

# CADRE D'IMPUTABILITÉ ET D'AMÉLIORATION DU CSDCEO



L'ÉCOLE CATHOLIQUE,  
*une tradition d'excellence!*



Conseil scolaire de  
district catholique  
de l'Est ontarien



## Mot de la Directrice de l'éducation et secrétaire

Chers membres de la communauté scolaire,

En tant que directrice de l'éducation du Conseil scolaire de district catholique de l'Est ontarien (CSDCEO), je suis fière de vous présenter notre tout premier *Cadre d'imputabilité et d'amélioration* (CIA). Ce cadre est le fruit d'une réflexion approfondie et d'une volonté collective de renforcer notre engagement envers l'excellence éducative et le bien-être de nos élèves.

Ce cadre repose sur deux piliers essentiels : l'imputabilité et l'amélioration continue. L'imputabilité, dans notre contexte, signifie que nous assumons pleinement la responsabilité de nos actions et de nos résultats. Cela implique de définir clairement nos objectifs, d'établir des mesures de performance précises et de rendre compte de nos progrès de manière transparente.

Quant à l'amélioration continue, elle incarne notre engagement à rechercher constamment des moyens d'optimiser nos pratiques, de développer nos compétences et de maximiser les opportunités d'apprentissage pour nos élèves. Cela nécessite une culture de réflexion, de collaboration et d'innovation, où l'on encourage chaque membre de notre équipe à contribuer à l'évolution positive de notre système éducatif.

Ce *Cadre d'imputabilité et d'amélioration* nous permettra de renforcer notre efficacité, d'identifier les domaines qui nécessitent des ajustements et d'assurer une



meilleure utilisation de nos ressources. Il nous guidera dans la réalisation de notre mission commune : offrir une éducation de qualité, ancrée dans nos valeurs catholiques et francophones, et préparer nos élèves à devenir des écocitoyennes et des écocitoyens épanouis et engagés.

Je suis convaincue que ce cadre sera un catalyseur de changement positif et qu'il nous aidera à bâtir un avenir encore plus prometteur pour nos élèves et notre communauté. Ensemble, continuons à viser l'excellence et à faire de chaque jour une occasion d'apprentissage et de croissance.

Cordialement,

**Lyne Racine**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1</b>	<b>Contexte</b> .....	5
1.1	Tendance vers la responsabilisation et l'imputabilité.....	5
1.2	Gestion axée sur les résultats.....	6
<b>2</b>	<b>Vers un cadre d'imputabilité et d'amélioration</b> .....	7
2.1	Principes directeurs.....	7
2.2	Mission, valeurs et vision 2025.....	8
2.3	Composantes du Cadre d'imputabilité et d'amélioration.....	9
<b>3</b>	<b>Mise en œuvre du cadre d'imputabilité et d'amélioration</b> .....	15
3.1	Amélioration continue.....	16
3.2	Plans d'amélioration.....	16
3.3	Congruence de la planification.....	17
3.4	Monitorage.....	17
3.5	Rôles et responsabilités.....	17
3.6	Agenda annuel et calendrier de monitorage.....	19
<b>4</b>	<b>Indicateurs de performance, cibles et mesures correctives</b> .....	20
<b>5</b>	<b>Tableau des résultats</b> .....	21
<b>6</b>	<b>Rapport annuel de la direction de l'éducation</b> .....	22
<b>7</b>	<b>Tableau de bord</b> .....	23
<b>8</b>	<b>Conclusion</b> .....	24

# 1 Contexte

Le *Cadre d'imputabilité et d'amélioration* (CIA) est un important outil de gouvernance, de prospérité et de croissance pour le Conseil scolaire de district catholique de l'Est ontarien (CSDCEO). Cet outil permet aux membres du Conseil, au Comité exécutif (CE), aux écoles et aux services d'œuvrer à l'unisson vers l'atteinte d'objectifs communs et de cibler des pistes d'amélioration significatives et durables. Il permet aussi au conseil scolaire de progresser vers l'atteinte des finalités, c'est-à-dire les intentions et les buts à atteindre que le conseil scolaire s'est fixés.

## 1.1 Tendances vers la responsabilisation et l'imputabilité

Le système d'éducation est dynamique. Le changement est la norme. De plus, les attentes du public et de la société augmentent : ceux-ci exigent davantage de justifications de la part de ceux et celles qui dirigent le système d'éducation. Il importe donc que les responsables communiquent régulièrement à leurs partenaires les résultats obtenus par le système, les démarches d'amélioration entreprises et leurs répercussions éventuelles.



La recension des écrits démontre une forte implication dans le monde occidental sur le plan de l'imputabilité, de la redevabilité et de la responsabilisation au sein de tous les systèmes financés par le public : santé, services sociaux, éducation, etc. Il importe donc de mettre sur pied des mécanismes ainsi que des structures pour rendre des comptes sur l'utilisation des deniers publics investis en éducation.

## **1.2 Gestion axée sur les résultats**

Dans sa quête d'un accroissement de la qualité de service et de l'imputabilité, le CSDCEO propose donc une démarche systématique et systémique d'examen et d'amélioration de son rendement. Différentes sources d'informations permettent de faire le point sur la situation actuelle, sur les résultats obtenus ainsi que sur les stratégies que l'administration et les écoles du CSDCEO adoptent pour améliorer le système actuel.

Les conseillers et conseillères scolaires établissent les orientations ainsi que les politiques du CSDCEO et fixent les objectifs à atteindre dans ces politiques. Quant à la personne à la direction de l'éducation, elle assure la mise en œuvre des politiques du CSDCEO et met en place des mécanismes en vue de vérifier l'atteinte des objectifs ou des cibles fixés par le conseil scolaire. La collecte et l'analyse régulières des indicateurs de performance renseignent sur l'efficacité des moyens entrepris pour atteindre les buts fixés. La direction de l'éducation remet régulièrement des rapports de monitoring aux conseillers et conseillères scolaires. Cette démarche s'inscrit dans une perspective d'amélioration continue et vise à modifier, en somme, la culture organisationnelle du CSDCEO dans son ensemble.

Une fois initiée, cette démarche d'imputabilité et d'amélioration verra à poser des diagnostics sur les différentes composantes du système et à proposer des stratégies pour la mise en œuvre des initiatives d'amélioration. Ces stratégies serviront à situer la performance des écoles afin de les appuyer dans la poursuite des plans d'amélioration.

## 2 Vers un cadre d'imputabilité et d'amélioration

La présente section précise les principes directeurs qui sous-tendent le cadre d'imputabilité, les indicateurs retenus, ainsi que les initiatives développées à partir des résultats obtenus par les écoles.

### 2.1 Principes directeurs

#### APPROCHE CLIENT

Les activités du CSDCEO s'orientent vers un changement de culture qui priorise la satisfaction de la clientèle en tout temps, incluant la clientèle interne des services et des écoles du conseil scolaire.

#### AMÉLIORATION ET CROISSANCE

La démarche d'imputabilité vise l'amélioration continue. Il s'agit en somme de faire mieux demain ce que l'on fait bien aujourd'hui. Les indicateurs serviront à mesurer les progrès à partir de cibles réalistes et précises.

#### INTÉGRATION AUX ACTIVITÉS RÉGULIÈRES

L'engagement et la responsabilité reliés au cadre d'imputabilité et d'amélioration font partie de l'ensemble des activités du CSDCEO. Le cadre est intégré dans la planification opérationnelle annuelle des écoles et services.

#### ORIENTATION VERS LA RÉUSSITE SCOLAIRE DES ÉLÈVES

Le cadre d'imputabilité vise à soutenir les écoles dans leurs efforts pour améliorer le rendement des élèves et la réussite scolaire. Il cherche également à améliorer le fonctionnement et la performance du CSDCEO en établissant des cibles.

#### APPROCHE COLLECTIVE

La démarche d'imputabilité et d'amélioration doit se faire avec le concours de l'ensemble des acteurs éducatifs. Chaque intervenant et chaque intervenante doit concentrer ses efforts vers la prestation d'une éducation de la meilleure qualité possible pour l'ensemble des apprenants et apprenantes, et ce, en établissant des stratégies d'amélioration.

#### TRANSPARENCE

La démarche d'imputabilité et d'amélioration doit s'inscrire dans un climat de confiance, et les résultats obtenus doivent être connus de tous et de toutes.

## 2.2 Mission, vision et valeurs organisationnelles du CSDCEO

### NOTRE MISSION

Au sein d'une société diverse, stimuler chez l'élève une conscience écocitoyenne et une volonté à changer le monde en l'accompagnant vers sa réussite, son cheminement de foi catholique et d'identité francophone.



### VISION 2025

Une communauté scolaire saine, altruiste et innovante qui soutient avec bienveillance des élèves engagés à s'entreprendre et à s'épanouir pour développer leurs talents, atteindre leurs aspirations et les réinvestir dans leur collectivité.



### NOS VALEURS ORGANISATIONNELLES

Respect, Intégrité, Rigueur, Engagement, Innovation



## **2.3 Composantes du *Cadre d'imputabilité et d'amélioration***

**Profil de sortie de l'élève**

**Plan stratégique pluriannuel**

**Satisfaction des élèves et des parents**

**Climat organisationnel**

**Plan pour la réussite des élèves du CSDCEO**

**Gestion financière**

## **PROFIL DE SORTIE DE L'ÉLÈVE**

Le profil de l'élève précise les attentes envers tous les finissantes et finissants et il décrit les compétences que doit posséder l'élève afin d'actualiser les visées éducatives poursuivies tout au long de son cheminement scolaire.

Le cheminement de l'élève s'inscrit dans un processus au cours duquel cinq dimensions de la personne se développent en parallèle et s'influencent réciproquement tout en s'intégrant harmonieusement les unes aux autres. Elles sont prises en compte dans le profil de l'élève afin d'assurer son développement global.

Chaque élève atteint un rendement scolaire optimal en fonction des cibles établies par le CSDCEO, en tenant compte de ses forces, de ses capacités et de ses besoins particuliers, ainsi que des orientations, des attentes et des résultats d'apprentissage du ministère de l'Éducation, selon le niveau d'études.

## **INDICATEURS ET CIBLES D'AMÉLIORATION**

Le profil des élèves permet d'apprécier le progrès accompli de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année. Plusieurs indices de mesure sont précisés et se distinguent selon la dimension ciblée.

La première cueillette d'information sur chaque dimension permettra d'établir une série de seuils sur lesquels seront basés les objectifs et les cibles des années suivantes.

## Dimensions et objectifs du profil de sortie de l'élève

### Dimension spirituelle et culturelle

Chaque élève affirme sa catholicité et s'engage dans la foi catholique.  
Chaque élève affirme sa francophonie ainsi que sa fierté de la culture franco-ontarienne, de ses racines et de son vécu.  
Chaque élève respecte les autres et leur unicité.



### Dimension sociale

Chaque élève est responsable de ses actes et en assume les conséquences.  
Chaque élève collabore avec les autres.  
Chaque élève développe les habiletés nécessaires afin de se comporter, d'interagir et de s'exprimer de façon appropriée.  
Chaque élève agit dans l'intérêt de l'équité et de la justice sociale.  
Chaque élève est conscient de sa communauté, du monde du travail, des enjeux sociaux et de leur interdépendance.



### Dimension intellectuelle

Chaque élève lit et communique efficacement.  
Chaque élève questionne et résout des problèmes.  
Chaque élève est une citoyenne ou un citoyen numérique responsable.  
Chaque élève réfléchit de façon critique et créative.  
Chaque élève entreprend, réalise et gère des projets simples ou complexes.



### Dimension affective

Chaque élève exprime ses sentiments et comprend ceux des autres.  
Chaque élève se fixe des objectifs et persévère pour surmonter les défis.  
Chaque élève est en mesure de s'adapter aux changements.



### Dimension physique

Chaque élève fait des choix pour une vie saine et active.



## PLAN STRATÉGIQUE

# INNOVATION <sup>21</sup>/<sub>25</sub> PLAN STRATÉGIQUE

- Bien-être**
  - Développer les habiletés socio-émotionnelles.
  - Promouvoir les saines habitudes de vie.
  - Assurer un milieu d'apprentissage bienveillant, inclusif, équitable et sécuritaire.
- Apprentissage en profondeur**
  - Concevoir des environnements et des expériences d'apprentissage significatives et durables qui développent les compétences transférables.
  - Engager l'élève pour qu'elle ou il s'entreprenne la vie durant.
  - Mettre au profit des élèves des pratiques pédagogiques éprouvées et innovantes.
  - Exploiter le numérique afin de bonifier l'apprentissage dirigé par les élèves.
- École citoyenne**
  - Rehausser les relations et la contribution de l'école au sein de sa communauté.
  - Favoriser les partenariats communautaires au service de l'apprentissage et du bien-être.
  - Tisser des liens avec les familles autochtones et celles issues de la diversité ethnoculturelle.
- Construction identitaire**
  - Faire preuve de discernement moral à l'exemple de Jésus pour faire des choix éclairés au quotidien.
  - Développer des compétences culturelles dans une perspective francophone ouverte sur la diversité et sur le monde.
  - Contribuer au développement durable par l'écocitoyenneté et le raisonnement éthique.
  - Promouvoir le leadership et la voix de l'élève.
- Organisation agile et saine**
  - Favoriser une culture et un climat sain axés sur le développement du talent.
  - Faire preuve d'une capacité d'adaptation, de résilience et de flexibilité.
  - Saisir les opportunités et gérer les risques qui en découlent.
  - Assurer une gestion responsable des ressources dans une perspective de développement durable.

planstrategique.csdceo.ca

Conseil scolaire de district catholique de l'Est ontarien

## INDICATEURS ET CIBLES D'AMÉLIORATION

Les indicateurs et les cibles d'amélioration sont des éléments clés d'un plan stratégique. Ils servent à évaluer les performances et à mesurer les progrès réalisés vers les objectifs fixés. Les indicateurs sont des mesures quantitatives ou qualitatives qui fournissent des données objectives sur différents aspects de l'organisation. Ils permettent de suivre et d'analyser les résultats

obtenus. Les cibles d'amélioration sont des objectifs spécifiques à atteindre dans un délai donné. Elles offrent une orientation claire pour orienter les efforts et mobiliser les ressources nécessaires. En combinant des indicateurs pertinents et des cibles ambitieuses, un plan stratégique devient un outil puissant pour guider l'organisation vers l'excellence et la réussite.

## **SATISFACTION DES ÉLÈVES ET DES PARENTS**

### **Satisfaction des élèves**

Cet indicateur mesure la perception des apprenants et apprenantes vis-à-vis de la qualité des services et des programmes offerts par le CSDCEO.

### **Satisfaction des parents**

Cet indicateur mesure la perception des parents, tuteurs et tutrices vis-à-vis de la qualité des services et des programmes offerts par le CSDCEO. Il s'agit de voir si les attentes de la clientèle sont satisfaites.

### **INDICATEURS ET CIBLES D'AMÉLIORATION**

Les indicateurs et cibles d'amélioration du sondage de satisfaction des parents, des tuteurs, des tutrices et des élèves sont cruciaux pour évaluer et améliorer la qualité des programmes et des services rendus. Des indicateurs tels que la satisfaction globale, la qualité et la pertinence des activités, l'engagement des élèves et la perception de la sécurité sont pris en compte. Les cibles d'amélioration sont fixées en fonction des résultats obtenus, avec pour objectif de renforcer les points forts, de considérer les préoccupations identifiées et de répondre aux besoins spécifiques des parents, des tuteurs, des tutrices et des élèves. Ces mesures guident les actions visant à fournir une éducation de qualité, tout en favorisant une relation de confiance et de collaboration entre l'école, les parents, tuteurs, tutrices et les élèves.

## **CLIMAT ORGANISATIONNEL**

Cet indicateur mesure la qualité du fonctionnement interne du CSDCEO tant sur le plan des diverses composantes du climat de travail que sur celui du fonctionnement administratif. Bien qu'il s'agisse d'un indicateur de moyen et non de fin, il aide à déterminer dans quelle mesure l'organisation fonctionne bien et remplit les conditions préalables à l'atteinte des objectifs et cibles.

### **INDICATEURS ET CIBLES D'AMÉLIORATION**

L'indicateur est composé de plusieurs sources de données portant sur diverses composantes du fonctionnement administratif du CSDCEO, par exemple :

- le pourcentage du personnel qui est satisfait des différents éléments du climat de travail (p. ex. la satisfaction vis-à-vis de l'emploi, de la supervision, du leadership), tel que mesuré par un sondage mené tous les deux ans auprès de l'ensemble du personnel;
- le pourcentage des cadres qui sont satisfaits des divers services administratifs du CSDCEO, tel que mesuré par un sondage annuel;
- le nombre de journées/personnes consacrées à la formation et au perfectionnement de chacun des groupes du personnel du CSDCEO au cours de l'année scolaire.

L'analyse des indices de mesure dans le fonctionnement du CSDCEO doit permettre de préciser des seuils de performance sur les différentes dimensions importantes du fonctionnement.

## **PLAN POUR LA RÉUSSITE DES ÉLÈVES DU CONSEIL SCOLAIRE**

Le Plan pour la réussite des élèves du conseil s'aligne sur l'objectif provincial quant à l'amélioration en matière de rendement et d'expériences de chaque élève. Plus précisément, ces trois priorités sont :

- l'atteinte des résultats d'apprentissage dans les compétences académiques de base;
- la préparation des élèves pour les succès de l'avenir;
- l'engagement et le bien-être des élèves.

Le Plan pour la réussite des élèves du CSDCEO ciblera des objectifs et des indicateurs afin d'atteindre les cibles ministérielles et d'améliorer le rendement des élèves.

### **INDICATEURS ET CIBLES D'AMÉLIORATION**

Les conseils scolaires établiront des données de base et des objectifs pour chaque indicateur de rendement énoncé dans le Plan pour la réussite des élèves, et fourniront également des données démographiques pertinentes.

La première cueillette d'information sur le Plan pour la réussite des élèves permettra d'établir une série de seuils sur lesquels seront basés les objectifs et les cibles des années suivantes.

## **GESTION FINANCIÈRE ET SUIVI BUDGÉTAIRE**

La gestion financière et le suivi budgétaire revêtent une importance primordiale dans un cadre d'imputabilité. En adoptant une approche rigoureuse, ces pratiques permettent de maintenir une transparence financière, d'optimiser l'allocation des ressources et de prévenir les dérives budgétaires. Elles favorisent également une prise de décision éclairée, une évaluation précise des performances et renforcent la responsabilité individuelle et collective dans l'atteinte des objectifs organisationnels. La gestion financière et le suivi budgétaire sont les piliers d'une gouvernance solide et d'une gestion efficace des ressources.

Cet indicateur démontre de façon systématique et rigoureuse dans quelle mesure la budgétisation et les activités financières ont été respectées selon le budget approuvé par le Conseil.

### **INDICATEURS ET CIBLES D'AMÉLIORATION**

Cette composante comprend différents types d'indices de mesure qui consistent à présenter au Conseil des rapports de monitoring sur le respect du budget :

- planification financière et budgétaire;
- situations et activités financières;
- protection des actifs;
- embauche, rémunération et avantages sociaux.

### 3 Mise en œuvre du *Cadre d'imputabilité et d'amélioration*

La mise en œuvre du *Cadre d'imputabilité et d'amélioration* et son fonctionnement continu nécessitent l'établissement de plusieurs paramètres et processus :

- identifier des indicateurs reliés aux résultats recherchés, permettant au CSDCEO de vérifier dans quelle mesure il remplit sa mission;
- choisir les indices de mesure observables et quantifiables les plus susceptibles d'évaluer l'atteinte des résultats établis;
- établir les paramètres et les procédures de collecte de ces données;
- analyser et interpréter les données recueillies selon les objectifs fixés et les résultats visés;
- coordonner l'établissement de stratégies d'amélioration à la planification opérationnelle des écoles et des services;
- fixer des cibles d'amélioration;
- développer des outils de mesure appropriés, efficaces et efficients ayant un rapport coût-effort réaliste;
- établir les points de repère et cibles selon des données historiques et des analyses comparatives à l'interne (interdépartemental) et à l'externe (conseils scolaires similaires);
- établir le rendement ou le résultat actuel versus le résultat escompté afin de déterminer l'écart à combler.



Les composantes suivantes sont incontournables à la mise en œuvre saine du *Cadre d'imputabilité et d'amélioration*.

### 3.1 Amélioration continue

L'amélioration continue est un processus essentiel pour le développement et la croissance du conseil scolaire. Elle repose sur la croyance que chaque aspect de l'organisation peut être amélioré de manière continue, en cherchant constamment à atteindre l'excellence opérationnelle. Cela implique une culture d'apprentissage et d'innovation, où le personnel est encouragé à proposer des idées et des solutions pour optimiser les processus, améliorer le rendement des élèves et augmenter l'efficacité. L'amélioration continue favorise également l'adaptabilité aux changements et aux besoins des élèves, en permettant à l'organisation de se distinguer de ses concurrents.

L'amélioration continue dans le contexte scolaire vise à garantir une éducation de qualité et à préparer les élèves à relever les défis de demain.



### 3.2 Plans d'amélioration

Les plans d'amélioration jouent un rôle essentiel dans le cadre d'imputabilité. Ces derniers sont des outils puissants pour favoriser le progrès et l'évolution. Les plans d'amélioration nous aident à identifier les domaines qui nécessitent des changements positifs. Ils impliquent la définition d'objectifs clairs, l'élaboration de stratégies et d'actions spécifiques, ainsi que des échéances pour mesurer les progrès et améliorer les performances et les résultats. Dans un contexte d'imputabilité, les plans d'amélioration encouragent la transparence, la redevabilité et la gestion efficace des ressources. Ils permettent également de mesurer les progrès réalisés, de rendre des comptes et de démontrer l'engagement de l'organisation envers l'amélioration continue.



### 3.3 Congruence de la planification

La congruence en planification est une condition cruciale pour assurer la cohérence et l'efficacité des efforts organisationnels. Lorsque tous les éléments qui soutiennent le profil de sortie de l'élève et le plan stratégique sont alignés de manière congruente, cela signifie qu'ils sont en harmonie les uns avec les autres et qu'ils appuient les objectifs communs de l'organisation. De plus, les ressources, les activités et les indicateurs de performance concordent avec la vision et la mission de l'organisation. La congruence en planification garantit une coordination optimale des différentes structures de l'organisation. Elle favorise également l'efficacité opérationnelle, car toutes les actions sont orientées vers la réalisation des objectifs stratégiques dans un cadre cohérent et harmonieux.



### 3.4 Monitorage

Le monitorage est une pratique essentielle pour assurer le suivi et l'évaluation des performances et des activités d'une organisation. En surveillant de près les indicateurs clés de performance, le monitorage permet d'obtenir des informations sur la progression vers les objectifs fixés. Les intervenants prennent alors des décisions éclairées, identifient les problèmes potentiels et apportent les ajustements nécessaires. Le monitorage permet également de détecter les tendances, d'anticiper les risques et d'optimiser l'utilisation des ressources. Grâce à cette pratique harmonisée, le CSDCEO soutient l'apprentissage et le bien-être des élèves, améliore ses résultats et sa capacité à s'adapter aux changements.

### 3.5 Rôles et responsabilités

#### RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU CONSEIL

Le Conseil élu est responsable du rendement financier et opérationnel du conseil scolaire, du rendement scolaire de ses élèves ainsi que du bien-être de ses élèves et de son personnel. Il a aussi la responsabilité d'informer efficacement les parents, les tuteurs, les tutrices et la communauté au sujet du rendement du conseil scolaire, tant dans les secteurs où ce dernier réussit que dans ceux où il peine à répondre aux attentes, en indiquant les mesures qu'il prend pour améliorer ses résultats.

## RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES CONSEILLERS ET CONSEILLÈRES SCOLAIRES

Les conseillers et conseillères scolaires jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre et le suivi du *Cadre d'imputabilité et d'amélioration* au sein du Conseil scolaire de district catholique de l'Est ontarien (CSDCEO). Ils et elles sont des acteurs clés dans la promotion d'une culture d'imputabilité et d'amélioration continue au sein du CSDCEO.

- Ils et elles ont pour responsabilité de veiller à ce que le *Cadre d'imputabilité et d'amélioration* soit aligné avec les besoins et les aspirations de la communauté scolaire.
- Ils et elles participent à l'élaboration des politiques, des objectifs stratégiques et des mesures de performance, en veillant à ce qu'ils reflètent les valeurs et les attentes de leurs électeurs.
- Ils et elles encouragent la participation des parents et des membres de la communauté, favorisent la transparence et veillent à ce que les préoccupations et les suggestions soient prises en compte.
- Ils et elles s'assurent que les ressources sont utilisées de manière efficace, que les objectifs sont atteints et que les actions nécessaires sont prises pour améliorer les résultats.

## RÔLES ET RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION DE L'ÉDUCATION ET SECRÉTAIRE DU CONSEIL SCOLAIRE

La direction de l'éducation et secrétaire du conseil scolaire contribue à créer un environnement propice à l'apprentissage et à l'épanouissement des élèves. Elle joue un rôle de surveillance dans la mise en œuvre du cadre. Son leadership est essentiel pour assurer que le *Cadre d'imputabilité et d'amélioration* du CSDCEO atteigne ses objectifs et réponde aux besoins de tous les membres de la communauté scolaire.

- Assurer la mise en œuvre des politiques adoptées par le CSDCEO, des politiques du ministère de l'Éducation et des organismes connexes, et des lois et règlements pertinents.
- Développer et mettre en œuvre un cadre d'imputabilité et d'amélioration, incluant six grands indicateurs de performance, un calendrier annuel de travail et des modalités de mise en œuvre.
- Présenter au Conseil des rapports de monitoring sur la mise en œuvre des politiques adoptées.
- Assurer un appui aux écoles dans leur démarche pour rendre compte de leurs résultats et les améliorer.
- Présenter au Conseil un budget annuel qui comprend une allocation de ressources reflétant les objectifs, cibles et stratégies d'amélioration de la performance.
- Déposer annuellement un rapport annuel faisant état des résultats obtenus.

## **RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES PERSONNES À LA DIRECTION DES ÉCOLES**

Les écoles, qui demeurent la pierre angulaire du système, jouent un rôle très important dans le processus d'imputabilité et d'amélioration. On demande à chaque école du CSDCEO de contribuer de façon significative à la cueillette des données, de participer activement à la planification ainsi que de rapporter les résultats à sa communauté scolaire. En consultation avec leur conseil d'école et avec l'appui de l'administration du CSDCEO, les personnes à la direction des écoles doivent également développer des stratégies qui découlent des résultats obtenus :

- participer à la cueillette des données pertinentes au niveau des résultats des élèves et des autres données utiles pour le processus d'amélioration continue;
- en collaboration avec le personnel, préparer un plan d'amélioration à partir des résultats atteints.

## **3.6 Agenda annuel et calendrier de monitoring**

Un agenda annuel et un calendrier de monitoring précisent les temps forts de monitoring et le dépôt des divers rapports de cheminement et de monitoring, y inclus le rapport annuel. Toutes les activités, y compris celles liées aux résultats, doivent être inscrites dans un calendrier de monitoring annuel destiné au Conseil. Le calendrier de monitoring Conseil guide les outils de monitoring des écoles.



## 4 Indicateurs de performance, cibles et mesures correctives

### INDICATEURS DE PERFORMANCE ET CIBLES

Avoir des indicateurs de performance et des cibles bien définis est d'une importance cruciale pour toute organisation. Ces éléments fournissent une base solide pour mesurer et évaluer les progrès réalisés vers les objectifs fixés. Des indicateurs de performance pertinents permettent de suivre de près les résultats et de prendre des décisions éclairées. Ils fournissent des données concrètes et objectives pour évaluer l'efficacité des stratégies mises en place.

De plus, des cibles précises permettent de fixer des attentes claires et de mobiliser les efforts vers des résultats spécifiques. Ils fournissent une orientation et une motivation pour atteindre l'excellence et maximiser les performances de l'organisation. En somme, de bons indicateurs de performance et cibles facilitent la mesure, l'amélioration continue et la réalisation des objectifs.

### MESURES CORRECTIVES

Les mesures correctives sont essentielles dans un cadre d'amélioration. Elles sont mises en place pour remédier aux écarts identifiés entre les performances réelles et les objectifs fixés. Ces mesures visent à résoudre les problèmes, à corriger les erreurs et à mettre en œuvre des actions appropriées pour améliorer les résultats et optimiser les processus organisationnels.

Le tableau de bord permet de signaler les résultats qui dépassent les standards établis ainsi que ceux qui se trouvent en dessous. En respectant les étapes du cycle d'amélioration continue et le calendrier de monitoring, les responsables peuvent soutenir les résultats. Les écoles qui dépassent les exigences sont reconnues d'une manière particulière. Et dans le cas des écoles dont les résultats se situent sous la limite admise, elles reçoivent de l'appui et de l'accompagnement.

## 5 Tableau des résultats

Le *Cadre d'imputabilité et d'amélioration* (CIA) du CSDCEO sert d'encadrement transparent pour la reddition de compte sur le rendement et le leadership exercé au CSDCEO.

Cela étant, un tableau des résultats demeure critique pour la reddition de compte.

Le tableau des résultats, destiné à la table du Conseil, est la synthèse des résultats des composantes du CIA.

Un tableau des résultats inclut les éléments suivants :

- Des indicateurs dont chacun est lié à un indice de mesure, un objectif, un seuil et une amélioration proposée, soit les cibles à atteindre.
- Des résultats reliés au :
  - › Profil de sortie de l'élève
  - › Plan stratégique
  - › Taux de satisfaction des parents
  - › Taux de satisfaction des employés
  - › Climat organisationnel
  - › Gestion financière
- La provenance et la fréquence de transmission de l'information.



## 6 Rapport annuel de la direction de l'éducation

À la séance annuelle d'organisation du conseil scolaire, la direction de l'éducation présente son rapport annuel. Il contient les résultats systémiques sur les principales composantes de performance du *Cadre d'imputabilité et d'amélioration* (CIA) pour l'année scolaire précédente.



## 7 Tableau de bord

Le tableau de bord est crucial au succès de la mise en œuvre du cadre d'imputabilité.

Comme le tableau des résultats est à l'exclusivité de la table des membres du Conseil, le tableau de bord est l'outil d'imputabilité à l'exclusivité de la direction de l'éducation et secrétaire du CSDCEO.

Ce tableau de bord peut se décliner pour chaque secteur opérationnel (par ex. finances, ressources humaines, etc.) et chaque école, et ce, jusqu'à l'élève afin de suivre la progression des résultats.

Afin que les gestionnaires puissent se concentrer sur les mesures et interventions les plus importantes, tout en évitant une surcharge d'information, le tableau de bord est un rapport sommaire qui présente un nombre limité de mesures clés de performance.

La direction de l'éducation et secrétaire du CSDCEO proposera des indicateurs qui vont mesurer le degré de progression en fonction de cibles prédéterminées, soit :

- la réalisation du profil de sortie de l'élève selon ses dimensions;
- les éléments clés du plan stratégique;
- la réalisation des orientations stratégiques sur le plan administratif;
- la réalisation des priorités opérationnelles sur le plan administratif;
- la croissance des effectifs;
- la situation financière.



## 8 Conclusion

En conclusion, un cadre d'imputabilité et d'amélioration revêt une importance cruciale pour assurer le succès et la durabilité d'une organisation. En établissant des mécanismes solides qui favorisent la transparence, la responsabilisation et l'amélioration continue, un tel cadre offre une base solide pour l'atteinte des objectifs stratégiques.

Tout d'abord, un cadre d'imputabilité permet de clarifier les rôles et les responsabilités au sein de l'organisation. Il établit des lignes directrices claires sur les responsabilités des membres du Conseil et de l'administration, ce qui facilite la prise de décisions, la délégation des tâches et la communication efficace, tout en favorisant une culture de responsabilité individuelle et collective.

De plus, un tel cadre permet de mesurer les performances et les résultats de manière objective. En mettant en place des indicateurs de performance et des mécanismes de suivi, il devient possible d'évaluer la progression vers les objectifs fixés et d'identifier les domaines nécessitant des améliorations.

Enfin, un cadre d'imputabilité et d'amélioration favorise une culture d'apprentissage continu au sein de l'organisation. En encourageant l'identification des défis et des opportunités d'amélioration, il stimule l'innovation, l'adaptabilité et l'efficacité. Cela crée un environnement propice à l'innovation et à l'expérimentation, où le personnel se sent valorisé et encouragé à contribuer activement à l'amélioration continue de l'organisation.

En somme, un cadre d'imputabilité et d'amélioration est essentiel pour bâtir une organisation résiliente, performante et axée sur l'avenir. En fournissant des structures claires, des mécanismes de mesure et une culture de responsabilisation, il permet à l'organisation de s'adapter aux changements, de relever les défis et de saisir les occasions.

## Les membres du Conseil scolaire



**Sergine Rachelle  
Bouchard**  
Municipalités de Champlain  
et Hawkesbury-Est



**Jacques Héroux**  
Municipalités de Dundas  
Nord, Stormont Nord  
et Russell



**André-Paul Lalonde**  
Ville de Hawkesbury



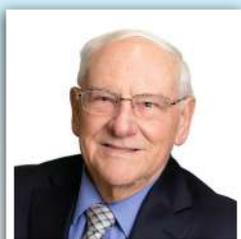
**Louise Lalonde**  
Municipalité  
d'Alfred-Plantagenet



**Carole J. Larocque**  
Municipalités de Glengarry  
Sud, Glengarry Nord, Stormont  
Sud et Dundas Sud



**Jean Lemay**  
Cité de Clarence-Rockland



**Martial Levac**  
Municipalités de La Nation  
et de Casselman



**Michel Pilon**  
Ville de Cornwall



Nos écoles

# Écoles élémentaires et secondaires catholiques de langue française de l'Est ontarien

## STORMONT, DUNDAS, GLENGARRY, PRESCOTT ET RUSSELL

### ALEXANDRIA

École élémentaire catholique Elda-Rouleau  
École secondaire catholique Le Relais

### ALFRED

École élémentaire catholique Saint-Victor

### BOURGET

École élémentaire catholique Sacré-Cœur

### CASSELMAN

École élémentaire catholique de Casselman  
École secondaire catholique de Casselman

### CLARENCE CREEK

École élémentaire catholique Sainte-Félicité

### CORNWALL

École élémentaire catholique Marie-Tanguay  
École élémentaire catholique Notre-Dame  
École secondaire catholique La Citadelle

### CRYSLER

École élémentaire catholique Notre-Dame-du-Rosaire

### EMBRUN

École élémentaire catholique Embrun  
École secondaire catholique Embrun

### HAMMOND

École élémentaire catholique Saint-Mathieu

### HAWKESBURY

École élémentaire catholique Paul VI  
École secondaire catholique régionale de Hawkesbury

### LIMOGES

École élémentaire catholique Saint-Viateur

### LONG SAULT

École élémentaire catholique Sainte-Lucie

### L'ORIGINAL

École élémentaire catholique Saint-Jean-Baptiste

### MOOSE CREEK

École élémentaire catholique La Source

### NORTH LANCASTER

École élémentaire catholique de l'Ange-Gardien

### PLANTAGENET

École élémentaire catholique Saint-Paul  
École secondaire catholique de Plantagenet

### ROCKLAND

École élémentaire catholique Sainte-Trinité  
École secondaire catholique L'Escale

### RUSSELL

École élémentaire catholique Saint-Joseph

### SAINT-ALBERT

École élémentaire catholique Saint-Albert

### SAINT-EUGÈNE

École élémentaire catholique Curé-Labrosse

### SAINT-ISIDORE

École élémentaire catholique Saint-Isidore

### SAINT-PASCAL-BAYLON

École élémentaire catholique Du Rosaire

### VANKLEEK HILL

École élémentaire catholique Saint-Grégoire

### WENDOVER

École élémentaire catholique Saint-Joseph





Conseil scolaire de  
district catholique  
de l'Est ontarien



875, chemin de comté 17  
L'Original (ON) K0B 1K0  
Courriel : [courriel@csdceo.org](mailto:courriel@csdceo.org)  
Tél. : (613) 675-4691  
Télec. : (613) 675-2921  
Tél. sans frais : 1 800 204-4098