



Plan d'engagement  
vers la réussite

# Mot de la directrice générale

C'est avec fierté que nous vous présentons le Plan d'engagement vers la réussite (PEVR) 2023-2027 du Centre de services scolaire des Premières-Seigneuries (CSSPS).

Ce plan, porteur d'avenir et riche en possibilités, s'inscrit en cohérence avec la planification stratégique du ministère de l'Éducation du Québec. Il résulte d'une grande démarche collaborative. Des membres de notre communauté éducative ont participé à sa concrétisation. Nous tenons aussi à mentionner la contribution exceptionnelle des membres du Comité d'engagement pour la réussite des élèves (CERÉ) et de l'équipe de gestion de notre centre de services scolaire qui ont joué un rôle crucial.

Au démarrage de la démarche, nous avons porté un regard sur les résultats encourus par notre premier Plan d'engagement vers la réussite 2018-2023. L'analyse à l'interne et à l'externe de notre organisation a ensuite permis d'identifier nos points forts ainsi que nos zones de vulnérabilité.

En parcourant ces pages, vous découvrirez nos priorités d'actions qui guideront les quatre prochaines années et qui répondent à notre mission première, la réussite de nos élèves.

Nous vous souhaitons une bonne lecture!

**Marie-Claude Asselin**  
Directrice générale









# Préambule

Le plan d'engagement vers la réussite (PEVR) est un processus de gestion où sont identifiées des mesures concrètes qui nous guident vers la réussite de tous nos élèves. Ce processus d'amélioration continue fait connaître à sa communauté éducative et à toute la population les engagements du centre de services scolaire pour une période donnée. Il est élaboré en fonction des enjeux identifiés et mis en place grâce à la collaboration de tous les acteurs concernés par l'éducation sur un territoire.

Ce plan est produit en concordance avec le plan stratégique du ministère de l'Éducation du Québec (MEQ). Pour ce faire, le centre de services scolaire peut compter sur le **Comité d'engagement pour la réussite des élèves (CERÉ)**, qui a pour mandat de faire une recommandation au Conseil d'administration. Parallèlement, chaque école ou chaque établissement doit dresser son projet éducatif axé sur les besoins de ses élèves, en cohérence avec le PEVR.

## Démarche collaborative du PEVR

L'élaboration du PEVR a débuté en mai 2022 et découle d'une vaste démarche de consultation qui s'est déroulée jusqu'en mai 2023. Des ateliers de travail, des sondages et des groupes de discussion auprès du personnel, des parents ainsi que des élèves ont été réalisés pendant cette période.

Le Centre de services scolaire a institué un comité d'engagement pour la réussite des élèves (CERÉ), comme prescrit par la Loi sur l'instruction publique. La composition de ce comité est diversifiée et engage toutes les catégories de membres du personnel ainsi que deux chercheuses en éducation. Outre les fonctions relatives à l'analyse des résultats des élèves, à la promotion des pratiques éducatives éclairées par la recherche et à l'émission d'avis sur toute question relative à la réussite des élèves, le comité doit élaborer un plan d'engagement vers la réussite et le proposer au centre de services scolaire. Pour réaliser son mandat, le CERÉ consulte notamment les membres du conseil d'administration, le comité de parents, le comité consultatif des services aux élèves handicapés et aux élèves en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage, le comité consultatif de gestion, les conseils d'établissement, les enseignants ainsi que les autres membres du personnel, de même que les comités d'élèves.

Tout au long de la démarche, les balises suivantes ont guidé les réflexions et les travaux :

- Être en processus d'amélioration continue du PEVR et des projets éducatifs précédents;
- Élaborer le PEVR et les projets éducatifs dans une approche collaborative, en cohérence avec le plan stratégique du MEQ;
- S'inspirer des pratiques éclairées par la recherche et des organisations performantes;
- Déterminer la vision organisationnelle tout en respectant le principe de subsidiarité;
- Focaliser sur nos véritables enjeux;
- Intégrer l'évaluation et la régulation dans notre démarche.



# Apprendre pour devenir

## Nouveau slogan du CSSPS

Ces mots riches de sens représentent des accomplissements au sein de notre communauté éducative. Les nouveaux apprentissages renforcent les compétences actuelles et nourrissent nos ambitions. C'est une invitation à continuer de collaborer et à se dépasser afin de créer un environnement d'apprentissage favorable, où nous sommes tous des apprenants, encouragés à atteindre notre plein potentiel.



# Contexte

La vision, les valeurs et les principes de gouvernance du PEVR 2018-2023 ont été unanimement approuvés, à la suite de sondages réalisés en juin et en août 2022. Ces éléments sont maintenus dans le PEVR 2023-2027, car ils demeurent pertinents dans le contexte actuel. De plus, les deux années de pandémie ont entraîné une réduction pour sa mise en œuvre.

## Valeurs

### Bienveillance

Disposition affective et posture professionnelle qui amènent une personne à veiller avec égard et humanité au bien-être d'une autre. En éducation, elle permet de renforcer l'estime de soi et la construction de soi afin de favoriser l'évolution espérée.

### Engagement

Acte par lequel on s'engage à accomplir quelque chose ; promesse, convention ou contrat par lesquels on se lie.

### Ouverture

Fait, possibilité pour quelqu'un, un groupe, de contacter, de comprendre, de connaître quelque chose qui est extérieur à son milieu habituel.

### Responsabilité

Obligation ou nécessité morale de répondre, de se porter garant de ses actions ou de celles des autres.

### Innovation

Capacité, faculté d'invention, d'imagination ; pouvoir créateur.



## Principes de gouvernance

### Subsidiarité

La subsidiarité consiste à reconnaître la compétence et l'autonomie des acteurs les plus proches des personnes visées par la décision ou l'action, renforcer leur responsabilité et faciliter la prise de décision dans le meilleur intérêt de l'élève.

### Amélioration continue

L'amélioration continue consiste à adopter des approches structurées des processus, basées sur l'observation, la mesure et la recherche de solutions en commun. Elle s'inscrit dans une recherche quotidienne de progrès en faisant appel à la créativité de tous les acteurs de notre organisation. L'amélioration continue contribue à assurer la qualité des services en vue de faire toujours mieux au bénéfice de l'élève.

### Reconnaissance et valorisation

La reconnaissance et la valorisation permettent d'augmenter la satisfaction, l'engagement et l'accomplissement de chaque élève et de chaque membre du personnel. C'est donc une responsabilité individuelle et collective qui doit s'exercer au quotidien.

### Intelligence collective

L'intelligence collective permet à une organisation de progresser par le partage d'expertise et d'innover en demeurant à l'affût et ouverte aux tendances émergentes. Elle consiste donc à valoriser toute la diversité des connaissances, des compétences et des idées qui se trouvent dans une collectivité, afin de créer des connaissances nouvelles, de développer des stratégies, de résoudre des problèmes, de trouver des solutions ou de réaliser un projet commun.

## Vision

Une communauté éducative riche de sa diversité qui développe le goût d'apprendre et engage chaque élève dans des apprentissages porteurs d'avenir.





# Faits saillants

Notre organisation est composée de 36 écoles primaires, dont 3 écoles de la nouvelle génération, de 9 écoles secondaires, dont une école de la nouvelle génération, de 3 centres de formation professionnelle, d'un centre d'éducation des adultes comportant 4 bâtiments ainsi que de 3 écoles spécialisées.

Notre organisation compte 31 626 élèves, dont 448 au préscolaire 4 ans temps plein, 517 au programme Passe-Partout, 2 443 au préscolaire 5 ans, 15 207 au primaire, 10 482 au secondaire, 1 945 à la formation professionnelle et 584 à la formation générale des adultes. Le nombre total d'élèves de la formation professionnelle et de la formation générale des adultes est converti en équivalent temps plein.

Le CSSPS compte également 6 323 membres du personnel, dont 182 membres du personnel d'encadrement, 299 membres du personnel professionnel, 3 361 membres du personnel enseignant et 2 481 membres du personnel de soutien.

Notre centre de services scolaire évolue dans un environnement qui se caractérise par un contexte socioéconomique favorable.

Le CSSPS couvre un vaste territoire : les arrondissements de Beauport et de Charlesbourg et une partie de l'arrondissement de La Haute-Saint-Charles de la ville de Québec, ainsi que les MRC de la Côte-de-Beaupré et de l'Île d'Orléans. À ce territoire s'ajoutent certaines municipalités de la MRC de La Jacques-Cartier (Lac-Beauport, cantons unis de Stoneham-et-Tewkesbury, Sainte-Brigitte-de-Laval et Lac-Delage). Chaque dollar dépensé doit avoir un maximum d'impact sur la réussite éducative des élèves : un budget d'environ 461 M\$ est administré annuellement.

Le CSSPS met en œuvre diverses actions de développement durable dans l'ensemble de ses établissements.

En voici quelques-unes :

- Économie d'eau potable : entrée d'eau intelligente et appareil à faible débit;
- Source d'énergie : énergie géothermique et récupérateur de chaleur;
- Tri de matières résiduelles dans les nouvelles écoles : déchets, récupération et compostage;
- Construction des nouvelles écoles : isolation de l'enveloppe extérieure et utilisation de matériaux avec une longue durée de vie, dont des structures de bois.





# Forces et défis



L'analyse approfondie de notre contexte, plus particulièrement la réussite des élèves, nous a permis d'identifier **nos principales forces**. La culture collaborative, l'accessibilité au numérique pour nos élèves, l'utilisation des données et les pratiques éclairées par la recherche, la progression des résultats des élèves ainsi qu'une communication efficace entre les établissements et les services sont au nombre des caractéristiques de notre organisation.

La démarche collaborative d'élaboration des projets éducatifs, simultanément avec celle du PEVR, a permis d'identifier les besoins des établissements et les attentes du milieu afin de les considérer de manière optimale.

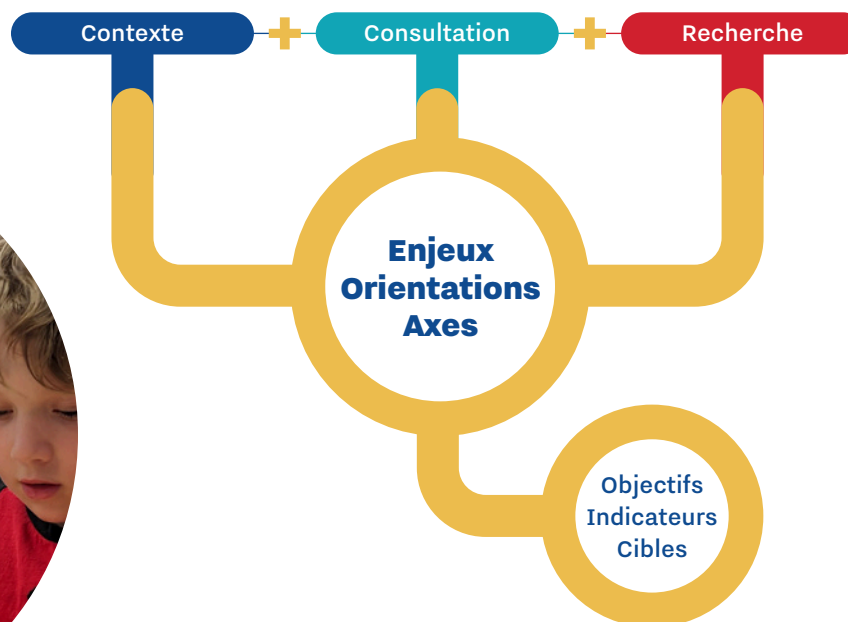
Par conséquent, cette analyse a fait ressortir **les principaux défis** qui feront l'objet de la présente mouture du PEVR. Au cœur de notre mission, certains enjeux de réussite et de bien-être de nos élèves se présentent à nous, comme l'intégration du numérique aux plans pédagogique et administratif. Des besoins grandissants concernant la main-d'œuvre complètent les enjeux de notre PEVR.

## Principaux défis :

- Notre taux de diplomation et de qualification après 7 ans au secondaire est toujours inférieur à celui de l'ensemble de la province (81,3 % vs 84,1 %);
- Chez les garçons, ce même taux est de 76,2 % au CSSPS comparativement à 80,1 % pour la province;
- Chez les EHDAA, ce taux est passé de 46,7 % à 58,7 % en 4 ans, mais il demeure inférieur à celui de la province (62,2 %);
- Le taux de rétention du nouveau personnel après 2 ans est passé de 84,3 % à 74,5 % en 4 ans;
- Le taux de roulement de l'ensemble du personnel est passé de 2,4 % à 4,6 % en 4 ans.

# Processus d'élaboration et de consultation du PEVR

## Plan stratégique du ministère de l'Éducation

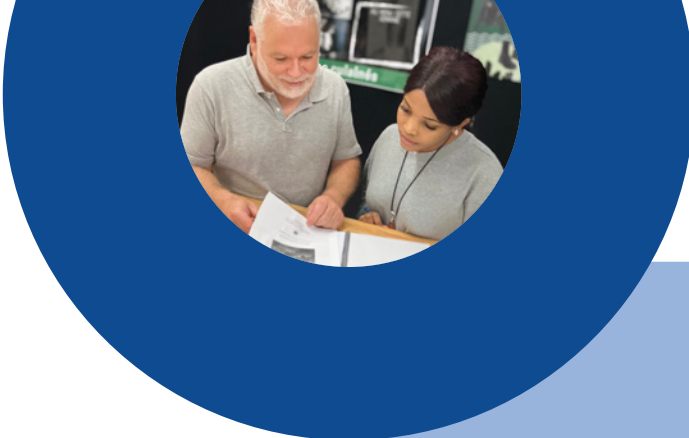


## Projets éducatifs des établissements

Cette démarche a permis de déterminer les éléments contenus dans les prochaines pages, c'est-à-dire les orientations phares et les enjeux par lesquels découlent les orientations spécifiques et les axes d'intervention.



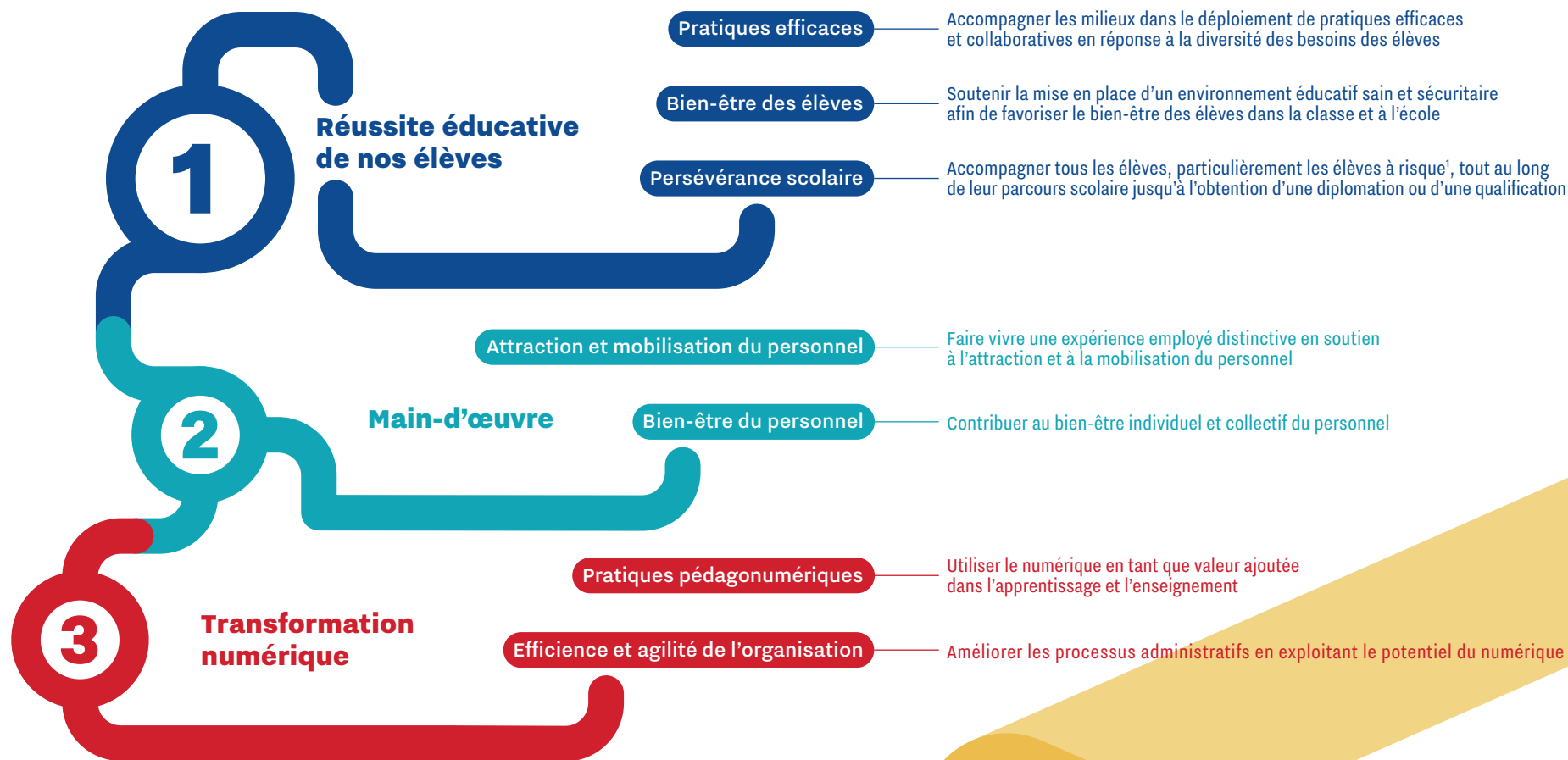




## Orientations phares

- Partager le leadership et la responsabilité au sein d'une organisation collaborative
- Utiliser des données signifiantes, pertinentes et variées pour éclairer la prise de décision

## Enjeux



# Apprendre pour devenir

<sup>1</sup> **Élèves à risque** : Élèves ayant des besoins particuliers ou qui sont en contexte de vulnérabilité.



## Vision

Une communauté éducative riche de sa diversité qui développe le goût d'apprendre et engage chaque élève dans des apprentissages porteurs d'avenir.

## Valeurs

- Bienveillance
- Engagement
- Ouverture
- Responsabilité
- Innovation

## Principes de gouvernance

- Subsidiarité
- Amélioration continue
- Reconnaissance et valorisation
- Intelligence collective

## Axes d'intervention<sup>2</sup>

- Pratiques pédagogiques éclairées par la recherche
- Leadership pédagogique
- Effet enseignant<sup>3</sup>

- Interventions éducatives bienveillantes et concertées
- Aménagement physique
- Participation active des parents

- Reconnaissance de la FP et de la FGA comme des parcours de choix pour tous les élèves
- Accompagnement des élèves dans l'élaboration de leur projet de vie
- Pratiques systématisées de transition

- Accueil et intégration
- Développement professionnel et formation continue
- Reconnaissance

- Environnement de travail
- Organisation humaine et efficace du travail
- Relations positives

- Compétences numériques des enseignants
- Compétences numériques des élèves
- Pratiques pédagogonumériques efficaces
- Veille active des technologies émergentes

- Projets d'amélioration continue
- Compétences numériques du personnel
- Environnement infonuagique sécuritaire
- Veille active des technologies émergentes



<sup>2</sup> **Axe d'intervention** : Précise les domaines ou secteurs d'activités choisis par l'organisation pour le déploiement concerté de stratégies alignées permettant l'atteinte de l'orientation.

<sup>3</sup> **Effet enseignant** : Influence qu'un enseignant exerce sur l'apprentissage, le développement et la réussite des élèves par l'entremise de facteurs liés à l'enseignant, soit ses pratiques d'enseignement, les relations qu'il entretient avec ses élèves, ses interventions, etc.

# Objectifs ○ Indicateurs ○ Cibles

(italique et bleu = indicateurs MEQ-PEVR)

Objectif 1 – Augmenter la réussite des élèves	CSSPS	
	Donnée initiale	Cible 2026/2027
1. <i>Taux d'obtention d'un premier diplôme ou d'une première qualification en 7 ans après l'entrée au secondaire</i>	81,3 %	<b>86 %</b>
2. <i>Taux de réussite des garçons</i>	76,2 %	<b>81 %</b>
3. <i>Taux de réussite des élèves HDAA</i>	58,7 %	<b>63 %</b>
4. <i>Proportion des élèves qui obtiennent entre 70 % et 100 % à l'épreuve obligatoire de lecture en français, langue d'enseignement, 4<sup>e</sup> année du primaire</i>	75,4 %	<b>80 %</b>
5. <i>Proportion des élèves qui obtiennent entre 70 % et 100 % à l'épreuve obligatoire de mathématique (compétence Résoudre), 6<sup>e</sup> année du primaire</i>	72,4 %	<b>78 %</b>
6. <i>Proportion des élèves qui obtiennent entre 70 % et 100 % à l'épreuve obligatoire d'écriture en français, langue d'enseignement, 2<sup>e</sup> année du secondaire</i>	60,3 %	<b>70 %</b>
7. <i>Taux d'obtention d'un diplôme en formation professionnelle après 3 ans</i>	78,7 %	<b>85 %</b>
8. <i>Taux de participation des élèves de niveau secondaire à un projet pédagogique particulier</i>	72,3 %	<b>75 %</b>
9. % d'élèves qui terminent le primaire sans retard (âge)	89 %	<b>92 %</b>
10. Taux de réussite au 2 <sup>e</sup> cycle à l'éducation des adultes (3 matières de base)	64 %	<b>75 %</b>
11. Pourcentage des établissements ayant un plan de développement de compétences pour le personnel en réponse aux enjeux de réussite du projet éducatif 2023-2027	0 %	<b>100 %</b>
Objectif 2 – Améliorer le bien-être des élèves	Donnée initiale	Cible 2026/2027
12. Indice de bien-être des élèves	7,1 / 10	7,5 / 10
13. <i>Proportion d'écoles et de centres ayant recours au référentiel sur le bien-être de l'élève, élaboré en fonction des données issues de la recherche, pour faire une analyse de situation de leur milieu</i>	0 %	<b>100 %</b>





## CSSPS

### Objectif 3 – Améliorer l’attraction et la mobilisation du personnel

	Donnée initiale	Cible 2026/2027
14. Taux de rétention du personnel après 2 ans	74,5 %	80 %
15. Taux de roulement annuel	4,6 %	3 %
16. Indice de mobilisation du personnel	41 %	60 %

### Objectif 4 – Améliorer l’efficacité des processus administratifs

	Donnée initiale	Cible 2026/2027
17. Nombre annuel de processus administratifs optimisés	2	5
18. % d’établissements et de services engagés dans leur transformation numérique	20 %	100 %
19. Pourcentage des services ayant un plan de développement de compétences en réponse aux opportunités d’amélioration des processus administratifs	0 %	100 %

Le suivi de ces données nous permettra d’apporter les ajustements nécessaires au fur et à mesure. L’évaluation du degré d’atteinte des objectifs et, le cas échéant, l’actualisation du plan de mise en œuvre du PEVR s’inscriront dans un processus dynamique impliquant toute la communauté éducative. Notre personnel sera mis à contribution pour le monitoring du plan de mise en œuvre en plus des exercices annuels de planification et de reddition de comptes réalisés par le Centre de services scolaire.





# Cadre légal et déclaration de service à la clientèle



Le CSSPS tient à offrir un service de qualité qui répond aux attentes du public afin de favoriser la réussite éducative de nos élèves. Afin de maximiser les ressources disponibles pour les établissements et les élèves, nous remettons en question nos pratiques administratives, nos processus et notre efficacité de manière continue. Bien que notre cadre juridique soit basé sur des principes d'accessibilité, d'universalité, d'équité et de respect envers la population, nous sommes conscients que les attentes, les intérêts et les besoins grandissants constituent un défi de taille dans un contexte de réduction des dépenses et de diminution des lourdeurs administratives.

Au fil des années, notre réseau d'éducation a été soumis à plusieurs modifications législatives. Cela a entraîné des ajustements nécessaires dans nos façons de faire et une grande vigilance en ce qui concerne les obligations légales, les règlements et les encadrements.



# Nos engagements



## Offrir des services éducatifs de qualité

Des services éducatifs de qualité sont offerts par du personnel compétent qui assure l'encadrement de chaque élève dans un milieu de vie propice aux apprentissages.

## Informar les parents du cheminement scolaire de leur enfant

Le personnel du Centre de services scolaire s'engage à informer les parents du cheminement scolaire des élèves, en vue d'assurer leur réussite éducative.

## Assurer des communications claires aux parents, aux élèves et au personnel

Le Centre de services scolaire s'engage à ce que son site Web et les sites de chacun de ses établissements soient à jour afin d'assurer une information juste et de qualité à sa clientèle. Par ailleurs, il s'engage également à fournir un service rapide de réponse et de retour d'appels téléphoniques, des communications écrites claires ainsi que des publications de qualité.

## Communiquer régulièrement avec les citoyens du territoire

Le Centre de services scolaire doit être présent dans son milieu pour rendre compte aux citoyens de son territoire des décisions et des activités dans ses établissements. En ce sens, le Centre de services scolaire s'engage à tenir les citoyens informés, notamment par l'entremise de son site Web, des médias et de ses publications.

## Offrir des services courtois et humains

Le personnel du Centre de services scolaire s'engage à accueillir la clientèle avec respect, à être à son écoute et à assurer une vigilance à l'égard du respect de ses valeurs organisationnelles.

## Traitement des demandes

Le Centre de services scolaire des Premières-Seigneuries s'engage à répondre aux demandes des parents, des élèves et des citoyens à l'intérieur de délais précis ou d'échéanciers déterminés.

## Retour d'appel

Nous rappelons en moins de deux jours ouvrables lorsqu'une personne laisse un message à un membre du personnel ou sur une boîte vocale. Ce délai peut toutefois varier pour le personnel en service auprès de plusieurs établissements (itinérance).

## Correspondance

Nous nous engageons à faire un suivi à la correspondance dans les délais maximums suivants sauf lorsqu'autrement spécifié :

- trois jours ouvrables par courrier électronique, pour les employés-utilisateurs;
- dix jours ouvrables par la poste.

Note : les délais sont fixés pour les périodes normales d'activités. Ainsi, il est possible dans les périodes plus intenses, ou les absences prolongées, que le personnel du CSSPS déroge légèrement aux délais fixés. Ces derniers sont calculés en jours ouvrables.

