



PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL 2023-2027

Intégrant l'orientation principale et les orientations transversales du PEVR 2023-2027 ainsi que les trois orientations stratégiques du CSSP pour la même période

PEVR²³₂₇
PLAN D'ENGAGEMENT VERS LA RÉUSSITE

TOUS
Patriotes
pour la réussite!

Centre
de services scolaire
des Patriotes
Québec 

TABLE DES MATIÈRES

NOTRE DÉMARCHE 3

Qu'est-ce que le Plan stratégique organisationnel? 4

Le déroulement et les étapes de la démarche 5

Les consultations 6

NOTRE PORTRAIT 7

Nos caractéristiques et notre territoire 8

Notre mission 11

Notre vision 12

Nos valeurs 13

Que signifie être une organisation apprenante? 14

Les besoins et les attentes de notre communauté éducative 15

Déclaration de services 16

NOS ENJEUX, NOS ORIENTATIONS ET NOS OBJECTIFS 17

Quelques définitions 18

La structure du PSO 2023-2027 du CSSP 19

Orientations transversales 20

Enjeu principal • La réussite de nos élèves 21

Enjeu 2 • Les pratiques efficaces 24

Enjeu 3 • Les approches collaboratives 26

Enjeu 4 • La pénurie de personnel 28

CONCLUSION 30

NOTRE DÉMARCHE

Luc Lapointe
Directeur général

MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Centre de services scolaire de Patriotes (CSSP) réunit près de 6 000 membres du personnel qui, quotidiennement et selon leur champ d'expertise, contribuent à la réussite de ses 36 000 élèves jeunes et adultes. C'est avec fierté que je constate le chemin parcouru au cours des dernières années, pour mettre collectivement en place les meilleures pratiques, afin de réaliser cette mission essentielle.

Les travaux d'analyse et de consultation ayant mené à l'élaboration de ce second Plan d'engagement vers la réussite (PEVR) visant à améliorer la réussite de chacun de nos élèves ont été orchestrés par le comité de coordination (CC-PEVR) et par le comité d'engagement pour la réussite des élèves (CERÉ).

Je tiens particulièrement à remercier l'implication de chaque membre du comité de coordination et du CERÉ.

Marie-France Bosa,
CERÉ

Stéphane Joyal, CERÉ

Annie Pontbriand,
CC-PEVR et CERÉ

Karine Cyr, CC-PEVR

Isabelle Laflamme,
CC-PEVR

Brigitte Robert, CERÉ

Annie De Noury,
CC-PEVR

Lysanne Landry,
CERÉ

Louise-Hélène
St-Amand-Vanasse,
CERÉ

Karine Desjardins,
CERÉ

Nathalie Mc Duff,
CC-PEVR et CERÉ

Christine Tremblay,
CERÉ

France Dubé, CERÉ
(UQAM)

Pascale Morin, CERÉ

Véronique Vallières,
CERÉ

Cindy Dubuc, CERÉ

Valérie Nadeau, CERÉ

Catherine Houpert,
CC-PEVR

Audrey O. Poliquin,
CERÉ

QU'EST-CE QUE LE PLAN STRATÉGIQUE ORGANISATIONNEL ?

C'est avec fierté que le Centre de services scolaire des Patriotes (CSSP) présente à tous les membres de son personnel son Plan stratégique organisationnel (PSO) 2023-2027. Inspirant et mobilisateur, le PSO est un outil qui intègre en un seul document :

- L'orientation principale du Plan d'engagement vers la réussite (PEVR) 2023-2027
- Trois orientations stratégiques complémentaires
- Deux orientations transversales

Par cet outil, le CSSP souhaite guider son personnel afin d'assurer la réussite de tous ses élèves.

L'identification des enjeux et des orientations, contenus dans le PEVR 2023-2027 et dans le PSO 2023-2027 est le fruit d'un processus rigoureux d'analyse des zones de vulnérabilité que rencontrent les élèves tout au long de leur parcours scolaire et qui ont un impact sur la réussite, la persévérance, la diplomation et la qualification. Parce que la réussite repose sur l'apport et la mobilisation de tous, ces outils s'appuient également sur une vaste démarche de consultation ayant impliqué plus de 1 300 enseignants, cadres, professionnels, personnel de soutien, élèves et parents qui ont eu l'occasion de nourrir la réflexion sur les enjeux, les défis et les pistes d'amélioration.

À l'issue de ces étapes réflexives et collaboratives, le CSSP a identifié les enjeux à partir desquels découlent les orientations et objectifs qui décrivent où il doit concentrer ses efforts afin de réaliser pleinement sa vision. À cela s'ajoutent des indicateurs qui permettront d'évaluer le progrès accompli et d'apprécier les écarts avec les cibles qu'il souhaite atteindre. Un plan de mise en œuvre vient préciser les moyens spécifiques qui seront utilisés afin de concrétiser ces objectifs.

LE DÉROULEMENT ET LES ÉTAPES DE LA DÉMARCHE

Un processus structuré et rigoureux.

Entre les mois de septembre 2022 et de mai 2023, il s'est découpé en trois étapes, soit les étapes du diagnostic, des consultations avec les parties prenantes et de la rédaction.

Plusieurs comités ont été impliqués tout au long de son développement :

- Le comité d'engagement pour la réussite des élèves (CERÉ), formé de la direction générale, de directions d'établissement, de personnel d'encadrement en services éducatifs, d'enseignants et d'une chercheuse de l'UQAM, est le comité responsable de son élaboration et de le proposer au CSSP ;
- En appui au CERÉ, un comité de coordination a été créé afin de planifier les étapes de travail et d'organiser les activités de réflexion, de consultation et de rédaction.

1. Diagnostic

Le diagnostic de la situation actuelle a permis de dresser le portrait externe et interne propre au CSSP en positionnant le contexte sociodémographique du territoire ainsi qu'en relevant les zones de vulnérabilité affectant la réussite des élèves.

2. Consultations des parties prenantes

Les activités de consultation réalisées auprès des parties prenantes du CSSP ont été l'occasion de recueillir leurs perceptions des causes et des défis sous-jacents quant aux zones de vulnérabilité prioritaires identifiées, ainsi que d'obtenir de nombreuses pistes d'améliorations ou de solutions pour y répondre.

3. Rédaction du PEVR et du PSO

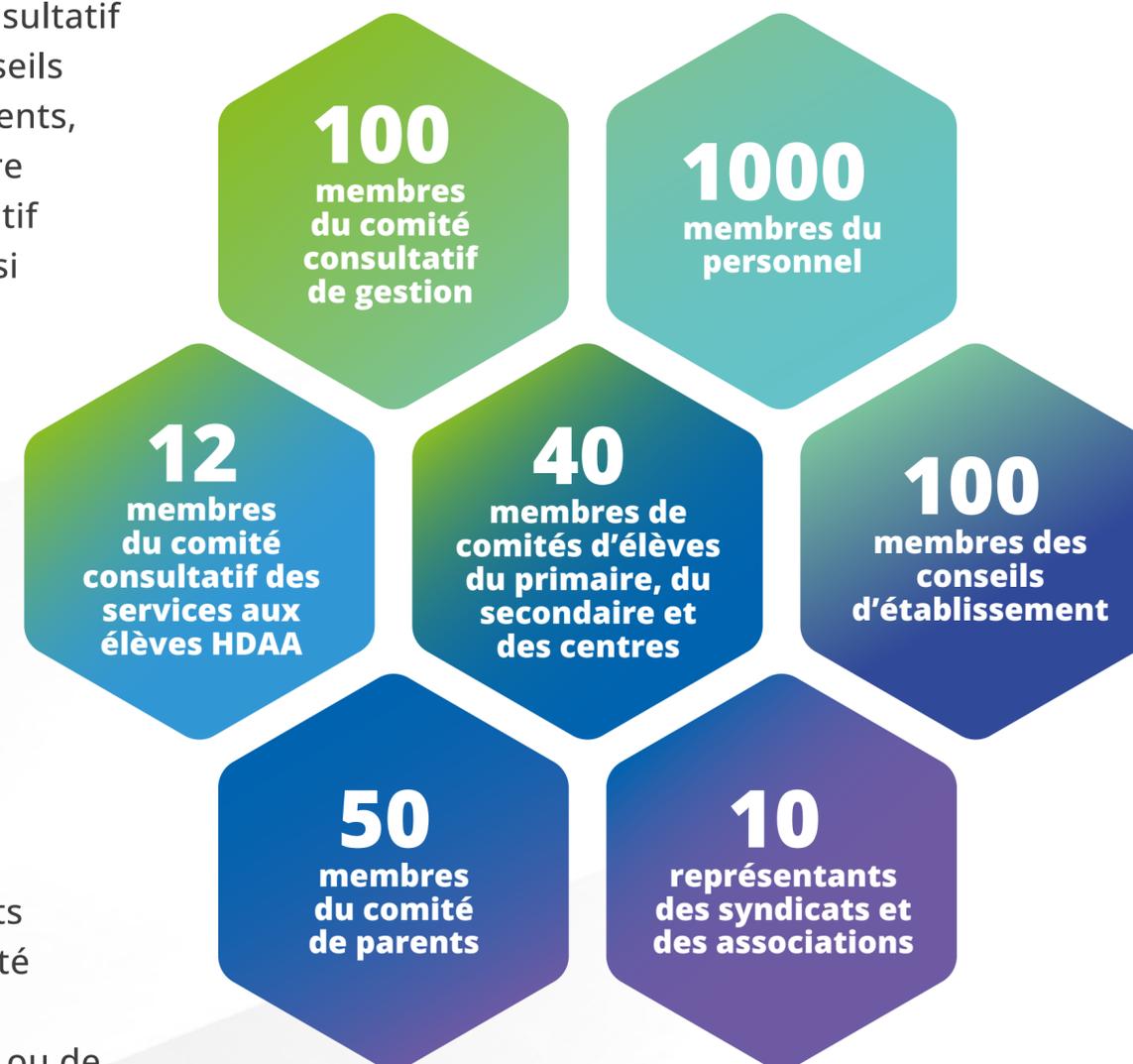
À la lumière des priorités stratégiques identifiées, les enjeux, les orientations, les objectifs, les indicateurs et les cibles du CSSP pour les quatre prochaines années ont été définis.

LES CONSULTATIONS

Environ 1 300 personnes ont pris part aux différentes activités de consultation réalisées dans le cadre de la démarche.

Ainsi, des membres du comité consultatif de gestion, du personnel, des conseils d'établissement, du comité de parents, d'élèves du primaire, du secondaire et des centres, du comité consultatif des services aux élèves HDAA, ainsi que des représentants des syndicats et associations ont participé à au moins l'un des dix ateliers organisés en présentiel et en virtuel, ou encore se sont exprimés à travers l'un des deux sondages.

Ces activités ont permis de recueillir les perceptions des parties prenantes du CSSP sur les causes, défis et enjeux sous-jacents quant aux six zones de vulnérabilité prioritaires, ainsi que d'obtenir de nombreuses pistes d'amélioration ou de solution pour y répondre.



NOTRE PORTRAIT



NOS CARACTÉRISTIQUES ET NOTRE TERRITOIRE



Un parc immobilier d'envergure

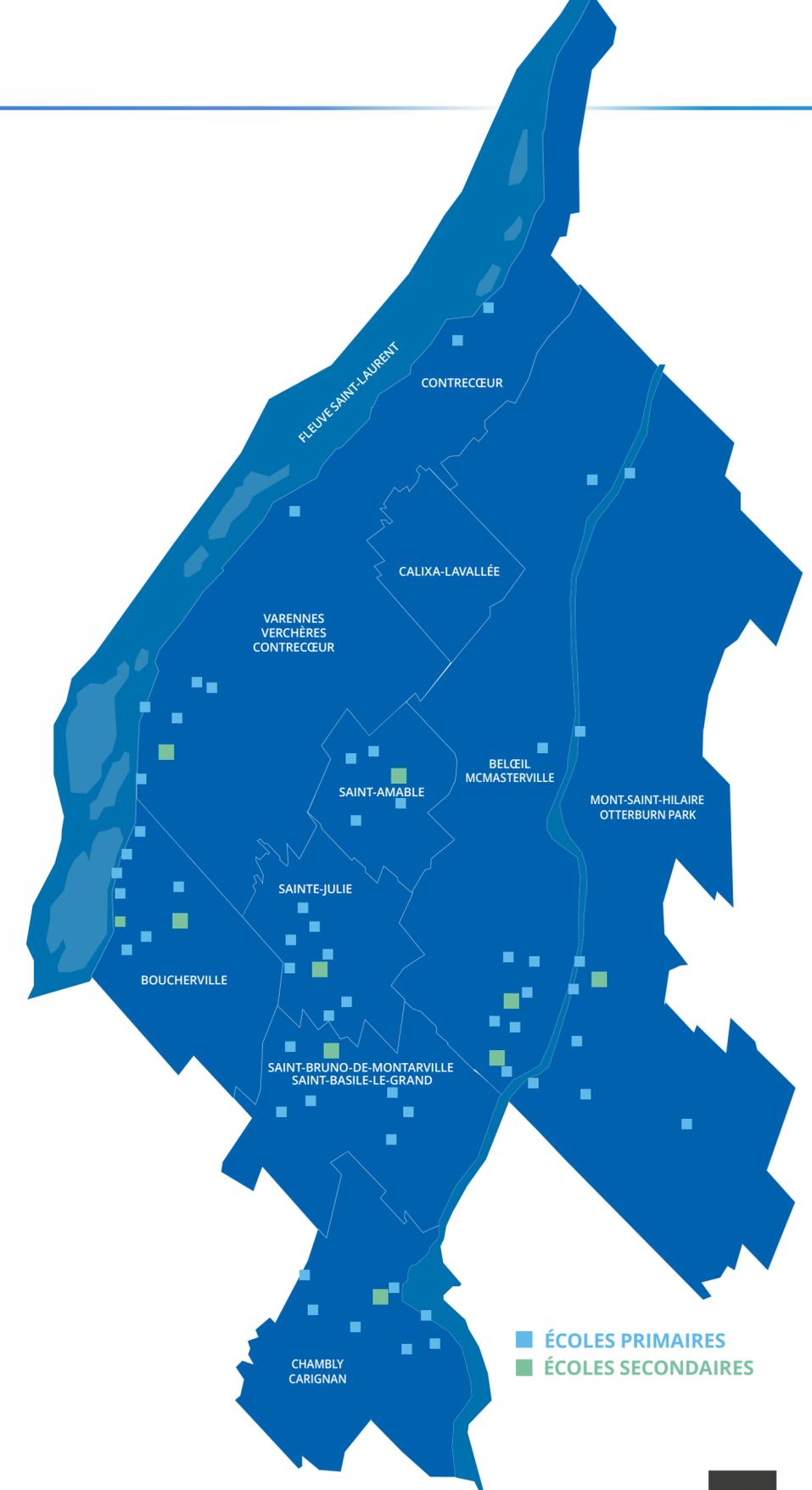
Le CSSP accueille les élèves du territoire et ses employés dans 77 bâtiments. Les centres administratifs du CSSP se trouvent à Saint-Bruno-de-Montarville.

- 56 écoles préscolaires et primaires
- 11 écoles secondaires
- 1 centre de formation professionnelle
- 1 centre d'éducation des adultes
- 3 bâtiments administratifs

Un nombre d'élèves jeunes et adultes en croissance constante

En 2022-2023, les établissements du CSSP accueillent 36 428 élèves, en hausse continue depuis 10 ans.

- 22 412 élèves au préscolaire et au primaire
- 12 661 élèves au secondaire
- 1 355 élèves à la formation professionnelle et à la formation générale des adultes



LES CARACTÉRISTIQUES DU CSSP ET DE SON TERRITOIRE

Un personnel investi

En 2022-2023, le CSSP emploie 5 893 personnes, dans un contexte provincial de pénurie de main-d'œuvre.

	PRÉSCOLAIRE	PRIMAIRE	SECONDAIRE	FORMATION PROFESSIONNELLE	FORMATION GÉNÉRALE DES ADULTES	SERVICES	SURNUMÉRAIRES	TOTAL
NOMBRE DE MEMBRES DU PERSONNEL ENSEIGNANT	2 245		1 056	25	43	-	130	3 499
NOMBRE DE MEMBRES DU PERSONNEL DE SOUTIEN	731		374	12	20	200	573	1 910
NOMBRE DE MEMBRES DU PERSONNEL PROFESSIONNEL	75		61	8	5	91	11	251
NOMBRE DE MEMBRES DU PERSONNEL D'ENCADREMENT	85		54	6	6	78	4	233

Budget pour l'année 2022-2023

Le budget pour l'année 2022-2023 est de 477 440 785 \$

LES CARACTÉRISTIQUES DU CSSP ET DE SON TERRITOIRE

Un large territoire couvert

Situé en Montérégie, le territoire couvert par le CSSP est bordé par le fleuve Saint-Laurent et traversé par la rivière Richelieu. Il englobe des milieux à la fois urbains et ruraux avec des densités de population très variables.

- Un territoire de 1 000 km²
- 2 MRC et 21 municipalités desservies

Une population desservie en forte croissance

La croissance démographique sur le territoire du CSSP a été relativement similaire à celle du Québec depuis 2016, mais devrait s'accroître de manière soutenue dans les prochaines années.

- Une population de plus de 280 000 habitants
- Une croissance de 4 % entre 2016 et 2021

Des caractéristiques sociodémographiques distinctives

La population desservie par le CSSP présente un profil sociodémographique unique, bien que des disparités existent d'une municipalité à une autre.

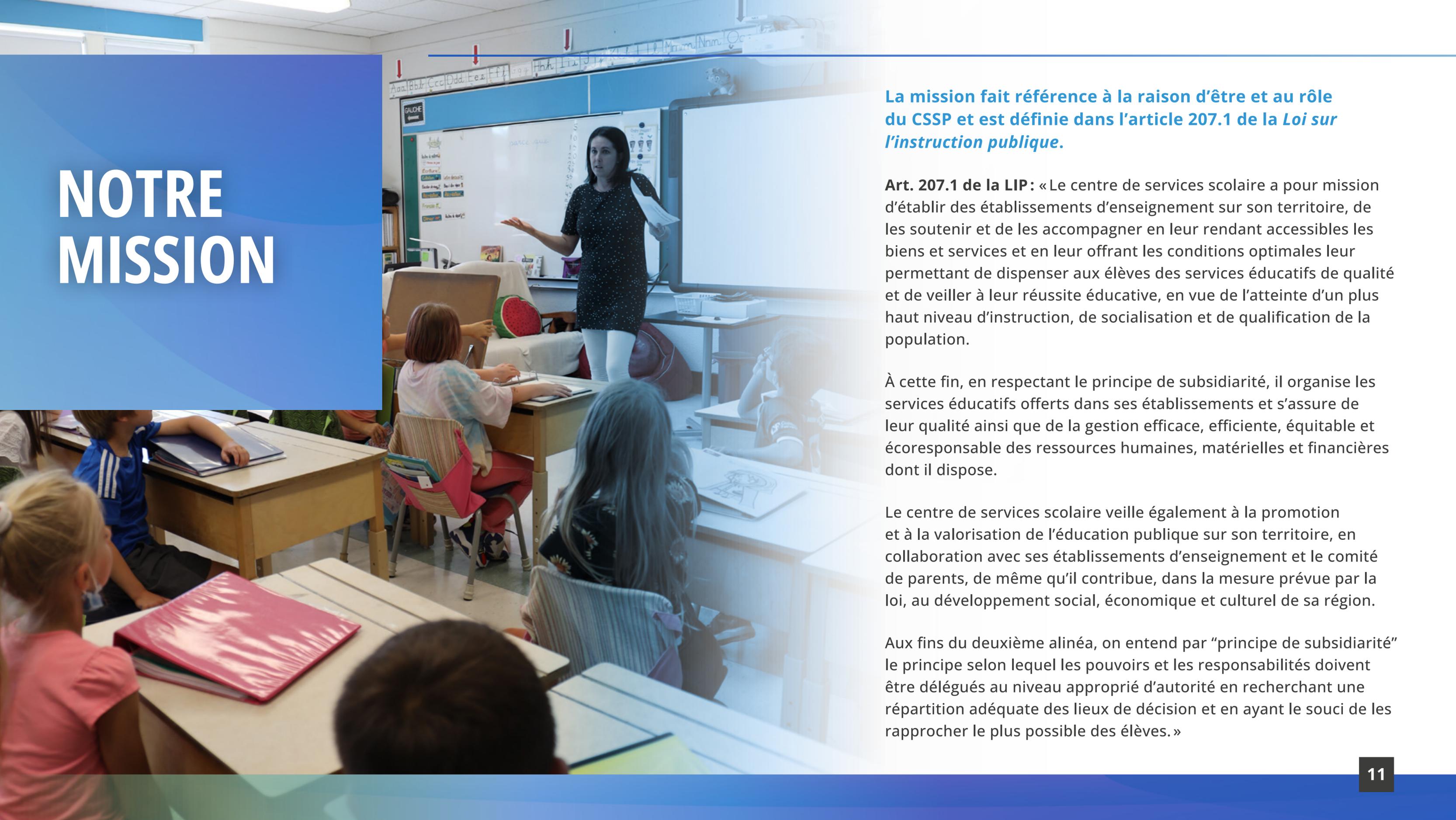
- Une plus grande proportion de jeunes âgés de moins de 15 ans comparativement à la moyenne du Québec
- Une plus faible proportion de la population issue de l'immigration comparativement à la moyenne du Québec
- Des niveaux de scolarité et de revenus plus élevés que la moyenne du Québec

Des milieux globalement favorisés

Chaque année, le ministère de l'Éducation du Québec (MEQ) attribue des indices de défavorisation pour chaque école du Québec, allant de 1 jusqu'à 10, le rang 1 étant considéré comme le moins défavorisé et le rang 10 comme le plus défavorisé.

- 77 % des écoles en milieu favorisé
- 23 % des écoles en milieu intermédiaire
- Aucune école en milieu défavorisé

NOTRE MISSION



La mission fait référence à la raison d'être et au rôle du CSSP et est définie dans l'article 207.1 de la *Loi sur l'instruction publique*.

Art. 207.1 de la LIP: « Le centre de services scolaire a pour mission d'établir des établissements d'enseignement sur son territoire, de les soutenir et de les accompagner en leur rendant accessibles les biens et services et en leur offrant les conditions optimales leur permettant de dispenser aux élèves des services éducatifs de qualité et de veiller à leur réussite éducative, en vue de l'atteinte d'un plus haut niveau d'instruction, de socialisation et de qualification de la population.

À cette fin, en respectant le principe de subsidiarité, il organise les services éducatifs offerts dans ses établissements et s'assure de leur qualité ainsi que de la gestion efficace, efficiente, équitable et écoresponsable des ressources humaines, matérielles et financières dont il dispose.

Le centre de services scolaire veille également à la promotion et à la valorisation de l'éducation publique sur son territoire, en collaboration avec ses établissements d'enseignement et le comité de parents, de même qu'il contribue, dans la mesure prévue par la loi, au développement social, économique et culturel de sa région.

Aux fins du deuxième alinéa, on entend par "principe de subsidiarité" le principe selon lequel les pouvoirs et les responsabilités doivent être délégués au niveau approprié d'autorité en recherchant une répartition adéquate des lieux de décision et en ayant le souci de les rapprocher le plus possible des élèves.»

NOTRE VISION

La vision décrit l'ambition du CSSP en tant qu'organisation et l'impact qu'il souhaite avoir dans son milieu.

Fort de ses leaders engagés, le CSSP vise à devenir **une organisation apprenante**. Il met en œuvre les **meilleures pratiques** pour que tous ses élèves **réussissent** et contribuent à bâtir de façon **responsable** la société de demain.

NOS VALEURS



Les valeurs correspondent aux convictions collectivement partagées et décrivent les comportements essentiels adoptés par les employés du CSSP au quotidien.

Leadership

Leader performant et innovant, le personnel du CSSP favorise le développement et la mise en œuvre de pratiques pédagogiques et de gestion issues de la recherche au sein de ses écoles et de ses équipes administratives.

Engagement

Le niveau élevé d'engagement découle des collaborations, des synergies et des partenariats multidisciplinaires qui poussent tout le personnel du CSSP à se dépasser afin d'offrir des milieux scolaires stimulants favorisant la réussite des élèves qui lui sont confiés.

Ouverture

Le CSSP veille à mettre en place des équipes pluralistes, inclusives et ouvertes à la diversité tout en s'assurant de placer l'élève au centre des décisions prises et des gestes posés.

QUE SIGNIFIE ÊTRE UNE ORGANISATION APPRENANTE ?



Pour le CSSP, être une organisation apprenante signifie la capacité d'apprendre ensemble et de mettre l'intelligence collective de tous au service des élèves et de leur réussite.

Pour y parvenir, le CSSP a identifié cinq facteurs de succès :

- Avoir une vision partagée du futur et des objectifs communs ;
- Être à l'écoute et ouvert aux idées des autres ;
- Réfléchir, apprendre et trouver des solutions en équipe ;
- Considérer le CSSP comme un tout et aborder nos enjeux dans leur globalité ;
- Favoriser l'engagement volontaire de tous.

Ainsi, devenir une organisation apprenante repose sur la collaboration et l'implication de près de 6 000 employés. Les leviers organisationnels permettant de se rapprocher de cette vision sont identifiés par des orientations et des objectifs qui font des membres du personnel des piliers indispensables.



LES BESOINS ET LES ATTENTES DE NOTRE COMMUNAUTÉ ÉDUCATIVE



Lors des consultations, les différents membres de la communauté éducative ont eu l'occasion de partager la manière dont ils imaginent les élèves et les écoles en 2027.

Ainsi, ils s'attendent à ce que les élèves du CSSP partagent les caractéristiques suivantes :

engagés, motivés, ouverts, respectueux, curieux, heureux, autonomes, persévérants, épanouis, responsables, compétents, apprenants, débrouillards, créatifs.

Concernant les établissements, ils souhaitent qu'ils soient :

ouverts, sécuritaires, inclusifs ; des milieux de vie bienveillants, innovants, stimulants, motivants, inspirants, modernes ; engagés vers la réussite des élèves, engageants, flexibles, adaptés aux besoins de tous les élèves, axés sur la collaboration, intégrés dans la communauté.

De plus, les parties prenantes ont exprimé des besoins et des attentes communes :

- Promouvoir et mettre en place des pratiques d'enseignement et d'intervention efficaces basées sur la recherche, notamment en lecture, écriture et mathématique ;
- Faciliter la transmission et le partage des informations pertinentes entre le primaire et le secondaire ;
- Harmoniser les pratiques d'enseignement entre le primaire et le secondaire ;
- Renforcer la collaboration entre l'école et les parents, par exemple, dans l'appui pédagogique ou l'aide aux devoirs ;
- Valoriser et promouvoir les différentes formes de réussite scolaire selon les profils des élèves et leurs aspirations ;
- Valoriser, dès le primaire, les différents métiers associés à la formation professionnelle ;
- Proposer aux élèves des activités d'apprentissage et des parcours scolaires variés touchant leurs intérêts ;
- Mettre en place un processus systémique de collecte, d'analyse et de partage des données de réussite des élèves en vue de pister et d'agir rapidement et efficacement avec les élèves à risque et en situation de handicap ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (HDAA) ;
- Rehausser l'offre de services d'appui, en particulier aux élèves HDAA.

DÉCLARATION DE SERVICES



Le CSSP offre de nombreux services à la population sur son territoire.

Outre les services d'éducation préscolaire (4 ans et 5 ans) et d'enseignement primaire et secondaire, le CSSP offre des services de formation professionnelle, d'éducation aux adultes, ainsi que de la formation sur mesure aux entreprises de sa communauté.

Différents services professionnels et complémentaires sont également offerts aux élèves, notamment en orthophonie, psychoéducation, ergothérapie, psychologie, travail social, orthopédagogie, éducation spécialisée, transport scolaire, services de garde et aux dîneurs. Les membres du personnel du CSSP s'engagent à agir en interdisciplinarité de façon à offrir les services qui répondent le mieux aux besoins de chaque élève.

Le CSSP offre également des services de francisation, d'insertion socioprofessionnelle, de participation sociale, ainsi que des services d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement (SARCA).

Les meilleures pratiques constituent une valeur fondamentale qui anime chaque membre du personnel du CSSP dans l'exercice de ses fonctions.

Au quotidien, chacun d'eux porte une attention particulière aux élèves, à ses collègues, aux parents et à tous ceux et celles qui font appel à ses services. C'est pourquoi le personnel du CSSP est fier de s'engager à bien les servir.

Toute personne qui reçoit un service peut s'attendre à être servie de façon respectueuse, équitable et impartiale et à obtenir des informations claires et précises. Le respect des règles de confidentialité et de protection des renseignements personnels est également au cœur des meilleures pratiques des membres du personnel du CSSP.

Le CSSP s'engage à donner suite avec diligence aux demandes de services qui lui sont adressées et à les traiter dans des délais précis aussitôt qu'elles sont complètes.

Le CSSP s'engage également à recevoir et à traiter avec célérité toute question, insatisfaction ou plainte d'un élève, parent ou citoyen. Si cette démarche ne permet pas de trouver une solution satisfaisante pour l'élève ou le parent, celui-ci pourra s'adresser au Protecteur régional de l'élève.

Des services accessibles

Afin de faciliter pour chaque personne l'accès à l'ensemble de ses services, le CSSP s'engage à diffuser toutes les informations pertinentes aux élèves, parents et citoyens via son site Web, ses réseaux sociaux, par téléphone et en personne.

NOS ENJEUX, NOS ORIENTATIONS ET NOS OBJECTIFS

QUELQUES DÉFINITIONS

- **Un enjeu**
découle du contexte, il représente ce que l'organisation, ses clientèles et ses partenaires peuvent perdre ou gagner selon les stratégies mises en place.
- **Une orientation**
permet à une organisation d'affirmer les intentions qui marqueront la réalisation de sa mission. Elle traduit les priorités de l'organisation.
- **Un objectif**
constitue un engagement prioritaire de l'organisation pour la période couverte par l'outil stratégique. Il énonce les changements précis et mesurables que l'organisation souhaite effectuer.
- **Un indicateur**
est une information ou une mesure d'ordre quantitatif ou qualitatif qui permet d'évaluer les progrès accomplis dans l'atteinte d'un objectif.
- **Une cible**
est associée à un indicateur et désigne le résultat visé compte tenu de l'objectif.

LA STRUCTURE DU PSO 2023-2027 DU CSSP



Le PSO 2023-2027 intègre en un seul document :

- L'orientation principale du Plan d'engagement vers la réussite (PEVR) 2023-2027
- Trois orientations stratégiques complémentaires
- Deux orientations transversales

Chacun des enjeux se décline en orientations et en objectifs, lesquels sont accompagnés d'indicateurs et de cibles à atteindre en 2027. Finalement, deux orientations transversales aux enjeux ont également été identifiées.



ORIENTATIONS TRANSVERSALES

Appuyer notre prise de décision sur des données probantes

La prise de décision basée sur l'utilisation des données probantes vise à éclairer et à améliorer l'efficacité et l'efficience des pratiques pédagogiques et de gestion scolaire au bénéfice des élèves.

Elle permet de cerner, dans une démarche collaborative, les besoins particuliers de l'élève et ainsi de déterminer les stratégies jugées efficaces à mettre en place en vue d'améliorer de façon continue le rendement de celui-ci.

Sur le plan de l'administration scolaire, l'utilisation des données probantes favorise la mise en place de pratiques de gestion alignées et orientées vers l'atteinte des objectifs reliés à la réussite de l'élève.

Placer le bien-être au cœur de nos actions

Améliorer le climat de bienveillance, de bien-être et de sécurité des élèves

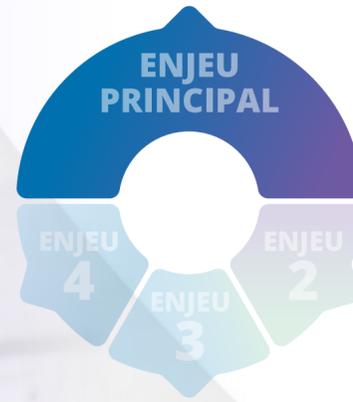
Les élèves qui disent être bien à l'école réussissent généralement mieux. Plusieurs recherches démontrent l'impact positif du bien-être sur la qualité de l'engagement scolaire et le sentiment d'appartenance de l'élève. Ainsi, l'élève s'investit davantage dans son apprentissage, ce qui a une incidence positive sur la persévérance scolaire et la diplomation.

Un environnement de travail sain qui favorise le bien-être est un critère de plus en plus important pour les employés. Plusieurs préfèrent œuvrer au sein d'une organisation scolaire qui mise sur l'importance du bien-être au travail. Favoriser le bien-être au sein du CSSP contribue à son attractivité, ainsi qu'à la fidélisation et la mobilisation du personnel.

INDICATEUR	SITUATION DE DÉPART	CIBLE EN 2027
Proportion d'écoles et de centres ayant recours au référentiel sur le bien-être de l'élève, élaboré en fonction des données issues de la recherche, pour faire une analyse de situation de leur milieu.	0,0 %	100,0 %

ENJEU PRINCIPAL LA RÉUSSITE DE NOS ÉLÈVES

ORIENTATION PRINCIPALE - ASSURER LA
RÉUSSITE DE CHACUN DE NOS ÉLÈVES



L'analyse des résultats obtenus au terme du PEVR 2018-2023 a permis d'identifier six zones de vulnérabilité en lien avec la réussite de nos élèves :

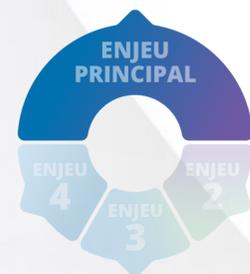
- Les résultats en mathématique : la proportion d'élèves à risque et en échec en mathématique augmente tout au long du parcours scolaire ;
- La transition primaire-secondaire : la transition entre la 6^e année et la 1^{re} et 2^e secondaire s'avère ardue pour de nombreux élèves ;
- Les résultats en écriture : le nombre d'élèves à risque et en échec augmente progressivement du primaire jusqu'en 4^e secondaire ;
- La diplomation : des défis importants sont toujours présents pour la diplomation de certaines catégories d'élèves, notamment les garçons et les élèves HDAA ;
- La réussite des garçons : un écart de réussite important subsiste entre les garçons et les filles, particulièrement en français ;
- La diplomation et la qualification des élèves HDAA : la réussite des élèves HDAA demeure un enjeu préoccupant.

Dans le but d'atteindre les cibles établies par le MEQ et le CSSP d'ici 2027, des interventions stratégiques et ciblées inspirées par les pratiques efficaces issues de la recherche doivent être mises en œuvre rapidement afin de développer le plein potentiel de tous les élèves en vue de l'obtention de leur diplôme ou de leur certification.

L'atteinte des cibles réalistes et néanmoins ambitieuses du PEVR 2023-2027 nécessite l'engagement collectif et stratégique des intervenants et des partenaires impliqués dans la vie de chaque élève de notre centre de services.

ENJEU PRINCIPAL LA RÉUSSITE DE NOS ÉLÈVES

ORIENTATION PRINCIPALE
ASSURER LA RÉUSSITE DE
CHACUN DE NOS ÉLÈVES



OBJECTIF 1 :
Augmenter la proportion d'élèves ayant obtenu un résultat final de 70 % et plus à la compétence *Lire* en français de la 4^e secondaire

OBJECTIF 2 :
Augmenter la proportion d'élèves ayant obtenu un résultat final de 70 % et plus à la compétence *Écrire* en français de la 4^e secondaire

OBJECTIF 3 :
Augmenter la proportion d'élèves ayant obtenu un résultat final de 70 % et plus en mathématique de la 3^e secondaire

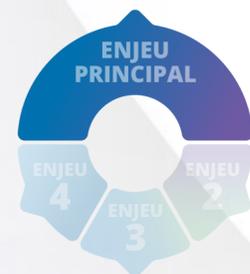
OBJECTIF 4 :
Augmenter les taux de réussite en français et en mathématique en 1^{re} secondaire

INDICATEUR	SITUATION DE DÉPART	CIBLE EN 2027
1.1 Proportion d'élèves ayant obtenu un résultat final de 70 % et plus à la compétence <i>lire</i> en français de la 4 ^e secondaire	62,7 % ¹	67,7 %
1.2 Proportion d'élèves ayant obtenu un résultat final de 70 % et plus à l'épreuve obligatoire de lecture en français, langue d'enseignement, 4 ^e année du primaire	70,1 % ¹	75,1 %
2.1 Proportion d'élèves ayant obtenu un résultat final de 70 % et plus à la compétence <i>écrire</i> en français de la 4 ^e secondaire	62,7 % ¹	67,7 %
2.2 Proportion d'élèves ayant obtenu un résultat final de 70 % et plus à l'épreuve obligatoire d'écriture en français, langue d'enseignement, 2 ^e secondaire	66,1 % ¹	71,1 %
3.1 Proportion d'élèves ayant obtenu un résultat final de 70 % et plus en mathématique en 3 ^e secondaire	61,9 % ¹	66,9 %
3.2 Proportion d'élèves ayant obtenu un résultat de 70 % et plus à la compétence <i>résoudre</i> à l'épreuve obligatoire de mathématique de la 6 ^e année du primaire	80,1 % ¹	85,1 %
4.1 Taux de réussite en français de la 1 ^{re} secondaire	93,2 % ¹	98,2 %
4.2 Taux de réussite en mathématique de la 1 ^{re} secondaire	89,4 % ¹	94,4 %

¹ La situation de départ est une donnée qui correspond à la moyenne des résultats finaux de juin 2019 et juin 2023.

ENJEU PRINCIPAL LA RÉUSSITE DE NOS ÉLÈVES

ORIENTATION PRINCIPALE
ASSURER LA RÉUSSITE DE
CHACUN DE NOS ÉLÈVES



OBJECTIF 5 :
Augmenter le taux d'obtention d'un premier diplôme ou d'une première qualification en 7 ans de nos élèves après l'entrée au secondaire

OBJECTIF 6 :
Augmenter le taux de diplomation sur 3 ans des élèves en formation professionnelle au CFPP

OBJECTIF 7 :
Augmenter le nombre d'élèves ayant l'intention de s'inscrire à la formation professionnelle

INDICATEUR	SITUATION DE DÉPART	CIBLE EN 2027
5.1 Taux de diplomation et de qualification en 7 ans de nos élèves après l'entrée au secondaire	84,9 % ²	87,6 %
5.2 Taux de participation des élèves de niveau secondaire du réseau public à un projet pédagogique particulier	50,0 % ³	80,0 %
5.3 Taux de diplomation et de qualification en 7 ans des garçons	82,0 % ²	84,4 %
5.4 Taux de diplomation et de qualification en 7 ans des élèves HDAA	65,6 % ²	67,2 %
6.1 Taux d'élèves qui obtiennent un diplôme sur 3 ans à la formation professionnelle au CFPP	76,5 % ⁴	80,5 %
7.1 Nombre d'élèves ayant l'intention de s'inscrire à un programme de formation professionnelle l'année suivante	Donnée à déterminer à partir d'un sondage en 2023-2024	Donnée à déterminer en 2023-2024

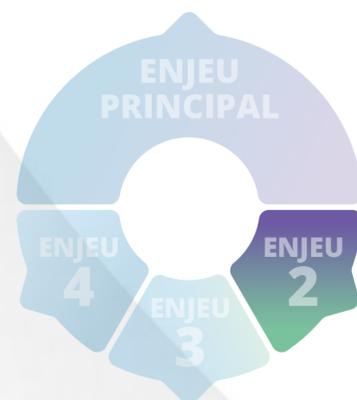
² Taux de diplomation et qualification après 7 ans, cohorte 2015-2022

³ Nombre d'élèves inscrits au 30 septembre 2022

⁴ Cohorte 2019-2020 suivie jusqu'en juin 2022

ENJEU 2 LES PRATIQUES EFFICACES

ORIENTATION 2 - ASSURER L'APPROPRIATION ET LE DÉPLOIEMENT DES MEILLEURES PRATIQUES ISSUES DE LA RECHERCHE



La mise en œuvre des pratiques efficaces issues de la recherche constitue une

priorité pour assurer la réussite des élèves ainsi que le développement professionnel des employés.

La mise en place de pratiques d'enseignement et d'intervention efficaces permet de réduire les écarts de réussite entre les élèves et d'améliorer les résultats de l'ensemble des élèves, notamment ceux ayant des difficultés. De plus, elle permet aux personnels enseignant et éducatif de se sentir plus confiants et mieux outillés afin d'aider les élèves à atteindre leur plein potentiel et à progresser grâce au monitoring continu de leur parcours scolaire.

Les pratiques efficaces, fondées sur une analyse des données en lien avec la réussite des élèves, favorisent la mise en place de stratégies et d'interventions engageant l'élève sur les plans intellectuel et scolaire tout en lui faisant vivre des succès favorisant ainsi la persévérance scolaire.

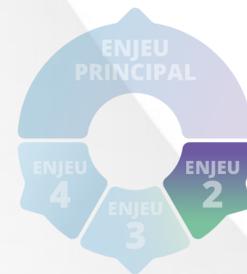
Au cours des prochaines années, nous visons à assurer l'appropriation et le déploiement des meilleures pratiques issues de la recherche dans toutes les unités administratives. Dans le diagnostic, plusieurs zones d'amélioration ont été relevées :

- L'efficacité des stratégies et des interventions précoces auprès des élèves à risque ou en échec ;
- La formation du personnel enseignant en lien avec les stratégies d'enseignement efficaces ;
- La mise en œuvre du modèle de réponse à l'intervention (RàI) ;
- L'établissement d'un processus efficace de transition et de partage d'informations et de pratiques pédagogiques entre l'école secondaire et les différentes écoles primaires de son bassin ;
- L'amélioration du partage des informations touchant la réussite des élèves ;
- Les mécanismes d'évaluation du transfert des formations dans la pratique ;
- La planification de la formation et de l'accompagnement de chaque catégorie d'employés identifiée ;
- Les outils de planification et de suivi du parcours de formation continue ;
- Les mécanismes pour la mise en œuvre au quotidien du transfert des formations dans la pratique ;
- L'harmonisation et la cohérence dans la mise en œuvre des pratiques.

Dans ce contexte, nous avons notamment identifié la formation continue de l'ensemble du personnel comme un levier essentiel.

ENJEU 2 LES PRATIQUES EFFICACES

ORIENTATION 2
ASSURER L'APPROPRIATION
ET LE DÉPLOIEMENT DES
MEILLEURES PRATIQUES ISSUES
DE LA RECHERCHE



OBJECTIF 8 :
Mettre en œuvre un plan de formation continue pour chacune des catégories d'emploi identifiée

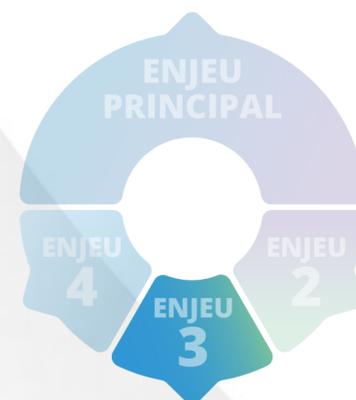
OBJECTIF 9 :
Augmenter la proportion d'établissements ayant mis en œuvre des pratiques issues de la recherche

INDICATEUR	SITUATION DE DÉPART	CIBLE EN 2027
8.1 Nombre de plans de formation élaborés	Plan de formation élaboré pour une seule catégorie d'emploi	Donnée à déterminer en 2023-2024
9.1 Proportion d'établissements ayant appliqué au moins une pratique issue de la recherche de chacune des trois catégories identifiées par le CERÉ	Donnée à déterminer en 2023-2024	100,0 %



ENJEU 3 LES APPROCHES COLLABORATIVES

**ORIENTATION 3 - ACCENTUER LA CULTURE DE
COLLABORATION INTERDISCIPLINAIRE AXÉE
SUR UNE RELATION D'INTERDÉPENDANCE**



La mise en place d'approches collaboratives constitue l'un des enjeux prioritaires afin de favoriser le développement d'un environnement d'apprentissage qui soit propice à la réussite.

Les approches collaboratives impliquent la création de partenariats et la collaboration étroite entre les enseignants, le personnel des services éducatifs et administratifs, les parents, les élèves et les membres de la communauté dans le but d'élaborer des stratégies qui répondent aux besoins des élèves et qui favorisent leur réussite.

L'analyse des recherches en éducation démontre clairement les retombées positives de la mise en place des pratiques collaboratives chez le personnel scolaire et chez les élèves. Elles permettent d'assurer la continuité et la complémentarité des interventions du personnel éducatif tout au long du parcours scolaire, qu'il soit question de l'enseignement ou des services complémentaires.

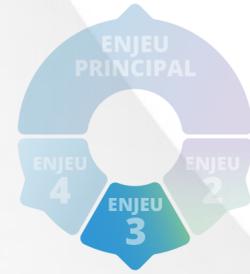
L'une de nos richesses est l'intelligence collective des employés. Aujourd'hui, les approches collaboratives se vivent déjà dans la majorité des écoles à travers les communautés de pratiques (CoP) et les communautés d'apprentissage professionnel (CAP). Néanmoins, plusieurs constats émergent du diagnostic :

- L'aménagement du temps constitue une contrainte importante limitant l'intensité de concertation requise dans les approches collaboratives pour le personnel en service direct aux élèves. Au primaire, il est difficile d'asseoir une partie de l'équipe du service de garde avec le reste de l'équipe-école;
- La formation du personnel cadre au regard des approches collaboratives;
- Le nombre de CAP au sein de divers établissements qui s'appuient sur les données de réussite;
- Les initiatives de collaboration interdisciplinaire;
- La compréhension des enjeux quotidiens des autres corps d'emploi et services.

Ainsi, la collaboration interdisciplinaire a été identifiée comme étant un levier essentiel afin de développer et de maximiser l'intelligence collective de tous ses employés.

ENJEU 3 LES APPROCHES COLLABORATIVES

ORIENTATION 3
ACCENTUER LA CULTURE
DE COLLABORATION
INTERDISCIPLINAIRE
AXÉE SUR UNE RELATION
D'INTERDÉPENDANCE



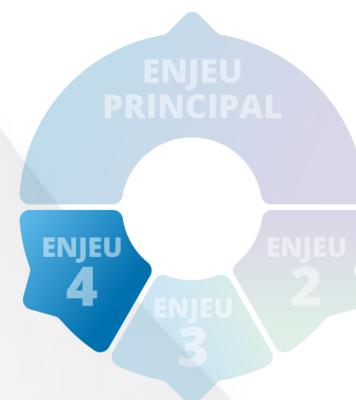
OBJECTIF 10 :
Augmenter le temps disponible au sein des écoles afin de faciliter la collaboration régulière du personnel en service direct aux élèves

OBJECTIF 11 :
Augmenter le nombre d'employés impliqués dans une démarche collaborative

INDICATEUR	SITUATION DE DÉPART	CIBLE EN 2027
10.1 Temps dégagé annuellement au sein des écoles primaires et des écoles secondaires	97 heures annuellement	132 heures annuellement
11.1 Proportion d'employés des établissements impliqués dans une équipe collaborative	20,0 %	50,0 %
11.2 Proportion d'employés des services impliqués dans une équipe collaborative	Donnée à déterminer en 2023-2024	Doubler la proportion de départ

ENJEU 4 LA PÉNURIE DE PERSONNEL

ORIENTATION 4 - BÂTIR ENSEMBLE UNE ORGANISATION ATTRACTIVE, INNOVANTE ET INSPIRANTE



La pénurie de main-d'œuvre est une réalité préoccupante dans plusieurs secteurs d'activité, et les centres de services scolaire ne font pas exception.

Les postes de toutes les catégories d'emploi sont difficiles à pourvoir, ce qui peut avoir des impacts sur le fonctionnement de l'organisation.

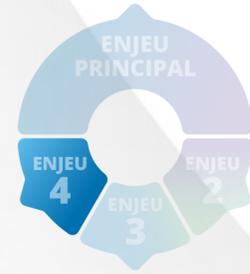
Dans ce contexte, nous devons trouver des stratégies et des interventions durables pour attirer et fidéliser le personnel éducatif et administratif. Les constats liés à la pénurie de personnel se traduisent de la manière suivante :

- Le nombre important de nouveaux employés à intégrer avec succès de façon continue ;
- La nécessité de mettre en place un programme de gestion de la relève aux postes de gestion, ce qui inclut notamment des mécanismes permettant de repérer les employés à haut potentiel, et de les développer ;
- La nécessité de mettre en place un programme de reconnaissance des employés ;
- La nécessité d'évaluer de façon régulière le taux de fidélisation et de mobilisation des employés ;
- La nécessité de mieux communiquer l'existence de programmes existants, au bénéfice des employés ;
- La nécessité de mesurer la satisfaction des employés face aux programmes d'insertion professionnelle.

Face à ces constats, nous avons identifié l'attraction, la fidélisation et la mobilisation de nos employés comme des leviers essentiels afin de faire face à cet enjeu et mettre en œuvre des stratégies qui nous permettront de nous distinguer comme un employeur de choix.

ENJEU 4 LA PÉNURIE DE PERSONNEL

ORIENTATION 4
BÂTIR ENSEMBLE UNE
ORGANISATION ATTRACTIVE,
INNOVANTE ET INSPIRANTE



OBJECTIF 12:
Favoriser la fidélisation des employés du CSSP

OBJECTIF 13:
Augmenter l'attractivité du CSSP

INDICATEUR	SITUATION DE DÉPART	CIBLE EN 2027
12.1 Taux annuel d'employés ayant 3 années de service et moins quittant le CSSP		
13.1 Nombre de jours requis pour combler un poste	Moyenne de 22 jours	Moyenne de 17 jours

CONCLUSION

La démarche collaborative réalisée tout au long de l'année scolaire 2022-2023 a permis de mobiliser l'ensemble des parties prenantes impliquées dans la réussite de nos élèves.

Afin de réaliser le Plan stratégique organisationnel 2023-2027, un plan de mise en œuvre sera déployé. Il définit les moyens concrets qui seront réalisés afin d'atteindre les objectifs ambitieux que nous avons choisis.

**Centre
de services scolaire
des Patriotes**

Québec 