'aide aux devoirs.

#### Cinquième axe : La santé

##### Objectif

Favoriser la mise sur pied de programmes concertés destinés à améliorer la santé, le bien-être et la condition physique des élèves, en misant sur le développement de saines habitudes de vie.

**Évaluation**  **Indicateurs** : amélioration de la condition physique; développement de saines habitudes de vie chez les élèves.

Des programmes et des activités ont été développés afin de soutenir le développement de l'activité physique et le développement de saines habitudes de vie. Ces activités sont perçues comme très prometteuses, même si elles n'ont pas encore donné leur plein effet; de légères améliorations de la condition physique des élèves sont remarquées par les éducateurs physiques. Pour le moment, c'est davantage au chapitre du développement de saines habitudes de vie, et en particulier au plan de l'alimentation, que des changements intéressants sont notés.

### Cinquième axe : La santé (suite)

#### Principales réalisations

- Resserrement des exigences de la politique alimentaire afin d'offrir aux élèves des services alimentaires adéquats et favorisant le développement de saines habitudes alimentaires;
- Mise en place d'une *Escouade-santé* réalisant des activités de sensibilisation dans les écoles;
- Participation à la mise en œuvre régionale du programme *Jeunes en santé*.

## **Orientation 2 : En ce qui concerne les aspects humains**

*La Commission scolaire de Saint-Hyacinthe mettra en œuvre les moyens requis pour développer un solide sens de l'appartenance à l'organisation et un climat de travail motivant par une préoccupation constante des besoins du personnel, des parents et des bénévoles, en matière de valorisation et de reconnaissance.*

### **Premier axe : La valorisation et la reconnaissance**

#### **Objectif**

Implanter une culture de valorisation, de reconnaissance et d'accueil à tous les paliers de l'organisation (établissements et services), en faisant prendre conscience à tous les intervenants de leur responsabilité individuelle en cette matière.

#### **Évaluation**



**Indicateurs** : sentiment de reconnaissance, d'accueil et de valorisation du personnel.

Si certains éléments sont positifs, cet élément demeure un défi important; les travaux du comité chargé du pilotage de cet objectif ont peu progressé. Notons que les participants à l'évaluation ont fait ressortir que, dans bien des cas, le lien d'appartenance à l'établissement s'établit plus facilement que le lien d'appartenance à la Commission scolaire.

#### **Principales réalisations**

- Tenue d'un colloque pour le personnel de soutien;
- Activité de lancement d'année pour tout le personnel de la Commission scolaire.

### **Deuxième axe : La participation**

#### **Objectif**

Favoriser la participation de tous (personnel, parents, élèves, communauté) à la vie de la Commission scolaire, dans le respect des instances reconnues.

## Deuxième axe : La participation (suite)

**Évaluation**  **Indicateur** : augmentation de la participation.

Les mécanismes et les instances de concertation (ex. : comité des relations de travail), de consultation (ex. : comités consultatifs prévus à la LIP) et de décision (ex. : conseils d'établissement) fonctionnent bien. Par ailleurs, de leur aveu même, l'intérêt des parents à prendre leur place au sein des instances démocratiques, en particulier à l'assemblée générale, est souvent limité.

### Principales réalisations

- Mise sur pied d'une formation à l'intention des nouveaux membres des conseils d'établissement;
- Tenue d'un colloque sur le renouveau pédagogique;
- Formations ponctuelles offertes aux membres des conseils d'établissement (budget, frais aux usagers).

## Troisième axe : L'accueil et l'insertion professionnelle

### Objectif

Préparer la relève et assurer le remplacement du personnel en développant un programme complet d'accueil de stagiaires, d'insertion professionnelle et d'accompagnement du personnel débutant et en offrant une formation de première ligne aux personnes nouvellement nommées.

**Évaluation**  **Indicateurs** : production d'un programme d'accueil et d'accompagnement; offre d'un programme de formation de première ligne; compétence du personnel de relève.

Le taux de satisfaction à l'égard de la compétence du personnel est élevé pour toutes les catégories d'intervenants interrogés. La mise sur pied d'un programme d'accueil et d'accompagnement a été réalisée dans le cas des stagiaires, des enseignants, du personnel de direction et de certains corps d'emploi du personnel de soutien (techniciennes en service de garde et concierges). Cela dit, le programme reste à développer en ce qui concerne notamment le personnel professionnel et le personnel de soutien administratif.

### Troisième axe : L'accueil et l'insertion professionnelle (suite)

#### Principales réalisations

- Révision des modalités d'encadrement des stagiaires pour le personnel enseignant en formation professionnelle;
- Dans le cadre de l'insertion professionnelle du personnel enseignant, révision des modalités d'accompagnement et soutien à la formation d'une cohorte de mentors;
- Mise en place d'un programme d'insertion professionnelle pour le personnel en entretien ménager.

### Quatrième axe : La formation

#### Objectif

Offrir une formation continue et un perfectionnement adéquat à toutes les catégories de personnel, en accordant une attention particulière à l'expression de leurs besoins.

#### Évaluation



**Indicateurs :** participation du personnel à la définition de ses besoins de formation; cohérence entre les formations offertes et les besoins exprimés; adéquation des formations aux besoins de l'organisation.

Le taux de satisfaction est élevé à l'égard de plusieurs éléments liés à la formation continue et au perfectionnement. Il en est ainsi de la participation du personnel à la définition de ses besoins de formation, de la cohérence des activités de formation avec les besoins exprimés de même que de l'adéquation entre les besoins de l'organisation et les activités offertes.

#### Principales réalisations

- Établissement des priorités de perfectionnement et des thèmes à privilégier et identification des classes d'emploi pour lesquelles nous devrions offrir du perfectionnement en priorité, en collaboration avec les comités concernés;
- Poursuite de l'organisation des activités de formation pour le personnel des services de garde;
- Organisation de rencontres d'information concernant les processus administratifs, à l'intention du personnel de direction et des secrétaires d'école ou de service.

### Orientation 3 : En matière d'information et de communication

*La Commission scolaire de Saint-Hyacinthe développera des modes de communication et d'information fondés sur la transparence, assurant la diffusion d'informations claires, complètes et régulières.*

#### Premier axe : La qualité de la communication

##### Objectif 1

Assurer des communications de qualité notamment par la mise en place d'une politique, d'un plan de communication et d'outils efficaces fournissant des informations fréquentes, complètes et transparentes, permettant de saisir le sens des décisions ou des actions.

##### Évaluation



**Indicateurs :** adoption d'une nouvelle politique en matière de communication; fréquence de l'information; niveau de compréhension des décisions; niveau de satisfaction à l'égard des communications.

Les personnes interrogées mentionnent ne pas bien connaître le sens des décisions prises par la Commission scolaire; elles souhaitent des informations plus fréquentes et régulières. Par ailleurs, au plan pédagogique, les parents mentionnent avoir besoin de plus d'information sur le projet éducatif des établissements. La diffusion de l'information demeure donc un enjeu important.

##### Principales réalisations

- Adoption d'une nouvelle politique sur les communications;
- Création du *Complément de la rentrée*, document d'information à l'intention des parents;
- Création d'un bulletin de communication interne.

##### Objectif 2

Demeurer à l'écoute du personnel, des membres de l'organisation et de l'environnement sociocommunautaire, en développant des mécanismes et des attitudes qui privilégient l'information réciproque ainsi que la communication multidirectionnelle.

### Premier axe : La qualité de la communication (suite)

**Évaluation**  **Indicateurs :** développement d'attitudes et de mécanismes d'écoute satisfaisants et efficacité de la communication multidirectionnelle entre la Commission scolaire, d'une part, et les membres de son personnel, les membres de l'organisation et ses partenaires, d'autre part.

Le taux de satisfaction des parents à l'égard des contacts qu'ils ont avec la Commission scolaire et les établissements est très élevé, ce qui démontre leur appréciation du service à la clientèle. Par ailleurs, les membres du personnel enseignant, en particulier au secondaire, demeurent critiques en ce qui a trait au suivi de certaines demandes reliées aux conditions de travail.

#### Principales réalisations

- Mise en place d'un comité paritaire et de comités locaux pour la clientèle handicapée ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage;
- Poursuite des échanges avec les partenaires syndicaux, dans le cadre des comités de relation de travail (CRT).

### Deuxième axe : La promotion de la Commission scolaire et de l'école publique et la reddition de comptes

#### Objectif 1

Soutenir adéquatement et de façon constante les unités administratives en matière de communication, d'information et de reddition de comptes.

**Évaluation**  **Indicateurs:** taux de satisfaction des unités administratives (écoles, centres et services) et des usagers, en regard du soutien apporté en matière de communication, d'information et de reddition de comptes; nature des communications de l'information et de la reddition de comptes faite par les établissements.

Il y a eu une amélioration notable du soutien aux établissements en matière de communication. Par contre, au plan du soutien en matière de reddition de comptes (diffusion des résultats en lien avec les objectifs fixés), les besoins restent à combler. Par ailleurs, les parents de la Commission scolaire affichent un taux nettement plus bas de connaissance du projet éducatif de l'école de leur enfant qu'ailleurs au Québec.

**Deuxième axe : La promotion de la Commission scolaire et de l'école publique et la reddition de comptes (suite)**

**Principales réalisations**

- Service-conseil en matière de communication et soutien à la production de documents promotionnels pour les unités administratives;
- Service de soutien aux établissements pour la rédaction de communiqués et l'organisation d'événements spéciaux.

**Objectif 2**

Développer des moyens dynamiques de promotion et de publicité de l'ensemble des écoles et des services de formation, de manière à augmenter notre part de clientèle (particulièrement au secondaire) et à améliorer la perception de la formation professionnelle.

**Évaluation**



**Indicateurs :** évolution de notre part de clientèle au secondaire; nombre d'inscriptions en formation professionnelle et en formation continue et réalisation d'actions posées en matière de promotion de l'école publique.

La part de clientèle des écoles secondaires de la Commission scolaire est demeurée relativement stable, et ce, malgré le contexte général de décroissance du nombre d'élèves dans la région. La perception des écoles de la Commission scolaire est nettement positive; l'appréciation par les parents de la qualité des écoles secondaires de la Commission scolaire se démarque de la moyenne des écoles secondaires publiques québécoises (91 % de réponses positives au plan local, comparativement à 78 % dans l'ensemble du Québec, selon un sondage Léger Marketing réalisé en juin 2008).

Le secteur de la formation professionnelle continue de croître de façon significative; le nombre d'inscriptions a connu une hausse de 28 % au cours des dernières années.

	<u>2003-2004</u>	<u>2007-2008</u>
Part de clientèle des écoles secondaires de la Commission scolaire :	71,72 %	71,63 %
Nombre d'inscriptions en formation professionnelle :	1 592	2 033

**Deuxième axe : La promotion de la Commission scolaire et de l'école publique et la reddition de comptes (suite)**

**Principales réalisations**

- Poursuite et développement d'un programme de valorisation de la formation professionnelle auprès des élèves du primaire et du secondaire ainsi que leurs parents;
- Mise en place d'une campagne de promotion de l'école publique;
- Publication de documents d'information et de promotion de l'offre de service dans les écoles secondaires.

#### **Orientation 4 : En matière de soutien aux établissements**

*La Commission scolaire de Saint-Hyacinthe soutiendra au maximum les plans d'action de ses établissements par l'allocation équitable et cohérente des ressources, par le soutien aux pratiques pédagogiques et aux services complémentaires, par le maintien de conditions matérielles adéquates et par le développement d'outils de gestion appropriés. Elle entend répondre adéquatement aux besoins des établissements et des unités administratives en matière de recrutement et d'embauche, de formation et d'évaluation.*

#### **Premier axe : Le soutien éducatif**

##### **Objectif 1**

Soutenir efficacement le personnel de direction, le personnel enseignant et le personnel des services complémentaires, en réponse aux besoins diversifiés des clientèles et aux différents changements.

##### **Évaluation**



**Indicateur** : taux de satisfaction des services reçus en lien avec les besoins identifiés.

Les directions d'établissement sont généralement satisfaites du soutien reçu par les Services éducatifs de la Commission scolaire, notamment au chapitre du conseil pédagogique. Par ailleurs, le personnel des établissements souhaiterait voir une augmentation des ressources en personnel technique et professionnel, particulièrement auprès des élèves en difficulté.

##### **Principales réalisations**

- Révision de l'offre en adaptation scolaire au primaire : création de la classe TED (pour les élèves atteints de troubles envahissants du développement, souffrant par exemple d'une maladie neurologique) et d'une classe RÉPIT dans la région maskoutaine (classe en école régulière pour les élèves présentant des troubles de comportement);
- Révision de l'offre de service en orthophonie afin de rejoindre plus d'élèves;
- En lien avec les allocations ministérielles, augmentation du nombre d'orthopédagogues et création de tâches d'enseignants-ressources au secondaire, pour aider les élèves.

<b>Premier axe : Le soutien éducatif (suite)</b>	
<b>Objectif 2</b>	
Dans un contexte de changements pédagogiques importants (approche par compétence, réforme, développement de nouveaux programmes), soutenir le personnel de direction en matière d'embauche, de formation et d'évaluation du personnel, particulièrement en période de renouvellement accéléré du personnel.	
<b>Évaluation</b> 	<b>Indicateurs</b> : taux de satisfaction envers les services reçus pour l'embauche, la formation et l'évaluation.
Le renouveau pédagogique (réforme) amène des changements de pratique importants et constants, puisque le MELS apporte des modifications régulières aux encadrements pédagogiques. De la formation est donnée de façon continue afin de s'ajuster à ces changements.  Même si certains pas ont été faits en ce sens, le développement d'instruments et de pratiques liés à l'évaluation du personnel demeure un besoin.	
<b>Principales réalisations</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Révision de l'accompagnement pédagogique des enseignants en formation professionnelle;</li><li>▪ Création d'outils facilitant les interventions des directions d'établissement en matière de suivi et de supervision pédagogique;</li><li>▪ Révision des modalités d'évaluation du personnel professionnel remplaçant, surnuméraire et à l'essai.</li></ul>	
<b>Deuxième axe : Le soutien administratif, financier et matériel</b>	
<b>Objectif 1</b>	
Soutenir la préparation, la mise en œuvre, la réalisation et l'évaluation des projets éducatifs et des plans de réussite de chaque établissement.	

## Deuxième axe : Le soutien administratif, financier et matériel (suite)

### Évaluation

**Indicateurs :** taux de satisfaction à l'égard de la réponse aux besoins exprimés; cohérence entre les projets éducatifs et les plans de réussite; respect des exigences légales.

Conformément à la loi, chaque école doit se doter d'un projet éducatif et d'un plan de réussite; dans la très grande majorité des cas, cette exigence est rencontrée.

L'évaluation a démontré que ces deux outils de planification étaient cohérents l'un envers l'autre. Par ailleurs, dans un contexte où, d'une part, la Commission scolaire établit sa propre planification stratégique et, d'autre part, où le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport définit ses priorités et met de l'avant certains programmes, les directions d'établissement sentent le besoin d'un soutien accru d'accompagnement.

### Principales réalisations

- Accompagnement des directions d'établissement dans l'élaboration des plans de réussite;
- Tenue de séances de formation sur les plans de réussite pour les directions expérimentées ou pour les nouvelles directions;
- Élaboration d'un cadre de travail sur les rapports entre les services du siège social et les établissements.

### Objectif 2

Partager les ressources financières de façon équitable, en fonction des besoins propres à chaque établissement et compte tenu des sommes disponibles, en vue de leur utilisation efficace.

### Évaluation

**Indicateurs :** répartition des ressources financières en fonction de critères d'équité faisant consensus; utilisation efficace des ressources financières.

Les ressources de la Commission scolaire sont réparties en fonction des différentes normes imposées (notamment les conventions collectives) de même qu'en fonction de critères d'équité définis grâce à la participation des directions de chacun des établissements. Ces critères tiennent particulièrement compte du nombre d'élèves, de la clientèle en difficulté, de l'ordre d'enseignement de même que des spécificités des bâtiments. La gestion financière se fait avec un souci de transparence apprécié des gestionnaires et du comité de parents; plusieurs membres du personnel se disent cependant peu informés des réalités budgétaires. Plusieurs établissements aimeraient que certains budgets soient décentralisés - lorsqu'il est possible et rentable de le faire - afin de rapprocher le centre de décision du lieu de l'action et d'ainsi optimiser l'utilisation de l'argent disponible.

## Deuxième axe : Le soutien administratif, financier et matériel (suite)

### Principales réalisations

- Révision des modalités d'aide aux petits services de garde;
- Formation des directions d'établissement et des conseils d'établissement sur la répartition des ressources financières;
- Révision des critères de répartition des ressources humaines de certains corps d'emploi (directions d'établissement, personnel de soutien administratif, concierges).

### Objectif 3

Dans les domaines financier et matériel, fournir le soutien technique, les conseils et les outils de gestion requis et maintenir les conditions matérielles nécessaires à tous les établissements (notamment par la mise en œuvre de programmes d'entretien préventif des immeubles, de renouvellement des équipements, d'économie d'énergie, d'investissements et de placement des effectifs).

### Évaluation



**Indicateurs** : délai de réponse aux demandes; efficacité énergétique.

Les délais relatifs au traitement des demandes de réparation adressées au Service des ressources matérielles ont été réduits de 16 % en moyenne. Par ailleurs, l'efficacité énergétique a connu une hausse de 4,1 %, ce qui est considérable en tenant compte de l'ampleur du parc immobilier de la Commission scolaire et de l'âge des bâtiments. Dans l'ensemble, les gestionnaires d'établissement expriment leur satisfaction par rapport au soutien reçu, même si des besoins en soutien informatique et des investissements supplémentaires au chapitre des ressources matérielles demeurent présents.

Au plan financier, de nouveaux outils informatiques ont été implantés dans les écoles afin d'assurer un meilleur suivi.

### Principales réalisations

- Mise en place des logiciels *Infini* (suivi budgétaire) et *Avant-garde* (gestion des services de garde);
- Implantation de systèmes électroniques permettant le classement et l'archivage électronique des documents;
- Réalisation de projets d'économie d'énergie et mise en place d'un système de suivi à ce chapitre.

### Troisième axe : La gestion de la décroissance

#### Objectif

S'adapter aux conséquences des fluctuations de clientèle (à la hausse ou à la baisse selon les milieux), dans un contexte général de décroissance, par l'établissement et la réalisation d'un plan d'action comprenant notamment une prise de décision concertée quant à l'avenir des petites écoles, en tenant compte des plans d'effectifs et des modèles d'organisation scolaire et pédagogique, en vue de maintenir des services de qualité.

#### Évaluation



**Indicateurs** : existence et réalisation d'un plan de gestion de la décroissance financière; adéquation entre le plan et les décisions prises; qualité des services.

Un plan a été mis en œuvre afin de ramener l'équilibre budgétaire dans un contexte de décroissance à la fois du nombre d'élèves sur notre territoire que des subventions gouvernementales liées à la clientèle. Les mesures définies dans ce plan et convenues avec les représentants des établissements, sont étalées sur cinq ans. Elles ont permis, au cours des deux dernières années, de récupérer des sommes importantes sans toutefois affecter trop directement les services à l'élève, et en particulier ceux aux élèves en difficulté.

#### Principales réalisations

- Établissement d'un plan de gestion de la décroissance financière approuvé par le MELS;
- Ajustement à la baisse des sommes allouées à la gestion, proportionnellement à la baisse de clientèle;
- Revue de la répartition des postes d'enseignants, de façon à optimiser l'organisation scolaire.

### **Orientation 5 : En matière de processus de gestion**

*La Commission scolaire de Saint-Hyacinthe développera des processus de gestion simplifiés qui préciseront de façon claire les niveaux de responsabilité et fourniront aux établissements les leviers requis pour une prise de décision permettant une meilleure atteinte de leur mission.*

#### **Premier axe : La répartition des pouvoirs et les processus de gestion**

##### **Objectif**

Définir et implanter un cadre de gestion qui précise les délégations de pouvoirs, les niveaux de responsabilité, les contenus et les mécanismes de décentralisation, dans le souci premier de soutenir la mission des établissements.

##### **Évaluation**



**Indicateurs** : existence d'un cadre de gestion et de règlements de délégation de pouvoirs; décentralisation de certains pouvoirs.

Le conseil des commissaires a délégué, par le biais de règlements, certains pouvoirs aux gestionnaires de la Commission scolaire, des écoles et des centres. Ces règlements viennent préciser les fonctions et pouvoirs de chacun, de façon à clarifier les rôles et à permettre une meilleure efficacité administrative. Ces règlements devaient s'inscrire à l'intérieur d'un cadre de gestion plus global qui, lui, n'a pas été complété.

##### **Principales réalisations**

- Adoption de règlements de délégation de pouvoirs au personnel de direction (établissements, unités administratives, services, Direction générale, Direction générale adjointe).

#### **Deuxième axe : L'évaluation et la reddition de comptes**

##### **Objectif**

Développer et appliquer un cadre précisant les contenus et le processus d'évaluation continue et de reddition de comptes.

## Deuxième axe : L'évaluation et la reddition de comptes (suite)

### Évaluation



**Indicateurs :** existence d'un cadre d'évaluation continue et de reddition de comptes; conformité des pratiques.

Les gestionnaires doivent rendre compte aux instances qui les mandatent, de même qu'à la population, de l'atteinte des objectifs qui leur sont fixés; le présent document en est un exemple. Cette pratique n'était pas courante dans le milieu gouvernemental, y compris dans celui de l'éducation. De nombreux éléments relatifs à l'évaluation et à la reddition de comptes ont été mis en place, bien que ceux-ci ne soient pas encore intégrés à l'intérieur d'un cadre global.

### Principales réalisations

- Uniformisation des rapports annuels des établissements;
- Révision du format des budgets et des états financiers; production de rapports financiers mensuels;
- Amélioration du système informatisé des bons de travail au Service des ressources matérielles et reddition de comptes sur la performance du Service.

**Orientation 6 : En ce qui concerne la population de son territoire en matière de formation continue**

*La Commission scolaire de Saint-Hyacinthe favorisera le développement de programmes de formation continue s'adressant à des clientèles de tous âges et de tous milieux.*

**Premier axe : La formation générale des adultes et la formation professionnelle**

**Objectif 1**

Accroître le nombre d'inscriptions au secteur des adultes et répondre aux besoins actuels et émergents de cette clientèle (structure de l'organisation, offre de cours, formation à distance).

**Évaluation** ▲

**Indicateur** : nombre total d'élèves en formation générale des adultes.

Le nombre d'inscriptions en formation générale des adultes est demeuré relativement stable malgré un marché de l'emploi dynamique ne favorisant pas le retour aux études.

2003-2004

2006-2007

772

787

Par ailleurs, compte tenu du rajeunissement de la clientèle à ce secteur (de plus en plus d'élèves y sont âgés de moins de 20 ans), l'offre de service a été revue de façon à répondre aux besoins de cette clientèle.

**Principales réalisations**

- Offre de services bonifiée pour les 16-18 ans;
- Mise sur pied de services complémentaires au Centre de formation des Maskoutains;
- Mise en place d'une offre de service diversifiée, incluant la formation à distance.

**Premier axe : La formation générale des adultes et la formation professionnelle (suite)**

**Objectif 2**

Accroître le nombre d'inscriptions en formation professionnelle par la valorisation de ce secteur et par une réponse adéquate aux besoins de la clientèle de même qu'aux besoins émergents du milieu de l'emploi.

**Évaluation**  **Indicateur** : nombre d'élèves en formation professionnelle.

Le nombre d'élèves à l'École professionnelle de Saint-Hyacinthe a crû de 28 % entre 2003-2004 et 2006-2007.

<u>2003-2004</u>	<u>2006-2007</u>
1 592 élèves	2 033 élèves

**Principales réalisations**

- Promotion importante auprès des élèves du primaire et du secondaire (camp de jour en agriculture, visite et ateliers à l'École professionnelle de Saint-Hyacinthe);
- Offre de cours le soir;
- Ajout de locaux permettant d'accueillir un nombre d'élèves plus important.

**Deuxième axe : La formation en entreprise**

**Objectif**

Développer des services variés et de qualité de formation en entreprise.

**Deuxième axe : La formation en entreprise (suite)**

**Évaluation** 

**Indicateurs** : nombre de projets en entreprise; nombre de travailleurs participants; autofinancement du service.

Contrairement à la plupart des autres services de la Commission scolaire, les services de formation en entreprise sont entièrement financés par les revenus de formation qu'ils dispensent; cet autofinancement a été maintenu au cours des dernières années. Par ailleurs, les services de formation en entreprise ont connu un certain essor au cours des dernières années :

	<u>2004-2005</u>	<u>2007-2008</u>
Nombre de projets en entreprise :	61	67
Nombre d'élèves :	587	813

**Principales réalisations**

- Concentration des activités aux champs prioritaires dans lesquels les services possèdent une expertise (gestion des ressources humaines, vente et service à la clientèle, compétences de base, formation professionnelle);
- Ajustement des offres de formation aux secteurs où la demande est importante, principalement en raison d'une obligation réglementaire ou légale (utilisation des pesticides, santé et sécurité au travail, etc.).

**Troisième axe : L'éducation populaire**

**Objectif**

Développer un programme d'activités d'éducation populaire répondant aux besoins de la population.

### Troisième axe : L'éducation populaire (suite)

#### Évaluation



**Indicateurs** : nombre de formations offertes; nombre de participants; autofinancement du service.

Les cours d'éducation populaire visent à donner une formation pratique face à certains défis de la vie courante (ex. : budget, mécanique, cuisine) ou à permettre le développement de certains loisirs (ex. : sculpture, menuiserie). Il s'agit, là aussi, d'un service autofinancé. La clientèle de ce secteur est relativement stable.

	<u>2003-2004</u>	<u>2007-2008</u>
Nombre de formations :	17	25
Nombre de participants :	159	179

#### Principales réalisations

- Partage, avec les centres de formation, de l'expertise acquise en éducation populaire;
- Inventaire des actions posées en éducation populaire par les commissions scolaires de la Montérégie.

### Quatrième axe : La reconnaissance des acquis

#### Objectif

Accentuer le développement du service de reconnaissance des acquis par le développement de nouveaux secteurs et une promotion accrue du service.

#### Quatrième axe : La reconnaissance des acquis (suite)

**Évaluation** ▲ **Indicateurs** : nombre de clients; visibilité et connaissance du service.

La reconnaissance des acquis est un service permettant aux travailleurs de faire reconnaître officiellement les compétences qu'ils ont acquises sur le marché du travail. La Commission scolaire héberge le Centre régional de reconnaissance des acquis de la Montérégie. Au cours des dernières années, le nombre de personnes ayant eu recours au service a connu une légère augmentation :

<u>2003-2004</u>	<u>2007-2008</u>
811	900

#### Principales réalisations

- Participation au développement de nouveaux outils de reconnaissance des acquis avec le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport;
- Concertation régionale avec les commissions scolaires de la Montérégie afin de compléter les démarches entreprises pour assurer un financement stable et une promotion efficace du programme.

### **Orientation 7 : En matière de développement sociocommunautaire**

*La Commission scolaire de Saint-Hyacinthe entend contribuer au développement communautaire et établir des partenariats solides avec tous les organismes susceptibles de l'aider ainsi que ses établissements, dans l'atteinte de leur mission respective.*

#### **Premier axe : Les relations avec les partenaires qui contribuent à l'atteinte de notre mission**

##### **Objectifs 1 et 2**

- Développer et raffermir les liens avec les partenaires susceptibles de collaborer à la réalisation de notre mission, en prenant toujours le soin de préciser nos champs de compétence respectifs et nos complémentarités réciproques.
- Valoriser l'éducation et préserver les intérêts qui lui sont propres, auprès de la population, des partenaires et de toute autre instance pertinente, notamment en assurant, là où il est possible de le faire, la présence de représentants.

##### **Évaluation**



**Indicateurs :** diversité des services de la Commission scolaire; augmentation de la clientèle; qualité des relations avec les partenaires; défense des intérêts propres au secteur de l'éducation.

L'ensemble des répondants estime que la Commission scolaire offre effectivement une bonne diversité de services. Comme nous l'avons constaté, l'augmentation de clientèle s'est effectivement réalisée en formation professionnelle et en formation aux entreprises, alors que la part d'élèves provenant des écoles primaires et secondaires est demeurée relativement stable.

La Commission scolaire défend les intérêts propres au secteur de l'éducation, mais les actions posées en ce sens ne sont pas bien connues des parents et du personnel.

##### **Principale réalisation**

- Mise sur pied de nouveaux services dans le cadre de partenariats (ex. : sport-études, programmes de formation professionnelle dans le secteur de la santé).

<b>Deuxième axe : La contribution de la Commission à la communauté</b>	
<b>Objectif 1</b>	
Participer au développement de la communauté en soutenant, dans la mesure des ressources humaines, financières et matérielles disponibles, des activités de développement communautaire mises de l'avant par les organismes avec lesquels la Commission aura établi des relations de partenariat.	
<b>Évaluation</b> 	<b>Indicateurs :</b> positionnement de la Commission scolaire au plan communautaire; contribution au développement sociocommunautaire.
La Commission scolaire travaille étroitement avec plusieurs partenaires externes, dont les organismes publics du territoire, et en particulier les municipalités. Cette mise en commun des ressources permet de réaliser des projets importants pour les communautés concernées. Par ailleurs, l'évaluation de la planification stratégique nous indique que la contribution de la Commission scolaire au développement communautaire gagnerait à être davantage connue.	
<b>Principales réalisations</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consolidation du partenariat avec les villes et les MRC concernant le réseau de fibre optique et de téléphonie;</li> <li>▪ Conclusion de partenariats avec les municipalités afin de se doter d'équipements conjoints (Centre communautaire de Saint-Pie, salle de spectacle d'Acton Vale, bibliothèque scolaire municipale de Saint-Marcel);</li> <li>▪ Réévaluation des ententes avec les municipalités et autres partenaires en s'assurant de recevoir et d'offrir des services équivalents.</li> </ul>	
<b>Objectif 2</b>	
Augmenter la contribution politique de la Commission scolaire aux activités et projets communautaires locaux et régionaux.	
<b>Évaluation (à déterminer)</b>	<b>Indicateurs :</b> santé de la démocratie scolaire; représentation de la Commission scolaire; perception du rôle de la Commission scolaire.
La mission de la Commission scolaire est souvent mal connue; il en est de même de son rôle dans la communauté. Il s'agit là d'un enjeu majeur, particulièrement dans un contexte de revalorisation de la démocratie scolaire.	

**Deuxième axe : La contribution de la Commission à la communauté (suite)**

**Principale réalisation**

- Présence de représentants politiques aux conseils d'administration et tables de concertation régionales (CLD d'Acton, CLD des Maskoutains, Cité de la biotechnologie, Cégep, Table maskoutaine de concertation de la famille, Forum 2020).

## TABLEAU SYNTHÈSE

<b>Orientation 1 : En matière de réussite de l'élève</b>	
<b>Premier axe : La réforme du curriculum</b>	
	Assurer l'appropriation, l'implantation et la consolidation de la réforme tant au primaire qu'au secondaire et à la formation des adultes, en misant sur la formation, le soutien et le partage d'expertise.
<b>Deuxième axe : La différenciation et la diversification des parcours et des cheminements</b>	
	Répondre aux besoins de toutes les clientèles (jeunes et adultes, garçons et filles, élèves handicapés ou en difficulté, élèves doués ou talentueux) en favorisant la différenciation des pratiques pédagogiques, l'adaptation de l'enseignement et la diversification des cheminements scolaires.
	Développer la formation professionnelle par la poursuite des programmes de valorisation, un accompagnement pédagogique soutenu et par des moyens facilitant le passage entre le secteur général et le secteur professionnel.
	Accroître la réussite des 16-18 ans en soutenant les établissements dans la recherche de solutions aux problèmes soulevés par la situation actuelle de ces élèves et en mettant de l'avant des actions concertées.
<b>Troisième axe : La participation des parents à la réussite des élèves et à la vie de l'école</b>	
	Favoriser l'implication des parents à la réussite des élèves en développant les habiletés parentales par des programmes concertés de formation.
<b>Quatrième axe : Des attitudes à développer</b>	
	Favoriser les interventions et les programmes concertés (parents, éducateurs, partenaires) en matière de résolution pacifique de conflits et en matière de non-harcèlement, de non-violence et de non-racisme.
	Faire en sorte que les valeurs de travail, d'effort, de réussite et de persévérance de l'élève soient reconnues tant par les parents et les éducateurs que par les pairs.

### Cinquième axe : La santé



Favoriser la mise sur pied de programmes concertés destinés à améliorer la santé, le bien-être et la condition physique des élèves, en misant sur le développement de saines habitudes de vie.

### Orientation 2 : En ce qui concerne les aspects humains

#### Premier axe : La valorisation et la reconnaissance



Implanter une culture de valorisation, de reconnaissance et d'accueil à tous les paliers de l'organisation (établissements et services) en faisant prendre conscience à tous les intervenants de leur responsabilité individuelle en cette matière.

#### Deuxième axe : La participation



Favoriser la participation de tous (personnel, parents, élèves, communauté) à la vie de la Commission scolaire dans le respect des instances reconnues.

#### Troisième axe : L'accueil et l'insertion professionnelle



Préparer la relève et assurer le remplacement du personnel en développant un programme complet d'accueil de stagiaires, d'insertion professionnelle et d'accompagnement du personnel débutant et en offrant une formation de première ligne aux personnes nouvellement nommées.

#### Quatrième axe : La formation



Offrir une formation continue et un perfectionnement adéquat à toutes les catégories de personnel, en accordant une attention particulière à l'expression de leurs besoins.

### Orientation 3 : En matière d'information et de communication

#### Premier axe : La qualité de la communication



Assurer des communications de qualité notamment par la mise en place d'une politique, d'un plan de communication et d'outils efficaces, fournissant des informations fréquentes, complètes et transparentes, permettant de saisir le sens des décisions ou des actions.

- ▲ Demeurer à l'écoute du personnel, des membres de l'organisation et de l'environnement sociocommunautaire, en développant des mécanismes et des attitudes qui privilégient l'information réciproque ainsi que la communication multidirectionnelle.

#### **Deuxième axe : La promotion de la Commission scolaire et de l'école publique et la reddition de comptes**

- ▲ Soutenir adéquatement et de façon constante les unités administratives en matière de communication, d'information et de reddition de comptes.
- ▲ Développer des moyens dynamiques de promotion et de publicité de l'ensemble des écoles et des services de formation, de manière à augmenter notre part de clientèle (particulièrement au secondaire) et à améliorer la perception de la formation professionnelle.

#### **Orientation 4 : En matière de soutien aux établissements**

##### **Premier axe : Le soutien éducatif**

- ▲ Soutenir efficacement le personnel de direction, le personnel enseignant et le personnel des services complémentaires, en réponse aux besoins diversifiés des clientèles et aux différents changements.
- ▲ Dans un contexte de changements pédagogiques importants (approche par compétence, réforme, développement de nouveaux programmes), soutenir le personnel de direction en matière d'embauche, de formation et d'évaluation du personnel, particulièrement en période de renouvellement accéléré du personnel.

##### **Deuxième axe : Le soutien administratif, financier et matériel**

- ▲ Soutenir la préparation, la mise en œuvre, la réalisation et l'évaluation des projets éducatifs et des plans de réussite de chaque établissement.
- ▲ Partager les ressources financières de façon équitable, en fonction des besoins propres à chaque établissement compte tenu des sommes disponibles, en vue de leur utilisation efficace.
- Dans les domaines financier et matériel, fournir le soutien technique, les conseils et les outils de gestion requis et maintenir les conditions matérielles nécessaires à tous les établissements (notamment par la mise en œuvre de programmes d'entretien préventif des immeubles, de renouvellement des équipements, d'économie d'énergie, d'investissements et de placement des effectifs).

### Troisième axe : La gestion de la décroissance

- S'adapter aux conséquences des fluctuations de clientèle (à la hausse ou à la baisse selon les milieux), dans un contexte général de décroissance, par l'établissement et la réalisation d'un plan d'action comprenant notamment une prise de décision concertée quant à l'avenir des petites écoles, en tenant compte des plans d'effectifs et des modèles d'organisation scolaire et pédagogique, en vue de maintenir des services de qualité.

### Orientation 5 : En matière de processus de gestion

#### Premier axe : La répartition des pouvoirs et les processus de gestion

- ▲ Définir et implanter un cadre de gestion qui précise les délégations de pouvoirs, les niveaux de responsabilité, les contenus et les mécanismes de décentralisation, dans le souci premier de soutenir la mission des établissements.

#### Deuxième axe : L'évaluation et la reddition de comptes

- ▲ Développer et appliquer un cadre précisant les contenus et le processus d'évaluation continue et de reddition de comptes.

### Orientation 6 : En ce qui concerne la population de son territoire en matière de formation continue

#### Premier axe : La formation générale des adultes et la formation professionnelle

- ▲ Accroître le nombre d'inscriptions au secteur des adultes et répondre aux besoins actuels et émergents de cette clientèle (structure de l'organisation, offre de cours, formation à distance).
- Accroître le nombre d'inscriptions en formation professionnelle par la valorisation de ce secteur et par une réponse adéquate aux besoins de la clientèle de même qu'aux besoins émergents du milieu de l'emploi.

#### Deuxième axe : La formation en entreprise

- Développer des services variés et de qualité de formation en entreprise.

### Troisième axe : L'éducation populaire

- Développer un programme d'activités d'éducation populaire répondant aux besoins de la population.

### Quatrième axe : La reconnaissance des acquis

- ▲ Accentuer le développement du service de reconnaissance des acquis par le développement de nouveaux secteurs et une promotion accrue du service.

## Orientation 7 : En matière de développement sociocommunautaire

### Premier axe : Les relations avec les partenaires qui contribuent à l'atteinte de notre mission

- ▲
  - Développer et raffermir les liens avec les partenaires susceptibles de collaborer à la réalisation de notre mission, en prenant toujours le soin de préciser nos champs de compétence respectifs et nos complémentarités réciproques.
  - Valoriser l'éducation et préserver les intérêts qui lui sont propres auprès de la population, des partenaires et de toute autre instance pertinente, notamment en assurant, là où il est possible de le faire, la présence de représentants.

### Deuxième axe : La contribution de la Commission à la communauté

- ▲ Participer au développement de la communauté en soutenant, dans la mesure des ressources humaines, financières et matérielles disponibles, des activités de développement communautaire mises de l'avant par les organismes avec lesquels la Commission aura établi des relations de partenariat.

Augmenter la contribution politique de la Commission scolaire aux activités et projets communautaires locaux et régionaux.

## CONCLUSION

Nous remarquons que la très grande majorité des objectifs du Plan stratégique 2004-2008 ont été atteints ou atteints en partie. Ainsi, des progrès ont été enregistrés dans plusieurs domaines d'intervention de la Commission scolaire : appropriation du renouveau pédagogique, développement de saines habitudes de vie, valorisation de la formation professionnelle, développement des compétences parentales, formation du personnel, assainissement de la situation financière et formation en entreprise pour ne nommer que ceux-là. Aussi, nous tenons à saluer le travail de ceux et celles qui y ont contribué d'une façon ou d'une autre.

Force est de constater que, si sur plusieurs fronts la Commission scolaire a fait des progrès – parfois considérables – certains enjeux demeurent entiers. Au moment de rédiger le Plan stratégique 2004-2008, le problème du décrochage était un défi important. Toutefois, les résultats enregistrés nous amènent à identifier « la persévérance des élèves en vue de leur réussite » comme enjeu prioritaire de notre prochaine planification. Des actions ont déjà été mises en place en ce sens et d'autres le seront en lien avec le plan.

L'évaluation du Plan stratégique 2004-2008 est un exercice de transparence qui nous permet notamment de faire le point sur l'état de la situation de la Commission scolaire et d'attirer notre attention sur certains éléments. En cela, elle permet d'orienter le futur tout en prenant la mesure du présent.



---

Richard Flibotte,  
président



---

Yvan Gauthier,  
directeur général