

**COMMISSION SCOLAIRE CRIE**  
**PLAN D'ACTION STRATÉGIQUE**  
**2011-2015**  
**VUE D'ENSEMBLE**



*Agir ensemble pour créer  
une Nation crie scolarisée et prospère  
grâce à une pédagogie stimulante et  
un apprentissage de grande valeur*

**Auteurs :**  
Le directeur général et l'équipe de gestion  
de la Commission scolaire crie

*17 juin 2010*

## Table des matières

	<u>Page</u>
1. Introduction	3-7
2. Objectifs stratégiques visant la réussite scolaire et progrès annuels attendus	8-9
3. Secteurs d'intervention stratégique et finalités : Sommaire	10-16
4. Allocation des ressources	17-18
5. Évaluation de la gestion et de la performance	19
6. Conclusion	20

## **SECTION 1 : INTRODUCTION**

### **Nos élèves (Nos clients)**

- **603 élèves de maternelle et prématernelle**
- **1 740 élèves du primaire**
- **1 397 élèves du secondaire**
- **Environ 800 élèves adultes par année reçoivent du soutien postsecondaire, une formation générale continue ou une formation professionnelle**

Mise sur pied en 1978 aux termes de la Convention de la Baie James et du Nord québécois, la Commission scolaire crie (« la Commission ») a pour mandat d'offrir des programmes d'enseignement aux jeunes Cris, de la prématernelle à la 5<sup>e</sup> secondaire, et d'aider les adultes cris qui se dirigent vers des études postsecondaires, une formation continue ou une formation professionnelle. La mission de notre Commission scolaire diffère de celle des autres commissions dans un aspect très important : en plus de former des jeunes et des adultes scolarisés, notre Commission a, en outre, pour mission de veiller à ce que les jeunes Cris parlent couramment le dialecte cri du Québec et qu'ils soient bien intégrés dans leur culture et leur identité crie.

### **Avoir le courage de comprendre où nous en sommes et ce que nous devons faire pour nous améliorer.**

Au cours des deux dernières années, la Commission a agi de façon proactive en se fixant des objectifs de réussite scolaire et en évaluant de façon objective « l'écart stratégique » qui existe entre la « situation souhaitée » pour nos élèves et leur « situation actuelle », tant pour ce qui est des jeunes que des adultes. Plusieurs évaluations indépendantes nous ont permis de déterminer que cet écart est suffisamment grand et important pour justifier une approche ciblée, déterminée et gérée professionnellement pour combler en grande partie cet écart dans les cinq prochaines années et au-delà.

La Commission a engagé des experts en formation des jeunes pour mettre en place, en partenariat avec les éducateurs et les dirigeants de la Commission scolaire crie, les initiatives et les finalités les mieux adaptées pour corriger les écarts identifiés par rapport aux jeunes Cris. La Commission a également engagé des experts dans les secteurs de la planification stratégique, du renforcement des capacités organisationnelles et de la gouvernance en vue d'établir l'orientation stratégique et les « fins » visées qui permettront au comité de gestion de la Commission d'identifier, à l'échelle de la Commission, les initiatives et les finalités (les « moyens ») nécessaires pour atteindre les « fins » souhaitées pour les élèves.

## **Mettre nos élèves en priorité, en actes aussi bien qu'en paroles, et permettre à leurs éducateurs d'être les « défenseurs » de leurs besoins, au besoin.**

En plus des initiatives et de la prestation de services éducatifs, la Commission comprend très bien que sa propre organisation et sa démarche de gestion n'ont pas été alignées à son objectif souhaité, c'est-à-dire de mettre les « élèves et les éducateurs en priorité ». Si rien ne change — tant au niveau des actes que des paroles —, les initiatives en matière d'éducation ne porteront pas fruit. C'est pour cette raison que la Commission a convenu de s'organiser et d'agir de manière à desservir d'abord et avant tout les élèves et leurs éducateurs, sachant très bien que les groupes éducatifs au sein de la Commission agiront comme les « défenseurs » des élèves à ce titre. Ils demanderont et approuveront les calendriers opérationnels, les services éducatifs et le renouvellement des ressources.

La Commission entend accomplir cet objectif par l'entremise d'une « équipe de la coalition » formée de chefs d'équipe chargés de diriger et d'approuver les finalités stratégiques « des équipes de la coalition » du personnel des services éducatifs et opérationnels, travaillant ensemble, côte à côte, vers un but commun. Ce réalignement sera mené comme première étape de la finalité du secteur d'intervention stratégique (A7) - « Des groupes de gestion qui répondent efficacement aux besoins des élèves, d'abord et avant tout. »

## **Assembler tous les éléments, pour nous aider à guider nos interventions.**

Le Plan stratégique est la manifestation écrite de ces objectifs et de ce qui sera fait à tous les niveaux de la Commission afin de les atteindre. Le Plan a été conçu avec comme principal objectif global la réussite des élèves. Le Plan guidera toutes les priorités, le renouvellement des ressources et l'aménagement organisationnel de la Commission. C'est également le Plan qui guidera individuellement et collectivement tous les actes, choix et comportements du personnel.

## **Et nous aider à comprendre comment ça va.**

Le Plan comprend également un « bulletin » qui décrit clairement les objectifs fixés et la mesure dans laquelle ils sont atteints. La Commission s'est engagée à se gouverner en se concentrant totalement sur ces mesures stratégiques et les finalités associées à leur succès. La Commission s'engage également à être responsable du succès de toutes ces mesures et à prendre les interventions nécessaires pour s'assurer que la prestation efficace des services soit récompensée et qu'un rendement moins que satisfaisant fasse l'objet d'un changement rapide et efficace pour remettre les choses sur la bonne voie.

## **Un tournant dans notre histoire - Aller de l'avant avec confiance vers un objectif commun**

La Commission scolaire crie comprend l'unicité de sa double mission de former des élèves en ce qui a trait aux connaissances de base et à la culture et la langue cries, et de soutenir la formation continue de nos élèves adultes. Alors que nous allons prendre des mesures immédiates et vigoureuses pour améliorer les connaissances de base de nos jeunes Cris, et notre capacité à offrir les programmes clés à nos adultes cris, nous allons aussi commencer le travail nécessaire à la conception et l'élaboration d'un véritable système d'éducation cri qui intégrera tous les aspects de la langue, de la culture et du mode de vie cris dans la formation de nos élèves.

Nous avons fait preuve de courage en évaluant de façon objective notre performance antérieure plutôt que de la cacher, et nous sommes maintenant prêts à faire preuve de ce même courage et à mettre en place un Plan stratégique fondé sur les meilleures pratiques d'enseignement, et élaboré exclusivement pour nos deux groupes clients, soit les jeunes élèves cris et les élèves adultes cris. Ce faisant, nous atteindrons notre objectif fondamental : le succès des élèves sur les plans scolaire, social et économique.

Le tableau suivant indique l'orientation stratégique prépondérante qui a servi à élaborer le Plan d'action stratégique, ainsi que le mandat, la mission, la vision, les valeurs et les principes directeurs en vertu desquelles la Commission a convenu de fonctionner.

## Coup d'œil sur l'orientation stratégique : Orientation future proposée

**Mandat** Tel que prévu au chapitre 16 de la Convention de la Baie James et du Nord québécois, la Commission scolaire crie a l'entière compétence et responsabilité en matière d'éducation de toute communauté crie sur les terres des catégories I et II.

**Mission** Offrir une formation continue qui inculque l'identité crie, en partenariat avec nos communautés, et ce, afin de permettre à chaque élève d'obtenir les qualifications et les compétences qui lui permettront de contribuer positivement à la Nation crie et à la société dans son ensemble.

**Vision** Créer une Nation crie scolarisée et prospère grâce à une pédagogie stimulante et un apprentissage de grande valeur.

**Valeurs**

Souchayimuwin Courage	Taabwaaoushiwin Honnêteté	Dibtaimuwin Humilité	Souwaayichiichaawin Compassion	Chishtaiimiduwin Respect	Naanahwiikaaduwin Partage	Kaachaataawaayiiitaamuwin Sagesse
--------------------------	------------------------------	-------------------------	-----------------------------------	-----------------------------	------------------------------	--------------------------------------

**Principes directeurs** Afin de respecter, promouvoir et de soutenir notre mission, notre vision et nos objectifs, nous nous engageons à agir en conformité avec les principes suivants :

1. Exister, d'abord et avant tout, pour le bien général de nos élèves.
2. Assurer l'excellence et l'innovation en matière de qualité, des normes et du leadership.
3. Mettre l'accent sur l'amélioration et la formation continue.
4. Être axé sur les résultats.
5. Rendre compte de nos valeurs, et être disciplinés et transparents quant aux responsabilités qui nous sont confiées.
6. Gérer nos coûts, notre temps et nos ressources de manière efficace.
7. Travailler ensemble au sein de notre organisation et avec nos communautés.

- Objectifs**
- ① Atteindre l'excellence en matière de formation des jeunes
  - ② Atteindre l'excellence en matière de services postsecondaires
  - ③ Atteindre l'excellence en matière de formation des adultes
  - ④ Établir une bonne collaboration avec les communautés et les partenaires de l'éducation
  - ⑤ Offrir des possibilités d'apprentissage de qualité qui sont convenables, flexibles et accessibles
  - ⑥ Préparer les élèves à une formation continue et au monde du travail
  - ⑦ Être une commission scolaire très performante
  - ⑧

<b>Mesures de performance</b>	<b>Secteur des jeunes</b>	<b>Éduc. des adultes</b>	<b>Postsecondaire</b>
✓ Taux de fréquentation scolaire		✓ # de demandeurs (poursuivant leur formation générale ou professionnelle)	✓ # d'élèves parrainés (au secondaire, élèves adultes, formation professionnelle)
✓ # d'élèves inscrits		✓ Taux de diplomation (poursuivant leur formation générale ou professionnelle)	✓ Taux de diplomation (d'achèvement) (université, bacc. ou supérieur, collège et formation professionnelle, par année)
✓ Taux de diplomation		✓ Taux de diplomation (poursuivant leur formation générale ou professionnelle)	✓ Rendement de l'investissement (taux de diplomation c. investissement, taux de diplomation c. # d'élèves qui restent dans la communauté)
✓ % d'élèves inscrits qui obtiennent leur diplôme d'études secondaires en 5, 6 ou 7 ans		✓ Taux de maintien en poste des formateurs	✓ % des demandeurs selon leur origine (niveau secondaire; élèves adultes; poursuite de la formation professionnelle; hors communauté)
✓ # de parents qui participent aux activités de la CSC			
✓ Taux de maintien en poste du personnel enseignant			
✓ Taux de persévérance des élèves inscrits			
✓ Résultats aux tests de rendement scolaire			
✓ % de connaissance de la langue et culture cries			
✓ Taux de satisfaction des parents envers les écoles			
<b>Ensemble</b>	✓ Efficacité du leadership (mesure à être précisée)	✓ Rapport des dépenses budgétisées par rapport aux dépenses réelles (excédent / déficit)	

Le cadre général du Plan d'action stratégique est résumé dans le tableau suivant.

### Coup d'œil sur le Plan d'action stratégique

**Vision**  
 Une Nation crie scolarisée et prospère grâce à  
 une pédagogie stimulante et un apprentissage de grande valeur



<u>Objectifs</u> (résultats scolaires)			<b>Secteur jeunes (4-18 ans)</b>	⇐ <b>NOS ÉLÈVES</b> ⇒ et la situation qu'ils souhaitent	<b>Secteur adultes (16 ans et plus)</b>	<u>Objectifs</u> (résultats scolaires)		
<u>Maîtrise</u>	<u>ACTUEL</u>	<u>AN 5</u>				<u>Postsecondaire</u>	<u>ACTUEL</u>	<u>AN 5</u>
	(%)	(%)					(%)	(%)
Langue d'ens. (mat.-6)	30	70	Scolarisés et bien informés en connaissances de base, alphabétisation, et culture et langue crie		Possédant les outils et les connaissances nécessaires pour prospérer sur le plan économique	Avec comp. prof.	70	100
Math (mat.-11)	30	60				Diplômation rég. + 1.5 an	5	10
Langue crie	?	Base+40				<u>Éd. Adultes</u>		
<u>Secondaire</u>						Diplômation – gén. – prof.		+20 +20
Diplômation rég.	9	25				Rapport de délivrance-approbation		100
Diplômation +1	25	40						



<b>A1</b> ⬇	<b>A2</b> ⬇	<b>A3</b> ⬇	<b>R1</b> ⬇	<b>R2</b> ⬇
Un curriculum garanti et viable en matière de cohérence et d'alignement de l'enseignement et de l'évaluation	Des enseignants compétents, heureux, et capables de travailler efficacement en équipe afin de s'améliorer continuellement	Des dirigeants scolaires habilités et formés sur le leadership équilibré pour l'amélioration scolaire continue	Des élèves et des familles qui sont conscients, intéressés et engagés dans la réussite scolaire	Les éléments éducatifs crie intégrés dans tous les aspects et niveaux de la formation des élèves

<b>A4</b> ⬇	<b>A5</b> ⬇	<b>R2</b> ⬇	<b>R3</b> ⬇
Une solide équipe pour diriger et gérer efficacement l'éducation des adultes	Une grande capacité de gestion pour l'éducation des adultes	Des programmes d'éducation des adultes offrant les meilleures possibilités de réussite scolaire, et s'alignant sur les principaux programmes de partenariat	Amélioration de la qualité des services de soutien actuels pour le post-secondaire

**Les 5 finalités des « secteurs d'intervention stratégique » (A) et les 3 finalités des secteurs soumis à un « examen stratégique et à des recommandations » (R) à l'égard des finalités**

#### Plus 2 finalités stratégiques fondamentales

**Finalité de l'intervention stratégique (A6) : Une Commission efficace, axée sur la réussite scolaire**

**Finalité de l'intervention stratégique (A7) : Des groupes de gestion qui soutiennent efficacement les élèves**

## SECTION 2 : OBJECTIFS STRATÉGIQUES VISANT LA RÉUSSITE SCOLAIRE, ET PROGRÈS ANNUELS ATTENDUS

La Commission comprend que la réalisation des objectifs requiert que l'état final souhaité soit clairement formulé, et ce, en objectifs mesurables, et que les progrès vers ces objectifs soient évalués sur une base régulière. Conformément à l'objectif de « mettre les élèves en priorité », tous les objectifs stratégiques sont fixés par rapport aux résultats des élèves. Voilà les objectifs sur lesquels la Commission va consacrer la majorité de son temps et de ses ressources.

Des objectifs ont été fixés pour l'an 5 (2015) du Plan, et des objectifs fixés pour chaque année à partir de l'an 1 (2011) jusqu'à l'an 5. Ces objectifs seront mesurés à partir de l'an 1 du Plan stratégique, mais ne commenceront à faire partie de l'indice de performance globale de la Commission que l'année suivant la mise en œuvre des éléments du programme de « La Réussite en vue » qui les touchent directement. Par exemple, les résultats sur les compétences relatives au programme de langue d'enseignement feront partie de l'indice de performance globale de la Commission en 2012, soit un an après la mise en œuvre complète du nouveau curriculum en langue d'enseignement. Le nouveau programme de mathématiques sera mis en œuvre en entier en 2012, et les résultats relatifs au programme de mathématiques feront partie de l'indice de performance globale de la Commission en 2013.

Les objectifs en cascade dans le secteur des jeunes sont énoncés dans les tableaux ci-dessous :

### A) Objectifs de réussite scolaire

<b>Fin de l'année</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
(A1) Secteur des jeunes						
<b>Maîtrise de la langue crie</b>	??	<b>Base</b>	<b>Base+10</b>	<b>Base+20</b>	<b>Base+30</b>	<b>Base+40</b>
<b>Maîtrise de la langue d'enseignement (CAT)</b>	31	31	40	50	60	70
<b>Compétences en mathématique (CAT)</b>	31	31	31	40	50	60
<b>Diplôme 5<sup>e</sup> secondaire – Temps rég.</b>	9	9	9	14	19	25
<b>Diplôme 5<sup>e</sup> secondaire – Temps rég. + 1 an</b>	25	25	25	30	35	40

#### Mise en œuvre des objectifs en cascade

Comme l'indique les numéros de couleur pour chaque année, même s'il faut prendre la mesure dans toutes les catégories dès le début, on ne mesure la performance de la Commission qu'un an après la mise en œuvre des finalités stratégiques qui ont un impact sur la catégorie (p. ex. le curriculum des langues est mis en œuvre en l'an 1, donc on commence à mesurer la performance en l'an 2, le curriculum de mathématiques est mis en œuvre en l'an 2, et la performance est mesurée à partir de l'an 3, etc.). Les taux de diplomation et le seuil de réussite aux épreuves au secondaire ne commencent à compter pour la performance qu'en l'an 4, car ils ne seront probablement pas touchés par les initiatives stratégiques dans les ans 1 à 3.

En plus de ces objectifs de réussite scolaire, plusieurs autres « principaux indicateurs », ayant un impact direct sur la réussite dans la formation des jeunes, seront mesurés et inclus dans l'indice de performance globale de la Commission.

Ceux-ci sont énoncés dans le tableau à la page suivante :



## B) Objectifs quant aux principaux indicateurs

<b>Fin de l'année</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
% du curriculum complété	15	25	50	75	95	100
Temps d'embauche moyen (jours)	55	55	50	45	40	35
Maintien en poste des enseignants	??	70	75	80	80	80
% d'enseignants suppléants	35	30	25	15	15	10
Carte de pointage du directeur d'école	??	60	65	70	75	80
Taux de fréquentation	65	70	75	80	85	90
<b>Objectifs de satisfaction des parties prenantes</b>						
Personnel enseignant	??	55	60	65	70	75
Parents	??	55	60	65	70	75
Employés	??	70	75	80	85	90

L'évaluation continue de ces « principaux indicateurs », dans le cadre des objectifs stratégiques fixés pour la réussite scolaire, permettra à la Commission de connaître les progrès et d'agir s'il n'est pas satisfaisant.

### Objectifs de réussite scolaire à l'éducation des adultes

Même si ne nous sommes qu'au début du processus, les objectifs de réussite scolaire pour l'an 5, et les objectifs annuels associés, ont été fixés pour l'éducation des adultes, en fonction des commentaires des groupes de gestion actuels. Ces objectifs sont présentés dans le tableau suivant :

## C) Objectifs de réussite pour l'éducation des adultes

<b>Fin de l'année</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Postsecondaire</b>						
<b>Objectifs de satisfaction des parties prenantes</b>						
Scolarité	60	65	70	75	80	90
Taux de diplomation - rég.	5	7	9	10	10	10
Taux de diplomation - rég. +1	30	35	40	50	50	50
Élèves parrainés	350	400	450	500	550	600
<b>Éducation permanente</b>						
Taux de diplomation		4 %	8 %	10 %	15 %	20 %
Élèves/année	300	325	375	425	450	475
<b>Formation professionnelle</b>						
Taux de diplomation		2 %	5 %	10 %	15 %	20 %
Élèves/année	150	160	170	190	230	279

En plus de ces objectifs de réussite scolaire, la Commission prendra également la mesure d'un « principal indicateur » très important en matière de chances de réussite, à savoir le pourcentage de programmes d'éducation des adultes approuvés par la Commission qui sont réellement exécutés. À l'heure actuelle, seulement 40 % des programmes approuvés sont exécutés, et la Commission s'attend à ce que cela s'améliore de 20 % par année pour les 3 prochaines années, pour atteindre 100 %.

## **SECTION 3.0    SECTEURS D'INTERVENTION STRATÉGIQUE ET FINALITÉS :** **SOMMAIRE**

La Commission a précisé les finalités à l'égard de sept secteurs d'intervention stratégique qui nécessitent son attention et son engagement pour atteindre les objectifs fixés pour les jeunes élèves cris et les élèves adultes cris, comme suit :

<b>(A1) Un curriculum garanti et viable</b>	}	Dans l'intérêt des jeunes élèves cris
<b>(A2) Une équipe d'enseignant de haut calibre</b>		
<b>(A3) Une équipe de leadership de l'école de haut calibre</b>		
<b>(A4) Une équipe solide pour diriger l'éducation des adultes</b>	}	Dans l'intérêt des élèves adultes cris
<b>(A5) Une capacité opérationnelle solide à l'éducation des adultes</b>		
<b>(A6) Une Commission de haut calibre</b>	}	Dans l'intérêt de tous les élèves cris
<b>(A7) Des groupes de gestion qui soutiennent efficacement les élèves</b>		

La Commission scolaire a de plus identifié quatre « secteurs d'étude à des fins de recommandations ». Il s'agit de secteurs d'une importance stratégique pour la réussite à long terme qui doivent d'abord faire l'objet d'une véritable étude stratégique afin de déterminer les plus grandes lacunes et établir l'ordre de priorité des mesures à prendre pour combler ces lacunes pendant les années d'existence du Plan. Ces secteurs d'étude sont :

<b>(R1) Des élèves et des parents engagés</b>	}	Dans l'intérêt des jeunes élèves cris
<b>(R2) Un système d'éducation cri complet</b>		
<b>(R3) Des programmes d'éducation des adultes qui offrent la meilleure chance de réussite scolaire et qui s'alignent sur les programmes de partenariat importants</b>	}	Dans l'intérêt des élèves adultes cris
<b>(R4) Des programmes postsecondaires de meilleure qualité</b>		

Réaliser des progrès importants vers l'amélioration de la réussite scolaire des jeunes Cris est au cœur du Plan stratégique de la Commission car il s'agit là des fondements d'une Nation crie prospère. C'est pour cette raison que les investissements les plus significatifs de la Commission, tant en matière de ressources humaines que de financement, seront dans le secteur des jeunes, avec un accent particulier sur les finalités des interventions stratégiques des secteurs d'étude les plus importants pour la réussite, à savoir :

- (A1) Un curriculum garanti et viable
- (A2) Une équipe d'enseignant de haut calibre
- (A3) Une équipe de leadership de l'école très productive, et
- (R1) Des élèves et des parents engagés
- (R2) Les éléments d'une éducation crie intégrés dans tous les aspects et niveaux de la formation des jeunes

Les trois premières finalités seront au cœur du Programme d'amélioration scolaire intitulé « La Réussite en vue ». Ce programme a vu le jour en 2010, et sa mise en œuvre sera complétée en 2015. D'entrée de jeu, il s'agit d'un modèle d'amélioration scolaire continue. Ce programme porte fruit en raison de la synergie qui se crée à travailler pour améliorer tant les « parties » (curriculum), que les « gens » et les « écoles » (enseignants et directeurs d'école). La recherche démontre que le « système » doit aussi changer, ce qui sera traité en grande partie avec les finalités de l'intervention stratégique (A6) - « Des groupes de gestion qui répondent efficacement aux besoins des élèves, d'abord et avant tout. ».

L'engagement de la part des élèves et des familles sera un autre secteur clé de l'orientation stratégique de la Commission; mais les opinions des élèves cris n'ont pas été bien entendues, et les meilleures pratiques en matière d'engagement de la famille ne sont pas encore clairement comprises. Par conséquent, ce secteur fera l'objet d'étude au début du calendrier du Plan en vue d'établir les meilleures pratiques, et voir comment elles peuvent être mieux adaptées aux situations des élèves et des familles cris.

La Commission a l'intention de créer des groupes familiaux consultatifs et de leur donner la responsabilité clé en matière de dialogue, recommandations et suivi.

La partie touchant les éléments d'une éducation crie exigera plus de cinq ans, mais on commencera par une étude approfondie des meilleures pratiques en éducation des Autochtones avant d'intégrer l'unicité de la langue, de la culture et du style de vie cris dans tous les aspects fondamentaux de la formation des jeunes.

Bien que plusieurs autres éléments contribuent à la réussite scolaire, dont les installations, le transport, le financement etc., la Commission a choisi de concentrer ses efforts et ses ressources sur les éléments qui sont alignés de plus près à la réussite des élèves, et qui, à l'heure actuelle, ont le plus besoin d'amélioration à la Commission.

## SECTION 3.1 FORMATION DES JEUNES – SECTEURS D'INTERVENTION STRATÉGIQUE ET FINALITÉS :

Le tableau ci-dessous résume les éléments du Plan stratégique par rapport à la formation des jeunes.

Coordonnateur en

**chef : J. MacNeil**

+ Chef de projet et  
personne TI

### JEUNES CRIS (4-18)

Scolarisés et bien informés en connaissances de base, alphabétisation, et culture et langue cries

#### 3 Secteurs d'intervention stratégique

#### 2 Secteurs d'étude stratégique

A1 Curriculum de grande qualité	A2 Enseignants de haut calibre	A3 Dirigeants scolaires très performants	R1 Engagement des élèves et des familles	R2 Éducation crie
---------------------------------	--------------------------------	--	--	-------------------

#### Principaux indicateurs à suivre et objectifs pour l'an 5

Mise en œuvre et utilisation du curriculum mis à jour: 95 % Disponibilité et utilisation de manuels à jour 90 %	Maintien en poste : 88 % Temps d'embauche moyen : 35 jrs Satisfaction des enseignants : 75 %	Note de leadership équilibré : 80 % Équipes-enseignants en place : 100 % Satisfaction des enseignants : 75 %	Taux de fréquentation scolaire : 90 % Présence aux rencontres parents-enseignants : 50 % Satisfaction des élèves et familles : 75 %	Connaissances en : - Langue crie - Culture/Valeurs cries - Histoire crie (à venir)
--	--	--	---	--

#### Dates des finalités quant aux initiatives stratégiques

(A1.1) Langue d'ens. (cri/ang./franç.) (2012) (A1.2) Épreuve de langue crie (2012) (A1.3) Math (2013) (A1.4) Sc. hum. (2014) (A1.5) Sciences (2015) (tous à être intégrés à l'apprentissage numérique)	(A2.1) La Réussite en vue (2011) (A2.2) Plan d'action en alphabétisation (2011) (A2.3) Processus d'embauche simplifié (2012) (A2.4) Programme de satisfaction des enseignants (2012) (A2.5) Programme de maintien en poste (2012)	(A3.1) Modification du poste du CEA (2010) (A3.2) Programme de leadership équilibré (2012) (A3.3) Carte de pointage du leadership équilibré (2012)	(R1.1) Étude et recommandation sur l'engagement des élèves (2012) (R1.1) Étude et recommandation sur l'engagement des familles (2013)	(R2.1) Étude et recommandations en matière de conception, développement et mise en œuvre des éléments cris et intégration dans tous les aspects et niveaux de formation
--	---	--	--	---

#### Équipes de la coalition des initiatives stratégiques

<u>Chef d'équipe</u> <u>(La Réussite en vue)</u> Soutien serv. éduc. Soutien opér. scolaires Soutien ress. humaines Soutien finances Représentants McREL	<u>Chef d'équipe</u> <u>(La Réussite en vue)</u> Soutien serv. éduc. Soutien opér. scolaires Soutien ress. humaines Soutien finances Représentants McREL	<u>Chef d'équipe</u> <u>(La Réussite en vue)</u> Soutien serv. éduc. Soutien opér. scolaires Soutien ress. humaines Soutien finances Représentants McREL	<u>Chef d'équipe</u> (à venir)	<u>Chef d'équipe</u> (à venir)
--	--	--	-----------------------------------	-----------------------------------

## **SECTION 3.2 ÉDUCATION DES ADULTES – SECTEURS D'INTERVENTION STRATÉGIQUE ET FINALITÉS**

### Le besoin :

Bien que le Rapport CAFSI de 2007-2008 n'ait pas étudié le secteur de l'éducation des adultes de manière aussi approfondie que le secteur des jeunes, le Rapport contient quelques observations de haut niveau qu'il nous faut aborder, compte tenu en particulier de la priorité accordée à la formation continue et à la formation professionnelle.

Généralement, l'étude a constaté que « la prestation des services dans les neuf centres de formation continue et au Centre régional de formation professionnelle Sabtuan [CRFPS] est problématique. ».

Plus précisément, en matière de formation continue, le rapport fait état d'« un sérieux manque d'installations et de soutien adéquat pour les étudiants. » Le rapport d'ajouter que les « conseillers des centres font un travail de directeur mais ne sont pas reconnus ou payés comme tel. En ce qui a trait à la formation professionnelle, le rapport a trouvé que la « culture d'apprentissage est plutôt faible » et qu'il y a « un manque de leadership. »

### L'intervention :

Deux secteurs d'intervention stratégique (A4 et A5), et deux secteurs soumis à un examen stratégique (R3 et R4) ont été développés pour répondre aux besoins stratégiques de l'éducation des adultes. Ils sont décrits à la page suivante.

**Coordonnateur en chef : à venir**

+ personne TI

## ADULTES CRIS (+18)

Qui ont la formation et les compétences nécessaires pour réussir sur le plan économique et social, et pour contribuer à la réussite globale de la Nation crie, qu'ils habitent ou non la réserve

### 2 Secteurs d'intervention stratégique

### 2 Secteurs d'étude stratégique

<p><b>A4</b> Une équipe solide pour diriger et gérer l'éducation des adultes</p>	<p><b>A5</b> Une capacité opérationnelle solide à l'éducation des adultes</p>	<p><b>R3</b> Des programmes d'éducation des adultes qui offrent la meilleure chance de réussite scolaire et qui s'alignent sur les programmes de partenariat importants</p>	<p><b>R4</b> Une amélioration de la qualité des services de soutien pour le postsecondaire</p>
--	---	---	--

#### Principaux indicateurs à suivre et objectifs pour l'an 5

<p>À venir</p>	<p>1) Rapports précis et harmonisés à 100 % avec le MELS 2) Dossiers des élèves 100 % à jour 3) 100 % des programmes approuvés sont exécutés</p>	<p>1) 100 % des programmes de base sont adaptés aux Cris</p>	<p>1) Persévérance des élèves du postsecondaire 70 % 2) Inscriptions dans les programmes de formation professionnelle 90 % (4) Augmentation du nombre d'élèves parrainés : 250-500</p>
----------------	--	--	--

#### Dates des finalités quant aux initiatives stratégiques

<p>(A4.1) Nommer un leader pour l'ensemble du secteur de l'éducation des adultes (2010) (A4.2) Nommer le personnel clé pour soutenir le leader, soit un conseiller interne ou externe (2010) (A4.3) Recommandation sur la structure organisationnelle / dotation en personnel à court terme pour assurer l'attention et les compétences requises pour le changement (2010) (A4.4) Recommandation sur la structure organisationnelle à long terme (2011)</p>	<p>(A5.1) Amélioration des processus et politiques de gestion (matériel, budgets, etc.) (2011) (A5.2) Rapports exacts et complets pour le MELS (2011) (A5.3) Soutien administratif aux élèves pour l'obtention de certificats de naissance (2011)</p>	<p>(R3.1) Nouvelles installations en collaboration avec CHRD (2011) (R3.2) Recommandations pour le Plan Nord (2011) (R3.3) Mise en œuvre des SARCA (2011) (R3.4) Vaste campagne de marketing / recrutement (2012) (R3.5) Adaptation crie des programmes de base (2012)</p>	<p>(R4.1) Programme de reconnaissance (2011) (R4.2) Système de compagnonnage (2011) (R4.3) Liste de groupes de tuteurs pour les conseillers en orientation (2012) (R4.4) Matériel promotionnel (2012) (R4.5) Site Web (2012) (R4.6) Ateliers communautaires (2013)</p>
---	---	--	--

#### Équipes de la coalition des initiatives stratégiques

<p><u>Chef d'équipe (Éd. adultes)</u> Soutien de l'éducation aux adultes Soutien des ressources humaines (autre soutien opérationnel)</p>	<p><u>Chef d'équipe (Éd. adultes)</u> Soutien de l'éducation aux adultes Représentant des finances. Représentant des ressources matérielles</p>	<p><u>Chef d'équipe (Éd. adultes.)</u> Soutien de l'éducation aux adultes Soutien opérationnel Conseiller</p>	<p><u>Chef d'équipe (postsecondaire)</u> Soutien du postsecondaire Soutien opérationnel</p>
---	---	---	---

### **SECTION 3.3 : GROUPE DE SOUTIEN OPÉRATIONNEL ET DE LA COMMISSION** **SECTEUR D'INTERVENTION STRATÉGIQUE ET FINALITÉS**

Finalités des interventions stratégiques :

(A6.) – Une Commission efficace, axée sur la réussite scolaire

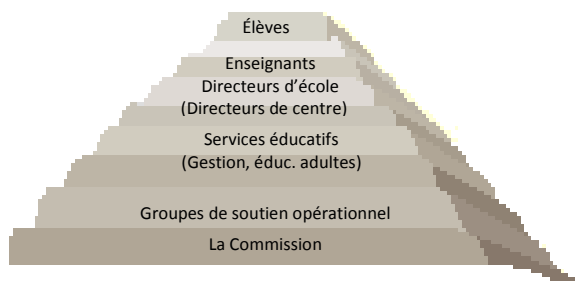
(A7) – Des groupes de gestion qui soutiennent efficacement les élèves

#### Le besoin :

La Commission comprend qu'elle doit amorcer un virage important dans sa façon de gérer ses priorités et ses interventions, ainsi que les priorités et les interventions des groupes opérationnels de la Commission. Plus précisément, ce virage doit être clair, la Commission se vouant à établir l'orientation stratégique nécessaire pour atteindre la réussite scolaire, et les groupes opérationnels alignant leurs interventions et leurs ressources sur cette orientation stratégique. Bien qu'il n'y ait pas de doute que les groupes opérationnels doivent utiliser leurs ressources de manière efficace, cette obligation vient en second par rapport à leur raison d'être : aider les élèves en difficulté à réussir.

Le rapport CAFSI de 2007-2008 a recommandé un virage pour passer « d'une hiérarchie bureaucratique où les élèves sont au bas, à une pyramide de soutien pour les écoles où les élèves sont à la tête. »

Inverser la pyramide pour « servir les élèves »



} Les « éducateurs » mettent en œuvre les initiatives stratégiques sur l'éducation

} Les « défenseurs » des élèves et des éducateurs quant aux initiatives stratégiques sur l'éducation (Leaders de l'équipe de la coalition)

} Au service des élèves et des éducateurs par l'entremise de leurs « défenseurs »

## L'intervention :

Pour s'attaquer à cette situation de manière agressive et appropriée, la Commission a inclus les secteurs d'intervention stratégique globaux (et fondamentaux) (A6) et (A7), avec plusieurs objectifs clés et finalités, bien priorisés, comme le montre le tableau récapitulatif ci-dessous :

**Coordonnateur en chef : J. MacNeil**

+ Chef de projet (Oliver Wyman) et personne TI (données)

## **Secteurs d'intervention stratégique fondamentaux A6 et A7**

**A6 Une Commission de haut calibre**

**A7 Des groupes de gestion qui soutiennent efficacement les élèves**

### 3 Secteurs d'intervention stratégique

<b>(A.6) Gouvernance exercée par la Commission axée sur l'orientation stratégique et responsable de la performance stratégique</b>	<b>(A7.1) Renforcement des capacités des services opérationnels organisé et aligné en fonction des priorités stratégiques</b>	<b>(A7.2) Efficience des services opérationnels</b>
<b>Principaux indicateurs à suivre et objectifs pour l'an 5</b>		
1) Pourcentage du temps de réunion consacré à l'orientation stratégique 80 %  2) Performance quant à toutes les mesures de réussite scolaire (réussite significative)	1) Pourcentage de personnel affecté aux activités stratégiques prioritaires 80 %  2) Pourcentage de déplacements aux écoles 60 %	1) Frais généraux / élève : baisse de 20 %
<b>Dates des finalités quant aux initiatives stratégiques</b>		
(A6.1) Nouvelle politique sur la gouvernance de la Commission (2010) (A6.2) Nouvel ordre du jour de la Commission axé sur l'orientation stratégique (2010) (A6.3) Nouveau bulletin de la Commission (2010) (A6.4) Révision des politiques et procédures de la Commission (2011)	(A6.4) Personnel nécessaire alloué aux équipes de la coalition stratégique (2010) (A6.5) Processus de communication interne modifié pour refléter les services éducatifs comme étant des « clients » des services opérationnels (2011) (A6.6) Processus budgétaire aligné sur le Plan d'action stratégique (2011)	Examen exhaustif des activités et des coûts connexes de chaque secteur d'opération avec des recommandations concrètes pour les interventions prioritaires requises : (A6.7) Services éducatifs (2011) (A6.8) Ressources humaines (2011) (A6.9) Finances et administration (2011) (A6.10) Ressources matérielles (2012) (A6.11) Autres Services (2013)
<b>Équipes de la coalition des initiatives stratégiques</b>		
<u>Chef d'équipe (à venir)</u> Tous les membres de la Commission	<u>Chef d'équipe (à venir)</u> Tous les directeurs des services opérationnels, plus représ. d'Oliver Wyman	<u>Chef d'équipe (à venir)</u> Tous les directeurs des services opérationnels, plus représ. d'Oliver Wyman



## **SECTION 4 : ALLOCATION DES RESSOURCES**

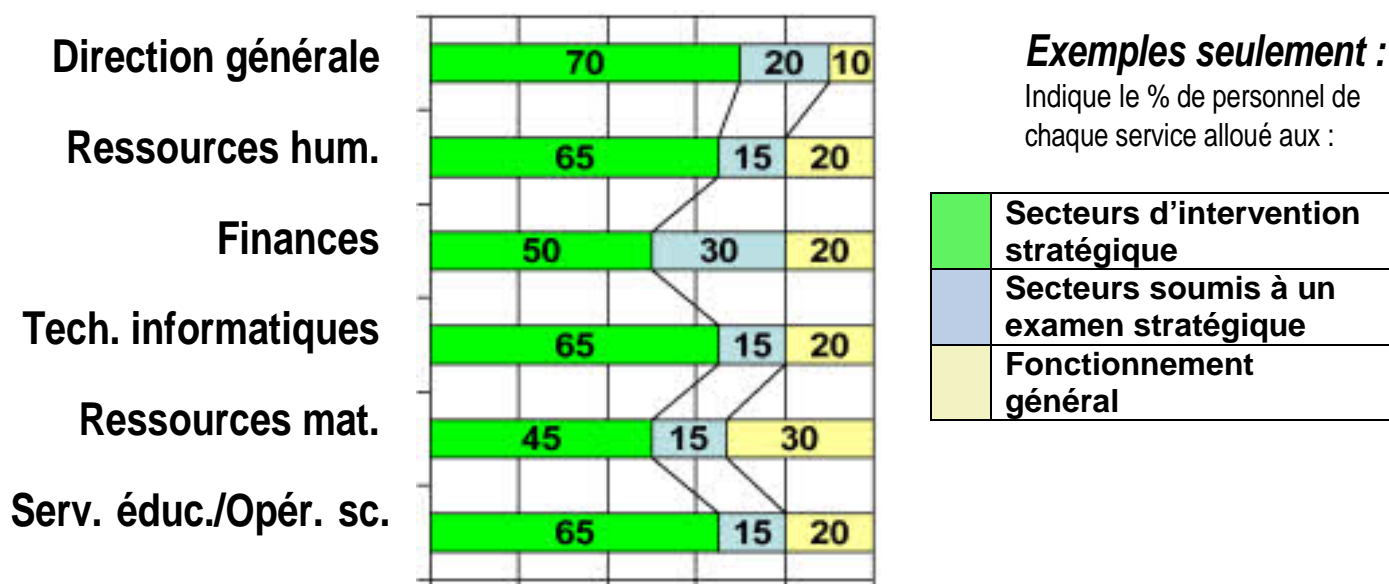
### Dotation en personnel :

Le renouvellement des ressources dans le cadre du plan stratégique est guidé par les besoins des secteurs d'intervention essentiels à la réussite scolaire, lesquels secteurs bénéficiant donc de la majorité des ressources disponibles.

Le tableau ci-dessous illustre l'approche globale que la Commission adoptera quant à la dotation en personnel :

## **Alignement de la dotation en personnel sur les initiatives stratégiques**

**LA MAJORITÉ DES RESSOURCES DU SIÈGE SOCIAL (personnel et \$) DEVRAIENT ÉGALEMENT ÊTRE ALLOUÉES À DES INITIATIVES STRATÉGIQUES**

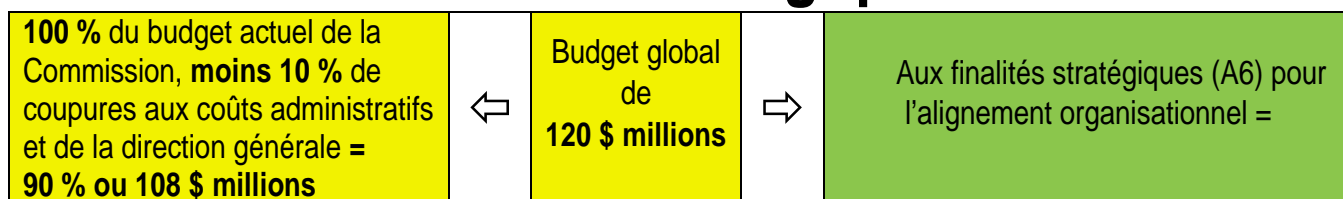


**Le réalignement requis dans le cadre de l'initiative stratégique A6.1 examinera la situation actuelle et les changements requis pour soutenir adéquatement les initiatives éducatives.**

Allocation budgétaire :

En plus de la dotation en personnel, les allocations budgétaires seront examinées de la même manière, veillant à ce qu'une partie importante du budget global annuel de la Commission soit allouée aux initiatives stratégiques. Cette approche est exposée dans le tableau ci-dessous:

## Alignement du budget sur les finalités stratégiques



Balance du budget allouée aux initiatives éducatives du Plan stratégique

JEUNES  
CRIS            **5 %**  
3 749           **= 6 \$ M**  
élèves

ADULTES  
CRIS            **3%**  
800             **= 3,6 \$ M**  
élèves



<b>A1</b> ⬇	<b>A2</b> ⬇	<b>A3</b> ⬇	<b>R1</b> ⬇	<b>R2</b> ⬇
Curriculum	Enseignants	Directeurs d'école	Familles	Services aux élèves

<b>A4</b> ⬇	<b>A5</b> ⬇	<b>R2</b> ⬇	<b>R3</b> ⬇
Une solide équipe pour diriger et gérer	Une grande capacité opérationnelle	Des programmes d'éducation des adultes avec des partenaires	Services de soutien améliorés au post-secondaire

**IL EST ESTIMÉ QUE 10 % DU BUDGET GLOBAL DE LA COMMISSION PEUT DEVOIR ÊTRE ALLOUÉ CHAQUE ANNÉE AUX FINALITÉS STRATÉGIQUES**

## SECTION 5 : ÉVALUATION DE LA GESTION ET DE LA PERFORMANCE

Tous les objectifs stratégiques liés à réussite scolaire, ainsi que les « principaux indicateurs » de réussite, font partie du « bulletin » général de la Commission. Ce « bulletin » offrira une vue publique et un partage ouvert quant à la performance de la Commission, en plus de guider l'ordre du jour sur lequel la Commission se penchera et travaillera lors de ses réunions. Le bulletin proposé est décrit ci-dessous :

### **BULLETIN STRATÉGIQUE DE LA COMMISSION** (avec une série de cibles supplémentaires)

<b>A) Cibles de réussite scolaire</b>							<b>B) Cibles du projet stratégique/efficience opérationnelle</b>						
Fin de l'année	0	1	2	3	4	5	Fin de l'année	0	1	2	3	4	5
<b>(A1) Secteur des jeunes</b>							<b>(A1) Secteur des jeunes</b>						
Maîtrise de la langue crie	??	Base	+10	+20	+30	+40	% du curriculum complété	15	25	50	75	95	100
Maîtrise de la langue d'enseignement (CAT)	31	31	40	50	60	70	Temps d'embauche moyen (jours)	55	55	50	45	40	35
Compétences en mathématique (CAT)	31	31	31	40	50	60	Maintien en poste des enseignants	??	70	75	80	80	80
Diplôme 5 <sup>e</sup> secondaire – Temps rég.	9	9	9	14	19	25	% d'enseignants suppléants	35	30	25	15	15	10
Diplôme 5 <sup>e</sup> secondaire – Temps rég. + 1 an	25	25	25	30	35	40	Carte de pointage du directeur d'école	??	60	65	70	75	80
<b>(A2) Éducation des adultes</b>							<b>Taux de fréquentation</b>						
Scolarité (postsecondaire)	60	65	70	75	80	90	Exécution de programmes à l'éducation des adultes	40	60	80	100	100	100
Taux de diplomation (postsec.)- rég.	5	7	9	10	10	10	Personnel opérationnel affecté à une stratégie	40	45	50	55	60	65
Taux de diplomation (postsec.)- rég. +1,5	30	35	40	50	50	50	Coût / élève (par milliers)	28	26	24	22	20	18
Taux de diplomation – Form. professionnelle	50	55	60	65	70	70	<b>C) Cibles de satisfaction des parties prenantes</b>						
Taux de diplomation – Gén.	50	55	60	65	70	70	Enseignants	??	55	60	65	70	75
							Parents	??	55	60	65	70	75
							Employés	??	70	75	80	85	90

#### **Mise en œuvre des objectifs en cascade**

Comme l'indique les numéros de couleur pour chaque année, même s'il faut prendre la mesure dans toutes les catégories dès le début, on ne mesure la performance de la Commission qu'un an après la mise en œuvre des finalités stratégiques qui ont un impact sur la catégorie (p. ex. le curriculum des langues est mis en œuvre en l'an 1, donc on commence à mesurer la performance en l'an 2, le curriculum de mathématiques est mis en œuvre en l'an 2, et la performance est mesurée à partir de l'an 3, etc.). Les taux de diplomation et le seuil de réussite aux épreuves au secondaire ne commencent à compter pour la performance qu'en l'an 4, car ils ne seront probablement pas touchés par les initiatives stratégiques dans les ans 1 à 3.

## **SECTION 6 : CONCLUSION**

Le Plan d'action stratégique décrit dans ce document représente le carnet de route qui doit guider tous les membres du personnel de la Commission au moment où ils déterminent leurs priorités et leurs interventions, et par lequel ils mesurent leur réussite individuelle et de groupe.

Comme avec tout bon Plan d'action stratégique, certains aspects changeront d'une année à l'autre dans le cadre du processus de planification annuelle de la Commission. Au fur et à mesure que de nouveaux renseignements deviennent disponibles suite à l'étude à des fins de recommandations sur les finalités, et que des changements majeurs se produisent dans l'environnement, les finalités stratégiques seront examinées pour assurer leur mise à jour et pertinence. Il est important de comprendre toutefois que, en grande majorité, ce Plan sera maintenu en place pendant les 5 prochaines années, et même bien au-delà, et que la réalisation des finalités et la réussite qu'elles sont censées produire assureront la réalisation de la mission et de la vision de la Commission.

Voici donc le défi que nous devons maintenant relever :

**Exécuter le Plan, avec cohérence, conviction et engagement.**