

PEVRI 2023-2027  
PLAN D'ENGAGEMENT  
VERS LA RÉUSSITE

LEUR RÉUSSITE, NOTRE PASSION!



## TABLE DES MATIÈRES

MOT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE .....	3
LA RÉUSSITE ÉDUCATIVE .....	4
NOTRE MISSION, NOTRE VISION, NOS VALEURS.....	5
DÉMARCHE COLLABORATIVE ET ÉMERGEANTE .....	6
ORIENTATIONS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES EN UN COUP D'ŒIL.....	7
QUI SOMMES-NOUS? PRÉSENTATION DU CSSDGS .....	8
LE CONTEXTE .....	14
TABLEAU SYNOPTIQUE .....	20
DÉCLARATION DE SERVICES DU CSSDGS .....	22
GLOSSAIRE.....	23

« Au terme de cette démarche, nous pouvons affirmer que pour toute notre communauté éducative :  
*Leur réussite est Notre passion!* »



Kathlyn Morel  
 Directrice générale

## MOT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE

Pour actualiser notre *Plan d'engagement vers la réussite*, nous avons rêvé! Rêvé d'une démarche cohérente qui nous permettrait d'établir, ensemble, le chemin que nous désirons suivre au cours des cinq prochaines années. Cette démarche était ambitieuse et innovatrice, car pour écrire notre *Plan d'engagement vers la réussite 2023-2027*, nous voulions tenir compte de chaque projet éducatif actualisé et du nouveau plan stratégique des services administratifs.

Nous avons mis les efforts, le temps et les ressources nécessaires afin que ce rêve devienne une réalité. Les mécanismes de concertation mis en place ont permis de construire la vision qui nous permettra d'agir en cohérence et mobilisera notre communauté éducative. C'est donc avec fierté que nous vous présentons le fruit d'un travail collaboratif qui nous permet d'affirmer que :

- Notre organisation revêt un caractère profondément humain. Tout au long de nos discussions, nous avons pu constater à quel point la réussite éducative de nos élèves est notre première préoccupation.
- Notre organisation est fière des résultats obtenus depuis les dernières années, car nous avons déployé des pratiques pédagogiques et de gestion issues de la recherche.
- Notre organisation est apprenante, car elle souhaite poursuivre son développement afin que chaque élève ait droit à un enseignement de qualité, non par le fruit du hasard, mais grâce à un réseau qui l'assure de façon intentionnelle.

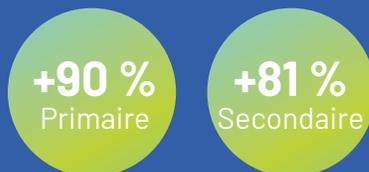
## LA RÉUSSITE ÉDUCATIVE

« La **réussite éducative** couvre les trois grands vecteurs de la mission de l'école québécoise : instruire, socialiser, qualifier. Elle englobe la réussite scolaire, mais va au-delà de la diplomation et de la qualification en tenant compte de tout le potentiel de la personne dans ses dimensions intellectuelle, cognitive, affective, sociale et physique, et ce, dès le plus jeune âge. Bien que cette mission soit celle de l'école, plusieurs autres éléments y contribuent, par exemple la culture et le sport. La réussite éducative vise également l'adoption de valeurs et d'attitudes ainsi que le développement de compétences qui formeront une citoyenne ou un citoyen responsable, prêt à jouer un rôle actif sur le marché du travail, dans sa communauté et dans la société »

(Politique de la réussite éducative, ministère de l'Éducation, 2017)

### CE QUE NOUS VOULONS POUR NOS ÉLÈVES

#### INSTRUIRE



taux de réussite des élèves en français et en mathématique

#### SOCIALISER



des établissements ont un plan de lutte pour contrer l'intimidation et la violence

#### QUALIFIER



des élèves obtiennent un diplôme ou une qualification

## NOTRE MISSION

Nous assurons la réussite éducative de chaque élève afin qu'il puisse atteindre le plus haut niveau d'instruction, de socialisation et de qualification en soutenant nos établissements d'enseignement public afin qu'ils puissent offrir des services éducatifs de grande qualité.

Nous valorisons l'importance de l'éducation et du réseau public.

Nous sommes un partenaire au développement social, économique et culturel de notre région.

## NOTRE VISION

Passionnés par la **réussite éducative** de nos élèves, l'engagement de notre personnel en collaboration avec les parents et les membres de la communauté permet à chaque élève de :

### DÉVELOPPER LE GOÛT D'APPRENDRE

Nous apprenons à l'élève à se connaître afin qu'il persévère et s'engage dans son parcours scolaire en étant conscient des meilleures stratégies pour développer ses compétences.

### ÊTRE UN CITOYEN RESPONSABLE, ACTIF, ENGAGÉ ET COMPÉTENT DANS SA COMMUNAUTÉ ET SON ENVIRONNEMENT

Nous apprenons à l'élève à développer ses habiletés sociales et à établir des relations harmonieuses empreintes de civisme et d'ouverture à la différence afin qu'il puisse activement participer à sa vie citoyenne.

### DEVENIR AUTONOME

Nous apprenons à l'élève à prendre des décisions, à faire preuve d'une pensée critique afin d'être en mesure de s'adapter à différentes situations.

## NOS VALEURS

### OUVERTURE

Partager, apprendre avec les autres et croire que la diversité est une richesse.

### COLLABORATION

Faire confiance, avoir un but commun et travailler, ensemble, pour l'atteindre.

### RECONNAISSANCE

Souligner nos bons coups et célébrer l'apprentissage.



## DÉMARCHE COLLABORATIVE ET ÉMERGEANTE

Le comité d'engagement pour la réussite des élèves a guidé l'élaboration du *Plan d'engagement vers la réussite* (PEVR) 2023-2027 par une démarche collaborative et émergente visant à tenir compte des besoins des établissements et des services administratifs.



Convaincus que la force du réseau public de l'éducation réside dans la complémentarité des rôles et des responsabilités, c'est à partir de la révision des projets éducatifs des établissements et de l'élaboration d'un plan stratégique pour les services administratifs que nous avons effectué l'analyse de la situation, l'actualisation des orientations et l'élaboration des nouveaux objectifs de notre PEVR 2023-2027.

À tout le personnel des Services éducatifs qui a organisé les deux journées de concertation et aux 340 employés des établissements qui sont venus réfléchir à ce que nous souhaitons devenir.

À tout le personnel du Service de la performance organisationnelle et de l'approvisionnement qui a accompagné les services administratifs dans l'élaboration de leur plan stratégique.

Aux administrateurs du conseil d'administration, aux membres du comité de parents, aux membres du comité consultatif des services aux élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage du CSSDGS, aux représentants syndicaux, aux gestionnaires, aux partenaires de la communauté qui ont contribué tout au long de la démarche en participant aux ateliers d'échanges.

Aux membres du comité d'engagement pour la réussite des élèves (Marie-Josée Bibeau, Catherine Bourelle, Tania Leblanc, Patrick Donnelly, France Lévesque, Gabrielle Lamarre-Dupuis, Stéphane Poitras, Sylvie Beauchemin, Michel Gauvreau, Michel Chalifour, Patrick Rajotte, Claudia Poulin, Isabelle Demers, Isabelle Archambault) qui ont cru que le PEVR 2023-2027, c'est l'affaire de tous! Et qui continueront à le faire vivre au cours des cinq prochaines années.

# ORIENTATIONS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Au terme de notre démarche, voici notre but commun en un coup d'œil.

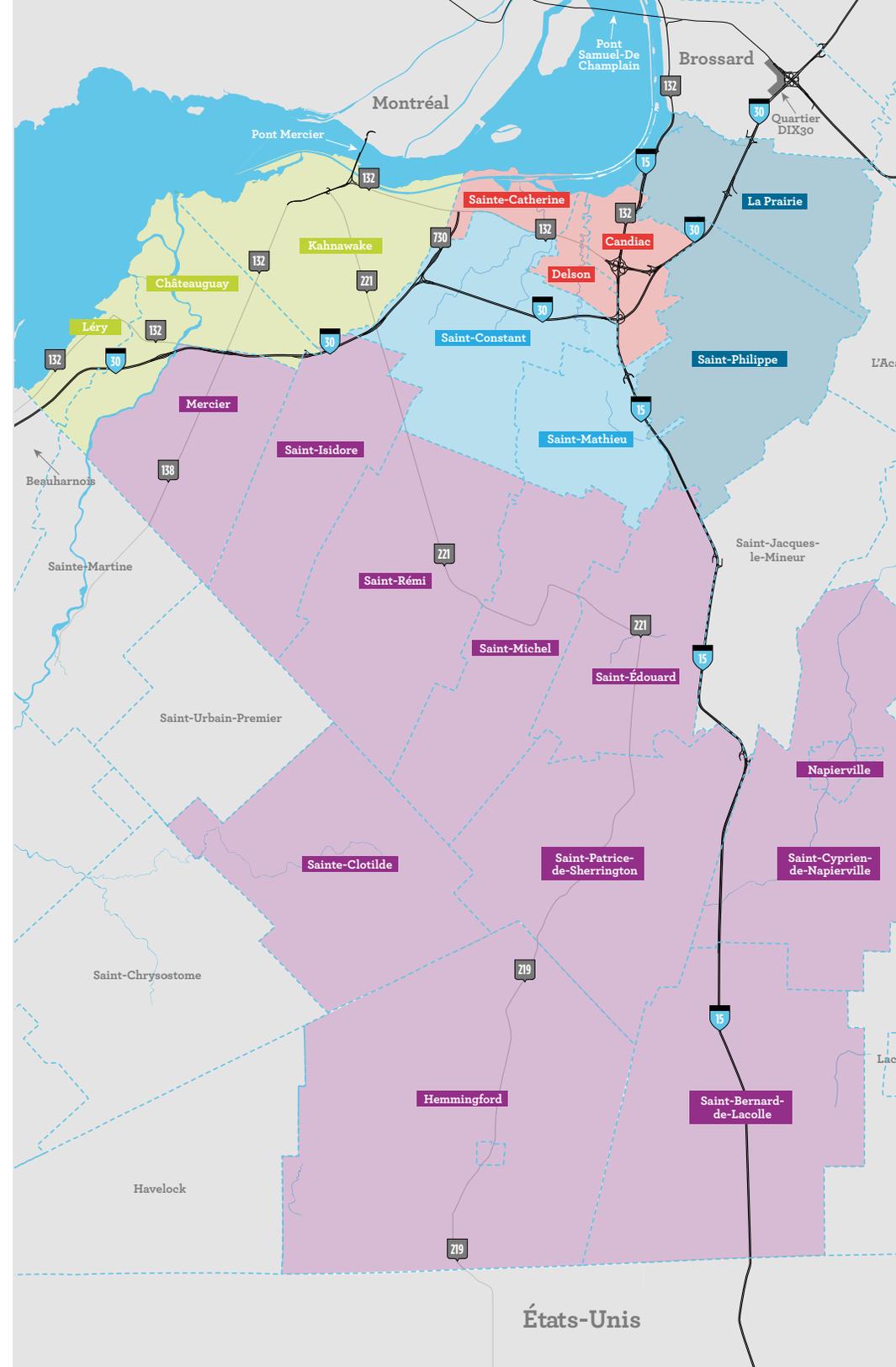
(Les mots en bleu font l'objet d'une définition que vous retrouverez dans le glossaire. En cliquant sur le mot, vous pouvez y accéder.)

NOTRE AMBITION			
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Soutenir la réussite éducative de l'élève tout au long de son <b>parcours scolaire</b> en appuyant nos interventions sur des connaissances issues de la recherche	Valoriser l'expertise de nos employés dans une culture de collaboration	Aménager des milieux favorisant <b>le vivre-ensemble</b>	Poursuivre la mise en place des pratiques de gestion des <b>organisations performantes et apprenantes</b>
NOS STRATÉGIES POUR Y ARRIVER			
<p>1.1 Agir efficacement auprès des <b>élèves à risque</b> en améliorant le développement de leurs compétences scolaires tout au long de leur parcours</p> <p>1.2 Assurer le <b>bien-être</b> des élèves en déployant un <b>plan d'action concerté</b> dans chaque établissement</p> <p>1.3 Déployer les meilleures pratiques pédagogiques et administratives qui favorisent <b>l'inclusion</b> et le vivre-ensemble dans les établissements</p> <p>1.4 Augmenter la <b>diplomation et la qualification</b> des élèves</p>	<p>2.1 Attirer du personnel qualifié en devenant plus attractif</p> <p>2.2 Développer des stratégies de <b>fidélisation innovantes</b></p> <p>2.3 Déployer un programme préventif à l'égard de <b>la santé globale du personnel</b></p>	<p>3.1 Augmenter la <b>capacité d'accueil des établissements</b></p> <p>3.2 Améliorer l'état physique des bâtiments</p>	<p>4.1 Appuyer les décisions pédagogiques et de gestion sur des <b>données</b></p> <p>4.2 Déployer un <b>système intégré de gestion de la performance</b> aligné sur les objectifs stratégiques du PEVR</p>
NOTRE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE			
1.5 Accompagner les élèves dans le développement de leur compétence numérique en leur apprenant à <b>agir de façon éthique, à l'ère du numérique</b>	2.4 Développer les <b>compétences numériques</b> des employés	3.3 Déployer des <b>infrastructures technologiques sécuritaires</b> et fiables	4.3 <b>Optimiser nos processus administratifs</b> par le numérique

## QUI SOMMES-NOUS? PRÉSENTATION DU CSSDGS

Nous desservons la clientèle scolaire francophone de 21 municipalités situées dans deux MRC : de Roussillon et des Jardins-de-Napierville. Situé sur la Rive-Sud de la région métropolitaine, son territoire comporte des secteurs à la fois ruraux et urbains :

- Candiac
- Châteauguay
- Delson
- Hemmingford
- Kahnawake
- La Prairie
- Léry
- Mercier
- Napierville
- Saint-Bernard-de-Lacolle
- Sainte-Catherine
- Sainte-Clotilde
- Saint-Constant
- Saint-Cyprien-de-Napierville
- Saint-Édouard
- Saint-Isidore
- Saint-Mathieu
- Saint-Michel
- Saint-Patrice-de-Sherrington
- Saint-Philippe
- Saint-Rémi



Pour l'année 2021-2022, nous avons offert des services d'enseignement à

**30 194**  
ÉLÈVES

**55**  
ÉTABLISSEMENTS

À la formation générale des jeunes (préscolaire, primaire et secondaire), nous connaissons une importante croissance; une hausse de 13,2 % depuis l'année 2017-2018.

Nous offrons 22 programmes à la formation professionnelle dans deux centres de formation à la fine pointe de la technologie et un centre de formation générale aux adultes qui offre différents services dans sept édifices répartis sur notre territoire.

Toutes nos écoles primaires organisent un service de garde et 7 455 enfants y sont inscrits sur une base régulière, ce qui représente 43,8 % des élèves admis à l'éducation préscolaire et au primaire.

	Nombre d'établissements	Évolution de la clientèle au secteur des jeunes (Données du 30 septembre)			
			2017-2018	2021-2022	2022-2023
Primaire	39	Passe-partout	153	155	164
		Préscolaire	2 304	2 395	2 487
		Primaire	13 243	14 287	14 495
Secondaire	12	Secondaire	7 939	9 117	9 485
École spécialisée	1	École spécialisée à mandat régional	—	97	95
Total	52		23 639	26 051	26 726
	Nombre d'établissements	Évolution de la clientèle en formation professionnelle et en formation générale aux adultes (Données du 30 juin en nombre d'élèves)			
			2017-2018	2021-2022	2022-2023
Formation professionnelle*	2	Diplôme d'études professionnelles (DEP)	2 017	2 272	Données à venir
		Attestation de spécialisation professionnelle (ASP)			
		Attestation d'études professionnelles (AEP)			
		Formation à distance	266	216	
Formation générale aux adultes**	1	Francisation	174	389	Données à venir
		Intégration socioprofessionnelle (ISP)	45	11	
		Formation en insertion sociale	42	47	
		Formation générale, autres services	1 576	679	
		Formation à distance	472	529	
Total	3		4 592	4 143	

\*Source: Bilans de l'analyse des états financiers (Bilans 4) 2017-2018 et 2021-2022, ministère de l'Éducation

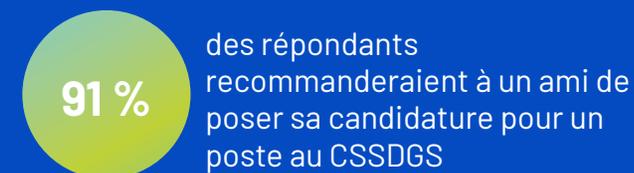
\*\*Source: Lumix

Étant l'un des plus grands employeurs sur notre territoire, nous embauchons plus de **5 961 employés** répartis ainsi :

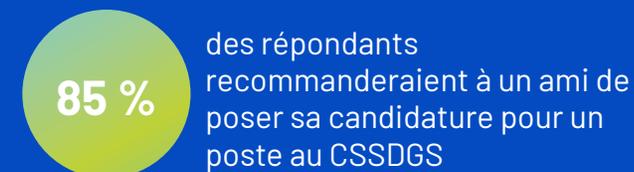
	2022-2023	Pourcentage
Enseignants	2 959	50 %
Gestionnaires	188	3 %
Professionnels	297	5 %
Membres du personnel de soutien	2 517	42 %
Total	5 961	100 %

Ce que nos employés nous ont dit lors de la consultation :

### ÉTABLISSEMENTS

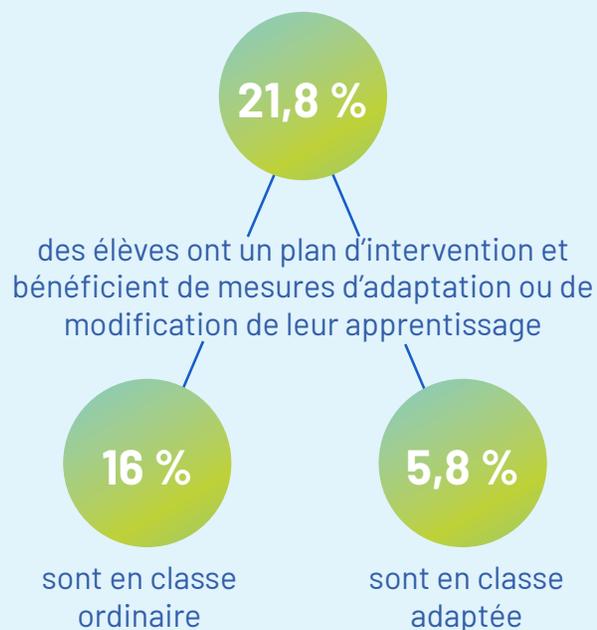


### SERVICES



## Des milieux inclusifs pour tous nos élèves du secteur des jeunes

En maintenant des attentes élevées pour chaque élève, nous persévérons dans la recherche de solutions pour soutenir leur réussite éducative, en offrant des services d'enseignement adaptés à leurs besoins.



Évolution du nombre d'élèves ayant un plan d'intervention						
	Élèves ayant un plan d'intervention		En classe ordinaire		En classe adaptée	
	Total	% d'élèves	Total	% d'élèves	Total	% d'élèves
2017-2018	4 864	20,7 %	3 502	14,9 %	1 362	5,8 %
2022-2023	5 779	21,8 %	4 251	16,0 %	1 528	5,8 %

Nous offrons à nos élèves en classes d'enseignement adapté des programmes respectant leur zone proximale de développement. En fonction des besoins de chacun, l'enseignement permet à l'élève de poursuivre le programme de formation de l'école québécoise. Certains élèves présentant une déficience intellectuelle moyenne à sévère poursuivent le *Programme éducatif CAPS* permettant le développement de compétences axées sur la participation sociale.

Évolution du nombre de classes d'enseignement adapté* et des parcours de formation axée sur l'emploi au secondaire			
	2017-2018	2022-2023	Écart
Primaire	53	75	22
Secondaire	30	49	19
Parcours de formation axée sur l'emploi au secondaire	21	24	3
Total	104	148	44

\*Le nombre de classes d'enseignement adapté ne comprend pas les groupes de l'École régionale Brenda-Milner

Au CSSDGS,  
nous déployons  
des services  
complémentaires  
à l'enseignement  
afin de favoriser la  
progression de l'élève  
dans ses différents  
apprentissages.

Évolution du nombre d'employés travaillant à offrir des services complémentaires à l'enseignement			
Services complémentaires	2017-2018 (au 30 juin 2018)	2021-2022 (au 30 juin 2022)	Écart
<b>Soutien à l'utilisation de la bibliothèque scolaire</b>			
• Bibliothécaires	4	6	2
• Techniciens en documentation	0	2	2
Conseillers en orientation scolaire et conseillers en formation	15	20	5
Psychologie et conseillers en rééducation	23	28	5
Psychoéducation et agents de réadaptation	23	42	19
Techniciens en éducation spécialisée	198	257	59
<b>Orthopédagogie</b>			
• Enseignants	72	87	15
• Professionnels	2	2	0
Orthophonie	18	29	11
Audiologiste	0	1	1
Ergothérapeute	0	1	1
Sexologue	0	1	1
Agents de développement	0	4	4
Animation spirituelle et engagement communautaire	7	7	0
<b>Total</b>	<b>362</b>	<b>487</b>	<b>+125</b>

\*Le nombre de classes d'enseignement adapté ne comprend pas les groupes de l'École régionale Brenda-Milner

Au secondaire et à la formation professionnelle, nous retrouvons également des services de soutien offerts par des enseignants-ressources.

### Dans le respect des encadrements légaux, chaque service réalise sa mission!

Le Service du transport scolaire instaure un climat sécuritaire et favorable à l'apprentissage en étant reconnu comme partenaire compétent et engagé auprès des élèves qu'il transporte.

Le Service des ressources matérielles assure la gestion du parc immobilier en s'assurant de développer et de maintenir un environnement sain, sécuritaire, durable et adapté aux besoins, afin de contribuer à l'apprentissage et à l'épanouissement de tous.

Le Service de l'organisation scolaire anticipe et planifie la clientèle de notre centre de services scolaire au bénéfice de la mise en place des programmes, du développement des infrastructures et des ressources financières, humaines et technologiques.

Les Services éducatifs accompagnent, conseillent et forment le personnel des établissements scolaires pour soutenir la mise en œuvre des programmes de formation dans le respect des encadrements légaux en s'appuyant sur les meilleures pratiques afin de favoriser la réussite éducative de l'élève.

Le Service du secrétariat général et des communications offre des services-conseils permettant le respect de l'application des lois et de la vie corporative de l'organisation; c'est lui qui assure le soutien aux diverses instances, en agissant à titre d'expert en matière de services juridiques, de la gouvernance de l'information et des communications.

Le Service des technologies de l'information soutient le développement de la compétence numérique des employés et des élèves en fournissant à chacun les solutions, le soutien et les outils numériques adéquats dans le but d'offrir une expérience utilisateur simple et efficace.

Le Service des finances assure la saine gestion des ressources financières par des activités de conseil stratégique, de planification, de coordination et de contrôle, afin d'optimiser l'utilisation des fonds publics et d'offrir un environnement optimal aux élèves.

Le Service des ressources humaines collabore avec les milieux afin de favoriser la santé globale des employés et soutient la saine gestion des ressources humaines en attirant et en fidélisant nos employés.

Le Service de la performance organisationnelle et de l'approvisionnement accompagne ses partenaires dans les processus d'acquisition afin d'obtenir la meilleure valeur pour leurs besoins évolutifs, et ce, conformément au cadre normatif. De plus, il soutient la mise en place d'une culture d'amélioration continue afin que le CSSDGS soit une organisation innovante et performante tout en maintenant l'élève au cœur de ses priorités.

Le Service aux entreprises et le Centre d'entrepreneuriat des Grandes-Seigneuries (CEDGS) contribuent, par des activités de formation de la main-d'œuvre, au développement de la région. Le CEDGS offre également aux entrepreneurs de la région les services de formation et de services-conseils pour les soutenir dans le démarrage ou la gestion de leur entreprise.

Le Service Relation avec les parents et les élèves participe à la recherche de solutions afin de régler une problématique ou un différend tout en assurant le dialogue entre les parties dans le respect des droits et des obligations de chacun.

### LES SERVICES ADMINISTRATIFS en soutien aux établissements

Pour soutenir la mission des établissements scolaires, le CSSDGS peut compter sur 11 services administratifs.

La démarche d'actualisation du PEVR a permis aux équipes d'actualiser leur mission, leur vision et leurs valeurs afin d'élaborer le plan stratégique des services administratifs.

## LE CONTEXTE

Notre démarche collaborative avec nos écoles, nos centres et nos services, nous a permis d'établir notre contexte au regard de quatre enjeux.

### 1

#### LA RÉUSSITE SCOLAIRE ET ÉDUCATIVE DES ÉLÈVES À RISQUE ET L'INCLUSION DES ÉLÈVES ISSUS DE L'IMMIGRATION

Grâce à la mise en place des pratiques reconnues par la recherche qui favorisent le développement des compétences et l'engagement scolaire, nous pouvons constater :

Une augmentation de la diplomation et de la qualification des élèves.

OBJECTIF CSSDGS	2015-2016	2021-2022
Augmenter le taux de diplomation (DES et DEP) et de qualification des élèves	75,7 %	84,2 %
• des garçons	69,9 %	80,4 %
• des élèves ayant un plan d'intervention	45,3 %	63,8 %

Plus de 90 % des élèves du primaire et plus de 81 % des élèves du secondaire réussissent en français et en mathématique. Le pourcentage d'élèves en échec a diminué au primaire et au secondaire.

Vue globale du taux de réussite par intervalle en français et en mathématique						
	Primaire			Secondaire		
	Échec (0-59 %)	À risque (60-65 %)	En réussite assurée (66 à 100 %)	Échec (0-59 %)	À risque (60-65 %)	En réussite assurée (66 à 100 %)
2021-2022	8,5 %	8,2 %	83,4 %	16,6 %	11,3 %	72,0 %
2020-2021	8,8 %	9,1 %	82,1 %	15,6 %	11,7 %	72,7 %
2019-2020	8,1 %	10,8 %	81,1 %	14,6 %	13,5 %	71,9 %
2018-2019	9,0 %	8,3 %	82,7 %	17,4 %	12,5 %	70,0 %
2017-2018	9,0 %	7,5 %	83,4 %	18,1 %	12,6 %	69,3 %

Le pourcentage d'élèves à risque\* a augmenté au primaire et le pourcentage d'élèves en échec et à risque au secondaire demeure plus élevé.

\* On entend par « élèves à risque » des élèves qui présentent des facteurs de vulnérabilité susceptibles d'influer sur leur apprentissage ou leur comportement. Ils peuvent ainsi être à risque, notamment au regard de l'échec scolaire ou de leur socialisation, si une intervention rapide n'est pas effectuée.

## LES ÉLÈVES ISSUS DE L'IMMIGRATION

L'augmentation du nombre d'élèves issus de l'immigration nous invite à nous dépasser. Cette nouvelle réalité enrichit nos relations, car l'école est de plus en plus un milieu de vie diversifié. Célébrer nos différences en identifiant ce qui nous unit est un incontournable pour le CSSDGS. Dans ce contexte, vivre ensemble en français représente un défi stimulant et enrichissant pour notre communauté.

Évolution de la clientèle issue de l'immigration		
	2017-2016	2022-2023
% de la clientèle issue de l'immigration	23,0 %	33,0 %
% d'élèves de 1 <sup>re</sup> génération (élèves nés à l'extérieur du Canada)	7,4 %	12,0 %
% d'élèves de 2 <sup>e</sup> génération (élèves dont au moins un des parents est né à l'extérieur du Canada)	15,6 %	21,0 %

Évolution du nombre d'élèves qui reçoivent un service de francisation			
	2017-2018	2022-2023	ÉCART
Primaire	414	1 251	837
Secondaire	44	117	73
Total	458	1 368	910

Au primaire, tous les élèves sont intégrés en classe ordinaire et nous leur offrons un soutien pour l'apprentissage du français. Au secondaire, un service regroupe les élèves pour le soutien à l'apprentissage du français.

Pour les autres cours, les élèves sont intégrés en classe ordinaire.

Les principaux enjeux relevés par les 5 790 parents qui ont répondu au sondage lors de la période de consultation :

16 %

des parents, dont l'enfant a vécu ou vit une situation difficile à l'école, disent ne pas savoir vers qui se diriger lorsque leur enfant vit une telle situation.

24 %

des parents affirment ne pas se sentir entendus.

Près de  
26 %

des parents affirment ne pas connaître les ressources de l'établissement scolaire.

65 %

des parents affirment ne pas vraiment connaître les programmes et les parcours offerts par le CSSDGS.

## À LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Nous observons,  
pour l'année 2021-2022 :

un taux  
d'abandon de

**24 %**

un taux de diplomation  
après trois (3) ans de

**77,9 %**

(Le taux d'abandon par centre se calcule  
à partir de la moyenne des taux  
d'abandon par programme)

## À LA FORMATION GÉNÉRALE AUX ADULTES

L'élève fréquente la formation de base diversifiée (FBD) afin  
d'obtenir un diplôme d'études secondaires

Nombre  
d'élèves

**414**

Nombre d'élèves  
qui ont abandonnés

**103**

Taux d'abandon

**24,9 %**

## 2 LA PÉNURIE DE PERSONNEL

La pénurie de personnel est un enjeu dans tout le Québec et nous devons y faire face. Nous nous sommes donc questionnés sur nos pratiques d'attraction et de fidélisation.

- Près de 11 % des enseignants sont novices dans la profession (enseignants sans brevet ou 0 - 4 ans).
- 15,1% du personnel ayant répondu au sondage affirme ne pas se sentir outillé pour intervenir auprès des élèves en difficulté et 25,8 % pour intervenir auprès des élèves issus de l'immigration.
- Le taux de postes vacants est à 8,9 % au CSSDGS versus 6,8 % en Montérégie.
- 76 % du personnel des établissements disent qu'à l'embauche ou lors d'un changement d'affectation, ils ont obtenu l'accompagnement nécessaire à leur entrée en fonction.
- 20 % des employés ne se sentent pas reconnus ou valorisés en recevant de la rétroaction constructive.

## 3 NOTRE CROISSANCE

Nous accueillons en moyenne 650 élèves de plus par année.

- 70 % des écoles primaires et secondaires accueillent plus de clientèle que leur capacité reconnue par le ministère de l'Éducation.
- À ce jour, 120 classes modulaires temporaires ont été ajoutées. Ainsi, 10 % de la clientèle est scolarisée dans des espaces temporaires.
- 54,7 % des bâtiments ont un indice de vétusté global de mauvais ou très mauvais.
- 71,9 % des bâtiments ont été construits il y a plus de 50 ans.
- 12 projets d'ajout d'espace permanent ont été autorisés dans des *Plans québécois des infrastructures* (PQI) antérieurs et sont actuellement en planification ou en chantier. 17 demandes d'agrandissement, de construction d'école ou de reconstruction ont été déposées dans le cadre du PQI 2023-2033 au 30 septembre 2022. Ces demandes sont planifiées selon notre plan directeur de l'organisation scolaire. Pour plus de détails, rendez-vous au [cssdsg.gouv.qc.ca/info-travaux](https://cssdsg.gouv.qc.ca/info-travaux).
- L'enjeu principal concerne la disponibilité des terrains sur notre territoire.

## 4 L'ACCÈS ET LA VALORISATION DES DONNÉES PERMETTANT LE DÉPLOIEMENT DES PRATIQUES PROBANTES

Nous avons constaté que nous devons réguler davantage nos actions par le biais de données.

- 23 % des employés des services n'ont pas de rencontre régulière avec leur gestionnaire pour une revue de dossiers.
- 15,4 % des employés constatent qu'il n'existe pas de procédure claire et bien établie afin d'assurer un bon fonctionnement de leur service et 15 % ne sont pas informés que des procédures existent.
- 32 % des employés des services ne connaissent pas les orientations du PEVR.

## COMMENT SAURONS-NOUS SI NOUS FAISONS DU PROGRÈS?

La régulation de nos objectifs stratégiques s'effectuera à l'aide d'indicateurs que nous suivrons périodiquement afin de mesurer nos progrès. Le rapport annuel de gestion fera état de ces progrès.

Le progrès ne vaut que s'il est partagé par tous.  
~ Aristote



# TABLEAU SYNOPTIQUE

## PLAN D'ENGAGEMENT VERS LA RÉUSSITE 2023-2027

### MISSION

Nous assurons la réussite éducative de chaque élève afin qu'il puisse atteindre le plus haut niveau d'instruction, de socialisation et de qualification en soutenant nos établissements d'enseignement public à offrir des services éducatifs de grande qualité.

Nous valorisons l'importance de l'éducation et du réseau public.

Nous sommes un partenaire au développement social, économique et culturel de notre région.

### VISION

Passionnés par la **réussite éducative** de nos élèves, la collaboration entre notre personnel, les parents et les membres de la communauté permet à chaque élève de :

#### DÉVELOPPER LE GOÛT D'APPRENDRE

Nous apprenons à l'élève à se connaître afin qu'il persévère et s'engage dans son parcours scolaire en étant conscient des meilleures stratégies pour développer ses compétences.

#### ÊTRE UN CITOYEN RESPONSABLE, ACTIF, ENGAGÉ ET COMPÉTENT DANS SA COMMUNAUTÉ ET SON ENVIRONNEMENT

Nous apprenons à l'élève à développer ses habiletés sociales et à établir des relations harmonieuses empreintes de civisme et d'ouverture à la différence afin qu'il puisse activement participer à sa vie citoyenne.

#### DEVENIR AUTONOME

Nous apprenons à l'élève à prendre des décisions, à faire preuve d'une pensée critique afin d'être en mesure de s'adapter à différentes situations.

### VALEURS

#### OUVERTURE

Partager, apprendre avec les autres et croire que la diversité est une richesse.

#### COLLABORATION

Faire confiance, avoir un but commun et travailler, ensemble, pour l'atteindre.

#### RECONNAISSANCE

Souligner nos bons coups et célébrer l'apprentissage.

\*Les indicateurs sont ceux qui sont prévus au [Tableau synoptique du Plan stratégique 2023-2027 du ministère de l'Éducation \(quebec.ca\)](#).

## ENJEU 1 : LA RÉUSSITE ÉDUCATIVE DES ÉLÈVES À RISQUE ET L'INCLUSION DES ÉLÈVES ISSUS DE L'IMMIGRATION ORIENTATION 1 : SOUTENIR LA RÉUSSITE ÉDUCATIVE DE L'ÉLÈVE TOUT AU LONG DE SON PARCOURS SCOLAIRE EN APPUYANT NOS INTERVENTIONS SUR DES CONNAISSANCES ISSUES DE LA RECHERCHE

20

Objectifs	Indicateur	Portrait de départ	Cible	
Agir efficacement auprès des élèves à risque en améliorant le développement de leurs compétences scolaires tout au long de leur parcours.	% de réussite des enfants de l'éducation <b>préscolaire</b> aux cinq compétences du programme	En réussite (A et B)	85,7 %	90 %
		À risque (C et D)	14,3 %	10 %
	% d'élèves du <b>primaire</b> ayant 66 % et plus	Français	87,5 %	88 %
		Mathématique	87 %	90 %
	% d'élèves du <b>secondaire</b> ayant 66 % et plus	Français	75,7 %	80 %
		Mathématique	74,4 %	80 %
	% d'élèves qui obtiennent entre 70 % et 100 % à l'épreuve obligatoire*	Français (lecture, 4 <sup>e</sup> année)	69,83 %	73 %
Mathématique (résoudre, 6 <sup>e</sup> année)		66,98 %	70 %	
Français (écriture, 2 <sup>e</sup> année du secondaire)		62,71 %	66 %	
Assurer le bien-être des élèves en déployant un plan d'action concerté dans chaque établissement.	% de sorties sans diplôme ni qualification pédagogique*	11,2 % (année 2020-2021)	8 %	
	Proportion d'écoles et des 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 %	100 %	
	% de participation des élèves du secondaire du réseau public à un projet pédagogique particulier*	32 %	60 %	
Déployer les meilleures pratiques pédagogiques et administratives qui favorisent l'inclusion et le vivre-ensemble dans les établissements.	% d'intervenants qui se sentent outillés pour intervenir auprès de la clientèle issue de l'immigration	74,2 %	85 %	
Augmenter la diplomation et la qualification des élèves.	% d'abandon des élèves de la <b>formation générale aux adultes</b> ayant comme objectif d'obtenir un diplôme d'études secondaires*	24,9 %	22 %	
	% de diplomation des élèves de la <b>formation professionnelle</b> après trois (3) ans*	77,9 %	83 %	
	% de diplomation et de qualification par cohorte d'élèves qui ont obtenu un premier diplôme ou une première qualification sept (7) ans après leur entrée au <b>secondaire</b> *	84,2 %	86 %	
	Taux de réussite des EHDAA qui ont obtenu un premier diplôme ou une première qualification sept (7) ans après leur entrée au <b>secondaire</b> *	63,8 %	65 %	
	% de diplomation et de qualification par cohorte des <b>garçons</b> qui ont obtenu un premier diplôme ou une première qualification sept (7) ans après leur entrée au secondaire*	80,4 %	83 %	
Accompagner les élèves dans le développement de leur compétence numérique en leur apprenant à agir de façon éthique, à l'ère du numérique.	% établissements qui déploient un plan d'action numérique incluant une planification des apprentissages de la dimension éthique	0 %	100 %	

**ENJEU 2 :  
L'ATTRACTION, L'INTÉGRATION ET LA FIDÉLISATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE**

**ORIENTATION 2 : VALORISER L'EXPERTISE DE NOS EMPLOYÉS  
DANS UNE CULTURE DE COLLABORATION**

Objectifs	Indicateur	Portrait de départ	Cible
Attirer du personnel qualifié en devenant plus attractif	% d'employés ayant plus de deux ans d'ancienneté	80,8 %	83 %
Développer des stratégies de fidélisation innovantes	% de roulement des employés	11,6 %	9 %
Déployer un programme préventif à l'égard de la santé globale du personnel	Indice de santé globale (ISG)	s.o.	Établir le portrait de départ
Développer les compétences numériques des employés	% d'intervenants qui se sentent outillés pour utiliser les outils technologiques de manière efficace	81,6 %	90 %

**ENJEU 3 :  
LA CROISSANCE DE LA CLIENTÈLE ET DE L'ORGANISATION**

**ORIENTATION 3 : AMÉNAGER DES MILIEUX FAVORISANT  
LE VIVRE-ENSEMBLE**

Objectifs	Indicateur	Portrait de départ	Cible
Augmenter la capacité d'accueil des établissements	% d'établissements dont le nombre de groupes ouverts est égal ou inférieur à la capacité d'accueil permanente reconnue par le ministère de l'Éducation	29,41 %	50 %
Améliorer l'état physique des bâtiments	% de la superficie permanente des bâtiments dont l'indice de vétusté est à un niveau satisfaisant, bon ou très bon	42,72 %	64,52 %
Déployer des infrastructures technologiques sécuritaires et fiables	Indice de maturité de la sécurité de l'information	Niveau 1 État initial	Niveau 3 Défini

**ENJEU 4 : L'ACCÈS ET LA VALORISATION DES DONNÉES PERMETTANT LE DÉPLOIEMENT DES PRATIQUES PROBANTES DE GESTION**

**ORIENTATION 4 : POURSUIVRE LA MISE EN PLACE DES PRATIQUES DE GESTION DES ORGANISATIONS PERFORMANTES ET APPRENANTES**

Objectifs	Indicateur	Portrait de départ	Cible
Appuyer les décisions pédagogiques et de gestion sur des données	Indice de maturité en valorisation des données	1,24	2,26
Déployer un système intégré de gestion de la performance aligné sur les objectifs stratégiques du PEVR	Nombre d'initiatives annuellement déployées	8	10
Optimiser nos processus administratifs par le numérique	Nombre de projets technologiques déployés	3	5

## DÉCLARATION DE SERVICES DU CSSDGS

Au Centre de services scolaire des Grandes-Seigneuries, nous nous engageons auprès de la population que nous desservons et auprès de nos 55 établissements à réaliser notre mission, dans le respect de nos ambitions et de nos valeurs. En conséquence, nos engagements sont les suivants :

Valoriser l'importance de l'éducation et du système public auprès de la population.

Rendre accessible et organiser des services éducatifs diversifiés et de qualité aux élèves, jeunes et adultes, qui relèvent de notre compétence.

Veiller à la réussite et au développement du plein potentiel des élèves en vue d'atteindre le plus haut niveau de qualification et de scolarisation propre à chacun.

Maintenir et enrichir une offre de service adaptée aux élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDA) en tenant compte de leurs besoins, de leurs caractéristiques et des ressources disponibles.

Accompagner et soutenir les établissements dans la réalisation de leur projet éducatif.

Accompagner et soutenir les membres du personnel dans leurs actions et dans leurs interventions, favoriser leur développement professionnel ainsi que reconnaître et valoriser leur engagement.

Valoriser la maîtrise et la qualité de la langue française auprès des élèves et des membres du personnel.

Favoriser l'engagement des parents ainsi que la concertation avec ceux-ci, avec nos élèves, avec les acteurs locaux et régionaux et avec nos partenaires dans le but de mettre en place des actions concrètes et tangibles.

Rendre compte de la qualité de nos services et de la gestion de nos ressources.

Lutter contre toute forme d'intimidation et de violence.

Communiquer le processus de cheminement d'une plainte.

## PAR LE BIAIS DU SERVICE AUX ENTREPRISES (SAE)

Offrir de la formation de qualité adaptée aux besoins des employeurs et des particuliers.

Pour augmenter les compétences des employés ou pour se perfectionner sur une base personnelle, le SAE est en mesure d'aider à développer les connaissances ainsi que les habiletés techniques.

Offrir une programmation de formations structurées.

Développer des programmes de formation sur mesure qui correspondent aux besoins spécifiques des employeurs.

## PAR LE BIAIS DU CENTRE D'ENTREPRENEURIAT DES GRANDES-SEIGNEURIES

Fournir aux entrepreneurs et aux travailleurs autonomes un endroit physique pour le travail et pour les rencontres professionnelles.

Favoriser un lieu de socialisation professionnel pour repousser le sentiment d'isolement.

Apporter un soutien administratif (secrétariat et comptabilité) de base.

Offrir du perfectionnement et des activités de développement des compétences.

## GLOSSAIRE

### ORIENTATION 1 : SOUTENIR LA RÉUSSITE ÉDUCATIVE DE L'ÉLÈVE TOUT AU LONG DE SON PARCOURS SCOLAIRE EN APPUYANT NOS INTERVENTIONS SUR DES CONNAISSANCES ISSUES DE LA RECHERCHE

**Agir efficacement :** Toute action efficace vise le renforcement des capacités des individus et des communautés en agissant sur les principaux déterminants de la persévérance scolaire et de la réussite éducative. Agir efficacement se manifeste donc dans les établissements scolaires par une mission claire et précise, un environnement sécuritaire et ordonné, un climat d'attentes élevées pour la réussite, un *leadership* pédagogique affirmé, des occasions d'apprentissage protégées dans le temps, un suivi fréquent du progrès des élèves, des relations harmonieuses avec la famille et la communauté et des stratégies d'enseignement issues de la recherche.

Réseau réussite Montréal, « Pour agir efficacement sur les déterminants de la persévérance scolaire et la réussite éducative », [www.reseautreussitemontreal.ca/pour-agir-efficacement-sur-les-determinants-de-la-perserverance-scolaire-et-de-la-reussite-educative](http://www.reseautreussitemontreal.ca/pour-agir-efficacement-sur-les-determinants-de-la-perserverance-scolaire-et-de-la-reussite-educative) (Page consultée le 24 mars 2023) 2013, 24 pages.

Daniel U. Levine et Lawrence W. Lezotte, « Unusually Effective Schools: A Review and Analysis of Research and Practice », Madison, Wisconsin : National Center for Effective Schools Research and Development, 1990, 85 pages.

**Bien-être de l'élève :** Le bien-être est étroitement lié à la santé mentale, et représente en quelque sorte sa composante positive. Il se déploie sous trois formes interreliées : la prise en compte des besoins individuels, la possibilité d'exercer ses droits et l'opportunité d'agir pour soi-même et pour les autres. Il constitue un processus qui n'est pas fixe et qui dépend des relations entre les individus, les groupes et les pratiques sociales.

Conseil supérieur de l'éducation, Avis, « Le bien-être de l'enfant à l'école : faisons nos devoirs », [Le bien-être de l'enfant à l'école : faisons nos devoirs - CSE \(gouv.qc.ca\)](http://Le bien-être de l'enfant à l'école : faisons nos devoirs - CSE (gouv.qc.ca)) (Page consultée le 24 mars 2023), Juin 2020, 192 pages.

Corina Borri-Anadon, Marie-Élaine Desmarais, Nadia Rousseau, Marie-Hélène Giguère et Annie Kenny, « Le bien-être et la réussite en contexte de diversité : un cadre enrichi pour le Réverbère », [1652815652599-cadre-diversite-reussite-reverbere-2022\\_final.pdf](http://1652815652599-cadre-diversite-reussite-reverbere-2022_final.pdf) (periscope-r.quebec) (Page consultée le 24 mars 2023), Novembre 2021, 54 pages.

**Bulletin avec des attentes modifiées :** La modification des attentes par rapport aux exigences du Programme de formation de l'école québécoise (PFEQ) signifie que des attentes personnalisées pour l'élève (...) déterminent l'enseignement et l'évaluation pour la matière touchée. Cette modalité permet de cibler ce qu'il est approprié de développer chez l'élève à partir du PFEQ. Cela signifie qu'une réussite différente est prévue pour lui, comparativement à celle qui est envisagée pour l'ensemble des élèves québécois de ce niveau scolaire dans une ou plusieurs matières. Au bulletin scolaire, un signe distinctif est utilisé et un commentaire est utilisé.

Ministère de l'Éducation, « Programme de formation de l'école québécoise », [www.education.gouv.qc.ca/enseignants/pfeq/](http://www.education.gouv.qc.ca/enseignants/pfeq/) (Page consultée le 24 mars 2023).

Ministère de l'Éducation, « Différenciation pédagogique : Soutenir tous les élèves pour favoriser leur réussite éducative », [www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/education/jeunes/pfeq/differenciation-pedago.pdf](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/education/jeunes/pfeq/differenciation-pedago.pdf) (Page consultée le 24 mars 2023), 2021, 27 pages.

**Connaissances issues de la recherche (CIR) :** Les CIR, en milieu scolaire, sont des savoirs créés conjointement entre chercheurs et praticiens de l'éducation.

Caroline Marion et Nathalie Houffort, « Transfert de connaissances issues de la recherche en éducation : situation globale, défis et perspectives », Nouveaux cahiers de la recherche en éducation, Volume 18, numéro 2, pages 56 à 89. Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke, 2016.

**Diplomation et qualification :** Le taux de diplomation et de qualification par cohorte présenté dans ce document est la proportion des élèves d'une cohorte de nouveaux inscrits au secondaire (1<sup>re</sup> secondaire) ayant obtenu un premier diplôme ou une première qualification sept ans après leur entrée au secondaire à la formation générale des jeunes (FGJ). Le diplôme ou la qualification peuvent avoir été obtenus à la FGJ, à l'éducation des adultes (FGA) ou à la formation professionnelle (FP). Types de diplôme et de qualification : Diplôme d'études secondaires (DES), Diplôme d'études professionnelles (DEP), Certificat de formation à un métier semi-spécialisé (CFMS), Certificat de formation préparatoire au travail (CFPT), Certificat de formation en insertion socioprofessionnelle des adultes (CFISA).

Ministère de l'Éducation, « Taux de diplomation et de qualification par cohorte de nouveaux inscrits au secondaire », [Taux de diplomation et de qualification par cohorte de nouveaux inscrits au secondaire | Ministère de l'Éducation et Ministère de l'Enseignement supérieur \(gouv.qc.ca\)](http://Taux de diplomation et de qualification par cohorte de nouveaux inscrits au secondaire | Ministère de l'Éducation et Ministère de l'Enseignement supérieur (gouv.qc.ca)) (Page consultée le 24 mars 2023).

**Élèves à besoins particuliers :** De façon générale, on peut considérer que les élèves à besoins particuliers (EBP) sont tous ceux qui requièrent une attention spécifique de la part de l'enseignant ou de l'adulte pour surmonter les obstacles aux apprentissages. Ces élèves ont un plan d'aide à l'apprentissage actif.

Centre de services scolaire des Grandes-Seigneuries, « Procédure relative à la gestion du dossier d'aide particulière de l'élève – Formation professionnelle et formation générale des adultes », [www.cssdgs.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2023/02/Gestion-du-dossier-daide-particuli%C3%A8re-de-%C3%A9FP-et-FGA-Proc%C3%A9dure-41-06.pdf](http://www.cssdgs.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2023/02/Gestion-du-dossier-daide-particuli%C3%A8re-de-%C3%A9FP-et-FGA-Proc%C3%A9dure-41-06.pdf) (Page consultée le 24 mars 2023), mise en vigueur le 8 février 2023, 13 pages.

**Élèves à risque :** On entend par « élèves à risque » des élèves qui présentent des facteurs de vulnérabilité susceptibles d'influer sur leur apprentissage ou leur comportement. Ils peuvent ainsi être à risque, notamment au regard de l'échec scolaire ou de leur socialisation, si une intervention rapide n'est pas effectuée.

*Ibid.*

**Facteur de vulnérabilité :** Caractéristique sociale, économique, physique (matérielle) ou naturelle susceptible de rendre un enfant/adulte plus vulnérable à manifester des difficultés. Les facteurs de vulnérabilité répertoriés dans l'Enquête québécoise sur le développement des enfants à la maternelle touchent cinq domaines, soit la santé physique et le bien-être, les compétences sociales, la maturité affective, le développement cognitif et langagier ainsi que les habiletés de communication et les connaissances générales.

(Adaptation) Ministère de la sécurité publique, « Concepts de base en sécurité civile », [www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/securite\\_civile/publications/concepts\\_base/concepts\\_base.pdf](http://www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/securite_civile/publications/concepts_base/concepts_base.pdf) (Page consultée le 24 mars 2023), 2008, 60 pages.

Institut de la statistique du Québec, « Enquête québécoise sur le développement des enfants à la maternelle », [statistique.quebec.ca/fr/enquetes/realisees/enquete-quebecoise-sur-le-developpement-des-enfants-a-la-maternelle-egdem](http://statistique.quebec.ca/fr/enquetes/realisees/enquete-quebecoise-sur-le-developpement-des-enfants-a-la-maternelle-egdem) (Page consultée le 24 mars 2023).

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, « Politique de la réussite éducative : le plaisir d'apprendre, la chance de réussir », [www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/PSG/politiques\\_orientations/politique\\_reussite\\_educative\\_10juillet\\_F\\_1.pdf](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/PSG/politiques_orientations/politique_reussite_educative_10juillet_F_1.pdf) (Page consultée le 24 mars 2023), 2017, 84 pages.

**Inclusion des élèves :** Dans les situations d'inclusion scolaire, c'est plutôt l'école qui s'adapte à l'élève ayant des besoins particuliers pour qu'il puisse participer pleinement aux activités d'apprentissage au sein de la classe ordinaire. Cette inclusion peut être à temps partiel ou à temps plein. On reconnaît la différence et le fait que la réussite puisse se traduire différemment pour certains élèves.

Conseil supérieur de l'éducation, « Pour une école riche de tous ses élèves : s'adapter à la diversité des élèves, de la maternelle à la 5<sup>e</sup> année du secondaire », <https://www.cse.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2017/10/50-0500-AV-ecole-riche-eleves.pdf> (Page consultée le 24 mars 2023), 2017, 155 pages.

**Intégration des élèves :** Dans les situations d'intégration scolaire, l'élève ayant des besoins particuliers est intégré à la classe ordinaire, mais doit s'y adapter (avec les mesures mises à sa disposition). Il doit évoluer comme les autres et suivre l'enseignement donné.

*Ibid.*

**Parcours scolaire :** Trajectoire possible de l'élève dans le système d'éducation du Québec qui se compose de plusieurs niveaux (ordres d'enseignement) : l'éducation préscolaire, l'enseignement primaire et secondaire (le secteur des jeunes), la formation générale aux adultes et la formation professionnelle (le secteur des adultes), les études collégiales et les études universitaires.

Gouvernement du Québec, « Système d'éducation au Québec », [Système d'éducation | Gouvernement du Québec \(quebec.ca\)](http://Systeme.deducation.gouv.qc.ca) (Page consultée le 24 mars 2023).

**Plan d'action concerté :** La mise en œuvre d'un **plan d'action concerté** est une suite logique à une mobilisation et se veut une réponse aux préoccupations exprimées. Il résulte de ce travail collectif un **plan d'action** appuyé sur les meilleures pratiques, où chaque personne y joue un rôle important à l'atteinte des objectifs visés.

(Inspiration) Ministère de la Famille, « Plan d'action concerté pour prévenir et contrer l'intimidation et la cyberintimidation 2020-2025 - S'engager collectivement pour une société sans intimidation », [Plan d'action concerté 2020-2025 \(gouv.qc.ca\)](http://Plan.daction.concerte.2020-2025.gouv.qc.ca), (Page consultée le 24 mars 2023), 2021, 52 pages.

**Plan d'intervention :** Le plan d'intervention s'inscrit dans une « démarche qui vise à planifier des actions concertées et coordonnées dans le but d'aider l'élève handicapé ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage. Ces actions soutiennent ses apprentissages et sa socialisation en vue de sa qualification. »

Ministère de l'Éducation, « Programme de formation de l'école québécoise », *op. cit.*

**Le vivre-ensemble :** Une société diversifiée nécessite de penser le lien social. Être ensemble ne suffit pas, la visée est plutôt de « vivre » ensemble. Pour ce faire, il est essentiel de dégager des espaces de discussion, de négociation, de dialogue qui permettent à tous de contribuer au vivre-ensemble.

(Adaptation) Nancy Bouchard avec la collaboration de Nicolas Haeck et Maxime Plante, « Le vivre-ensemble », Presses de l'Université Laval, Série Travaux communs, collection Kairos, 2021, 80 pages.

## ORIENTATION 2 : VALORISER L'EXPERTISE DE NOS EMPLOYÉS DANS UNE CULTURE DE COLLABORATION

**Fidélisation des employés :** La fidélisation est la capacité d'une entreprise à retenir et à garder ses salariés actuels. Cette notion est intimement liée à l'expérience des collaborateurs puisque c'est en leur proposant des expériences positives et qualitatives que ces derniers vont décider de rester fidèles à leur organisation. Les stratégies de fidélisation englobent un ensemble de mesures et d'actions prises au sein de l'organisation pour favoriser le bien-être, la satisfaction, l'engagement et la productivité des individus.

Entreprises Québec, « Fidélisation des employés », [Fidélisation des employés | Entreprises Québec \(gouv.qc.ca\)](#) (Page consultée le 24 mars 2023).

**Santé globale du personnel :** « La santé est un état de bien-être physique, mental et social complet et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ».

Organisation mondiale de la Santé, préambule de sa Constitution ([Constitution \(who.int\)](#)) (Page consultée le 24 mars 2023).

## ORIENTATION 3 : AMÉNAGER DES MILIEUX FAVORISANT LE VIVRE-ENSEMBLE

**Capacité d'accueil des établissements :** Le ministère de l'Éducation attribue un nombre de groupes d'élèves ou de places-élèves que peut accueillir une école en fonction des locaux disponibles et des superficies. Ainsi, chaque école dispose d'une capacité d'accueil reconnue officiellement.

Gouvernement du Québec, « Loi sur l'instruction publique » (article. 4), [I-13.3 - Loi sur l'instruction publique \(gouv.qc.ca\)](#) (Page consultée le 24 mars 2023).

**Vétusté du parc immobilier :** La vétusté du parc immobilier est établie à partir de l'indice de vétusté et du seuil de vétusté.

**Indice de vétusté :** L'indice de vétusté permet d'uniformiser la reddition de comptes sur la base de l'indice de vétusté physique (IVP) afin de le rendre comparable aux autres immeubles gouvernementaux, notamment dans le secteur de la Santé et de l'Éducation. Les centres de services scolaires doivent réaliser l'inspection de leur parc immobilier selon la méthode uniformisée du ministère de l'Éducation et répertorier les travaux à réaliser dans l'outil GIEES (Gestion des infrastructures de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur). Le Ministère attribue à chacun des bâtiments du parc immobilier scolaire un IVP permettant d'évaluer la condition des infrastructures. Cet indice est notamment utilisé pour déterminer les infrastructures admissibles à l'aide financière destinée aux bâtiments les plus vétustes.

L'indice de vétusté physique (IVP) est le nombre exprimé en pourcentage qui caractérise l'état physique d'une infrastructure. Il est calculé en divisant la somme des travaux de maintien d'actif à réaliser d'ici cinq ans par la valeur de remplacement de l'infrastructure.

Par exemple, un établissement dont l'évaluation budgétaire des travaux de maintien d'actif à réaliser d'ici cinq ans est de 300 000 \$ et dont la valeur de remplacement est de 3 M\$ aurait un IVP de 10 %.

**Seuil de vétusté :** Le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) a fixé les limites du seuil de vétusté. Le seuil de vétusté est le point de démarcation entre une infrastructure dont l'état est jugé satisfaisant par rapport à une autre dont l'état physique est jugé non satisfaisant. Une infrastructure présente un déficit de maintien d'actif seulement si son IVP est supérieur au seuil d'état de 15 %.

Ministère de l'Éducation, « Infrastructures scolaires – Cadre de gestion », [Infrastructures scolaires – Cadre de gestion \(gouv.qc.ca\)](#) (Page consultée le 24 mars 2023).

## ORIENTATION 4 : POURSUIVRE LA MISE EN PLACE DES PRATIQUES DE GESTION DES ORGANISATIONS PERFORMANTES ET APPRENANTES

**Données :** En éducation, l'utilisation des données signifie de puiser dans les résultats issus de la recherche pour découvrir et expérimenter de nouvelles pratiques ou interventions.

L'utilisation de données pour prendre des décisions est un ensemble de compétences spécialisées. Il n'est toutefois pas nécessaire d'être un expert en chiffres ou en statistiques pour utiliser ou pour produire des données, alors quelles sont les compétences professionnelles indispensables au développement d'une expertise dans ce domaine.

En outre, le premier aspect d'un cadre de référence porte sur le développement de trois compétences : la compétence à utiliser les données, la compétence à produire de nouvelles données, et finalement, la compétence à utiliser les résultats de la recherche scientifique.

Jean Archambault et France Dumais, « Des données pour diriger – Utiliser ou produire des données et prendre des décisions », Département d'administration et fondements de l'éducation, Université de Montréal, 2012, 100 pages.

Theodore J. Kowalski, Thomas J. Lasley et James J. Mahoney "Data-driven decisions and school leadership: Best practices for school improvement". Boston, Massachusetts, Pearson Education, 2008, 274 pages.

**Optimisation des processus :** L'optimisation des processus est un des principes permettant d'améliorer la performance de l'organisation dans le but de créer de la valeur pour le client.

(Inspiration) Sylvain Landry et Martin Beaulieu, « Lean, kata et système de gestion – Réflexions, observations et récits d'organisations », JFD éditions, 2021, 479 pages.

**Organisations performantes et apprenantes :** Un modèle d'organisation performante et apprenante est un écosystème qui vise à créer une culture d'apprentissage et d'amélioration continue. Les intrants de notre modèle sont les besoins de nos élèves et de nos établissements, ces intrants doivent transiter dans un cycle de *Planifier-Déployer-Contrôler-Ajuster* (PDCA) communément appelé [roue de Deming](#) et vise la création de valeur afin de mobiliser nos ressources à la réussite éducative.

W. Edwards Deming, "Out of crisis", The MIT Press, 2018, 448 pages.

**Système intégré de gestion de la performance (SIGP) :** Le SIGP est un ensemble interrelié et cohérent de principes, de pratiques et d'outils qu'une organisation utilise pour atteindre ses objectifs. Les composantes du SIGP sont variées : salles de pilotage, stations visuelles, états de situation quotidiens, cascades de rencontres, standard de travail du gestionnaire, démarche de résolution de problèmes, *coaching*, présence des gestionnaires et des dirigeants et alignement stratégique sur les indicateurs de performance.

Sylvain Landry et Martin Beaulieu, « Lean, kata et système de gestion – Réflexions, observations et récits d'organisations », *op. cit.*, pp. 88 et 89.

## ORIENTATION TRANSVERSALE : LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

**Agir de façon éthique à l'ère du numérique :** Dimension de la compétence numérique qui vise à être capable de prendre une distance par rapport aux enjeux comportant des questions éthiques.

Les éléments de cette dimension :

- Considérer la diversité sociale, culturelle et philosophique des parties prenantes de la société numérique ainsi que du contexte social, économique, environnemental ou professionnel dans lequel se déroulent les interactions;
- Être conscient de l'impact de son utilisation du numérique sur son bien-être physique et psychologique;
- Comprendre les enjeux liés à la marchandisation des renseignements personnels, à l'influence de la publicité numérique et à la perception de la crédibilité des sites Web;
- Mener une réflexion éthique sur les lois et les règlements en vigueur qui portent sur le numérique, y compris ceux qui concernent le droit d'auteur.

Ministère de l'Éducation, « Cadre de la compétence numérique », [Cadre de référence de la compétence numérique | Ministère de l'Éducation et Ministère de l'Enseignement supérieur \(gouv.qc.ca\)](#) (Page consultée le 23 mars 2023).

**Compétences numériques :** Capacité de repérer, d'organiser, de comprendre, d'évaluer, de créer et de diffuser de l'information par l'intermédiaire de la technologie numérique. Elle revêt donc plusieurs dimensions, soit les compétences liées aux technologies de l'information et des communications (TIC), les compétences sociales et collaboratives ainsi que les compétences cognitives. L'apprentissage de comportements éthiques et responsables en fait également partie. La compétence numérique est liée à des obligations citoyennes juridiquement encadrées par différentes lois sur la protection de la vie privée et des renseignements personnels de même que sur les droits d'auteur et la propriété intellectuelle ainsi que par le Code criminel.

*Ibid.*

**Infrastructures technologiques sécuritaires :** Outils et réseau technologique permettant d'assurer la sécurité de l'information qui représente une responsabilité collective et chaque personne visée par la politique doit être sensibilisée et formée en continue en matière de sécurité de l'information et a l'obligation de rendre des comptes en fonction de son rôle particulier; conséquemment, l'atteinte des objectifs de sécurité de l'information exige l'attribution claire des responsabilités à tous les échelons de l'organisation et l'adoption de processus assurant une reddition de comptes adéquate.

Centre de services scolaire des Grandes-Seigneuries, « Politique relative à la sécurité de l'information, à l'utilisation des ressources informationnelles et à la protection des renseignements personnels », [Sécurité de l'information - Politique 21-16.docx \(gouv.qc.ca\)](#) (Page consultée le 24 mars 2023), mise en vigueur le 13 avril 2022, 13 pages.