

**PLAN STRATÉGIQUE 2009-2014**

**COMMISSION SCOLAIRE DE LA RÉGION-DE-SHERBROOKE**

*Adopté le 15 décembre 2009  
Résolution CC 2009-1442*



## ***TABLE DES MATIÈRES***

<b>INTRODUCTION</b>	<b>3</b>
<b>MISE EN CONTEXTE</b>	<b>4</b>
<b>NOTRE VISION</b>	<b>6</b>
<b>NOTRE MISSION</b>	<b>6</b>
<b>NOS VALEURS</b>	<b>6</b>
<b>NOS ENJEUX</b>	<b>7</b>
<b>NOS ORIENTATIONS</b>	<b>7</b>
<b><i>ORIENTATION 1</i></b>	<b>8</b>
<b><i>ORIENTATION 2</i></b>	<b>15</b>
<b><i>ORIENTATION 3</i></b>	<b>16</b>
<b>LES MÉCANISMES DE SUIVI ET DE REDDITION DE COMPTES</b>	<b>17</b>
<b>DURÉE DU PLAN STRATÉGIQUE</b>	<b>17</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>21</b>

## INTRODUCTION

Le Plan stratégique 2009-2014 de la Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke (CSRS) est le fruit d'une réflexion concertée sur la réussite des élèves, la situation problématique du décrochage scolaire sur notre territoire et les leviers dont elle dispose pour réaliser sa mission.

Cette réflexion s'est appuyée sur le bilan du Plan stratégique 2003 à 2008 et sur une large consultation auprès du personnel, des Conseils d'établissement, des partenaires syndicaux, des partenaires sociaux, économiques et communautaires. Le Conseil des commissaires, tout au long du processus de consultation, a tenu compte des commentaires reçus de part et d'autre. Le résultat de ses délibérations et de ces échanges se retrouve dans nos trois orientations et nos sept objectifs.

Ce Plan comporte plusieurs actions dont les défis sont liés à la persévérance et la réussite scolaire. Ces défis seront relevés conjointement par les élèves eux-mêmes, un personnel engagé et compétent et la collaboration des parents et des partenaires. Pour répondre aux besoins émergents, le développement des compétences professionnelles devient une priorité ainsi que l'embauche d'une relève de qualité; des gestes seront posés à cet égard. Également, les personnes ayant participé à la consultation ont demandé qu'une attention particulière soit apportée aux communications.

Les établissements travailleront avec des partenaires pour développer de saines habitudes de vie et promouvoir un environnement sain et sécuritaire. Les parents seront appelés à participer davantage à la réussite des élèves et particulièrement à celle de leur enfant, en étroite collaboration avec les écoles.

Le Conseil des commissaires s'engage à relever le défi de former et de faire réussir les jeunes Sherbrookoïses. Il interpelle ses employés et ses partenaires pour accompagner tous les élèves jeunes et adultes dans leur cheminement personnel et leur formation dans nos établissements.

En travaillant en synergie, nous renforçons la dimension humaine indispensable à la réussite : la complicité.

À la CSRS, l'important, c'est de SAVOIR oser, imaginer, créer, être, faire, apprendre, vivre...

À la CSRS, nous sommes :

## COMPLICES DU SAVOIR

Le président,

Le directeur général,

Gilles Boudrias

Claude St-Cyr

## MISE EN CONTEXTE

La Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke (CSRS) est considérée par plusieurs comme un acteur incontournable dans la communauté sherbrookoise. Notre diversité et la richesse de nos ressources, la qualité de notre personnel, notre engagement dans la communauté et notre capacité d'innover suscitent beaucoup de fierté. L'élève est au cœur de nos actions. La CSRS dessert la ville de Sherbrooke et quelques municipalités périphériques. Elle regroupe 46 établissements dont la mission est d'instruire, de socialiser et de qualifier près de 20 000 élèves répartis dans 37 écoles primaires, 4 écoles secondaires, 1 école pour raccrocheurs, 1 centre de formation professionnelle, 1 centre d'éducation des adultes et 2 écoles spécialisées.

Quelques statistiques socio-économiques sur la grande région sherbrookoise desservie par la CSRS <sup>1</sup> :

- le troisième plus grand employeur de la région sherbrookoise, avec plus de 3 000 employés;
- la population estrienne habite Sherbrooke dans une proportion de 49 %;
- le pourcentage de la population avec un faible revenu est de 15,7 %. La moyenne provinciale est de 18,2 %;
- la proportion des familles dont la mère n'a pas de diplôme est de 13,3 %. La moyenne provinciale est de 13,6 %;
- la proportion des familles dont aucun des deux parents n'est diplômé est de 8,9 %. La moyenne provinciale est de 9,1 %;
- Sherbrooke est la troisième région d'accueil pour l'immigration au Québec, après Montréal et Gatineau.
- La population immigrante représente, selon le recensement de 2006, 6,3 % de la population de la ville de Sherbrooke. Au cours des dix dernières années, 49 % des nouveaux arrivants étaient des réfugiés et 56 % n'avaient aucune connaissance du français à leur arrivée <sup>2</sup>;
- en 2006-2007, la région administrative de l'Estrie se classait au 14<sup>e</sup> rang sur les 17 régions administratives du Québec avec un taux de décrochage de 33,1 %;
- pour la même période de 2006-2007, la CSRS avait un taux de décrochage de 33,3 %, en comparaison, il était de 38,3 % en 2004-2005.

Avec la mise en œuvre de son premier Plan stratégique 2003-2008, la Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke a su tisser des liens solides avec le milieu en établissant notamment des partenariats avec le monde de l'éducation, de la santé et des affaires, ainsi que le monde municipal, culturel et communautaire. Visionnaire, elle s'est associée avec un chercheur renommé en éducation pour créer une *Chaire de recherche sur la réussite et la persévérance pour les élèves de la CSRS*. Celle-ci a permis de mieux saisir la complexité du phénomène du décrochage scolaire et des facteurs qui influencent les jeunes de ses écoles dans leur décision de quitter avant l'obtention d'un diplôme ou d'une qualification. Comprendre les motivations des jeunes fréquentant ses établissements a permis à la CSRS de mettre en chantier plusieurs projets novateurs qui auront un impact majeur sur la persévérance et la réussite scolaires des élèves.

---

<sup>1</sup> MELS, PORTRAIT-Stat-CS-752.xls

<sup>2</sup> Recensement ethnique 2006, statistiques Canada

Certains facteurs de contingence pourront influencer l'interprétation des résultats et des impacts de notre Plan stratégique. Des éléments de contexte devront être pris en compte, notamment :

- la forte proportion d'élèves (30 %) qui choisissent l'école privée, à l'entrée au secondaire;
- l'attraction engendrée par l'importante structure régionale de soins de santé et l'organisation interne des services aux élèves handicapés et en difficultés d'adaptation ou d'apprentissage (HDAA), incluant deux écoles spécialisées, avec un mandat régional (du Touret et de Val-du-Lac);
- les ententes de partenariat en formation professionnelle, avec les deux autres commissions scolaires francophones de l'Estrie pour la régionalisation de certains programmes; cela influence le taux d'inscription des élèves de moins de 20 ans;
- la proportion d'immigrants qui s'installent à Sherbrooke. Une forte majorité sont des réfugiés; cela nécessite des besoins spécifiques de scolarisation et d'intégration. Également, un certain nombre quitte en cours de scolarisation, pour d'autres régions ou provinces canadiennes.

Au Plan stratégique 2009-2014 est associée une convention de partenariat. L'orientation 1 et les objectifs qui s'y rattachent tiennent compte des cinq buts fixés par la ministre. Des objectifs mesurables et des cibles ont été convenus entre le MELS et la CSRS. La convention de partenariat constitue un document complémentaire au Plan stratégique.

Ce Plan stratégique assure la continuité des actions entreprises au cours des cinq dernières années. Après une large consultation, qui s'est avérée un exercice mobilisateur, des orientations ont fait consensus : la réussite des élèves, un personnel engagé et compétent ainsi qu'une communication efficace. Le Bilan fut l'occasion de réaliser tout le chemin parcouru en cinq ans et de bien saisir le rôle actif que la CSRS a assumé dans la communauté.

Afin de stimuler l'engagement de nos élèves et de leurs parents, de nos employés et de nos partenaires, nous voulons exprimer le reflet de nos aspirations, avec une vision inspirante, qui fera la différence.

## NOTRE VISION

***Une organisation d'éducation publique dynamique, ancrée dans sa communauté, à l'avant-garde dans ses stratégies visant la persévérance et la réussite de ses élèves***

## NOTRE MISSION

La Loi de l'instruction publique à l'article 207.1 vient définir la mission de la commission scolaire :

*«La commission scolaire a pour mission d'organiser, au bénéfice des personnes relevant de sa compétence, les services éducatifs prévus par la présente Loi et par les régimes pédagogiques établis par le gouvernement.*

*La commission scolaire a également pour mission de promouvoir et de valoriser l'éducation publique sur son territoire, de veiller à la qualité des services éducatifs et à la réussite des élèves en vue de l'atteinte d'un plus haut niveau de scolarisation et de qualification de la population et de contribuer dans la mesure prévue par la Loi au développement social, culturel et économique de sa région. »*

## NOS VALEURS

### **La transparence**

- par une saine gestion en terme d'équité, de justice et d'honnêteté;

### **La collaboration**

- par la mise en commun des forces de chacun, du travail d'équipe, de l'ouverture aux autres, du partage et de l'exercice des compétences collectives qui créent de la synergie;

### **La compétence**

- par les connaissances, les habiletés, l'expertise et le professionnalisme de l'ensemble du personnel dans l'exercice de leurs responsabilités;

### **La cohérence**

- par des actions conformes à notre mission, à notre vision, à nos valeurs et à nos orientations;

### **Le respect**

- par la considération et la compréhension que l'on porte aux personnes et à l'acceptation de leurs différences.

## NOS ENJEUX

- La persévérance et la réussite scolaires des élèves jeunes et adultes : diminuer le taux de décrochage scolaire et augmenter le taux de diplomation ou de qualification des élèves leur permettant de s'épanouir et de jouer un rôle actif dans la société.
- Les ressources humaines : recruter une relève de qualité dans un contexte de départs à la retraite de plusieurs employés. Implanter une culture de formation continue afin de répondre adéquatement aux besoins émergents des élèves. La CSRS veut développer un modèle d'organisation apprenante axée sur la personne, la connaissance, le savoir-faire et la capacité d'innover de ses employés.
- Une communication efficace et de qualité : informer sur les services, les activités, les programmes offerts; écouter les besoins de nos élèves, des parents et de nos employés. Promouvoir et valoriser la qualité de l'école publique, les accomplissements des élèves et du personnel.

## NOS ORIENTATIONS

- ***Mettre en place les conditions optimales pour favoriser la persévérance scolaire et la réussite de nos élèves.***
- ***Développer une organisation apprenante, au service des élèves, en maximisant le potentiel professionnel des employés.***
- ***Optimiser nos communications afin de favoriser un échange d'information efficace.***

# ***Les trois orientations***

## ***La persévérance et la réussite des élèves jeunes et adultes***

### ***Orientation 1***

- ***Mettre en place les conditions optimales pour favoriser la persévérance scolaire et la réussite de nos élèves.***

#### **Résultats visés après cinq ans**

- Une diminution du taux de décrochage
- Une augmentation du taux de réussite (qualification ou diplomation)
- Des jeunes en santé qui exploitent leur plein potentiel

## Objectif 1.1 Accroître la persévérance scolaire des élèves jeunes et adultes

### Cible 1

Diminuer le taux de décrochage de huit points de pourcentage pour atteindre 26,9 % en 2014

Les sorties sans diplôme ou qualification	Moyenne trois ans	2012	2014
% CSRS point de %	34,9 %	30,9 % - 4	26,9 % -4
Nombre d'élèves décrocheurs	438	388	338

Source :MELS, données Agir, octobre 2009

Axes d'intervention	Actions prioritaires
<b>Dépistage et prévention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Utiliser les connaissances et les outils issus de la Chaire de recherche sur la réussite et la persévérance scolaire des élèves de la CSRS;</li> <li>➤ Relancer les élèves à risque de décrocher, durant la période estivale;</li> <li>➤ Solliciter la collaboration et l'engagement des parents;</li> <li>➤ Mettre en œuvre des mesures d'encadrement, d'accompagnement et de suivi adaptées pour susciter la motivation des élèves.</li> </ul>
<b>Soutien aux élèves</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Soutenir et former le personnel aux stratégies gagnantes, en lien avec la persévérance et la motivation scolaire;</li> <li>➤ Appuyer des projets novateurs dans l'organisation scolaire des établissements (tutorat, groupes restreints, enseignants-ressources);</li> <li>➤ Consolider différents partenariats développés depuis quelques années, en appui aux activités scolaires et parascolaires et aux projets particuliers, dans les établissements;</li> <li>➤ Reconnaître et valoriser les réalisations des élèves;</li> <li>➤ Valoriser l'éducation publique et la formation professionnelle;</li> <li>➤ Poursuivre l'intégration de nos actions au Plan d'action et de mobilisation de la Table estrienne de concertation interordres en éducation;</li> <li>➤ Consolider des programmes locaux pour les élèves de 4<sup>e</sup> et de 5<sup>e</sup> secondaire notamment : Trait d'union, Pare-chocs, Conciliation études-travail;</li> <li>➤ Faciliter l'adaptation des grilles-horaire;</li> <li>➤ Consolider des partenariats ciblés : Chaire de recherche sur la persévérance scolaire des élèves de la CSRS, Propulsion Jeunesse Desjardins, Pérennité Estrie, l'Alliance sherbrookoise pour des jeunes en santé.</li> </ul>

**Objectif 1.2 Augmenter le taux de réussite des élèves en offrant des programmes, des parcours scolaires variés et des passerelles de formation qui tiennent compte des intérêts et du potentiel de chacun**

**Cible 2**  
Augmenter le taux de diplomation et de qualification de neuf points de pourcentage pour atteindre 77,4 % en 2014

Cible de diplomation et de qualification	Moyenne trois ans	2012	2014	2020
% diplomation CSRS point de %	68,4 %	74,4 % + 6	77,4 % +3	<b>81,0 %</b> <b>+3,6</b>

Source :MELS, données Agir, octobre 2009

**La cible ministérielle est de 81 % pour 2020.**

Axes d'intervention	Actions prioritaires
<b>Dépistage et prévention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Effectuer une analyse diagnostique de chaque milieu, avec les outils issus de la Chaire de recherche sur la réussite et la persévérance des élèves de la CSRS;</li> <li>➤ Développer des mesures d'encadrement, d'accompagnement et de suivi adaptées aux besoins et caractéristiques des élèves à risque;</li> <li>➤ Développer la concertation des différents intervenants scolaires lors du passage d'un cycle ou d'un ordre d'enseignement à l'autre;</li> <li>➤ Élaborer et faire vivre des activités préparant le passage des élèves d'un cycle ou d'un ordre d'enseignement à l'autre;</li> <li>➤ Solliciter la collaboration et l'engagement des parents envers la réussite de leur enfant;</li> <li>➤ Utiliser les connaissances issues de la recherche sur les meilleures pratiques.</li> </ul>
<b>Soutien aux élèves</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Offrir des projets pédagogiques diversifiés et stimulants à tous les élèves, particulièrement au 1<sup>er</sup> cycle du secondaire;</li> <li>➤ Utiliser des pratiques pédagogiques reconnues et éprouvées en lecture et en écriture avec la collaboration d'enseignants d'expérience, formés et reconnus dans leur milieu (les passeurs pédagogiques au primaire et les enseignants-ressources au secondaire);</li> <li>➤ Utiliser des épreuves locales en français écriture et en français lecture au primaire;</li> <li>➤ Offrir de la formation et du soutien au personnel travaillant avec des élèves ayant des besoins spécifiques;</li> <li>➤ Déployer un plan de formation continue pour l'ensemble du personnel;</li> <li>➤ Développer des projets novateurs dans l'organisation des services éducatifs aux élèves, notamment avec les écoles désignées en aide particulière (ÉDAP) et à l'intérieur des points de services aux élèves, tant au primaire qu'au secondaire;</li> <li>➤ Offrir des mesures de francisation et d'intégration adaptées aux particularités de la clientèle immigrante.</li> </ul>

**Objectif 1.2 Augmenter le taux de réussite des élèves en offrant des programmes, des parcours scolaires variés et des passerelles de formation qui tiennent compte des intérêts et du potentiel de chacun**

**Cible 3**  
Augmenter de deux points de pourcentage le taux de réussite en français lecture à la fin du 1<sup>er</sup> cycle au primaire pour atteindre 91 % en 2014

Cible lecture Taux de réussite	Moyenne deux ans	2012	2014
1 <sup>er</sup> cycle primaire	89 %	90 %	91 %

**Cible 4**  
Augmenter de un point de pourcentage le taux de réussite en français écriture à la fin du 1<sup>er</sup> cycle au primaire pour atteindre 91,5 % en 2014

Cible écriture Taux de réussite	Moyenne deux ans	2012	2014
1 <sup>er</sup> cycle primaire	90,5 %	91 %	91,5 %

**Cible 5**  
Augmenter de huit points de pourcentage le taux de réussite à l'épreuve en français écriture de 5<sup>e</sup> secondaire pour atteindre 84,2 % en 2014

Français Taux de réussite	Moyenne trois ans	2012	2014
5 <sup>e</sup> secondaire	76,2 %	80,2 %	84,2 %

Source : en lecture et écriture primaire, données du Services éducatifs, CSRS, octobre 2009

Source : MELS, données Agir, octobre 2009

Axes d'intervention	Actions prioritaires
<b>Dépistage et prévention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Concier les intervenants scolaires, les centres de la petite enfance et ceux du domaine de la santé et des services sociaux et les parents lors du passage de la petite enfance à l'entrée à l'école et lors du préscolaire au primaire;</i></li> <li>➤ <i>Consolider la collaboration et l'engagement des parents;</i></li> <li>➤ <i>Consolider les liens de partenariat avec le réseau de la santé, des services sociaux et des centres de la petite enfance pour les élèves ayant des problématiques spécifiques;</i></li> <li>➤ <i>Soutenir des projets novateurs ou des activités favorisant l'apprentissage de la lecture notamment des activités en conscience phonologique, de la musique au préscolaire et des activités de psychomotricité.</i></li> </ul>
<b>Soutien aux élèves</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Implanter des pratiques pédagogiques reconnues et éprouvées en lecture et en écriture notamment avec la collaboration des passeurs pédagogiques au primaire et des enseignants-ressources au secondaire;</i></li> <li>➤ <i>Utiliser des épreuves locales en français écriture et en français lecture au primaire;</i></li> <li>➤ <i>Poursuivre l'association avec la Chaire de recherche sur l'apprentissage de la lecture et de l'écriture chez le jeune enfant de l'Université de Sherbrooke afin que les enseignants s'approprient les connaissances et utilisent les outils issus de la recherche;</i></li> <li>➤ <i>Promouvoir les projets de développement en lecture comme les pratiques de lecture dans la classe au secondaire.</i></li> </ul>

**Objectif 1.2 Augmenter le taux de réussite des élèves en offrant des programmes, des parcours scolaires variés et des passerelles de formation qui tiennent compte des intérêts et du potentiel de chacun**

**Cible 6**

Qualifier 75 % des élèves inscrits dans un parcours de formation axée sur l'emploi en 2014

À compter de 2009, suivre chaque cohorte d'élèves inscrits dans les parcours de formation axée sur l'emploi

Axes d'intervention	Actions prioritaires
<b>Dépistage et prévention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Relancer des élèves à risque durant la période estivale;</i></li> <li>➤ <i>Solliciter la collaboration et l'engagement des parents à la persévérance scolaire de leur enfant;</i></li> <li>➤ <i>S'assurer de la transmission des dossiers d'aide particulière pour favoriser la concertation;</i></li> <li>➤ <i>Identifier les caractéristiques des élèves HDAA qui feront partie des cohortes et qui feront l'objet d'un suivi pour l'atteinte de l'objectif et de la cible;</i></li> <li>➤ <i>S'assurer que tous les élèves inscrits dans un programme ministériel aient accès à une qualification.</i></li> </ul>
<b>Soutien aux élèves</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Former les enseignants aux pratiques pédagogiques reconnues et éprouvées pour les élèves ayant des besoins particuliers ou ayant des difficultés d'adaptation et d'apprentissage (HDAA);</i></li> <li>➤ <i>Implanter des mesures d'encadrement, d'accompagnement et de suivi reconnus pour répondre aux besoins et caractéristiques des élèves à risque;</i></li> <li>➤ <i>Reconnaître et diffuser les réalisations des élèves;</i></li> <li>➤ <i>Consolider les partenariats avec le milieu de la santé, des services sociaux et communautaires;</i></li> <li>➤ <i>Utiliser les nouvelles technologies en soutien à l'apprentissage des élèves HDAA;</i></li> <li>➤ <i>Offrir des mesures de francisation et d'intégration adaptées selon les particularités de la clientèle immigrante;</i></li> <li>➤ <i>Développer une structure de stages qualifiants pour les élèves inscrits dans un parcours de formation axée sur l'emploi.</i></li> </ul>

**Objectif 1.2 Augmenter le taux de réussite des élèves en offrant des programmes, des parcours scolaires variés et des passerelles de formation qui tiennent compte des intérêts et du potentiel de chacun**

**Cible 7**

Augmenter de 65 le nombre d'élèves de moins de 20 ans inscrits en formation professionnelle d'ici 2014

Source : Plan d'aménagement de la Formation professionnelle et technique en Estrie juin 2008

Axes d'intervention	Actions prioritaires
<b>Dépistage et prévention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Demander au MELS d'augmenter le nombre de cohortes pour certains programmes avec des listes d'attente;</li> <li>➤ Faciliter la reconnaissance des compétences déjà acquises;</li> <li>➤ Développer la concertation et la collaboration avec les employeurs;</li> <li>➤ Faciliter un accès équitable à la formation professionnelle aux élèves de moins de 20 ans;</li> <li>➤ Promouvoir et valoriser la formation professionnelle;</li> <li>➤ Poursuivre des projets tel que « Un tour du métier » avec Propulsion jeunesse</li> <li>➤ Développer la concomitance.</li> </ul>
<b>Soutien aux élèves</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mettre en œuvre différentes façons d'accéder à la formation professionnelle pour les élèves de moins de 20 ans;</li> <li>➤ Poursuivre l'intégration de nos actions avec le Plan d'action de la Table estrienne de concertation interordres en éducation;</li> <li>➤ Poursuivre l'intégration de nos actions avec le Plan d'aménagement de la formation professionnelle et technique en Estrie;</li> <li>➤ Consolider les partenariats avec les commissions scolaires environnantes : la Commission scolaire des Sommets et la Commission scolaire des Hauts Cantons;</li> <li>➤ Consolider les partenariats avec Emploi Québec Estrie et les programmes PRIMOS et PRIMOM.</li> </ul>

**Objectif 1.3 Poursuivre le développement d'un environnement sain, sécurisant et stimulant pour tous**

**Cible 8**

En 2014, 100 % des établissements appliquent un plan pour prévenir et traiter la violence

**Cible 9**

En 2014, 100 % des établissements appliquent des programmes favorisant une saine alimentation

**Cible 10**

En 2014, 100 % des établissements appliquent des programmes favorisant un mode de vie physiquement actif

Axes d'intervention	Actions prioritaires
<b>Dépistage et prévention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Appliquer des programmes alternatifs à la suspension;</li> <li>➤ Faire une enquête des perceptions des jeunes et de leurs parents par rapport à la qualité de leur milieu scolaire;</li> <li>➤ Consolider les partenariats liés aux infrastructures sportives;</li> <li>➤ S'assurer que les élèves aient accès à des infrastructures de qualité pour favoriser la réussite notamment des plateaux sportifs adéquats et des bibliothèques scolaires;</li> <li>➤ Implanter la stratégie Agir autrement dans les écoles primaires concernées;</li> <li>➤ Consolider les partenariats avec l'Alliance sherbrookoise pour des jeunes en santé;</li> <li>➤ Consolider les partenariats avec le service de police de la ville de Sherbrooke.</li> </ul>
<b>Soutien aux élèves</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ S'assurer que chaque établissement implante un programme de gestion de conflits comme Vers le Pacifique, Fluppy;</li> <li>➤ S'assurer que chaque établissement adopte et applique un code de vie;</li> <li>➤ S'assurer que les établissements offrent une alimentation saine à la cafétéria;</li> <li>➤ S'assurer que les établissements offrent une variété d'activités faisant la promotion d'un mode de vie sain et actif;</li> <li>➤ Consolider différents partenariats développés depuis quelques années, en appui aux activités scolaires et parascolaires et aux projets particuliers dans les établissements;</li> <li>➤ Promouvoir le développement du programme de Santé globale.</li> </ul>

## 2. Les ressources humaines

### Orientation 2

- **Développer une organisation apprenante, au service des élèves, en maximisant le potentiel professionnel des employés.**

Objectifs	Axes d'intervention	Actions prioritaires
<p>Objectif 2.1 :</p> <p>Mettre en œuvre un plan d'embauche, d'intégration et de rétention d'une relève de qualité</p>	<p>Une relève de qualité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Stratégies de recrutement et de rétention actives et novatrices;</i></li> <li>➤ <i>Structure d'accueil et d'intégration pour tout le personnel;</i></li> <li>➤ <i>Transfert de la culture et de la mémoire organisationnelles;</i></li> <li>➤ <i>Promotion de la santé physique et psychologique des employés au travail.</i></li> </ul>
<p>Objectif 2.2 :</p> <p>Assurer le développement professionnel des membres du personnel et reconnaître leur contribution à la réalisation de la mission de la CSRS</p>	<p>Plan de formation continue pour tout le personnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Soutien et formation du personnel sur les pratiques pédagogiques reconnues et éprouvées;</i></li> <li>➤ <i>Plan de formation continue pour tout le personnel;</i></li> <li>➤ <i>Modèle de supervision et d'accompagnement pour tout le personnel;</i></li> <li>➤ <i>Reconnaissance et valorisation du personnel.</i></li> </ul>

#### **Résultats visés :**

- Dotation rapide de tous les postes stratégiques en fonction des profils déterminés par l'organisation;
- Programme d'accueil et d'intégration à l'emploi;
- Programme de développement de compétences facilitant l'intégration de la culture organisationnelle, l'adaptation aux nouvelles réalités et la progression de carrière;
- Programme de supervision et d'accompagnement pour chaque catégorie de personnel;
- Programmes institutionnels de reconnaissance et de valorisation du personnel;
- Outils facilitant l'accès à la mémoire organisationnelle.

### 3. La communication

#### Orientation 3

➤ **Optimiser nos communications afin de favoriser un échange d'information efficace**

Objectifs	Axes d'intervention	Actions prioritaires
<p>Objectif 3.1</p> <p>Partager une information claire et pertinente sur nos services, nos réalisations et nos résultats</p>	Information	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Implantation et développement d'un portail interactif;</i></li> <li>➤ <i>Réalisation d'un plan d'information à l'interne;</i></li> <li>➤ <i>Information aux contribuables du rôle politique du Conseil des commissaires;</i></li> <li>➤ <i>Présentation publique de la reddition de comptes du Conseil des commissaires.</i></li> </ul>
<p>Objectif 3.2</p> <p>Promouvoir la qualité de l'éducation publique présente dans nos établissements, en s'appuyant sur l'engagement du personnel, l'implication citoyenne et le rôle politique des commissaires</p>	Reconnaissance et valorisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Promotion et valorisation de l'école publique;</i></li> <li>➤ <i>Reconnaissance et promotion des réalisations des élèves et des employés.</i></li> <li>➤ <i>Participation des commissaires aux débats publics qui touchent l'éducation;</i></li> </ul>

**Résultats visés :**

- Révision de la Politique des communications;
- Promotion et reconnaissance de la qualité de nos écoles publiques, de nos élèves et de nos employés;
- Augmentation de l'information à l'interne relativement aux objectifs, aux actions et aux résultats de la CSRS;
- Utilisation privilégiée des nouvelles technologies de l'information dans les communications;
- Mise en place de moyens favorisant l'expression de nos élèves, de leurs parents et de nos employés;
- Augmentation de la notoriété de la CSRS;
- Des commissaires qui alimentent des débats politiques sur l'importance et la qualité de l'école publique sherbrookoise:

# LES MÉCANISMES DE SUIVI ET DE REDDITION DE COMPTES

## Les mécanismes de suivi

Lors de la mise en œuvre de son premier plan stratégique 2003-2008, la direction générale de la Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke (CSRS) a mis en place et coordonné des mesures intégrées et rigoureuses d'identification des priorités et de suivi de la mise en œuvre du plan stratégique. Ce processus a permis d'assurer la continuité du plan sur les cinq années de sa réalisation, tout en permettant des ajustements annuels en fonction des résultats obtenus par les actions posées ainsi qu'en fonction des besoins émergents des élèves et de nouvelles obligations ministérielles. Le même processus s'appliquera pour la mise en œuvre du plan stratégique 2009-2014 et de la convention de partenariat qui l'accompagnera, à la différence près que le processus d'ajustement devra aussi tenir compte de l'évolution des résultats pour chacun des indicateurs identifiés aux buts fixés.

Ce processus se décline en différentes étapes dont en voici les grandes lignes.

### Plan de travail annuel

Le premier outil d'identification des priorités et de suivi de la mise en œuvre du plan stratégique et de la convention de partenariat 2009-2014 est le plan de travail annuel de la direction générale. Il est adopté après consultation du comité de régie ainsi que du Comité consultatif de gestion de la CSRS. Le comité de régie assure le suivi de la réalisation du plan de travail en cours d'année. Le bilan est présenté au comité consultatif de gestion annuellement.

Le plan de travail annuel est également déposé au Conseil des commissaires et diffusé dans l'organisation. Le plan de travail fait l'objet d'une mise à jour à la mi-année et d'un bilan annuel de réalisation. Ce dernier est déposé au Conseil des commissaires et annexé au rapport annuel.

### Le Comité de suivi et de mise en œuvre de la planification stratégique

Le Conseil des commissaires a créé un Comité de suivi et de mise en œuvre de la planification stratégique sur lequel siègent des commissaires, un représentant du Comité de parent, la direction générale ainsi que des gestionnaires. Le comité reçoit le plan de travail annuel ainsi que le bilan de mi-année et celui de fin d'année. Il est informé et il donne des avis au Conseil des commissaires ou à la direction générale, au besoin, à propos des politiques éducatives et des programmes mis en œuvre à la commission scolaire et dans ses établissements.

### **Les responsables institutionnels pour les grands objectifs du Plan de travail**

Un responsable institutionnel est identifié pour chaque objectif du plan de travail. Cette personne a la responsabilité d'organiser les opérations reliées à la réalisation de l'objectif et d'en faire rapport au Comité de régie, au Comité de suivi et de mise en œuvre de la planification stratégique ainsi qu'au Conseil des commissaires.

Le directeur général adjoint aux affaires pédagogiques est nommé répondant chargé du dossier de la réussite et de la persévérance scolaires à la Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke.

### **Les autres tables d'orientation et de coordination**

Un comité scientifique co-présidé par le directeur général adjoint aux affaires pédagogiques et le titulaire de la *Chaire de recherche sur la réussite et la persévérance scolaires des élèves de la CSRS* de l'Université de Sherbrooke et de la commission scolaire assure les liens entre les travaux issus de cette chaire de recherche et les établissements visés.

La coordination de la mise en œuvre du plan stratégique se réalise également à l'intérieur des travaux des tables de direction du primaire et du secondaire, ainsi qu'au Comité consultatif de gestion.

La direction générale organise également des sessions annuelles de planification avec les directions d'établissements du primaire et du secondaire. Ces sessions permettent de consolider l'approche de gestion du changement adoptée par la commission scolaire (approche Collerette) et qui contribue à l'atteinte de certains objectifs prévus au plan de travail.

### **Les services éducatifs**

Le Service des ressources pédagogiques ainsi que le Service de l'adaptation scolaire et des ressources complémentaires s'assurent de la mise en œuvre du plan stratégique et de la convention de partenariat en appuyant la réalisation et la révision des plans de réussite et en organisant les activités de formation, de soutien et d'accompagnement nécessaires à la réalisation des objectifs du plan. Ces services analysent les résultats des élèves en lien avec les principales cibles de la convention de partenariat. Le même processus est en place en ce qui concerne la formation professionnelle et la formation générale des adultes.

### **Les directions d'établissements et de service**

Les directions d'établissement sont responsables de la mise en œuvre de leur convention de gestion et de réussite éducative, qui précise les modalités de contribution de l'établissement à l'atteinte des buts fixés dans la convention de partenariat de la commission scolaire et que l'on retrouve dans leur plan de réussite. Ces mêmes directions sont responsables d'assurer la réalisation des objectifs du plan de travail annuel qui touche leur unité administrative. De ce fait, elles assurent l'animation des équipes-écoles et des employés à propos des résultats de leurs élèves ainsi que de l'identification des moyens de les améliorer.

## **Le processus de reddition de comptes**

La commission scolaire met en place une série de mesures permettant de rendre compte efficacement des résultats obtenus à sa planification stratégique 2009-2014 et à sa convention de partenariat.

En ce qui concerne les établissements et les centres, le plan de réussite et la convention de gestion et de réussite éducative font l'objet d'une reddition de comptes bisannuelle de la direction de l'établissement vers la direction générale. Sont analysés, entre autres la mise en œuvre du plan de réussite, la qualité des services rendus aux élèves, le rendement scolaire des élèves et l'atteinte des buts et cibles fixés à la convention de gestion et de réussite éducative. Cet exercice se complète par l'identification d'objectifs pédagogiques et administratifs fixés par la direction générale pour la prochaine étape de réalisation du plan stratégique et de la convention de gestion et de réussite éducative.

Le Plan de réussite des écoles ou des centres, le projet éducatif ou les orientations pour les centres ainsi que la convention de gestion et de réussite éducatives sont établis en tenant compte du Plan stratégique de la commission scolaire. Tous les documents produits sont annexés au rapport annuel de la CSRS. Les informations sont disponibles en format papier au secrétariat de l'école ou du centre.

### **Le tableau de bord**

À la suite de la signature de la convention de partenariat avec la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport, la commission scolaire crée un tableau de bord institutionnel à partir des données transmises par le MELS ou à partir de ses propres données pour chacune des cibles identifiées à la convention de partenariat. Ce tableau de bord est utilisé en lien avec le Plan stratégique et le plan de travail annuel afin de constater les effets des actions prioritaires fixées en lien avec la réussite et la persévérance des élèves.

Ce tableau de bord est mis à jour chaque fois que de nouvelles données valides sont disponibles. Il est utilisé en reddition de comptes avec les établissements et les services. Les résultats du tableau de bord sont présentés au Conseil des commissaires et à la séance publique annuelle d'information. Il est également inséré dans le rapport annuel. Au besoin, certains résultats peuvent permettre d'initier des ajustements aux actions déjà entreprises ou d'initier de nouvelles actions aux prochains rapports annuels.

### **Le Projet éducatif d'une école ou les Orientations d'un centre**

Le Projet éducatif d'une école ou les Orientations d'un centre font l'objet d'échanges en conseil d'établissement annuellement et il est présenté en assemblée générale des parents. Tout projet éducatif d'une école ou toutes orientations d'un centre sont déposés au Conseil des commissaires.

### **Le Plan de réussite**

Annuellement, le plan de réussite est approuvé par le Conseil d'établissement. Au plus tard le premier novembre, la direction de l'établissement dépose le plan de réussite de l'année en cours sur le portail de l'école ou du centre et elle informe les parents ou les élèves dans le cas des centres, de l'adresse électronique où le retrouver. Il fait l'objet d'échanges en conseil d'établissement.

### **Convention de gestion et de réussite éducative**

Annuellement, la direction générale et le directeur de chacun de ses établissements conviennent, dans le cadre d'une convention de gestion et de réussite éducative, des mesures requises pour assurer l'atteinte des buts fixés et des objectifs mesurables prévus à la convention de partenariat conclue entre la commission scolaire et le ministre. Un projet de la convention de gestion et de réussite éducative doit être soumis pour approbation au conseil d'établissement après consultation du personnel. Elle est établie en tenant compte du plan de réussite et de sa situation particulière. La convention de gestion et de réussite éducative est signée par le directeur général et le directeur de l'établissement.

Au plus tard le premier novembre, la direction de l'établissement dépose la convention de gestion et de réussite éducative de l'année en cours sur le portail de l'école ou du centre et elle informe les parents ou les élèves dans le cas des centres, de l'adresse électronique où la retrouver. Elle fait l'objet d'échanges en conseil d'établissement.

### **Rapports de réalisation**

Le plan de réussite et la convention de gestion et de réussite éducative font l'objet d'un rapport de réalisation annuel qui décrit l'état d'avancement des travaux, les résultats et l'évolution des résultats liés aux cibles à atteindre. Au plus tard le premier novembre, la direction de l'établissement dépose les rapports de réalisation de l'année précédente sur le portail de l'école ou du centre et elle informe les parents ou les élèves dans le cas des centres, de l'adresse électronique où les retrouver.

### **Plan stratégique et convention de partenariat de la CSRS**

Le Conseil des commissaires adopte un plan stratégique et une convention de partenariat au maximum à tous les cinq ans. Le plan stratégique de la commission scolaire et la convention de partenariat font l'objet d'une reddition de comptes. Il est présenté à la population en assemblée publique.

### **Le Rapport annuel de la commission scolaire**

Le Conseil des commissaires adopte un rapport annuel au plus tard le 31 décembre. Il est transmis au ministre de l'Éducation, du Loisir et des Sports. Les commissaires le présentent à la population lors d'une séance publique d'information et répondent aux questions qui leur sont adressées relativement à ce rapport.

## DURÉE DU PLAN STRATÉGIQUE

Le plan stratégique entre en vigueur au moment de son adoption. Il se termine le 31 décembre 2014.

Le plan pourra faire l'objet d'une révision à l'automne 2012, dépendamment de l'observation des résultats des trois premières années.

Les résultats identifiés aux cibles de l'orientation 1 seront observés sur les cohortes d'élèves qui terminent au 30 juin 2014.

## CONCLUSION

La mise en œuvre de ce plan stratégique constitue une étape importante dans la réalisation de notre mission. Elle vise avant tout à répondre aux défis qui nous interpellent. Ce projet ne saurait se réaliser sans la contribution de chacun des artisans de la réussite : l'élève, les parents, le personnel, les commissaires, les partenaires et la communauté.

C'est une invitation collective à former et préparer les élèves jeunes et adultes à devenir des citoyennes et des citoyens autonomes et responsables. L'engagement, la collaboration et la capacité d'adaptation et d'innovation seront les éléments clés de la réussite de ce Plan stratégique.

Tous ensemble, soyons complices de la réussite de nos élèves complices du savoir!