



Commission scolaire
DES PHARES

Le plan stratégique de
notre Commission scolaire,

*un phare vers la
réussite!*

2009-2014

Message

du président et du directeur général

C'est avec beaucoup de fierté que la Commission scolaire des Phares présente son Plan stratégique 2009-2014 adopté par le Conseil des commissaires le 27 avril 2009.

L'élaboration de ce plan stratégique est le fruit d'un long cheminement et d'une large mobilisation de tout le personnel, des parents et des partenaires du milieu. Nous tenons à les remercier tous pour leur précieuse contribution.

Sur le thème *Le Plan stratégique 2009-2014 de notre Commission scolaire, un phare vers la réussite!*, le plan stratégique saura guider nos actions durant les cinq prochaines années. Axé sur la réussite éducative de chaque élève jeune et adulte et basé sur des valeurs telles l'excellence, l'équité, la prévention et la reconnaissance, le plan stratégique 2009-2014 de la Commission scolaire des Phares s'actualisera dans les projets éducatifs et les plans de réussite des écoles et des centres ainsi que dans les plans d'action de chaque service de la Commission scolaire.

À la lumière de ce phare qu'est le Plan stratégique 2009-2014, nous conjuguons tous ensemble nos efforts et nos actions vers la réussite.



Raymond Tudeau
Président



Jacques Poirier
Directeur général

Avant-propos

Le plan stratégique 2009-2014 de la Commission scolaire des Phares est rédigé selon les dispositions de la *Loi sur l'instruction publique* prévues à l'article 209.1.

Avant d'entreprendre l'élaboration du Plan stratégique 2009-2014, nous avons procédé à l'évaluation du Plan stratégique 2003-2008. Un bilan des réalisations au regard des objectifs et des axes d'intervention nous a permis de constater le chemin parcouru. Également, nous avons réalisé une analyse approfondie des données provenant des indicateurs nationaux de réussite, notamment celles concernant la diplomation, la qualification et la persévérance scolaire. Les résultats des élèves aux examens du MELS et aux examens de la Commission scolaire ont aussi été considérés. Plusieurs autres éléments ont été pris en compte pour élaborer le contexte dans lequel évolue la Commission scolaire. De plus, différents comités de travail ont été formés afin de faire des recommandations pour orienter les priorités de travail des prochaines années.

Le projet de plan stratégique a été discuté notamment au Comité consultatif de gestion et au Conseil des commissaires pour ensuite faire l'objet d'une vaste consultation. Les syndicats, le Comité de parents ainsi que tous les conseils d'établissement et toutes les équipes-écoles ont pu discuter des projets et émettre leur opinion. La Commission scolaire a aussi rencontré l'ensemble de ses partenaires et tenu une assemblée publique. On ne saurait passer sous silence le travail bienveillant du comité de pilotage à toutes les étapes du parcours.

Nous souhaitons que ce long processus démocratique soit le gage d'une mobilisation solide pour l'application du Plan stratégique 2009-2014.

Table des matières

1.0	PORTRAIT DE LA COMMISSION SCOLAIRE DES PHARES	6
2.0	NOTRE MISSION	7
3.0	NOTRE VISION	7
4.0	NOS VALEURS, NOS ENGAGEMENTS	8
5.0	NOS PARTENAIRES	8
6.0	NOTRE CONTEXTE	10
6.1	L'environnement de la Commission scolaire	10
6.2	L'évolution de la clientèle	11
6.3	La réussite des élèves.....	11
6.4	Les services aux élèves handicapés et en difficulté d'adaptation et d'apprentissage	14
6.5	Les projets pédagogiques particuliers et l'enrichissement offert aux élèves	14
6.6	L'éducation aux adultes	15
6.7	La formation professionnelle	15
6.8	Le soutien aux établissements	16
6.9	Le renouvellement du personnel	17
6.10	La satisfaction de la population et la reddition de comptes	17
6.11	D'autres projets réalisés	18
7.0	NOS ENJEUX	18

8.0	NOS ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	19
	Orientation 1 : Accroître la réussite de tous les élèves, jeunes et adultes, en tenant compte des besoins et des capacités de chacun	21
	Axes d'intervention :	
	■ La réussite scolaire et la persévérance	22
	■ Les services éducatifs aux élèves jeunes	25
	■ La formation générale des adultes	28
	■ La formation professionnelle	29
	■ La qualité du français langue maternelle	30
	Orientation 2 : Promouvoir une philosophie de gestion favorisant l'implication et le développement professionnel de tout le personnel	31
	Axes d'intervention :	
	■ Le soutien au personnel	32
	■ La santé et le mieux-être au travail	34
	■ L'information et la communication à l'interne	35
	Orientation 3 : Accroître la communication et le partenariat école, famille et communauté.....	37
	Axes d'intervention :	
	■ La collaboration avec les parents	38
	■ Le travail avec les partenaires	38
	■ L'information, la communication et la satisfaction de la population ..	39
9.0	ÉVALUATION ET REDDITION DE COMPTES	40
	ANNEXE 1 – Définitions	41
	ANNEXE 2 – Bibliographie	43

1.0 Portrait de la Commission scolaire des Phares

Située dans la région du Bas-Saint-Laurent, la Commission scolaire des Phares dessert un vaste territoire comprenant deux municipalités régionales de comté (MRC) : La Mitis et Rimouski-Neigette. On peut estimer la superficie totale à environ 5 000 km². Le territoire comprend deux noyaux urbains relativement peuplés, Rimouski et Mont-Joli, et plusieurs municipalités rurales de population moins nombreuse.

En référence à la clientèle 2008-2009, la Commission scolaire des Phares offre des services éducatifs à plus de 10 400 élèves jeunes et adultes répartis dans :

- 32 établissements d'éducation préscolaire et d'enseignement primaire;
- 12 établissements offrant un service de garde;
- 10 établissements d'enseignement secondaire;
- 2 centres et 1 point de service consacrés à la formation professionnelle;
- 2 centres et 5 points de service consacrés à l'éducation des adultes.

La Commission scolaire des Phares gère :

- Un budget annuel de 110 millions;
- Plus de 1 450 employés répartis comme suit :
 - Personnel cadre : 60
 - Personnel enseignant : 826
 - Personnel professionnel : 74
 - Personnel de soutien : 490
- Un parc immobilier de 46 immeubles;
- Un service de transport scolaire comptant environ 134 autobus, minibus et berlines, transportant près de 6 700 élèves sur une distance de plus de 11 800 km par jour.

2.0 Notre mission

La mission de la Commission scolaire des Phares prend appui sur les objectifs du système scolaire québécois qui sont des objectifs d'accessibilité et d'égalité des chances. Elle affirme ainsi sa mission :

- Assurer aux élèves l'accessibilité aux services éducatifs auxquels ils ont droit en vertu de la *Loi sur l'instruction publique*;
- Contribuer, en collaboration avec les établissements, à instruire, socialiser et qualifier les élèves;
- Soutenir et accompagner les établissements tant au niveau pédagogique qu'au niveau de la gestion;
- Contribuer au développement des communautés sur les plans éducatif, culturel, social et économique.

3.0 Notre vision

Tout en tenant compte de la diplomation et de la qualification, la Commission scolaire des Phares opte pour une vision non pas strictement quantitative, mais pour une vision plus globale, plus qualitative de la réussite. Elle définit ainsi cette vision :

Permettre à chaque élève, jeune et adulte, de développer ses compétences, selon ses aspirations et ses talents, dans une perspective de développement global de la personne et de contribution à l'avancement de la société.

4.0 Nos valeurs, nos engagements

La Commission scolaire des Phares reconnaît l'importance :

- D'assurer une **excellente qualité de service** à l'ensemble de la clientèle qu'elle dessert;
- De répartir avec **équité** les ressources permettant à chaque milieu d'offrir des chances égales à tous de s'instruire, se socialiser et se qualifier;
- De développer une culture de **prévention** dans ses actions à tous les niveaux;
- De promouvoir davantage la **reconnaissance** au sein de l'ensemble du personnel, auprès des parents et des collaborateurs de la Commission scolaire;
- D'accroître le **partenariat** et la **collaboration** dans le but de maximiser la réussite des élèves;
- De favoriser la **communication** à tous les niveaux de son organisation;
- De faire preuve de **transparence** à tous les niveaux de sa gestion.

5.0 Nos partenaires

Au chapitre des partenaires, citons, d'entrée de jeu, les parents, partenaires privilégiés pour la réussite des élèves.

Sans oublier la communauté de chaque milieu, la Commission scolaire des Phares s'associe également à de nombreux organismes :

- La Commission scolaire des Phares collabore étroitement avec les autres institutions d'enseignement de son territoire, tels le Cégep de Rimouski et l'Université du Québec à Rimouski, notamment, dans des projets de recherche et pour l'accueil de stagiaires en formation. De plus, elle compte parmi ses collaborateurs le Conservatoire de musique de Rimouski et l'École de musique du Bas-Saint-Laurent. Elle siège à la Table d'éducation interordres du Bas Saint-Laurent.

- La Commission scolaire des Phares collabore également avec des partenaires du réseau de la santé et des organismes dispensant des services aux élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage. Citons, notamment, les centres de santé et de services sociaux de Rimouski et de La Mitis, le Centre jeunesse du Bas-Saint-Laurent, le Centre de réadaptation en déficience intellectuelle (CRDI) et le Centre de réadaptation L'InterAction. Elle siège, de plus, à la Table COSMOSS.
- Parmi ses partenaires, la Commission scolaire des Phares compte des organismes communautaires tels Pro-Jeune-Est et les maisons des familles.
- On ne saurait oublier également la collaboration de la Commission scolaire des Phares avec la Sûreté du Québec.
- Au plan culturel, une longue tradition de partenariat est établie avec de nombreux organismes culturels de la région pour le développement culturel des jeunes et dans le cadre des programmes Arts-Études. S'ajoutent aux partenaires culturels les nombreux partenaires sportifs dans le cadre des programmes Sports-Études.
- Au plan économique, la Commission scolaire des Phares est présente aux tables de concertation des MRC de La Mitis et Rimouski-Neigette ainsi qu'aux tables des centres locaux de développement (CLD) et des centres locaux d'emploi (CLE). De plus, elle collabore avec le Carrefour Jeunesse-Emploi et des concertations sont établies avec les villes de Rimouski et de Mont-Joli.
- Finalement, mentionnons toutes les petites, moyennes et grandes entreprises qui participent à la formation des élèves par le biais des stages.

6.0 Notre contexte

Avant d'entreprendre l'élaboration d'un plan stratégique 2009-2014, nous avons procédé à l'évaluation des réalisations du *Plan stratégique 2003-2008*. Une analyse de l'évolution de la situation au regard des indicateurs nationaux de réussite a été réalisée ainsi qu'un bilan des réalisations au regard des objectifs et des axes d'intervention.

Cette évaluation globale a contribué à la mise à jour du contexte dans lequel évolue la Commission scolaire des Phares.

6.1 L'ENVIRONNEMENT DE LA COMMISSION SCOLAIRE

6.1.1 Sur le plan géographique

La Commission scolaire des Phares, tel que mentionné précédemment, dessert un territoire d'une superficie totale d'environ 5 000 km². Le territoire comprend deux noyaux urbains relativement peuplés, Rimouski et Mont-Joli, et plusieurs municipalités rurales de population moins nombreuse. Souvent, ces municipalités sont éloignées des grands centres et éloignées entre elles.

En référence à la clientèle 2008-2009, cette réalité nous amène à desservir une école secondaire de près de 2 000 élèves et, à l'opposé, une petite école secondaire de 38 élèves. Au primaire, l'école la plus peuplée accueille 481 élèves et la plus petite accueille 8 élèves. Ceci représente un défi d'équité et de qualité de services à tous.

Située dans le Bas-Saint-Laurent, la Commission scolaire des Phares dessert un territoire essentiellement francophone.

6.1.2 Sur le plan socioéconomique

L'ensemble du territoire de la Commission scolaire connaît une diversité au niveau économique. En référence aux données du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport concernant l'indice de défavorisation par école (avril 2008), un certain nombre d'écoles du milieu urbain se retrouvent avec des indices 1, 2 ou 3, indices témoignant d'un bon niveau économique. Par contre, plusieurs écoles du milieu rural et, qui plus est, de petite taille, se retrouvent avec des indices 8, 9 ou 10, démontrant un plus grand niveau de défavorisation. La MRC de La Mitis témoigne d'un indice de richesse nettement moins élevé que la MRC de Rimouski-Neigette.

Au plan social, la Commission scolaire des Phares, à l'instar des autres commissions scolaires au Québec, voit changer le contexte de vie familiale des élèves qui lui sont confiés : parents au travail, monoparentalité, familles reconstituées, etc.

6.2 L'ÉVOLUTION DE LA CLIENTÈLE

Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (février 2007) nous fournit les données de prévision de l'effectif scolaire au secteur des jeunes d'ici 2022. On y observe une diminution de clientèle de l'ordre de 9 % depuis les cinq dernières années, soit de 2003-2004 à 2007-2008. Pour les années 2007-2008 à 2012-2013, une baisse totale de clientèle de 11 % est encore prévue.

Si on poursuit, de 2012-2013 à 2017-2018, le pourcentage à la baisse est encore présent, mais de moindre importance, soit 5 %. Il va sans dire que cette baisse constante de clientèle représente un défi pour la Commission scolaire des Phares au regard des services à dispenser.

6.3 LA RÉUSSITE DES ÉLÈVES

6.3.1 La diplomation, la qualification et la persévérance scolaire

En référence au bottin du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport présentant les résultats aux épreuves uniques et la diplomation par commission scolaire, on constate que le taux de diplomation après 7 ans, pour les cohortes de 1991 à 2000, varie peu à la Commission scolaire des Phares; il se situe entre 72,6 % à 75,9 %. Par contre, ce taux de diplomation est toujours supérieur à celui du Québec (0,5 % à 4,2 %), et ce, davantage depuis la cohorte de 1996.

Quant aux indicateurs nationaux de réussite (mai 2008), ils indiquent une diplomation ou une qualification variant entre 80,2 % et 86,2 % parmi l'ensemble des sortants pour les années 1999-2000 à 2006-2007. Il s'agit d'un écart supérieur à l'ensemble du Québec variant entre 4,1 % et 10,3 %.

Concernant les sorties sans qualification par cycle, on constate que la Commission scolaire des Phares obtient un taux moyen de 1,83 % au 1^{er} cycle entre 1999-2000 et 2006-2007 et un taux moyen de 3,32 % au 2^e cycle pour les mêmes années. Ce taux est inférieur à celui du Québec, surtout au 2^e cycle, ce qui démontre que la Commission scolaire des Phares retient davantage ses élèves que l'ensemble du Québec.

6.3.2 La réussite des garçons

Quand on considère le taux de diplomation après 7 ans, il est clair que les garçons de la Commission scolaire des Phares se diplôment moins que les filles. Entre 63,9 % et 68,4 % pour les garçons et 78,5 % et 87,0 % pour les filles pour les cohortes de 1991 à 2000. Par contre, le taux de diplomation des garçons de la Commission scolaire des Phares est, règle générale, plus élevé que celui des garçons du Québec pour la même période.

Par ailleurs, quand on considère la diplomation et la qualification en référence aux indicateurs nationaux de réussite (mai 2008), on constate des taux variant de 72,4 % à 81,6 % entre 1999-2000 et 2006-2007; l'écart des garçons est à l'avantage de la Commission scolaire des Phares, comparativement au Québec pour un taux moyen de 8,1 % avec un maximum de 12,5 %.

Du côté des sorties sans qualification, par cycle, on compte plus de garçons que de filles à la Commission scolaire des Phares et davantage au 2^e cycle. De 1999-2000 à 2006-2007, on note un pourcentage moyen de 2,4 % de sorties sans qualification au 1^{er} cycle et un pourcentage de 4,5 % de sorties sans qualification au 2^e cycle. Cependant, l'écart avec le Québec est à l'avantage de la Commission scolaire des Phares, surtout au 2^e cycle.

Notons que la Commission scolaire des Phares s'est engagée, en partenariat avec l'UQAR, dans une recherche-action collaborative sur la réussite des garçons en lecture et en écriture. D'une durée de cinq ans, de 2002-2003 à 2006-2007, cette recherche a donné des résultats probants et des pistes de travail prometteuses sur la réussite des garçons.

6.3.3 La réussite en français, langue maternelle

Le bottin du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport concernant les épreuves uniques en français, langue maternelle, fait état de résultats intéressants pour la Commission scolaire des Phares. Les résultats globaux des élèves de 5^e secondaire, pour juin 2001 à juin 2007, dénotent un taux de réussite variant de 81,6 % à 91,0 %. Sauf exception, ces résultats sont supérieurs à ceux du Québec. Concernant le français écrit, les taux de réussite aux épreuves, pour juin 2001 à juin 2008, varient entre 74,9 % et 89,4 %. Ces taux de réussite sont aussi supérieurs à ceux du Québec pour un écart variant entre 1,2 % et 6,7 %.

Par ailleurs, la Commission scolaire des Phares présente annuellement aux élèves de 2^e année du 3^e cycle du primaire les épreuves de lecture et d'écriture du MELS. À ceci s'ajoutent des épreuves internes à différents degrés du primaire et du secondaire, tant en lecture qu'en écriture. Les résultats de ces épreuves sont analysés minutieusement pour l'ensemble de la Commission scolaire, et des recommandations ainsi que des pistes de travail sont extraites de ces analyses.

Lors de l'évaluation du *Plan stratégique 2003-2008*, un consensus s'est dégagé sur l'importance de conserver comme priorité l'amélioration de la qualité du français à tous les niveaux. Plusieurs réalisations ont été notées, dont les priorités mises de l'avant par les écoles pour des pratiques régulières et diversifiées en lecture et en écriture, le soutien au personnel et, finalement, le projet de recherche sur la réussite des garçons, déjà mentionné précédemment, lequel dégage des pistes prometteuses en lecture et en écriture, non pas uniquement pour les garçons, mais pour tous les élèves.

6.3.4 La réussite en anglais, langue seconde

L'analyse des résultats des élèves de la Commission scolaire des Phares aux épreuves du MELS, pour les années 2001 à 2007, démontre des résultats toujours inférieurs à ceux du Québec, pour les élèves de 5^e secondaire. Au niveau des résultats globaux, l'écart varie entre -6 % et -12,6 % de 2001 à 2006. Pour 2007, cependant, l'écart est de -2,6 %. Au niveau de la production, les écarts sont moins grands; en 2005, 2006 et 2007, ils varient de -2,2 % à -3,9 % pour la production de l'oral et de -1,8 % à -5,4 % pour la production de l'écrit. Par contre, les écarts demeurent importants en compréhension; en 2005, 2006 et 2007, l'écart varie de -7,5 % à -15,8 % en compréhension de l'oral. On note cependant une amélioration en compréhension de l'écrit. De -8 % en 2005, l'écart est passé de -3,4 % en 2006 et de +0,2 % en 2007.

Les résultats aux épreuves de juin 2008 montrent cependant une amélioration encourageante. Au niveau du taux de réussite global, l'écart est maintenant de -1,5 % avec le Québec. Les résultats en production de l'oral sont supérieurs au Québec de 1,4 % et l'écart en compréhension de l'oral est réduit à -5,4 %. Quant aux résultats en compréhension de l'écrit, ils continuent leur progression avec 2,7 % de plus que le Québec. En production de l'écrit, l'écart est réduit à 4,9 %.

De plus, tout comme pour le français, la Commission scolaire des Phares suit l'évolution des performances des élèves en anglais, langue seconde, par l'analyse annuelle des épreuves internes données dans cette matière.

Malgré les pistes de travail dégagées et les réalisations constatées lors de l'évaluation du *Plan stratégique 2003-2008*, beaucoup de travail reste à faire, notamment en compréhension de l'oral.

6.4 LES SERVICES AUX ÉLÈVES HANDICAPÉS ET EN DIFFICULTÉ D'ADAPTATION OU D'APPRENTISSAGE (EHDA)

Dans son *Plan stratégique 2003-2008*, la Commission scolaire des Phares s'était fixé des priorités de travail au regard de cette clientèle. Le bilan réalisé à l'hiver 2008 a permis de constater un bon niveau de satisfaction au regard du travail accompli, notamment concernant la révision de la structure de soutien aux écoles et aux élèves, les mesures d'appui au secondaire, le soutien au plan d'intervention et la formation du personnel. La collaboration avec divers organismes est appréciée. Mentionnons également le travail fait par la Commission scolaire des Phares concernant l'intégration des EHDA en classe ordinaire et le soutien apporté au personnel à ce chapitre.

Tous ces efforts se traduisent par un investissement financier et un investissement en ressources humaines à la hausse dans ce secteur. L'investissement total par la Commission scolaire des Phares est de l'ordre de 800 000 \$ à 1 800 000 \$ supérieur au financement accordé par le MELS pour les quatre dernières années.

6.5 LES PROJETS PÉDAGOGIQUES PARTICULIERS ET L'ENRICHISSEMENT OFFERT AUX ÉLÈVES

La Commission scolaire des Phares s'est engagée depuis plusieurs années dans le développement de projets pédagogiques particuliers, tels un Programme d'éducation internationale au secondaire et des programmes d'Arts-Sports-Études et d'anglais enrichi, au primaire et au secondaire.

En février 2003, en janvier 2004 et en mai 2008, des rapports ont été déposés, faisant état de la situation de ces programmes à la Commission scolaire. Des principes tels l'équité, l'équilibre, la concertation et la rigueur se sont dégagés des analyses effectuées et des discussions à différents niveaux. Des actions ont été posées, comme le contingentement à un certain nombre de groupes par programme, l'élaboration de programmes locaux, soit par l'école ou par le partenaire, selon le cas, ainsi que des protocoles d'entente clairs entre la Commission scolaire, les partenaires et les parents. Des balises pour la libération des élèves pour la pratique d'un art ou d'un sport ont été émises dans le but d'un meilleur respect du régime pédagogique. Parallèlement, des travaux ont été entrepris pour développer le concept d'enrichissement pour tous. Un cadre de référence a été préparé par des professionnels des Services éducatifs.

Malgré le travail réalisé, il est ressorti, au moment du bilan du *Plan stratégique 2003-2008*, un grand besoin de clarification et de redéfinition des concepts.

6.6 L'ÉDUCATION DES ADULTES

Actuellement, tous les services prévus au régime pédagogique de l'éducation des adultes sont offerts.

En référence aux indicateurs nationaux de réussite, le nombre d'élèves est variable, tantôt à la hausse, tantôt à la baisse depuis les quatre dernières années, 2003-2004 à 2006-2007. Cette situation est à l'inverse de celle du Québec qui, elle, est en augmentation. Si on y regarde de plus près, les services les plus utilisés et qui sont en augmentation, sont le secondaire 2^e cycle, l'intégration sociale et la préparation aux études postsecondaires.

Pour l'ensemble des services, la clientèle est majoritairement masculine pour une proportion variant entre 53,3 % et 55,9 % entre 2003-2004 et 2006-2007. Cependant, la préparation aux études postsecondaires accueille, pour la même période, une clientèle majoritairement féminine (moyenne de 60,7 %).

Notons que la clientèle de l'éducation des adultes est de plus en plus jeune.

6.7 LA FORMATION PROFESSIONNELLE

L'offre de service dispensée dans les deux centres de la Commission scolaire des Phares est constituée de 25 programmes, 20 conduisant au *Diplôme d'études professionnelles* (DEP) et 5 conduisant à une *Attestation de spécialisation professionnelle* (ASP). Cette offre de service est enrichie de quelques programmes ou autorisations provisoires et d'ententes de service avec d'autres commissions scolaires.

En référence aux indicateurs nationaux de réussite, on constate une augmentation de clientèle de 4,9 % en formation professionnelle entre 2002-2003 et 2005-2006. On accuse cependant une légère diminution en 2006-2007. Pour la même période, le Québec a connu une augmentation de clientèle de 10,0 % dans le même secteur.

Comparativement au Québec, nous accueillons cependant une proportion plus grande de nouveaux élèves inscrits de moins de 20 ans. Entre 2002-2003 et 2005-2006, la moyenne des nouveaux inscrits de moins de 20 ans est de 42,0 %, tandis que pour le Québec, cette clientèle représente 33,2 %. Cette augmentation d'une clientèle jeune rejoint bien les objectifs du *Plan d'action éducation, emploi et productivité*, publié en avril 2008 par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, qui vise à accroître substantiellement le nombre de jeunes de moins de 20 ans en formation professionnelle. Cela représente cependant un défi de soutien et d'accompagnement de l'élève, particulièrement en début de formation, afin de consolider la persévérance scolaire. Il est constaté, dans les deux centres de formation, que les élèves en formation professionnelle réussissent bien et se placent aisément; plus de 80 % pour la diplomation et plus de 85 % pour le placement.

6.8 LE SOUTIEN AUX ÉTABLISSEMENTS

De par la *Loi sur l'instruction publique*, la Commission scolaire a un rôle important de soutien et d'imputabilité. Elle doit, notamment, s'assurer de l'application des régimes pédagogiques et de l'application des programmes d'études. La Commission scolaire a aussi le mandat de favoriser la mise en œuvre, par le plan de réussite, du projet éducatif de l'école. Dans le contexte particulier de l'implantation du Renouveau pédagogique, elle se doit d'apporter un soutien aux établissements dans la formation continue du personnel.

Au chapitre du soutien aux écoles, plusieurs objectifs et axes d'intervention ont fait partie du *Plan stratégique 2003-2008*. Également, quelques axes concernaient le soutien aux parents.

6.8.1 L'implantation du Renouveau pédagogique

Le nouveau curriculum est en application aux trois cycles du primaire et au 1^{er} cycle du secondaire. Le soutien au personnel enseignant se poursuit sur des points convenus avec les établissements, notamment sur l'évaluation des apprentissages et l'adaptation de l'enseignement. Au 2^e cycle du secondaire, l'appropriation et l'application se font dans le respect du calendrier prévu par le MELS. Notons que l'éducation des adultes est toujours en implantation d'un nouveau curriculum.

6.8.2 Le développement d'une culture de formation

L'évaluation du *Plan stratégique 2003-2008* nous a permis de confirmer qu'une offre de formation substantielle est proposée à l'ensemble du personnel et que ces formations sont appréciées. Quant aux concepts de culture de formation continue pour tout le personnel enseignant et de plan personnel de formation (portfolio) en lien avec les douze compétences énoncées par le MELS, on ne peut compter de réalisation concrète puisque la mise en place d'un plan personnel de formation avec portfolio pour chaque enseignante et enseignant n'a pas été réalisée.

6.8.3 Le soutien aux directions d'établissement

Au cours des dernières années, les directions d'établissement ont pu bénéficier de perfectionnement sur différents thèmes, notamment sur la gestion et la supervision pédagogique. Les directions d'établissement ont reçu un appui régulier et, de façon particulière, les nouvelles directions en poste ont été accompagnées par le biais du mentorat. La poursuite d'un soutien approprié est souhaitée, notamment pour l'intégration des élèves handicapés et des élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage.

6.8.4 Le soutien aux parents

Au chapitre de l'information et du soutien aux parents, le *Plan stratégique 2003-2008* prévoyait de l'information relative aux enjeux du Renouveau pédagogique, du soutien aux parents au niveau des devoirs et des leçons et du soutien au bon fonctionnement des conseils d'établissement. Plusieurs réalisations, soit par les écoles, soit par la Commission scolaire, en collaboration avec le Comité de parents, ont été mentionnées à l'évaluation et ont été appréciées. Citons notamment la formation donnée aux parents et les rencontres d'information au Comité de parents.

6.9 LE RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL

Au cours des dernières années, la Commission scolaire des Phares a vécu un important processus de renouvellement du personnel enseignant et du personnel d'encadrement. Entre juin 2003 et juin 2007, 45 % des cadres ont pris leur retraite et de nombreux mouvements ont eu lieu au sein des directions d'établissement. La situation tend à se stabiliser et c'est davantage au partage d'expertise et au soutien nécessaire à la fonction que vont les priorités actuelles. Par contre, la Commission scolaire est au cœur d'un renouvellement dans plusieurs catégories du personnel de soutien. Chez le personnel professionnel, on fait face davantage à des difficultés de recrutement pour certaines catégories.

Plus jeune en âge et en carrière, le personnel de la Commission scolaire des Phares amène une nouvelle organisation du travail et le développement de nouvelles stratégies de gestion basées sur des valeurs nouvelles et une importance différente accordée au volet travail dans la vie des personnes. Les mouvements de personnel enseignant entre les établissements sont toujours présents, ce qui a une incidence sur la formation et le perfectionnement, notamment concernant le Renouveau pédagogique. Également, la Commission scolaire des Phares doit tenir compte de la constante diminution de clientèle dans la planification des ressources humaines.

6.10 LA SATISFACTION DE LA POPULATION ET LA REDDITION DE COMPTES

La Commission scolaire est soucieuse de donner des services de qualité, à la satisfaction de la population qu'elle dessert. L'information aux parents et à la population en général fait partie de ses priorités. Elle s'acquitte de son devoir d'information et de reddition de comptes, notamment par son *Plan de communication* et par ses rapports annuels. Des informations sont transmises régulièrement par les médias et des rencontres ont lieu avec le Comité de parents pour l'informer de sujets divers. De plus, lors de chroniques dans les médias, la population a été invitée à faire ses suggestions à la Commission scolaire et un sondage *Léger Marketing* a eu lieu, en 2005, pour connaître le niveau de satisfaction de la population à l'égard des services offerts. L'évaluation du *Plan stratégique 2003-2008* fait état d'un niveau de satisfaction à cet égard, mais il est souhaité de conserver cette priorité à tous les niveaux de l'organisation et auprès de la population.

6.11 D'AUTRES PROGRÈS RÉALISÉS

Au cours de la durée du *Plan stratégique 2003-2008*, des réalisations ont eu lieu concernant différents dossiers.

Sur le plan culturel, la Commission scolaire des Phares a adopté une *Politique culturelle* et un Comité culturel, formé au niveau de la Commission scolaire, a poursuivi le partenariat avec plusieurs organismes pour la réalisation de nombreux projets culturels dans les écoles.

Au chapitre de la santé, une *Politique alimentaire* a été adoptée et neuf écoles se sont engagées dans l'approche *École en santé*.

Concernant le développement informatique au niveau pédagogique, quatre écoles sont impliquées dans un projet *Écoles éloignées en réseau* rendu possible grâce au développement du réseau de fibre optique.

7.0 Nos enjeux

Dans un tel contexte, des enjeux se dégagent pour le *Plan stratégique 2009-2014* :

- Le maintien d'une excellente qualité de services sur tout le territoire;
- L'équité dans les répartitions des ressources disponibles dans le contexte de la décroissance de clientèle;
- La réussite du plus grand nombre d'élèves;
- L'amélioration de la diplomation, de la qualification et de la persévérance scolaire;
- Le souci constant de la qualité du français à tous les niveaux;
- Des services de mieux en mieux adaptés aux élèves handicapés et aux élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage;
- La promotion et la valorisation de l'éducation des adultes et de la formation professionnelle;
- L'importance de la formation continue pour toutes les catégories de personnel;
- Une gestion davantage axée sur la participation et la reconnaissance;
- Le maintien et l'amélioration de la collaboration avec les parents;
- Le maintien et l'amélioration du partenariat avec les organismes du milieu.

8.0 Nos orientations stratégiques

Les valeurs affirmées, le contexte exposé ainsi que les enjeux qui en découlent conduisent à l'élaboration d'orientations, d'axes d'intervention et d'objectifs pour les cinq prochaines années.

Trois orientations retiendront l'attention de la Commission scolaire des Phares pour la durée du *Plan stratégique 2009-2014* :

- Accroître la réussite des élèves, jeunes et adultes, en tenant compte des besoins et des capacités de chacun;**
- Promouvoir une philosophie de gestion favorisant l'implication et le développement professionnel de tout le personnel;**
- Accroître la communication et le partenariat école, famille et communauté.**

Notons que tous les éléments du contexte ne conduisent pas nécessairement à des priorités retenues pour le *Plan stratégique 2009-2014*. Cependant, ces éléments feront l'objet de développement par le biais des activités régulières de la Commission scolaire et des établissements. Par ailleurs, les objectifs et les voies d'action retenus seront actualisés par le biais des priorités annuelles de la direction générale, des plans d'actions des services et des plans de réussite des établissements.

Notons également que le *Plan stratégique 2009-2014* tient compte, dans sa vision de développement, des dossiers majeurs du MELS, notamment le plan d'action pour l'amélioration du français à l'enseignement primaire et à l'enseignement secondaire, le plan d'action sur la lecture à l'école, le plan d'action, emploi et productivité, ainsi que le plan d'action en adaptation scolaire.

Finalement, c'est dans le respect des ressources financières disponibles que le *Plan stratégique 2009-2014* devra se réaliser.



Orientation 1

**Accroître la réussite de tous les élèves,
jeunes et adultes, en tenant compte des
besoins et des capacités de chacun**

Orientation 1 : Accroître la réussite de tous les élèves, jeunes et adultes, en tenant compte des besoins et des capacités de chacun

Axe d'intervention : La réussite scolaire et la persévérance

OBJECTIFS	VOIES D'ACTION	INDICATEURS
<p>1.0 La diplomation, la qualification et la persévérance*</p> <p>1.1 Accroître la diplomation ou la qualification annuelle des élèves.</p> <p>1.2 Accroître le niveau de persévérance scolaire des élèves.</p> <p>1.3 Accroître la diplomation ou la qualification annuelle des garçons.</p>	<p>Apporter un soutien aux établissements particulièrement dans les milieux où les taux de diplomation ou de qualification sont les plus bas.</p> <p>Apporter un soutien aux établissements dans l'élaboration et la réalisation de leur plan de réussite.</p> <p>De façon particulière, inciter les établissements à porter une attention accrue, dans leur plan de réussite, aux élèves susceptibles de quitter à un moment ou à un autre dans leur parcours scolaire.</p> <p>Outiller les intervenants scolaires afin de dépister les élèves qui ont des difficultés d'adaptation importantes tout au long de leur parcours scolaire.</p> <p>Accentuer la collaboration avec les autres ordres d'enseignement afin d'améliorer la persévérance scolaire.</p> <p>En plus des voies d'action précédentes :</p> <p>Mettre en pratique les pistes de travail dégagées par la recherche UGAR/CS sur la réussite des garçons en lecture et en écriture.</p>	<p>En lien avec les objectifs :</p> <p>D'ici 2014, atteindre un taux de diplomation ou de qualification de 86 % parmi les sortants.</p> <p>D'ici 2014, atteindre un taux inférieur à 1 % de sortie sans qualification au 1^{er} cycle et un taux inférieur à 3 % au 2^e cycle du secondaire.</p> <p>D'ici 2014, atteindre chez les garçons un taux de diplomation ou de qualification de 80 % parmi les sortants.</p>

Orientation 1 : Accroître la réussite de tous les élèves, jeunes et adultes, en tenant compte des besoins et des capacités de chacun

Axe d'intervention : La réussite scolaire et la persévérance

OBJECTIFS	VOIES D'ACTION	INDICATEURS
<p>1.4 Accroître le niveau de persévérance scolaire des garçons.</p>	<p>Inventorier d'autres stratégies de réussite des garçons expérimentées et validées dans différentes recherches et inviter les établissements à les mettre en œuvre dans leur plan de réussite.</p>	<p>D'ici 2014, atteindre chez les garçons un taux inférieur à 1,5 % de sortie sans qualification au 1^{er} cycle et un taux inférieur à 4 %, au 2^e cycle du secondaire.</p> <p>En lien avec les voies d'action :</p> <p>Actions posées envers les établissements.</p> <p>Nombre d'établissements soutenus.</p> <p>Formations et outils donnés aux intervenants.</p> <p>Type de collaboration mis en place avec les autres ordres d'enseignement.</p> <p>Nombre d'établissements ou d'enseignants appliquant les pistes de travail dégagées par la recherche UQAR/CS.</p> <p>Nombre d'établissements appliquant d'autres stratégies expérimentées et validées.</p>
<p>* Note : Les objectifs de diplomation, de qualification et de persévérance sont des objectifs globaux et tous les objectifs et voies d'action du plan stratégique devront contribuer à les atteindre.</p>		

Orientation 1 : Accroître la réussite de tous les élèves, jeunes et adultes, en tenant compte des besoins et des capacités de chacun

Axe d'intervention : La réussite scolaire et la persévérance

OBJECTIFS	VOIES D'ACTION	INDICATEURS
<p>2.0 L'anglais, langue seconde</p> <p>2.1 Augmenter la compétence des élèves en anglais langue seconde, particulièrement la compétence à <i>Interagir oralement</i>.</p> <p>Note : la compétence <i>Interagir oralement</i> développe les capacités de compréhension et de production de l'oral.</p> <p>2.2 En formation professionnelle, favoriser l'apprentissage de l'anglais, langue seconde, dans le contexte de la mondialisation.</p>	<p>Soutenir l'enseignement de l'anglais à toutes les années du primaire et du secondaire en portant une attention particulière aux écoles dont les résultats sont les plus faibles.</p> <p>Soutenir le personnel dans la mise en place des différents programmes d'anglais prévus au régime pédagogique pour le 2^e cycle du secondaire.</p> <p>Inventorier divers moyens afin de développer davantage la compétence <i>Interagir oralement</i>. À titre d'exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Maintenir la présence des moniteurs de langue; ■ Inciter les écoles à inclure dans leur plan de réussite diverses activités pour le développement de l'anglais oral. <p>Remettre à jour les modalités inventoriées dans le document <i>Considérations et propositions concernant la situation de l'anglais, langue seconde</i> (mai 2004) et identifier les besoins réels en tenant compte des contextes particuliers de certains milieux.</p> <p>Inciter les centres à mettre de l'avant diverses activités pour développer l'apprentissage de l'anglais, notamment de l'anglais oral.</p>	<p>En lien avec les objectifs :</p> <p>D'ici 2014, réduire l'écart de taux de réussite entre la Commission scolaire des Phares et le Québec, en 5^e secondaire. L'objectif est de ramener l'écart à 5 %.</p> <p>En lien avec les voies d'action :</p> <p>Actions posées avec les écoles qui ont des résultats plus faibles.</p> <p>Moyens mis de l'avant pour développer la compétence <i>Interagir oralement</i>.</p> <p>Activités mises de l'avant pour développer l'apprentissage de l'anglais.</p>

Orientation 1 : Accroître la réussite de tous les élèves, jeunes et adultes, en tenant compte des besoins et des capacités de chacun

Axe d'intervention : Les services éducatifs aux élèves jeunes

OBJECTIFS	VOIES D'ACTION	INDICATEURS
<p>3.0 Le développement de l'approche orientante</p> <p>Développer l'approche orientante afin de mieux préparer les élèves à faire des choix éclairés, notamment au 2^e cycle du secondaire.</p>	<p>Inventorier, en collaboration avec les établissements, diverses stratégies d'approche orientante dès le primaire.</p> <p>Renforcer les stratégies d'approche orientante au secondaire dans le contexte de l'implantation des nouveaux parcours de formation.</p> <p>Susciter davantage d'implication dans des projets d'entrepreneuriat.</p> <p>Consolider, par le biais des nouveaux parcours de formation, le lien avec la formation générale des adultes et la formation professionnelle.</p> <p>Consolider également les liens avec le secteur collégial.</p>	<p>En lien avec les voies d'action :</p> <p>Actions posées au primaire pour développer l'approche orientante.</p> <p>Actions posées au secondaire pour développer l'approche orientante.</p> <p>Nombre de projets d'entrepreneuriat réalisés.</p> <p>Stratégies concertées formation générale des jeunes, formation générale des adultes et formation professionnelle.</p> <p>Stratégies concertées avec le collégial.</p>

Orientation 1 : Accroître la réussite de tous les élèves, jeunes et adultes, en tenant compte des besoins et des capacités de chacun

Axe d'intervention : Les services éducatifs aux élèves jeunes

OBJECTIFS	VOIES D'ACTION	INDICATEURS
<p>4.0 Les projets pédagogiques particuliers et l'enrichissement</p> <p>Faire cheminer le dossier des projets pédagogiques particuliers et de l'enrichissement de façon à ce que les concepts soient clairs et bien définis et que les services offerts répondent adéquatement aux besoins des élèves.</p>	<p>Actualiser le portrait de situation des différents établissements de la Commission scolaire à l'égard des projets pédagogiques particuliers et de l'enrichissement.</p> <p>Analyser l'impact de la mise en place des projets particuliers sur le cheminement des élèves qui y sont inscrits et sur les autres groupes du même cycle.</p> <p>Mettre en place un cadre définissant le concept d'enrichissement des programmes de formation et des projets pédagogiques particuliers à la Commission scolaire en tenant compte des valeurs propres à l'école et des besoins réels des élèves dans le contexte scolaire.</p> <p>Élaborer un plan de communication pour informer les parents, les partenaires et la population en général sur les projets pédagogiques particuliers dans les écoles de la Commission scolaire, et ce, afin de clarifier les buts et les impacts de telles options.</p>	<p>En lien avec les voies d'action :</p> <p>Portrait de la situation réalisé en 2009-2010 et 2012-2013, tenant compte de l'impact des projets particuliers sur les autres groupes.</p> <p>Portrait réalisé en 2012-2013 du cheminement des élèves inscrits aux projets pédagogiques particuliers.</p> <p>Cadre clair pour la définition des concepts.</p> <p>Plan de communication élaboré et mis en œuvre.</p>

Orientation 1 : Accroître la réussite de tous les élèves, jeunes et adultes, en tenant compte des besoins et des capacités de chacun

Axe d'intervention : Les services éducatifs aux élèves jeunes

OBJECTIFS	VOIES D'ACTION	INDICATEURS
<p>5.0 Les services aux EHDAA</p> <p>Poursuivre le développement des services aux EHDAA afin de répondre le plus adéquatement possible aux besoins de chacun.</p>	<p>Mettre en place un programme de dépistage et de prévention, pour l'entrée au préscolaire et au primaire.</p> <p>Mettre en pratique les pistes de travail dégagées par la recherche Université d'Ottawa/Commission scolaire des Phares sur la prévention.</p> <p>Mettre en place des mécanismes pour faciliter le passage du primaire au secondaire, le passage du 1^{er} au 2^e cycle du secondaire et le passage à l'emploi pour certaines clientèles.</p> <p>Situer les actions des équipes multidisciplinaires et leurs modalités d'organisation de travail dans le cadre des programmes de services complémentaires.</p> <p>Assurer de l'intervention adaptée (intensive ou continue) auprès des élèves en difficulté selon leurs besoins et leurs capacités.</p> <p>Soutenir les établissements et leur personnel dans l'intégration des élèves EHDAA en classe ordinaire.</p> <p>Soutenir les établissements et le personnel dispensant des services en classes spécialisées.</p>	<p>En lien avec les voies d'action :</p> <p>Programmes de dépistage et de prévention réalisés.</p> <p>Pistes de travail actualisées.</p> <p>Mécanismes mis en place.</p> <p>Structure d'organisation illustrant le travail dans le cadre des programmes des services complémentaires.</p> <p>Modalités d'organisation du travail illustrant l'intervention adaptée.</p> <p>Activités de soutien réalisées.</p> <p>Activités de soutien réalisées.</p>

Orientation 1 : Accroître la réussite de tous les élèves, jeunes et adultes, en tenant compte des besoins et des capacités de chacun

Axe d'intervention : Les services éducatifs aux élèves jeunes

OBJECTIFS	VOIES D'ACTION	INDICATEURS
<p>6.0 Les services complémentaires aux élèves</p> <p>S'assurer de la mise en œuvre des programmes des services complémentaires tel qu'établis et adoptés au conseil des commissaires en juin 2008.</p>	<p>Informar les établissements relativement aux quatre programmes des services complémentaires.</p> <p>Soutenir les établissements dans la démarche de rédaction, de mise en œuvre et d'application de ces services complémentaires.</p> <p>Dans ce contexte :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Porter une attention particulière au développement de la dimension culturelle; ■ Porter une attention particulière au développement de saines habitudes de vie. <p>Dans le cadre des disponibilités budgétaires, allouer aux établissements les ressources pour la mise en œuvre et l'application des services complémentaires.</p>	<p>En lien avec les voies d'action :</p> <p>Activités d'information réalisées.</p> <p>Activités de soutien réalisées.</p> <p>Activités réalisées dans le but de développer la dimension culturelle.</p> <p>Activités réalisées visant le développement de saines habitudes de vie.</p> <p>Sommes allouées annuellement aux services complémentaires dans le budget de la Commission scolaire.</p>

Axe d'intervention : La formation générale des adultes

OBJECTIFS	VOIES D'ACTION	INDICATEURS
<p>7.0 Le développement de la formation générale des adultes</p> <p>7.1 Accroître l'offre de services complémentaires en formation générale des adultes.</p> <p>7.2 Promouvoir et valoriser la formation générale des adultes.</p> <p>7.3 Développer la formation à distance.</p>	<p>Considérant les besoins observés chez la clientèle en formation générale des adultes, développer les services complémentaires appropriés pour répondre aux besoins des élèves.</p> <p>Établir un plan de promotion et de valorisation de la formation générale des adultes auprès de la population.</p> <p>Cibler les programmes les plus pertinents à développer pour la formation à distance.</p> <p>Mettre en place divers modèles d'organisation de la formation à distance.</p>	<p>En lien avec les voies d'action :</p> <p>Types de services complémentaires offerts aux élèves.</p> <p>Programmes identifiés et retenus.</p> <p>Modèles d'organisation mis en place.</p>

Orientation 1 : Accroître la réussite de tous les élèves, jeunes et adultes, en tenant compte des besoins et des capacités de chacun

Axe d'intervention : La formation professionnelle

OBJECTIFS	VOIES D'ACTION	INDICATEURS
8.0 Le développement de la formation professionnelle		En lien avec les voies d'action :
8.1 Accroître les services offerts en formation professionnelle par des demandes d'ajouts à la carte des enseignements.	<p>Au chapitre des diplômes d'études professionnelles (DEP), faire les démarches nécessaires d'autorisation permanente pour les programmes actuellement en autorisation provisoire.</p> <p>Au chapitre des attestations d'études professionnelles (AEP), faire les démarches nécessaires pour mettre en place les programmes jugés les plus pertinents selon le marché de l'emploi.</p>	<p>Programmes accordés et dispensés, DEP et AEP.</p> <p>Programmes mis en place.</p>
8.2 Promouvoir et valoriser la formation professionnelle.	<p>Établir un plan de promotion et de valorisation de la formation professionnelle auprès des moins de 20 ans, auprès du personnel et auprès de la population en général.</p> <p>De façon particulière, se rapprocher du secteur des jeunes par la mise en place du cours d'exploration de la formation professionnelle.</p> <p>Offrir un cours d'exploration à la formation professionnelle à la formation générale des adultes.</p>	<p>Plan de promotion et de valorisation.</p> <p>Cours offert à la clientèle cible.</p> <p>Cours offert à la clientèle cible.</p>
8.3 Favoriser davantage l'accessibilité en formation professionnelle.	Réviser les modes d'organisation de la formation professionnelle afin de permettre les études à temps partiel et les études en concomitance (Ex. : DEP en même temps que prérequis).	Modes d'organisation mis en place.
8.4 Contribuer au rapprochement de la formation professionnelle et la formation technique.	En lien avec le plan de rapprochement de la formation professionnelle et technique préparé par la Table interordres, explorer et établir des projets communs et des passerelles pour les programmes de formation technique, et ce, avec les cégeps de la région ou de la province ou d'autres institutions.	Types de passerelles explorées ou établies.
8.5 Développer des collaborations aux niveaux national et international.	Explorer les possibilités d'interventions aux niveaux national et international.	Partenariat établi avec d'autres institutions. Projets réalisés aux niveaux national et international. Inscriptions d'élèves étrangers.

Orientation 1 : Accroître la réussite de tous les élèves, jeunes et adultes, en tenant compte des besoins et des capacités de chacun

Axe d'intervention : La qualité du français, langue maternelle

OBJECTIFS	VOIES D'ACTION	INDICATEURS
<p>9.0 La qualité du français</p> <p>Soutenir, encourager et valoriser la qualité du français à tous les niveaux de l'organisation.</p>	<p>Au préscolaire, au primaire et au secondaire :</p> <p>Prioriser la lecture et l'écriture en incitant les écoles à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Faire une place prépondérante à la lecture et à l'écriture à l'intérieur de leur plan de réussite. ■ Réinvestir les propositions dégagées des analyses annuelles des résultats des élèves aux examens de la Commission scolaire et aux épreuves du MELS. <p>Se donner un cadre de référence afin que le français soit valorisé dans toutes les disciplines et tous les établissements de la Commission scolaire.</p> <p>En formation générale des adultes et en formation professionnelle :</p> <p>En fonction des besoins identifiés, apporter un soutien particulier en français, langue maternelle, au personnel et aux élèves.</p> <p>Auprès de tout le personnel :</p> <p>Promouvoir chez tout le personnel l'importance d'une bonne utilisation de la langue française.</p>	<p>En lien avec les voies d'action :</p> <p>Modalités ou projets retenus dans les plans de réussite.</p> <p>Modalités de réinvestissement des propositions et nombre d'écoles concernées.</p> <p>Cadre de référence réalisé.</p> <p>Clientèle identifiée. Nombre et type d'activités de soutien réalisées.</p> <p>Moyens de promotion mis de l'avant.</p>

Orientation 2

Promouvoir une philosophie de gestion favorisant l'implication et le développement professionnel de tout le personnel

Orientation 2 : Promouvoir une philosophie de gestion favorisant l'implication et le développement professionnel de tout le personnel

Axe d'intervention : Le soutien au personnel

OBJECTIFS	VOIES D'ACTION	INDICATEURS
<p>1.0 L'insertion professionnelle</p> <p>Accueillir et soutenir adéquatement le personnel dès son entrée en fonction.</p>	<p>Pour le personnel cadre, assurer le soutien par des activités telles :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Mentorat ■ Accompagnement régulier ■ Partage d'expertise <p>Pour le personnel enseignant, poursuivre l'application du <i>Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Porter une attention particulière au personnel en formation générale des adultes et en formation professionnelle. <p>Pour le personnel professionnel et le personnel de soutien, mettre en place des mécanismes d'accueil et de soutien dès l'entrée en fonction.</p>	<p>En lien avec les voies d'action :</p> <p>Types et nombres d'activités réalisées auprès des directions d'établissement.</p> <p>Bilan annuel de l'application du <i>Programme d'insertion professionnelle</i>.</p> <p>Mécanismes d'accueil et de soutien mis en place.</p>
<p>2.0 La formation et le perfectionnement</p> <p>2.1 Assurer au personnel un accompagnement régulier par une offre de formation et de perfectionnement visant l'amélioration de ses compétences.</p>	<p>Présenter annuellement un plan de formation et d'accompagnement du personnel, et ce, pour toutes les catégories;</p> <p>S'assurer que ces plans de formation et d'accompagnement répondent bien aux besoins exprimés par les établissements et par le personnel.</p> <p>Au secteur des jeunes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Poursuivre l'accompagnement à l'implantation du Renouveau pédagogique en portant une attention particulière à l'évaluation des apprentissages et à l'adaptation de l'enseignement. 	<p>En lien avec les voies d'action :</p> <p>Plans de formation et d'accompagnement présentés annuellement.</p> <p>Adéquation entre les plans et les besoins exprimés par les établissements et le personnel.</p> <p>Activités d'accompagnement réalisées.</p>

Orientation 2 : Promouvoir une philosophie de gestion favorisant l'implication et le développement professionnel de tout le personnel

Axe d'intervention : Le soutien au personnel

OBJECTIFS	VOIES D'ACTION	INDICATEURS
<p>2.2 Favoriser chez le personnel une culture de formation continue par la responsabilisation face à son propre plan de formation.</p>	<p>À la formation générale des adultes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Poursuivre la formation et l'accompagnement du personnel enseignant concernant le nouveau curriculum selon le calendrier d'implantation; ■ De façon particulière, soutenir le développement des compétences du personnel enseignant en animation. <p>À la formation professionnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Porter une attention particulière au développement des compétences pédagogiques et à l'évaluation des apprentissages. <p>Outiller et accompagner les cadres de service et les directions d'établissement afin de les aider à développer chez leur personnel une culture de formation continue, et ce, en lien avec les besoins de formation, le plan de réussite de l'école et le plan stratégique de la Commission scolaire.</p>	<p>Activités de formation et d'accompagnement réalisées.</p> <p>Activités de formation et d'accompagnement réalisées.</p> <p>Activités de formation et d'accompagnement réalisées.</p> <p>Adéquation du plan de réussite de l'école au plan stratégique de la Commission scolaire.</p>

Orientation 2 : Promouvoir une philosophie de gestion favorisant l'implication et le développement professionnel de tout le personnel

Axe d'intervention : Le soutien au personnel

OBJECTIFS	VOIES D'ACTION	INDICATEURS
<p>3.0 La supervision professionnelle</p> <p>Assurer une supervision professionnelle de tout le personnel dans un but de valorisation et d'amélioration continue.</p>	<p>En collaboration avec les Services des ressources humaines, mettre en place et consolider dans chaque établissement et chaque unité administrative des moyens de supervision professionnelle adaptés selon les catégories de personnels.</p> <ul style="list-style-type: none"> Porter une attention particulière aux suivis des formations reçues. <p>Prévoir des modalités qui permettent au personnel enseignant, professionnel et de soutien de faire connaître leurs attentes au personnel cadre et de direction.</p> <p>S'assurer, par des moyens appropriés, de connaître le niveau de satisfaction du personnel au travail.</p>	<p>En lien avec les voies d'action :</p> <p>Type et nombre d'activités de supervision réalisées par établissement et par unité administrative.</p> <p>Modalités mises en place par établissement et par unité administrative.</p> <p>Moyens mis en place pour mesurer la satisfaction du personnel.</p>

Axe d'intervention : La santé et le mieux-être au travail

OBJECTIFS	VOIES D'ACTION	INDICATEURS
<p>4.0 Le mieux-être au travail</p> <p>Promouvoir une culture axée sur le mieux-être au travail auprès de tout le personnel.</p>	<p>Établir un plan d'action en matière de santé et de mieux-être.</p> <p>Entreprendre la mise en œuvre de ce plan d'action.</p>	<p>En lien avec les voies d'action :</p> <p>Plan d'action élaboré.</p> <p>Actions mises en œuvre avec échéancier.</p>

Orientation 2 : Promouvoir une philosophie de gestion favorisant l'implication et le développement professionnel de tout le personnel

Axe d'intervention : L'information et la communication à l'interne

OBJECTIFS	VOIES D'ACTION	INDICATEURS
<p>5.0 L'information et la communication</p> <p>Accroître l'information et la communication à tous les niveaux de l'organisation.</p>	<p>Développer des modalités pour favoriser davantage l'information et la communication entre les membres du personnel :</p> <ul style="list-style-type: none">■ Guide d'information au personnel;■ Rencontres de partage. <p>Outiller et accompagner le personnel cadre par la mise en place de ces modalités au sein des établissements.</p>	<p>En lien avec les voies d'action :</p> <p>Modalités développées.</p> <p>Activités de formation et d'accompagnement réalisées.</p>



Orientation 3

Accroître la communication et le partenariat école, famille et communauté

Orientation 3 : Accroître la communication et le partenariat école, famille et communauté

Axe d'intervention : La collaboration avec les parents

OBJECTIFS	VOIES D'ACTION	INDICATEURS
<p>1.0 La collaboration avec les parents</p> <p>Accentuer la collaboration avec les parents, partenaires privilégiés pour la réussite des élèves.</p>	<p>En collaboration avec le Comité de parents :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Accroître la communication avec les parents et les échanges bilatéraux; ■ Produire et diffuser des informations claires, pour répondre aux besoins des parents; ■ Proposer des activités de formation répondant aux besoins des parents. <p>Soutenir et accompagner le Comité de parents et les conseils d'établissement.</p> <p>S'assurer que les établissements mettent en place des stratégies efficaces pour susciter plus d'implication des parents dans la vie de l'école.</p>	<p>En lien avec les voies d'action :</p> <p>Moyens de communication mis de l'avant par la Commission scolaire et par le Comité de parents.</p> <p>Types d'informations produites et diffusées.</p> <p>Activités de formation réalisées.</p> <p>Modalités de soutien et d'accompagnement mises en place.</p> <p>Stratégies mises en place par les établissements.</p>

Axe d'intervention : Le travail avec les partenaires

OBJECTIFS	VOIES D'ACTION	INDICATEURS
<p>2.0 Le travail avec les partenaires</p> <p>Consolider la collaboration avec différents partenaires dans le but d'une meilleure réussite des élèves.</p>	<p>Selon les besoins :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Identifier et mettre en place avec les différents partenaires les actions à poser pour une meilleure collaboration. 	<p>En lien avec les voies d'action :</p> <p>Identification et mise en place des actions à poser.</p>

Orientation 3 : Accroître la communication et le partenariat école, famille et communauté

Axe d'intervention : L'information, la communication et la satisfaction de la population

OBJECTIFS	VOIES D'ACTION	INDICATEURS
<p>3.0 L'information et la communication</p> <p>Maintenir une information et une communication régulières auprès de la population du territoire.</p>	<p>Poursuivre l'information et la communication par le biais de différents moyens tels :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Plan de communication ■ Rapport annuel ■ Conférences de presse ■ Chroniques dans les médias ■ Site Web 	<p>En lien avec les voies d'action :</p> <p>Moyens réalisés.</p>
<p>4.0 La satisfaction de la population</p> <p>Porter attention aux attentes de la population relatives à la mission de la Commission scolaire.</p>	<p>Mesurer périodiquement le degré de satisfaction de la population par des moyens tels :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Rencontres ■ Sondages 	<p>En lien avec les voies d'action :</p> <p>Type de mesures réalisées et résultats.</p>

9.0 Évaluation et reddition de comptes

La Commission scolaire des Phares transmettra copie de son *Plan stratégique 2009-2014* au ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport et le rendra public conformément à l'article 209.1 de la *Loi sur l'instruction publique*.

Elle le fera connaître à l'ensemble de son personnel, aux parents et à la population par des stratégies prévues à cette fin dans un plan de communication. Elle en transmettra également copie à ses partenaires.

Chacune des orientations retenues au *Plan stratégique 2009-2014* comporte des axes d'intervention, des objectifs et des voies d'action visant à les atteindre. Des indicateurs accompagnent tantôt les objectifs, tantôt les voies d'action, permettant ainsi d'en mesurer le progrès. Les indicateurs peuvent être évalués annuellement, à mi-parcours, ou à la fin du Plan stratégique, selon le cas.

Conformément à l'article 220 de la *Loi sur l'instruction publique*, la Commission scolaire des Phares rendra compte à la population de son territoire et au ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport, par le biais de son rapport annuel, de la réalisation de son Plan stratégique.

Définitions

Taux de diplomation après 7 ans

(Référence : MELS, *Résultats aux épreuves uniques et diplomation, juin 2002, juin 2005, juin 2006 et juin 2007*)

Les diplômes admissibles aux fins du calcul du taux de diplomation sont le diplôme d'études secondaires (DES), le diplôme d'études professionnelles (DEP), le certificat d'études professionnelles (CEP), l'attestation de formation professionnelle (AFP), l'insertion sociale et professionnelle des jeunes (ISPFJ) et la certification de formation en entreprise et récupération (CFER). Seul le premier diplôme obtenu par l'élève est pris en compte dans le calcul. Quel que soit l'endroit où l'élève a obtenu un premier diplôme, il est compté dans la commission scolaire où il s'est inscrit pour la première fois en 1^{re} secondaire.

Les sorties avec diplôme en secondaire 5

(Référence : MELS, *Les indicateurs nationaux de réussite, juin 2004, juin 2007 et mai 2008*)

Proportion des élèves obtenant un diplôme durant l'année scolaire, parmi les élèves inscrits en secondaire 5 (DES, DEP, ASP, AFP). Les reprises du mois d'août et du mois de janvier sont considérées.

Les sorties avec diplôme ou qualification

(Référence : MELS, *Les indicateurs nationaux de réussite, juin 2004, juin 2007 et mai 2008*)

Proportion des élèves sortant avec un diplôme ou qualification parmi l'ensemble des sortants (ceci inclut DES, DEP, ASP, AFP, CFER ET ISPJ).

L'ensemble des sortants comprend :

- *Les sortants avec diplôme ou qualification;*
- *Les sortants sans qualification, ni diplôme.*

Définitions

Les sorties sans qualification par cycle

(Référence : MELS, *Les indicateurs nationaux de réussite*, juin 2004, juin 2007 et mai 2008)

1^{er} cycle (secondaire 1 et 2) : proportion des sortants sans qualification parmi l'ensemble des élèves inscrits au 1^{er} cycle du secondaire.

2^e cycle (secondaire 3, 4 et 5) : proportion des sortants sans qualification ni diplôme, parmi l'ensemble des élèves inscrits au 2^e cycle du secondaire.

Les sortants sans qualification ni diplôme doivent répondre à tous les critères suivants :

- *Ils n'obtiennent pas de diplôme reconnu par le Ministère durant l'année scolaire (DES, DEP, ASP, AFP);*
- *Is n'obtiennent pas de qualification durant l'année scolaire (CFER, ISPJ);*
- *Ils ne se sont pas réinscrits, au 30 septembre suivant, en formation générale des jeunes;*
- *Ils ne se sont pas réinscrits, durant l'année suivante, en formation professionnelle;*
- *Ils ne se sont pas réinscrits, durant l'année suivante, en formation générale des adultes.*

Acronymes

CLD : Centre local de développement

CLE : Centre local d'emploi

COSMOSS : Communauté ouverte et solidaire pour un monde outillé, scolarisé et en santé

CRDI : Centre de réadaptation en déficience intellectuelle

EHDAA : Élève handicapé et en difficulté d'adaptation et d'apprentissage

MELS : Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

MRC : Municipalité régionale de comté

UQAR : Université du Québec à Rimouski

Bibliographie

Commission scolaire des Phares, *Plan stratégique 2003-2008, Cap sur la réussite*, octobre 2003.

Commission scolaire des Phares, *Analyse des bilans du Plan stratégique 2003-2008*, réalisée lors des rencontres de janvier et février 2008.

Commission scolaire des Phares, *Cap sur la réussite avec la formation professionnelle, Prospectus 2008-2009*.

Commission scolaire des Phares, Centre de formation Rimouski-Neigette, *Rapports annuels 2002-2003 à 2005-2006*.

Commission scolaire des Phares, Centre de formation des adultes de Mont-Joli, *Rapports annuels 2002-2003 à 2005-2006*.

Commission scolaire des Phares, Comité paritaire sur la santé et la sécurité du travail, *Sondage en milieu de travail – faits saillants*, octobre 2006.

Commission scolaire des Phares, Direction générale, *Priorités 2006-2007 et 2007-2008*.

Commission scolaire des Phares, Secrétariat général, *Rapport annuel 2005-2006*.

Commission scolaire des Phares, Services éducatifs, *Analyse des résultats des élèves, examens de juin, ordres primaire et secondaire, juin 2004, juin 2005, juin 2006 et juin 2007*.

Commission scolaire des Phares, Services éducatifs, *Répartition des services éducatifs entre les écoles, Formation générale des jeunes, année scolaire 2008-2009*.

Commission scolaire des Phares, Services éducatifs, *Plan d'action des services éducatifs, année 2007-2008*.

Commission scolaire des Phares, Services éducatifs, *Plan de formation et d'accompagnement du personnel, année 2007-2008*.

Commission scolaire des Phares, Services éducatifs, *Plan de formation et d'accompagnement pour le personnel intervenant auprès des élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDA), année 2007-2008*.

Commission scolaire des Phares, Services éducatifs, *Le programme des services complémentaires à la Commission scolaire des Phares, 20 février 2008*.

Bibliographie

Commission scolaire des Phares, Services éducatifs, *Planification stratégique 2009-2013 en formation professionnelle et en formation générale des adultes, Propositions de pistes d'action*, mars 2008.

Commission scolaire des Phares, Services éducatifs, *Comité de réflexion sur l'enrichissement, année 2007-2008, mai 2008* et toute la documentation (rapports et comptes rendus) concernant le dossier de l'enrichissement.

Commission scolaire des Phares, Services éducatifs, *Considérations et propositions concernant la situation de l'anglais, langue seconde, mai 2004*.

Commission scolaire des Phares, Services éducatifs, *Recommandations du Comité aviseur EHDA pour la planification stratégique 2009-2013, février 2008*.

Commission scolaire des Phares, *Recherche action collaborative sur la réussite des garçons en lecture et en écriture*, Rapport de recherche réalisé par Jean-Yves Lévesque, Natalie Lavoie et Mélanie Chénard, 2007.

Conseil supérieur de l'éducation, *Les projets pédagogiques particuliers au secondaire : diversifier en toute équité, Avis au ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport*, avril 2007

Gouvernement du Québec, *Loi sur l'instruction publique*, version à jour au 1^{er} août 2007.

Gouvernement du Québec, *Projet de loi n^o 88, Loi modifiant la Loi sur l'instruction publique et la Loi sur les élections scolaires*, avril 2008.

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec (MELS), *Régime pédagogique de l'éducation préscolaire, de l'enseignement primaire et de l'enseignement secondaire*, version du 23 février 2008.

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec (MELS), *Plan stratégique 2005-2008*, 2005.

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec (MELS), *Les indicateurs nationaux de réussite, juin 2004, juin 2007 et mai 2008*.

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec (MELS), *Résultats aux épreuves uniques et diplomation, juin 1999 à juin 2007*.

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec (MELS), *Programme de formation de l'école québécoise, Calendrier d'implantation 2003-2004*.

Bibliographie

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec (MELS), *Et toi, que lis-tu ? Plan d'action sur la lecture à l'école*, 2005.

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec (MELS), *Plan d'action sur l'amélioration du français à l'enseignement primaire et à l'enseignement secondaire*, mars 2008.

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec (MELS), *Plan d'action éducation, emploi et productivité*, avril 2008.

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec (MELS), *Plan d'action pour soutenir la réussite des élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDA) Des conditions pour mieux réussir !*, juin 2008.

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec (MELS), Direction de la recherche, des statistiques et de l'information, compilation spéciale des données du recensement canadien de 2001 (production mars 2008) (pour indice de défavorisation).

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec (MELS), Direction de la recherche, des statistiques et des indicateurs; Entrepôt de données ministériel (EDM), Pierre Ducharme, 22 février 2007 (pour la prévision de la clientèle scolaire).

Autres références

Documentation diverse de madame Nicole Tardif concernant l'élaboration d'un plan stratégique.

Plans stratégiques de plusieurs commissions scolaires du Québec.

Notes

Dépôt légal
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2009
Bibliothèque du Canada, 2009
Imprimé sur papier recyclé

Le plan stratégique 2009-2014 de la Commission scolaire des Phares est une réalisation de la Direction générale et du Secrétariat général et Communications

Collaboration spéciale : Marthe Beauchesne
Coordination : Cathy-Maude Croft, secrétaire générale
Secrétaires à la rédaction : Josée Fournier et Nancy Bérubé
Conception, graphisme et impression : L'Avantage concept

Cette publication est disponible sur le site Web de la Commission scolaire des Phares au : www.csphares.qc.ca

Commission scolaire des Phares
435, avenue Rouleau
Rimouski (Québec) G5L 8V4
418 723-5927



Commission scolaire
DES PHARES

435, avenue Rouleau
Rimouski (Québec) G5L 8V4
Téléphone : 418 723-5927
Télécopieur : 418 724-3350

csphares.qc.ca