



PEVR

PLAN D'ENGAGEMENT VERS LA RÉUSSITE

2018 - 2022



Commission scolaire
de la Rivière-du-Nord



Table des matières

Mot du président et
de la direction générale

03

Démarche
collaborative

04

Portrait de
l'organisation

06

Mission, vision,
valeurs

08

Déclaration de services
à la population

09

Profil de sortie
des élèves

10

Enjeux, orientations
et objectifs

13

Mécanisme de suivi
et d'évaluation

19

Remerciements

20

Annexes

21



Mot du président et de la directrice générale



Commission scolaire
de la Rivière-du-Nord



Jean-Pierre Joubert
Président

C'est avec enthousiasme que nous vous présentons notre tout premier Plan d'engagement vers la réussite (PEVR) qui a pour objectif de nous doter d'une vision commune. Ce nouveau plan nous donnera un souffle nouveau afin d'aller encore plus loin vers la réussite de tous les élèves, jeunes et adultes, dans notre commission scolaire, dans nos établissements et dans chacune de nos classes.

Ce vaste projet rassembleur qu'est le PEVR a pris la forme d'une démarche collaborative au sein de notre organisation impliquant tous les employés, les élèves, les parents, les commissaires et les partenaires. Ce souci de tracer ensemble les grands axes et les objectifs qui seront notre cadre de référence pour les prochaines années est le reflet d'une volonté d'unir nos forces afin d'accroître la persévérance et la réussite scolaires.

Notre PEVR met de l'avant quatre orientations visant à créer les conditions favorables qui permettront à chacun d'apprendre dans un environnement accueillant et sécuritaire, et de poursuivre son parcours vers la réussite et l'actualisation de son plein potentiel. À la fois un instrument et un guide, **ce Plan d'engagement vers la réussite orientera les actions de tous les acteurs de la Commission scolaire de la Rivière-du-Nord (CSRDN).**



Guylaine Desroches
Directrice générale

En filigrane se greffe également la volonté de réaffirmer notre engagement à offrir des services éducatifs de qualité, à soutenir nos établissements dans la réalisation de notre mission, à favoriser le développement professionnel de notre personnel, à assurer une gestion saine et responsable de nos ressources, et à collaborer au développement économique de notre communauté.

Notre PEVR s'est élaboré grâce à l'engagement et à l'expertise de tous, et nous en sommes d'autant plus fiers. Nous sommes impatients de le voir se déployer et vivre au sein de toute l'organisation. Il ne nous reste maintenant qu'à vous inviter à participer avec nous à l'atteinte de cette réussite à laquelle nous rêvons pour tous nos élèves.



DU PLAN STRATÉGIQUE VERS LE PLAN D'ENGAGEMENT VERS LA RÉUSSITE

Suivant de vastes consultations publiques à l'automne 2016, le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MEES) a lancé, en juin 2017, la Politique de la réussite éducative qui trace les grandes lignes des défis et des objectifs qui permettront d'assurer la réussite du plus grand nombre d'élèves.

Les modifications apportées à la Loi sur l'instruction publique (LIP) en novembre 2016 interpellent ainsi toutes les commissions scolaires du Québec à contribuer à cette vision commune et innovante du MEES par la mise en œuvre d'un plan d'engagement vers la réussite à compter du 1^{er} juillet 2018, et ce, en cohérence avec la Politique de la réussite éducative et le Plan stratégique ministériels.

Le Plan d'engagement vers la réussite devient notre nouvel instrument de planification stratégique et il comprend :

- Le contexte dans lequel notre organisation évolue et ses enjeux prioritaires.
- L'engagement pris à l'égard des services offerts et de leur qualité.
- Les orientations et les objectifs qui orienteront nos actions vers la réussite de tous.
- Les compétences à acquérir pour assurer le développement global de l'élève.
- Le mécanisme de suivi des résultats qui nous permettra d'évaluer l'atteinte des buts que nous nous sommes fixés.

UNE DÉMARCHE D'ÉLABORATION COLLABORATIVE

Pour mener à bien la démarche d'élaboration de notre tout premier Plan d'engagement vers la réussite, nous avons fait le choix d'une approche collaborative où chacun participe activement à déterminer les priorités, les orientations et les objectifs à poursuivre pour la réussite de nos élèves. En effet, la force de cette démarche propre à la Commission scolaire de la Rivière-du-Nord réside dans l'engagement de tous les acteurs de l'organisation et elle s'est traduit par la mise sur pied d'un comité d'élaboration du PEVR où étaient représentés les commissaires, les directions d'établissement, les enseignants, les membres de la communauté, le personnel professionnel et de soutien en service direct à l'élève de même que la direction générale et les services administratifs. Tous ensemble, ils ont eu pour mandat de réfléchir à l'école de demain ainsi qu'aux actions à poser pour y parvenir.

Comme l'exige la Loi sur l'instruction publique, les membres du comité ont consulté les élèves, les parents et l'ensemble des membres du personnel de la CSRDN. Leur implication était essentielle au processus d'élaboration du PEVR, d'abord pour dresser un portrait le plus fidèle possible de notre réalité, mais aussi pour construire un plan à notre image. Ainsi, deux sondages leur ont été transmis et c'est sur la base des réponses reçues que se sont dégagées les priorités suivantes :

PRIORITÉS IDENTIFIÉES

L'AMÉLIORATION DE LA RÉUSSITE :

- Des garçons en lecture et en écriture.
- Des élèves en milieux défavorisés.
- Des élèves à besoins particuliers (ex. : difficultés de comportement et d'apprentissage, douance, etc.).

LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL :

- Par la formation et l'accompagnement de tous les corps d'emploi.
- Par des pratiques efficaces pour améliorer l'apprentissage des élèves.

LA PRÉVENTION :

- En agissant tôt, de façon continue et concertée.
- En matière de littératie, de numératie et de comportements.
- En assurant de meilleures transitions.
- En réduisant les retards à l'entrée au secondaire.

LA CULTURE COLLABORATIVE :

- Dans nos pratiques pédagogiques et évaluatives.
- Dans la relation école-famille-communauté.

C'est à partir de ces priorités que se sont élaborés les 4 orientations et les 19 objectifs décrits plus loin.

Notre organisation

VASTE TERRITOIRE

Régrouplant 14 municipalités en milieu rural et urbain, notre territoire s'étend sur 2 100 km² et couvre l'ensemble de la MRC de la Rivière-du-Nord et de la MRC d'Argenteuil, le nord de la MRC de Mirabel de même que la portion sud de la municipalité de Mille-Îles. Porte d'entrée de l'une des plus importantes zones touristiques et récréatives du Québec, il constitue un milieu culturel et sportif enrichissant.

GOVERNANCE LOCALE

Caractérisée par son mode de gouvernance décentralisée, notre organisation est administrée par un conseil des commissaires composé de 11 membres élus dans leurs circonscriptions et de 4 commissaires-parents désignés chaque année par le comité de parents. Ceux-ci représentent 143 207 électeurs*, veillent à la qualité de l'éducation pour tous les élèves et contribuent au dynamisme de notre communauté.

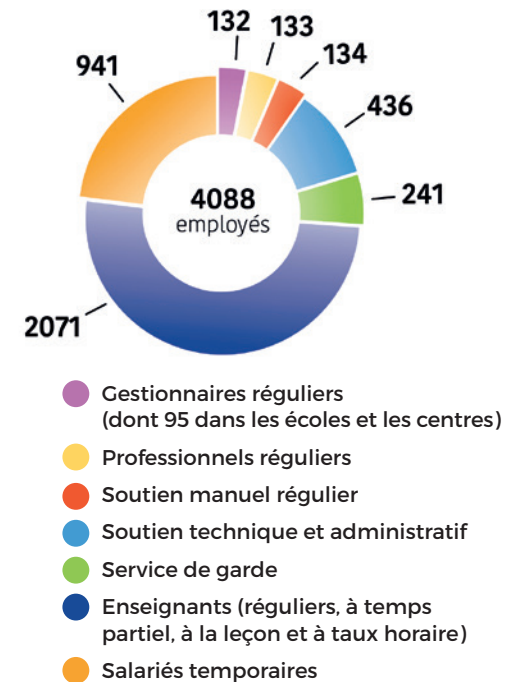
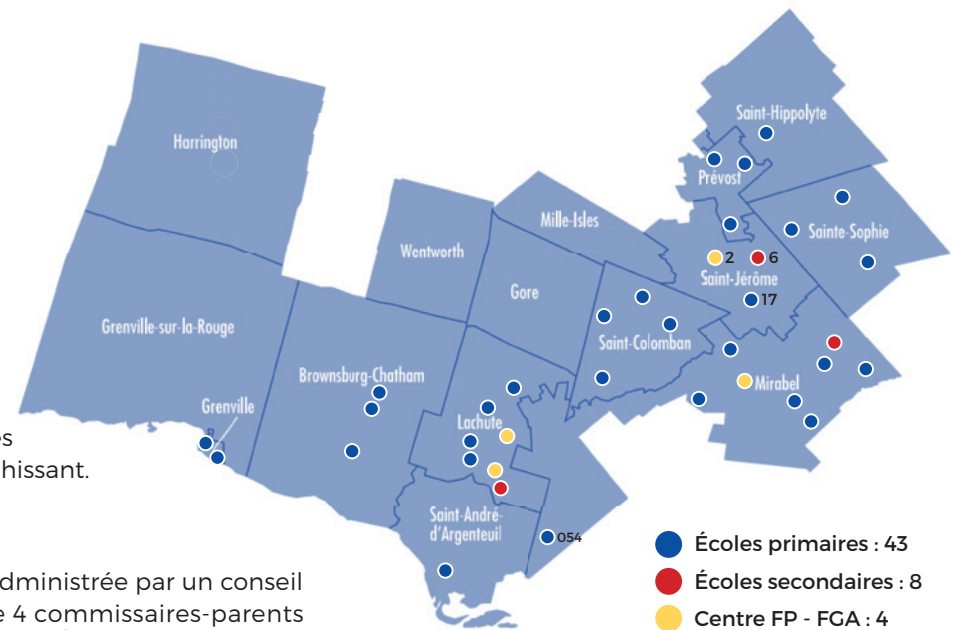
PERSONNEL ENGAGÉ

Étant l'un des plus importants employeurs de la région, nous participons au développement économique de celle-ci en employant 4 088 employés** engagés à la réalisation de notre mission. Favoriser leur insertion et leur développement professionnels en leur offrant un accompagnement et de la formation continue visant à encourager l'émergence de pratiques gagnantes pour la réussite des élèves est une priorité pour notre organisation. Nous privilégions un mode de gestion participatif où la contribution de tous est encouragée. Il s'agit là d'éléments attractifs qui nous démarquent en tant qu'employeur et qui répondront aux défis, actuels et à venir, en matière de recrutement et de rétention de personnel qualifié.

PARTENAIRES IMPLIQUÉS

Les parents constituent des partenaires de premier plan pour favoriser la réussite scolaire. Par la valorisation de l'éducation, l'intérêt envers la vie scolaire, le soutien et l'encouragement quotidiens, ils ont un impact certain sur la motivation de leur enfant, de la petite enfance à l'âge adulte, et ils jouent un rôle essentiel dans la relation entre l'école, la famille et la communauté.

Toujours dans un esprit d'efficacité et d'harmonisation des services aux élèves, nous entretenons une longue tradition de partenariat avec des organismes oeuvrant dans le domaine de l'éducation, de la santé, des services sociaux et communautaire. De nombreux groupes et institutions collaborent à la mission de notre commission scolaire, tantôt aux plans d'intervention, aux services particuliers et complémentaires, tantôt aux mesures et aux activités visant la réussite.



* Nombre d'électeurs admissibles aux élections scolaires au 30 septembre 2017 - Directeur général des élections. ** Donnée au 30 juin 2017.



Notre contexte

ORGANISATION EN CROISSANCE

Nous avons connu une croissance importante de notre clientèle au cours des dernières années, particulièrement au primaire, en raison du phénomène d'étalement urbain et du développement de nouveaux quartiers domiciliaires. À la lumière des statistiques populationnelles disponibles, nous anticipons une augmentation de plus de 15%* de notre clientèle d'ici 2022. Cette situation engendre des besoins additionnels au niveau des infrastructures immobilières. Outre la construction de nouveaux établissements et l'optimisation des capacités d'accueil de chacun d'eux, nous investissons des millions de dollars annuellement pour l'entretien de notre parc immobilier afin d'assurer la qualité et la sécurité de l'environnement qui ont des effets sur le bien-être des occupants (le personnel et les élèves) et, par le fait même, sur la réussite scolaire.

PRATIQUES ÉDUCATIVES PORTEUSES DE RÉSULTATS

En tant qu'organisation apprenante, nous valorisons une démarche éducative basée sur les approches collaboratives, la gestion axée sur les résultats et l'enseignement efficace. Cette démarche regroupe tous les membres du personnel hautement engagés autour de l'élève pour le soutenir dans son parcours scolaire et invite à la concertation et à l'échange de bonnes pratiques. Les actions et les moyens mis en oeuvre nous ont permis d'abaisser le taux de décrochage scolaire de 43% à 17%** en plus d'accroître de façon significative la réussite de nos élèves aux épreuves ministérielles au cours des dernières années. Les résultats obtenus nous situent aujourd'hui parmi les commissions scolaires qui affichent l'une des progressions les plus rapides, bien que les taux de réussite des garçons, des élèves en provenance de milieux défavorisés et des élèves à besoins particuliers demeurent une préoccupation.

En 2017, le taux de **réussite** des élèves de la CSRDN était **supérieur** à celui des Laurentides, et même de la province, pour 9 des 11 examens du ministère.

RÉVOLUTION NUMÉRIQUE

Le développement de la robotisation, de l'automatisation et de l'intelligence artificielle a des répercussions profondes sur nos modes de vie et sur le marché du travail. Il importe donc d'amener l'élève à développer des compétences globales qui lui permettront de trouver sa place dans la société de demain en tant qu'utilisateur interactif des nouvelles technologies. C'est pourquoi nous entendons poursuivre cet important virage numérique afin d'être en mesure de fournir des produits et services modernes en réponse à l'utilisation sans cesse croissante des technologies qui contribuent à la réalisation de notre mission éducative et à l'optimisation de notre performance organisationnelle. Dans ce contexte, nous veillerons à ne pas compromettre la fiabilité de notre réseau et la sécurité informatique, et à protéger les données dont la commission scolaire dispose concernant les élèves, les employés et les contribuables.

* Prévisions MEES en date du 10 avril 2017.

** Entre 2005 et 2017.

NOTRE MISSION, *notre raison d'être*

Organiser et offrir des services éducatifs de qualité, veiller à la réussite des élèves, jeunes et adultes, en vue d'atteindre un plus haut niveau de scolarisation et de qualification de la population.

Soutenir nos établissements dans la mise en oeuvre de leur mission et de leur projet éducatif.

Assurer la promotion et la valorisation de l'éducation publique sur notre territoire tout en contribuant au développement social, culturel et économique de notre région.

NOTRE VISION, *ce que nous voulons réaliser ensemble*

Agir ensemble pour la réussite de tous les élèves afin que chacun d'entre eux actualise son plein potentiel par l'acquisition de compétences liées au profil de sortie, et ce, au sein d'un milieu sain et sécuritaire favorisant de meilleures pratiques collaboratives avec l'ensemble des acteurs de notre communauté éducative.

NOS VALEURS, *ce qui guide nos actions*

Agir ensemble

CONFIANCE

Avoir confiance c'est ce sentiment d'assurance qui fait qu'une personne est en mesure de se fier à quelqu'un ou à une organisation et c'est assumer entièrement ses décisions.

Agir avec éthique

RESPECT

Agir avec respect c'est le faire avec considération pour les personnes avec lesquelles nous interagissons, c'est échanger avec tact et courtoisie en tout temps, et favoriser l'équité dans les décisions.

Agir pour se dépasser

COURAGE

Agir avec courage c'est le faire en étant animé par une force, c'est faire preuve d'ouverture et de créativité dans le meilleur intérêt de l'élève et de l'organisation, malgré les difficultés et les contraintes.

Notre déclaration de services à la population

Pour réaliser notre mission, nous proposons des services répondant aux besoins de nos élèves et de nos citoyens.

NOTRE ENGAGEMENT

- **ASSURER L'ACCÈS À DES SERVICES ÉDUCATIFS DE QUALITÉ**, au primaire, au secondaire, à la formation générale des adultes et à la formation professionnelle, en plus de soutenir tous nos élèves dans l'atteinte de leur plein potentiel tant sur le plan scolaire que sur le plan de leur développement global.
- **AGIR EN PRÉVENTION, TOUT AU LONG DU PARCOURS SCOLAIRE**, en nous appuyant sur la recherche afin d'accroître la persévérance chez nos élèves, en accordant une attention particulière aux clientèles vulnérables.
- **APPUYER LES ÉTABLISSEMENTS DANS L'ACCOMPLISSEMENT DE LEUR MISSION**, soit d'instruire, de socialiser et de qualifier toutes les personnes, et dans le déploiement de leurs projets éducatifs.
- **SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DE TOUS LES MEMBRES DU PERSONNEL** afin qu'ils puissent eux aussi actualiser leur plein potentiel et perfectionner leurs interventions en soutien à la réussite des élèves par le partage de meilleures pratiques.
- **OPTIMISER L'UTILISATION DES RESSOURCES HUMAINES, FINANCIÈRES ET MATÉRIELLES QUI NOUS SONT ALLOUÉES**, selon un principe d'équité à l'égard de nos élèves, assurer la reddition de comptes quant à l'administration de ces ressources dans une perspective de transparence et de saine gestion des fonds publics, tout en veillant au bien-être de la collectivité.
- **CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET DE LA COMMUNAUTÉ EN TANT QU'ACTEUR DE LA RÉUSSITE** par la collaboration, la mobilisation et la concertation des partenaires locaux et régionaux autour de cette vision commune qu'est le Plan d'engagement vers la réussite.
- **VALORISER L'ENGAGEMENT PARENTAL À LA RÉUSSITE ET À LA PERSÉVÉRANCE SCOLAIRES** et soutenir la relation qui unit la famille et les milieux éducatifs.



Profil de sortie des élèves de la CSRDN

À la CSRDN, nous croyons qu'il est essentiel de nous doter d'une vision d'ensemble de la réussite éducative qui va au-delà de l'obtention d'un diplôme ou d'une qualification. C'est en participant activement au développement de chaque élève dans toutes ses sphères (cognitive, intrapersonnelle et interpersonnelle) que nous lui permettrons d'acquérir l'autonomie requise pour faire des choix éclairés dans sa vie personnelle, professionnelle et citoyenne.

La réussite éducative vise donc aussi le développement global de l'élève, lequel implique l'adoption d'un ensemble de valeurs et d'attitudes ainsi que l'acquisition de compétences que nous appelons le profil de sortie.

Au terme d'une réflexion collective de l'ensemble des acteurs de la réussite, six compétences ont été identifiées comme étant prioritaires à développer par l'apprenant et elles constituent les composantes du profil de sortie des élèves de la CSRDN. Afin d'en assurer une compréhension commune, nous avons défini chacune d'entre elles.

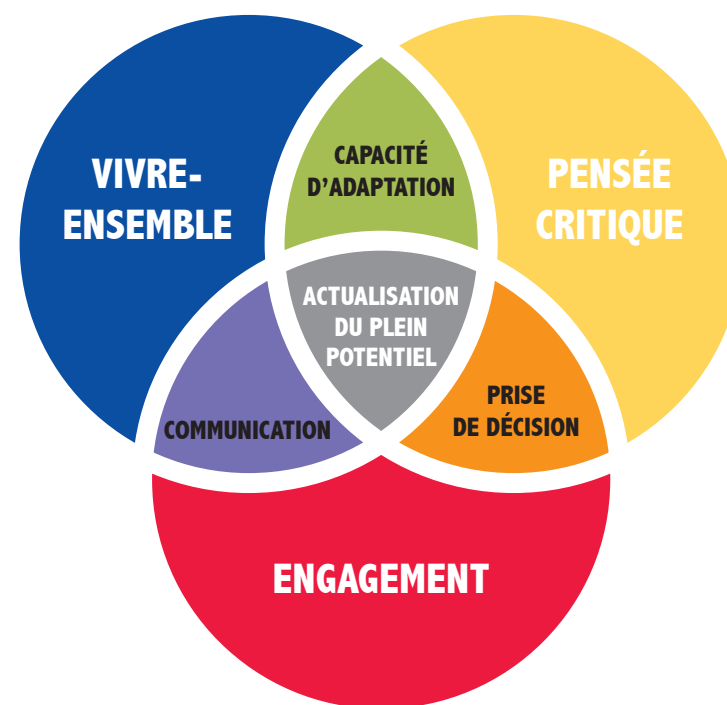
SIX COMPÉTENCES POUR L'ACTUALISATION DU PLEIN POTENTIEL

Ces composantes guideront nos actions et nos interventions quotidiennes de façon à ce que tous les membres du personnel, par leur rôle, contribuent à l'atteinte de cet objectif commun qu'est l'actualisation du plein potentiel de chaque élève. Une fois acquises, ces compétences deviendront, en quelque sorte, les traits caractéristiques des élèves de notre commission scolaire.

Enrichi et animé par sa propre identité, l'élève cheminera vers le développement de son plein potentiel en cultivant sa capacité de :

- S'engager activement;
- Être un penseur critique;
- S'adapter aux situations nouvelles;
- Communiquer de façon habile;
- Prendre des décisions éclairées;
- Pratiquer le vivre-ensemble.

Nous nous engageons donc à offrir un accompagnement à chaque élève, tout au long de son parcours à la CSRDN, que ce soit sur le plan de son développement global ou celui de ses apprentissages scolaires.



Définitions des composantes du profil de sortie

VIVRE-ENSEMBLE

Le vivre-ensemble fait référence à la qualité des relations que l'élève est en mesure d'établir avec autrui. Cette compétence se manifeste dans sa capacité d'entrer en relation avec les autres et de maintenir des rapports égaux, de coopérer, de rejeter toute forme d'exclusion et de s'ouvrir sur le monde. La qualité des liens que l'élève entretient lui permet d'avoir une attitude accueillante à l'égard de la diversité dans un environnement où coexistent différents modes de pensée. Il arrive à se constituer un réseau de connaissances et de personnes-ressources ou encore à s'intégrer à des réseaux existants.

Par exemple, lors d'une sortie de classe, l'élève interagit avec succès au sein de groupes composés de personnes différentes. Il fait preuve de sensibilité et d'empathie dans ses relations avec les autres.

La pensée critique est ce qui permet d'identifier les éléments déterminants d'une situation donnée. Elle permet à l'élève de se forger une opinion, d'en débattre et parfois de remettre en question sa propre opinion ou celle des autres. Elle s'appuie sur l'évaluation des données et le conduit à tirer des conclusions réfléchies et à élaborer des solutions appropriées.

Par exemple, l'élève qui écoute le discours des candidats à la présidence de la classe distingue, parmi toutes les informations présentées, celles qui sont les plus pertinentes de celles qui le sont moins. Il analyse les arguments, évite les idées préconçues et forge son opinion.

PENSÉE CRITIQUE

ENGAGEMENT

L'engagement est un acte par lequel l'élève s'investit activement et de façon soutenue dans la réalisation d'une tâche ou d'un projet. Il fait preuve de motivation et de persévérance dans son accomplissement afin d'atteindre un objectif. L'élève devient alors responsable de ses actes et de leurs conséquences.

Par exemple, l'élève se propose de participer à un projet qui est signifiant pour lui. Il y consacre du temps, fait les efforts nécessaires jusqu'à la fin et parvient à un résultat.



CAPACITÉ D'ADAPTATION

La **capacité d'adaptation** traduit l'aisance avec laquelle l'élève accepte et intègre les changements qui surviennent dans différentes sphères de sa vie en y adaptant son approche et en modifiant ses attitudes et ses comportements. Cette habileté fait référence à la manière dont il reçoit et vit une situation nouvelle en y réagissant de façon positive et volontaire. Elle conduit l'élève à faire preuve d'ouverture à l'égard de façons différentes de penser et de faire.

Par exemple, l'élève qui amorce un travail d'équipe réagit favorablement à ses nouveaux collègues ainsi que ses nouvelles tâches et responsabilités. Il s'initie à des façons de travailler qui lui sont inconnues et les utilise dans le but de tirer profit de cette situation plutôt que d'y résister.

La **prise de décision** est un processus par lequel l'élève fait un choix parmi plusieurs possibilités après l'analyse des conséquences de chacune d'entre elles. Il devient alors en mesure de sélectionner et de mettre en oeuvre son choix final en s'appuyant sur des critères.

Par exemple, pour choisir ses matières à option, l'élève évalue les avantages et les inconvénients des différents parcours proposés et fait son choix en fonction des critères qu'il juge importants, de ses préférences et des buts qu'il poursuit.



PRISE DE DÉCISION



COMMUNICATION

La **communication** est l'ensemble des interactions avec autrui visant à échanger de l'information. Il s'agit aussi de l'habileté à transmettre son point de vue et à saisir celui de l'autre. La communication inclut l'ensemble des stratégies, des moyens et des technologies qui permettent la diffusion, la réception et l'interprétation d'un message, en accordant une importance particulière à la qualité de la langue orale et écrite. Les défis pour l'élève sont de bien formuler son message, de l'adapter à son interlocuteur ainsi qu'au contexte et de bien comprendre celui qui lui est destiné. Les habiletés de communication de base sont l'écoute, le questionnement et la rétroaction.

Par exemple, lors d'une discussion en classe, l'élève donne son opinion sur un sujet donné ou fait respectueusement une remarque critique. À la fin des échanges, ses pairs comprennent son point de vue sans se sentir blessés ou offusqués.

LES SIX COMPOSANTES PRÉCÉDEMMENT DÉFINIES CONVERGENT TOUTES VERS L'ATTEINTE D'UN SEUL OBJECTIF COMMUN : L'ACTUALISATION DU PLEIN POTENTIEL DE L'ÉLÈVE.

L'**actualisation de son plein potentiel** repose sur l'acquisition de connaissances et d'habiletés qui sont liées à la connaissance de soi. En vivant des expériences diversifiées, l'élève apprend à se reconnaître comme un être unique ayant des goûts, des aspirations, des forces et des besoins qui lui sont propres. Il apprend à se faire confiance, développe son estime de soi et devient en mesure de prendre sa place parmi les autres. En mettant à profit ses compétences et ses apprentissages, il exploite au maximum ses capacités afin de devenir une personne épanouie dans sa vie personnelle et engagée dans sa communauté.



ACTUALISATION DU PLEIN POTENTIEL



Enjeux, orientations et objectifs

CETTE SECTION CONSTITUE LE COEUR DU PEVR.

Elle présente les enjeux qui ont été identifiés lors des consultations, les orientations qui en ont découlées et enfin les objectifs qui ont été retenus afin de se donner une vision commune centrée sur la réussite des élèves.

Étant donné l'aspect dynamique du contexte dans lequel s'inscrit notre PEVR, il est important de mesurer, à l'aide d'indicateurs, son évolution et ses effets. Cela nous permettra d'ajuster nos actions et d'ainsi favoriser l'atteinte des cibles établies de façon concertée et détaillées en annexe.

Un milieu inclusif où chacun peut réussir



Bien que l'évolution du taux de réussite des élèves démontre que nous sommes en progression depuis les dernières années, l'analyse de nos résultats de juin 2017 fait ressortir qu'il existe encore des écarts significatifs entre nos différentes clientèles d'élèves. Par l'orientation 1, la commission scolaire réitère sa grande préoccupation à l'égard des différences entre les taux de réussite des garçons et ceux des filles, des élèves provenant de milieux défavorisés et ceux provenant de milieux favorisés, des élèves du régulier et ceux des élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (HDAA) incluant les élèves à haut potentiel.

Orientation #1

ACCROÎTRE LA PERSÉVÉRANCE ET LA RÉUSSITE SCOLAIRES DE TOUS LES ÉLÈVES

OBJECTIFS

INDICATEURS

1.1	<p>Diminuer l'écart de réussite entre les garçons et les filles, en augmentant le taux de réussite des garçons tout en maintenant ou en améliorant le niveau de réussite des filles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de réussite aux épreuves de lecture et d'écriture • Taux de diplomation et de qualification après sept ans
1.2	<p>Diminuer l'écart de réussite entre les élèves HDAA et les élèves du régulier, tout en maintenant ou en améliorant le niveau de réussite des élèves du régulier.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de réussite aux épreuves de lecture, d'écriture et de mathématique pour la compétence raisonner • Proportion des élèves handicapés en modification des attentes des exigences du PFEQ
1.3	<p>Diminuer l'écart de réussite entre les élèves des milieux favorisés (IMSE 1-4) et défavorisés (IMSE 8-10), tout en maintenant ou en améliorant le niveau de réussite des élèves de milieux favorisés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de réussite aux épreuves de lecture, d'écriture, de mathématique pour la compétence raisonner • Taux de diplomation et de qualification après sept ans

Orientation #1 (suite)

ACCROÎTRE LA PERSÉVÉRANCE ET LA RÉUSSITE SCOLAIRES DE TOUS LES ÉLÈVES

OBJECTIFS

INDICATEURS

1.4	Diminuer l'écart de diplomation et de qualification entre les élèves HDAA et les élèves du régulier , tout en maintenant ou en améliorant le taux de diplomation et de qualification des élèves du régulier.	<ul style="list-style-type: none">· Taux de réussite aux trois épreuves de la 6^e année (lecture, écriture et mathématique)· Taux de diplomation et de qualification après sept ans
1.5	Diminuer l'écart de diplomation et de qualification entre les élèves issus de l'immigration de 1^{re} génération et les autres élèves , tout en maintenant ou en améliorant le taux de diplomation et de qualification des autres élèves.	<ul style="list-style-type: none">· Taux de réussite aux trois épreuves de la 6^e année (lecture, écriture et mathématique)· Taux de diplomation et de qualification après sept ans
1.6	Augmenter la proportion des élèves de moins de 20 ans qui obtiennent un premier diplôme ou une première qualification.	<ul style="list-style-type: none">· Taux de diplomation et de qualification après sept ans, tous cheminements confondus· Proportion des élèves qui ont commencé un programme de formation professionnelle, qui l'ont suivi en continuité et qui l'ont réussi· Proportion des élèves qui ont commencé le parcours de formation axée sur l'emploi (PFAE), qui l'ont suivi en continuité et qui l'ont réussi
1.7	Élaborer et mettre en oeuvre une offre de service en lien avec le développement de la compétence en littératie à l'intention de la population adulte de notre territoire.	<ul style="list-style-type: none">· Inventaire des offres de service (secteurs Argenteuil et Saint-Jérôme)· Nombre d'élèves inscrits pour le secteur Argenteuil
1.8	Augmenter le nombre d'élèves formés en FP répondant aux besoins du marché du travail.	<ul style="list-style-type: none">· Taux de diplomation et de qualification en FP· Taux de placement des finissants en FP· Nombre d'heures dispensées de formation sur mesure et autofinancée
1.9	Augmenter la proportion des élèves en FGA qui complètent leurs objectifs de formation.	<ul style="list-style-type: none">· Proportion des élèves qui n'ont pas atteint leurs objectifs de formation et qui poursuivent à la session suivante· Proportion des élèves qui atteignent leurs objectifs de formation au cours de l'année scolaire

Un milieu créatif où l'on intervient rapidement



Notre organisation croit à l'importance d'agir tôt, telle qu'exprimée dans la Politique de la réussite éducative du MEES. Les recherches démontrent que plus nous agissons en prévention tout au long du parcours scolaire, plus les interventions favorisent la persévérance et la réussite, diminuant par la même occasion le décrochage. L'orientation 2 démontre la volonté de la CSDRN de mettre en place des mesures adaptées pour les élèves, dès qu'un besoin est identifié, incluant les élèves à haut potentiel.

Orientation #2

AGIR TÔT ET DE FAÇON CONCERTÉE AFIN D'ASSURER UN PARCOURS SCOLAIRE EN CONTINUITÉ POUR CHAQUE ÉLÈVE

OBJECTIFS

INDICATEURS

2.1	Augmenter la proportion d'élèves qui obtiennent plus de 70 % en lecture.	<ul style="list-style-type: none"> · Proportion des élèves ayant 70 % et plus à l'épreuve
2.2	Augmenter la proportion d'élèves qui obtiennent plus de 70 % en écriture.	<ul style="list-style-type: none"> · Proportion des élèves ayant 70 % et plus à l'épreuve
2.3	Augmenter la proportion d'élèves qui obtiennent plus de 70 % à la compétence 2 en mathématique (raisonner).	<ul style="list-style-type: none"> · Proportion des élèves ayant 70 % et plus pour la compétence raisonner de l'épreuve de mathématique
2.4	Améliorer les transitions d'un cycle à l'autre, d'un ordre d'enseignement à l'autre, d'un secteur à l'autre, de la classe spécialisée à la classe régulière et vers une vie active ou le marché du travail.	<ul style="list-style-type: none"> · Proportion des établissements ayant mis en place ou révisé les modalités de transition
2.5	Augmenter la proportion d'élèves de 12 ans ou moins qui entrent au secondaire en ayant réussi en lecture, en écriture et en mathématique (raisonner) au primaire.	<ul style="list-style-type: none"> · Proportion des élèves de 12 ans ou moins qui entrent au secondaire en ayant réussi les épreuves de lecture, d'écriture et de mathématique (raisonner)

Un milieu stimulant où chacun apprend

Lors des consultations, les membres de chaque corps d'emploi ont exprimé leurs besoins en ce qui a trait au soutien et à la formation continue afin de se perfectionner et de contribuer de façon optimale à l'atteinte des objectifs de l'organisation et à la réussite des élèves. Le développement professionnel s'est donc imposé comme un levier nécessaire à la réussite des élèves et demeure une priorité organisationnelle comme l'illustre l'orientation 3.

Orientation #3

FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DE L'ENSEMBLE DES MEMBRES DU PERSONNEL DE LA COMMISSION SCOLAIRE

OBJECTIFS

INDICATEURS

<p>3.1</p>	<p>Soutenir et appuyer tous les membres du personnel dans leur développement professionnel en élaborant, de façon concertée, un plan de formations ciblées, un programme d'insertion ainsi qu'un mécanisme d'accompagnement pour chaque corps d'emploi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proportion des membres du personnel dont les plans de développement professionnel sont élaborés de façon concertée et contiennent des formations ciblées, un programme d'insertion professionnelle ainsi qu'un mécanisme d'accompagnement
<p>3.2</p>	<p>Accroître le taux de satisfaction des membres du personnel quant aux conditions mises en place visant à favoriser leur développement professionnel ainsi qu'aux effets positifs dans leur pratique quotidienne et sur la réussite des élèves.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proportion des membres du personnel qui reconnaissent avoir des conditions favorables pour répondre à leurs besoins prioritaires de développement professionnel • Proportion des membres du personnel qui reconnaissent les effets positifs du développement professionnel sur leur pratique quotidienne et sur la réussite des élèves

Un milieu accueillant,
sain et sécuritaire où l'on
agit avec bienveillance



Sachant que le bien-être physique, affectif et intellectuel constituent des facteurs de protection importants et contribuent à la réussite scolaire et personnelle de nos élèves, l'orientation 4 traduit notre volonté collective d'agir avec bienveillance dans des établissements où la sécurité et l'accueil sont des préoccupations quotidiennes.

Orientation #4

OFFRIR AUX ÉLÈVES ET À TOUT LE PERSONNEL UN MILIEU DE VIE SAIN ET SÉCURITAIRE

OBJECTIFS

INDICATEURS

4.1	Favoriser l'adoption et la manifestation de comportements positifs pour un climat sain et sécuritaire.	<ul style="list-style-type: none"> Proportion des établissements qui ont élaboré un plan d'action et qui le mettent en oeuvre
4.2	Augmenter la proportion d'élèves du primaire qui sont physiquement actifs 60 minutes par jour.	<ul style="list-style-type: none"> Proportion des établissements du primaire qui ont élaboré un plan d'action et qui le mettent en oeuvre
4.3	Augmenter la proportion des bâtiments du parc immobilier ainsi que des équipements et des installations qui sont dans un état satisfaisant.	<ul style="list-style-type: none"> Proportion des bâtiments qui sont dans un état satisfaisant (IVP de 15 % et moins)

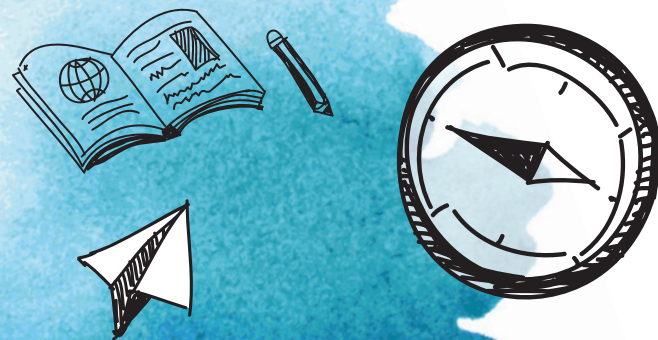
Mécanisme de suivi et d'évaluation



Engagés dans l'atteinte de nos objectifs de persévérance et de réussite des élèves, nous avons instauré divers outils et mécanismes pour assurer la mise en oeuvre, le suivi et la reddition de comptes de notre PEVR, toujours dans cet esprit de concertation et de collaboration de l'ensemble des acteurs de l'organisation.

Pour ce faire, un comité de suivi formé de gestionnaires qui sont porteurs, collectivement avec leurs équipes, des orientations comprises dans le PEVR veillera à son opérationnalisation en assurant le suivi des indicateurs et des cibles, au moyen d'un tableau de bord intégré, en identifiant les obstacles rencontrés et en proposant des solutions adaptées. Responsable de rendre compte de l'atteinte des objectifs de notre plan, ce comité aura le rôle de réunir les conditions favorables et de faire les ajustements requis à la mise en oeuvre du PEVR.

Afin de le soutenir dans son mandat, un comité de vigie composé des membres du groupe de travail ayant participé à élaboration du PEVR et formé de commissaires, de gestionnaires, d'enseignants, de professionnels et de membres du personnel de soutien agira comme instance de supervision et de réflexion collective. En collaborant aux travaux du comité de suivi dans leur analyse de l'évolution des résultats et de l'efficacité des moyens mis en place, cette cellule de veille stratégique communiquera toutes recommandations pertinentes en vue de concrétiser la vision et l'esprit de notre Plan d'engagement vers la réussite et d'enrichir les actions réalisées pour garder bien vivant notre profil de sortie. À l'affût de pratiques gagnantes, les membres du comité de vigie seront en quelque sorte les yeux et les oreilles de l'ensemble des membres du personnel de notre commission scolaire qu'ils représenteront, tout en veillant à susciter leur intérêt et à recueillir leurs commentaires à l'égard de la progression des résultats de notre PEVR.





Remerciements

Au terme de la démarche d'élaboration de notre PEVR, nous tenons à remercier tous ceux et celles qui ont participé à la réflexion autour de ce projet collectif de taille. Ce défi n'aurait pu être relevé sans l'implication des quelque 6 590 employés, gestionnaires, commissaires, parents et élèves qui ont généreusement partagé leurs préoccupations et leurs suggestions lors des consultations et qui ont donné leurs couleurs aux orientations stratégiques de notre commission scolaire pour les prochaines années.

Nous ne pouvons passer sous silence le travail collaboratif des membres du comité d'élaboration du PEVR. Leur engagement, leur ouverture et leur transparence ont contribué à la richesse des échanges et des réflexions. L'éthique de travail de ce comité et la qualité de leurs travaux se sont transposées dans ce document. C'est avec brio qu'ils ont relevé le défi et suscité l'adhésion à ce projet mobilisateur.

La CSRDN est aussi redevable à ses partenaires qui tissent avec elle une véritable communauté éducative au bénéfice de tous les élèves. Ils évoluent dans différents domaines et leur expertise ainsi que leur contribution ne peuvent qu'être bénéfiques à notre clientèle. Nous les remercions.

Le succès du Plan d'engagement vers la réussite est étroitement lié à l'implication de tous et de toutes. Soyez assurés que nous continuerons d'accorder une importance capitale à la concertation et à la collaboration pour accomplir notre mission avec l'énergie et la passion qui nous caractérisent.



Annexe : Indicateurs et cibles

D'ici 2022...

OBJECTIFS		INDICATEURS		CIBLES 2022	
ORIENTATION 1 : ACCROÎTRE LA PERSÉVÉRANCE ET LA RÉUSSITE SCOLAIRES DE TOUS LES ÉLÈVES					
1.1	Diminuer l'écart de réussite entre les garçons et les filles, en augmentant le taux de réussite des garçons tout en maintenant ou en améliorant le niveau de réussite des filles.	Taux de réussite aux épreuves de lecture	4 ^e et 6 ^e année	Écart de 4 %	
			2 ^e secondaire	Écart de 12 %	
		Taux de réussite aux épreuves d'écriture	4 ^e et 6 ^e année	Écart de 4 %	
			2 ^e secondaire	Écart de 10 %	
		5 ^e secondaire	Écart de 7 %		
		Taux de diplomation et de qualification après sept ans	Diplomation	Écart de 13 %	
			Diplomation et qualification	Écart de 10 %	
1.2	Diminuer l'écart de réussite entre les élèves HDAA et les élèves du régulier, tout en maintenant ou en améliorant le niveau de réussite des élèves du régulier.	Taux de réussite aux épreuves de lecture	4 ^e et 6 ^e année	Écart de 10 %	
			2 ^e secondaire		
		Taux de réussite aux épreuves d'écriture	4 ^e et 6 ^e année		
			2 ^e et 5 ^e secondaire		
		Taux de réussite aux épreuves de mathématique pour la compétence raisonner	4 ^e et 6 ^e année		
		2 ^e et 4 ^e secondaire (CST)			
		Proportion des élèves handicapés en modification des attentes des exigences du PFEQ	Primaire	13 %	
			Secondaire	27 %	
1.3	Diminuer l'écart de réussite entre les élèves des milieux favorisés (IMSE 1-4) et défavorisés (IMSE 8-10), tout en maintenant ou en améliorant le niveau de réussite des élèves de milieux favorisés.	Taux de réussite aux épreuves de lecture	4 ^e année	Écart de 9 %	
			6 ^e année	Écart de 5 %	
		Taux de réussite aux épreuves d'écriture	4 ^e année	Écart de 4 %	
			6 ^e année	Écart de 5 %	
		Taux de réussite aux épreuves de mathématique pour la compétence raisonner	2 ^e année	Écart de 6 %	
			4 ^e année	Écart de 5 %	
		6 ^e année	Écart de 10 %		
		Taux de diplomation et de qualification après sept ans	Diplomation	Écart de 18 %	
			Diplomation et qualification	Écart de 10 %	
1.4	Diminuer l'écart de la diplomation et de qualification entre les élèves HDAA et les élèves du régulier, tout en maintenant ou en améliorant le taux de diplomation et de qualification des élèves du régulier.	Taux de réussite aux trois épreuves de lecture, d'écriture et de mathématique	6 ^e année	Écart de 10 %	
		Taux de diplomation et de qualification après sept ans	Diplomation et qualification	Écart de 60 %	
1.5	Diminuer l'écart de diplomation et de qualification entre les élèves issus de l'immigration de 1^{er} génération et les autres élèves, tout en maintenant ou en améliorant le taux de diplomation et de qualification des autres élèves.	Taux de réussite aux trois épreuves de lecture, d'écriture et de mathématique	6 ^e année	Écart de 6 %	
		Taux de diplomation et de qualification après sept ans	Diplomation et qualification	Écart de 3 %	
1.6	Augmenter la proportion des élèves de moins de 20 ans qui obtiennent un premier diplôme ou une première qualification.	Taux de diplomation et de qualification après sept ans, tous cheminements confondus	Diplomation	75 %	
			Qualification	10 %	
			Diplomation et qualification	80 %	
		Proportion des élèves qui ont commencé un programme de formation professionnelle, qui l'ont suivi en continuité et qui l'ont réussi	Diplomation	84 %	
		Proportion des élèves qui ont commencé le parcours de formation axée sur l'emploi (PFAE), qui l'ont suivi en continuité et qui l'ont réussi	FMS (1 an)	72 %	
			FPT (3 ans)	50 %	
1.7	Élaborer et mettre en oeuvre une offre de service en lien avec le développement de la compétence en littératie à l'intention de la population adulte de notre territoire.	Inventaire des offres de service (secteurs Argenteuil et Saint-Jérôme)	Au moins une offre de service par secteur géographique		
		Nombre d'élèves inscrits pour le secteur Argenteuil	Doublé le nombre d'élèves inscrits		
1.8	Augmenter le nombre d'élèves formés en FP répondant aux besoins du marché du travail.	Taux de diplomation et de qualification en FP	AEP	Augmentation de 5 %	
			DEP	Augmentation de 5 %	
		Taux de placement des finissants en FP	AEP	80 % en emploi	
			DEP		
		Nombre d'heures dispensées de formation sur mesure et autofinancée	Augmentation de 10 %		
1.9	Augmenter la proportion des élèves en FGA qui complètent leurs objectifs de formation.	Proportion des élèves qui n'ont pas atteint leurs objectifs de formation et qui poursuivent à la session suivante	20 %		
		Proportion des élèves qui atteignent leurs objectifs de formation au cours de l'année scolaire	50 %		

Annexe : Indicateurs et cibles (suite)

D'ici 2022...

OBJECTIFS		INDICATEURS		CIBLES 2022	
ORIENTATION 2 : AGIR TÔT ET DE FAÇON CONCERTÉE AFIN D'ASSURER UN PARCOURS SCOLAIRE EN CONTINUITÉ POUR CHAQUE ÉLÈVE					
2.1	Augmenter la proportion d'élèves qui obtiennent plus de 70 % en lecture.	Proportion des élèves ayant 70 % et plus à l'épreuve de lecture	4 ^e année	75 %	
			6 ^e année	80 %	
			2 ^e secondaire	65 %	
2.2	Augmenter la proportion d'élèves qui obtiennent plus de 70 % en écriture.	Proportion des élèves ayant 70 % et plus à l'épreuve d'écriture	4 ^e année	73 %	
			6 ^e année	80 %	
			2 ^e secondaire	70 %	
			5 ^e secondaire	75 %	
2.3	Augmenter la proportion d'élèves qui obtiennent plus de 70 % à la compétence 2 en mathématique (raisonner).	Proportion des élèves ayant 70 % et plus pour la compétence 2 (raisonner) à l'épreuve de mathématique	4 ^e et 6 ^e année	74 %	
			2 ^e secondaire	55 %	
			4 ^e secondaire (CST)	60 %	
2.4	Améliorer les transitions d'un cycle à l'autre, d'un ordre d'enseignement à l'autre, d'un secteur à l'autre, de la classe spécialisée à la classe régulière et vers une vie active ou le marché du travail.	Proportion des établissements ayant mis en place ou révisé les modalités de transition		100 %	
2.5	Augmenter la proportion d'élèves de 12 ans ou moins qui entrent au secondaire en ayant réussi en lecture, en écriture et en mathématique (raisonner) au primaire.	Proportion des élèves de 12 ans ou moins qui entrent au secondaire en ayant réussi les épreuves de lecture, d'écriture et de mathématique (raisonner)	6 ^e année	85 %	
ORIENTATION 3 : FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DE L'ENSEMBLE DES MEMBRES DU PERSONNEL DE LA COMMISSION SCOLAIRE					
3.1	Soutenir et appuyer tous les membres du personnel dans leur développement professionnel en élaborant, de façon concertée, un plan de formations ciblées, un programme d'insertion ainsi qu'un mécanisme d'accompagnement pour chaque corps d'emploi.	Proportion des membres du personnel dont les plans de développement professionnel sont élaborés de façon concertée et contiennent des formations ciblées, un programme d'insertion professionnelle ainsi qu'un mécanisme d'accompagnement		80 %	
3.2	Accroître le taux de satisfaction des membres du personnel quant aux conditions mises en place visant à favoriser leur développement professionnel ainsi qu'aux effets positifs dans leur pratique quotidienne et sur la réussite des élèves.	Proportion des membres du personnel qui reconnaissent avoir des conditions favorables pour répondre à leurs besoins prioritaires de développement professionnel		80 %	
		Proportion des membres du personnel qui reconnaissent les effets positifs du développement professionnel sur leur pratique quotidienne et sur la réussite des élèves		80 %	
ORIENTATION 4 : OFFRIR AUX ÉLÈVES ET À TOUT LE PERSONNEL UN MILIEU DE VIE SAIN ET SÉCURITAIRE					
4.1	Favoriser l'adoption et la manifestation de comportements positifs pour un climat sain et sécuritaire.	Proportion des établissements qui ont élaboré un plan d'action et qui le mettent en œuvre		100 %	
4.2	Augmenter la proportion d'élèves du primaire qui sont physiquement actifs 60 minutes par jour.	Proportion des établissements du primaire qui ont élaboré un plan d'action et qui le mettent en œuvre		100 %	
4.3	Augmenter la proportion des bâtiments du parc immobilier ainsi que des équipements et des installations qui sont dans un état satisfaisant.	Proportion des bâtiments qui sont dans un état satisfaisant (IVP de 15 % et moins)		Augmentation de 7 %	

Annexe : Membres du comité d'élaboration du PEVR

NOM	TITRE	RÔLE OU CATÉGORIE D'EMPLOI REPRÉSENTÉE
M ^{me} Nathalie Côté	Directrice, école Sans-Frontières	Direction d'école primaire
M ^{me} Josée Dechamplain	Directrice, Service des ressources éducatives	Direction des services éducatifs
M ^{me} Guylaine Desroches	Directrice générale	Direction générale
M ^{me} Mélanie Dufort	Coordonnatrice, Service du secrétariat général et des communications	Gestionnaire de service
M ^{me} Nancy Guénette	Technicienne en éducation spécialisée, école Mer-et-Monde	Personnel de soutien en service direct à l'élève
M. Jean-Pierre Joubert	Président	Commissaire élu
M. Richard Jourdain	Directeur, école secondaire Émilien-Frenette	Direction d'école secondaire
M. Marc-André Lachaine	Directeur, Centre de formation professionnelle Performance Plus	Direction de centre de formation
M ^{me} Josiane l'Heureux	Enseignante, école alternative de la Fourmilière	Personnel enseignant d'école primaire
M ^{me} Geneviève Patenaude	Commissaire-parent	Commissaire-parent
M ^{me} Julie St-Pierre	Enseignante en anglais langue seconde, école secondaire Saint-Stanislas	Personnel enseignant d'école secondaire
M. Sébastien Tardif	Directeur général adjoint à la réussite	Direction générale adjointe à la réussite
M ^{me} Josée Yale	Animatrice de vie spirituelle et d'engagement communautaire, Service des ressources éducatives	Personnel professionnel non enseignant en service direct à l'élève
M ^{me} Mélanie Vachon	Directrice générale, Carrefour Jeunesse-emploi Rivière-du-Nord	Membre de la communauté
M ^{me} Marie-France Tremblay	Enseignante en français, Centre de formation générale aux adultes - Édifice Marchand	Enseignante de centre de formation

Annexe : Liste des acronymes

AEP

Attestation
d'études
professionnelles

CSRDN

Commission
scolaire de la
Rivière-du-Nord

DEP

Diplôme
d'études
professionnelles

DES

Diplôme
d'études
secondaires

FGA

Formation
générale des
adultes

FMS

Formation des
métiers
semi-spécialisés

FP

Formation
professionnelle

FPT

Formation
préparatoire au
travail

HDAA

Handicapé
ou en difficulté
d'adaptation ou
d'apprentissage

IMSE

Indice de milieu
socio-économique

IVP

Indice de vétusté
physique

LIP

Loi sur
l'instruction
publique

MEES

Ministère
de l'Éducation et
de l'Enseignement
supérieur

MRC

Municipalité
régionale de
comté

PEVR

Plan
d'engagement
vers la réussite

PFAE

Parcours de
formation axée
sur l'emploi

PFEQ

Programme de
formation de
l'école québécoise



Annexe : Bibliographie



ARCHAMBAULT, J., et DUMAIS, F. (2010). *Des données pour diriger : utiliser ou produire des données et prendre des décisions. Une recension de la littérature scientifique et professionnelle*, Université de Montréal et Programme de soutien à l'école montréalaise, 96 p.

GARON, Marc-Alain. *L'Anonyme*, vol. 7, no. 7, (mars 1999).

GENDRON, MÉLANÇON, HÉBERT et FRENETTE (2012). *Rapport de recherche sur la persévérance scolaire en Chaudière-Appalaches*, UQAR - Campus de Lévis

GOVERNEMENT DU QUÉBEC, (2013) – *Gestion axée sur les résultats* (Guides)

INSTITUT DE COOPÉRATION POUR L'ÉDUCATION DES ADULTES (2012). *Compétences génériques*, 40 p.

LEGENBRE, Renald (2005). *Dictionnaire actuel de l'éducation*, 3^e éd., Montréal, Guérin. 1554 p.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION (2001a). *Programme de formation de l'école québécoise*. Éducation préscolaire, enseignement primaire, Québec, 354 p.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION (2006). *Programme d'enseignement au secondaire*, Québec, 605 p.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION (2002). *Élaboration des programmes d'Études professionnelles Cadre général - Cadre technique*, Québec, 24 p.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION (2003). *Politique d'évaluation des apprentissages*, Québec, 68 p.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR (2017). *Politique de la réussite éducative : le plaisir d'apprendre, la chance de réussir*, Québec, Le Ministère, 79 p.

OUELLET, Danielle et HART Sylvie Ann, (2013). *Les compétences du 21^e siècle*. OCE, vol. 4, no 4. (Décembre 2013).

RIDDE, Valéry, et DAGENAIS, Christian. (2012). *Approches et pratiques en évaluation de programme*, Les Presses de l'Université de Montréal, 471 p.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2013). *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation : pour une gestion saine et performante*, Québec, Le Secrétariat, 26 p.