

Commission scolaire des Laurentides

*Persévérer
pour une réussite durable*

- Planification
stratégique

2011-2015



TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

NOTRE DÉMARCHE ET LES ARTISANS DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2011-2015

NOTRE PROFIL

1. Au plan géographique
2. Au plan démographique
3. Au plan socioéconomique
4. Au plan organisationnel
5. Au plan éducatif

NOTRE IDENTITÉ

6. Notre vision
7. Notre mission
8. Nos valeurs
9. Nos croyances

NOTRE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

10. Principes directeurs qui ont présidé à la planification stratégique
11. Schéma général de la planification stratégique
12. Articulation générale de la planification stratégique

COMMUNICATION

MISE EN ŒUVRE ET SUIVI

REDDITION DE COMPTES



M^{me} Gisèle Godreau
Présidente

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL



M. Claude Pouliot
Directeur général

La Commission scolaire des Laurentides présente sa nouvelle planification stratégique 2011-2015 avec beaucoup d'enthousiasme et d'espoir. En effet, elle y a consacré de nombreux efforts et a sollicité de multiples personnes et ressources pour y parvenir. Aux personnes qui ont contribué à la réalisation de cette planification, membres du personnel, parents, partenaires, délégués des secteurs politique, culturel ou socioéconomique, le conseil des commissaires et la direction générale de la Commission scolaire adressent leurs plus sincères remerciements. Les membres du comité de pilotage, qui ont eu à canaliser toutes les informations recueillies, toutes les opinions émises et qui ont su les assembler en un document cohérent, méritent toute notre reconnaissance.

Cette planification stratégique s'inscrit en concordance avec le plan stratégique 2009-2013 du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, avec le plan d'action ministériel sur la persévérance scolaire *L'école, j'y tiens!* et elle s'arrime parfaitement avec la récente Convention de partenariat établie avec la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport.

Cinq grandes orientations marquent cette planification stratégique et découlent de la démarche utilisée. On ne s'étonnera pas que la première orientation porte sur la persévérance scolaire. En effet, la Commission scolaire entend y déployer de nombreuses stratégies et plusieurs moyens d'action de manière à « infléchir » ce dossier qui n'en finit plus de s'imposer, sans jamais atteindre les résultats escomptés. De plus, cette orientation teinte l'ensemble de la planification stratégique et souhaite rejoindre les quatre autres orientations. En effet, la persévérance constitue une composante inséparable de toute action d'envergure que l'on veut efficiente et durable.

Les autres orientations stratégiques ouvrent à des dimensions déjà connues, mais revisitées de manière à pouvoir agir de nouveau sur elles avec de nouvelles approches.

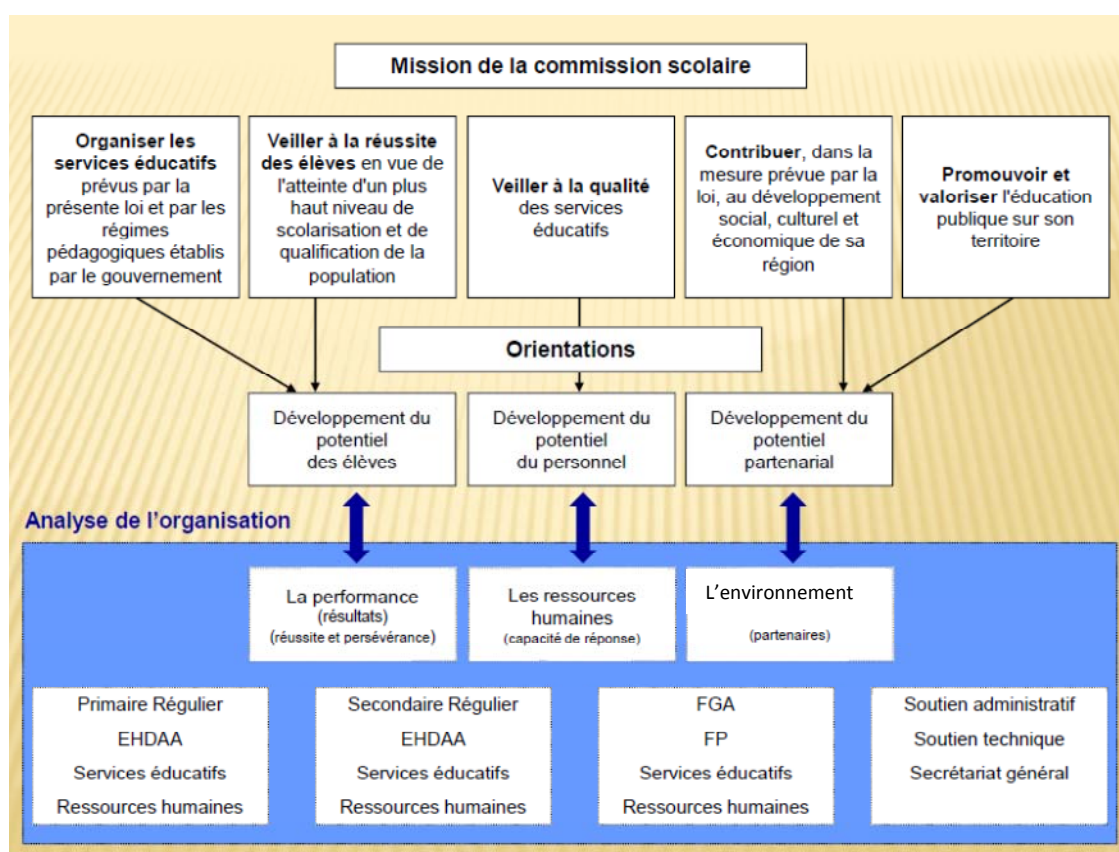
Comme toute planification stratégique, celle-ci est ambitieuse et exigeante. Sans la participation de tous les intervenants de la Commission scolaire des Laurentides, sans les parents et les partenaires, il sera impossible d'en assurer une complète et satisfaisante réalisation. Le conseil des commissaires et la direction générale de la Commission scolaire assurent toutes ces personnes de leur soutien.

NOTRE DÉMARCHE ET NOS ARTISANS

DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2011-2015

Un plan stratégique est la définition d'un ensemble d'orientations visant l'amélioration de l'organisation dans une perspective de changement et de réussite. Il est issu d'une analyse de l'environnement en terme de caractéristiques spécifiques de l'organisation, des forces et des faiblesses de celle-ci, et ce, tant à l'interne qu'à l'externe. Ce plan est également le reflet de l'émergence des idées, des propositions, des constatations provenant des équipes et des personnes de l'organisation et de la communauté qui ont participé à la démarche entreprise par la Commission scolaire.

Dans cette perspective, la Commission scolaire des Laurentides illustre sa mission et ses orientations par le schéma suivant, lequel inclut l'approche choisie pour effectuer l'analyse de son organisation.



On remarquera d'abord les cinq composantes de sa mission. Ce sont elles qui seront principalement visées par l'analyse inhérente à la démarche adoptée. Cette démarche s'articulera autour des trois grandes orientations de la Commission scolaire, lesquelles correspondent parfaitement aux trois temps de l'analyse de l'organisation : performance/résultats, capacité de réponse, environnement/partenariat.

Parmi toutes les approches et démarches disponibles et applicables au domaine de l'éducation pour effectuer une planification stratégique signifiante, efficace et mobilisatrice, la Commission scolaire a choisi le *Guide pour l'analyse stratégique d'une commission scolaire*, élaboré par M. Pierre Collerette, professeur à l'Université du Québec en Outaouais. Ce guide a d'ailleurs été utilisé par bon nombre d'autres commissions scolaires, dont celles de la Montérégie.

La présente démarche de planification stratégique a mobilisé de très nombreuses personnes, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la Commission scolaire. Quatre comités de travail ont été formés autour desquels, la plupart du temps, des sous-comités de travail ont gravité. Des consultations spécifiques ont été effectuées auprès de groupes-cible, comme les parents, le milieu socioéconomique et les partenaires. Plus de 250 personnes ont apporté leur contribution à cette démarche.

Cette planification stratégique s'arrime avec la Convention de partenariat élaborée tout récemment. La première orientation du plan est très explicite à cet égard et les liens avec la Convention de partenariat sont très évidents.

Un projet de plan stratégique a d'abord été adopté par le Conseil des commissaires pour être présenté lors d'une séance publique d'information et en vue de l'adoption de la planification stratégique 2011-2015 en juin 2010.

NOTRE PROFIL

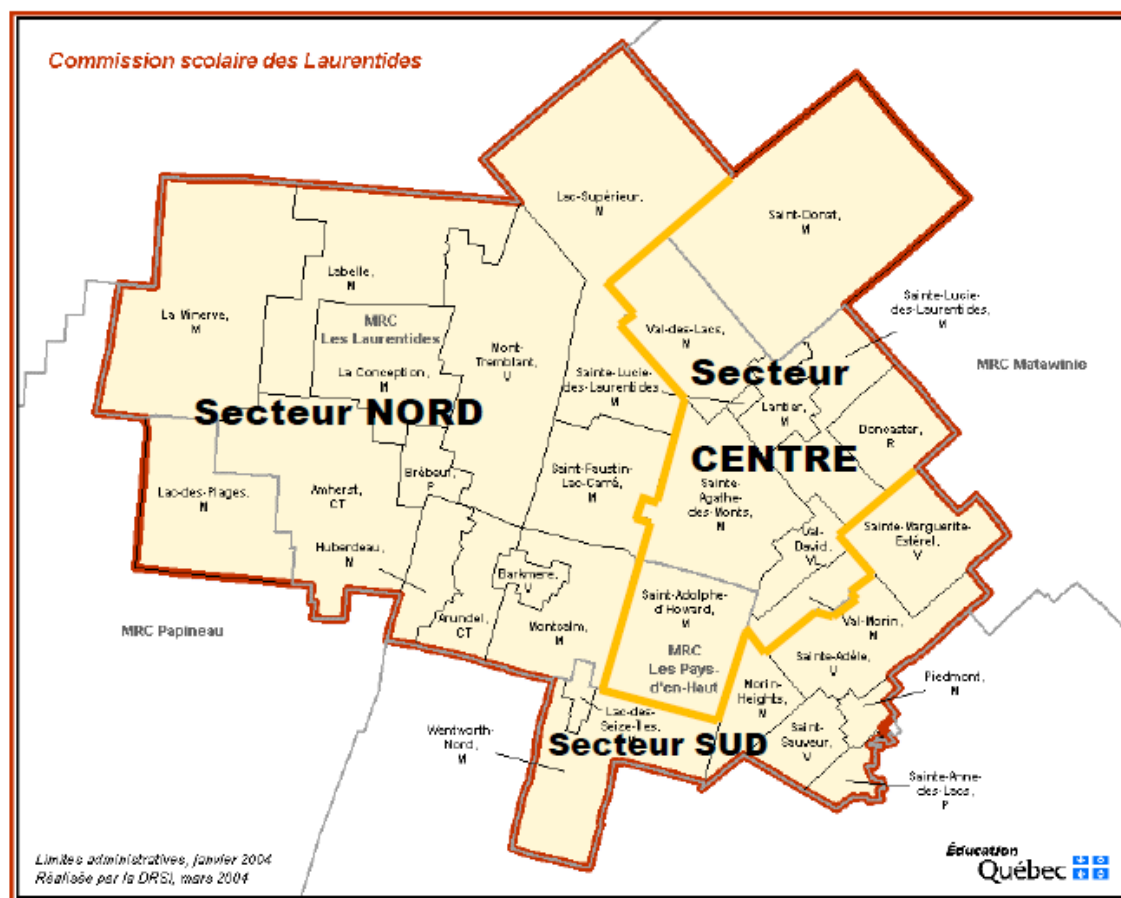
1. AU PLAN GÉOGRAPHIQUE

La Commission scolaire des Laurentides occupe une partie importante du territoire des Hautes-Laurentides et une petite partie de Lanaudière (Saint-Donat). Elle couvre une superficie de 3 200 km², ce qui constitue l'un des plus vastes territoires du Québec.

Au sud, elle s'étend de Sainte-Anne-des-Lacs/Saint-Sauveur jusqu'au nord à Labelle/La Minerve; à l'est, de Saint-Donat/Sainte-Marguerite-Estérel jusqu'au Lac-des-Plages à l'ouest.

La Commission scolaire des Laurentides s'étend sur près de 100 km du nord au sud et sur quelque 90 km de l'est à l'ouest. Elle englobe trois secteurs : Nord, Centre, Sud.

Son vaste territoire comprend 32 municipalités. Pour le secteur Sud, on retrouve les municipalités de Sainte-Adèle, Sainte-Marguerite-Estérel, Sainte-Anne-des-Lacs, Piedmont, Saint-Sauveur, Morin-Heights, Lac-des-Seize-Iles et Wentworth-Nord. Le secteur Centre englobe les municipalités de Saint-Adolphe-d'Howard, Montcalm, Saint-Donat, Sainte-Agathe-des-Monts, Val-David, Val-Morin, Lantier, Sainte-Lucie, Val-des-Lacs, Ivry-sur-le-Lac et la réserve Doncaster. Pour le secteur Nord, on retrouve les municipalités de Saint-Faustin-Lac-Carré, Lac Supérieur, Mont-Tremblant, Lac-Tremblant-Nord, Lac-des-Plages, Amherst, Brébeuf, Huberdeau, Arundel, Barkmere, Labelle, La Minerve et La Conception.



2. AU PLAN SOCIOÉCONOMIQUE

Les trois MRC qui accueillent la clientèle de la Commission scolaire des Laurentides présentent un profil socioéconomique relativement différent. La MRC des Pays-d'en-Haut paraît la plus favorisée, celle des Laurentides étant plus près de la moyenne provinciale, quoique la dépassant légèrement, et celle de la Matawinie offrant un profil plus désavantagé, tant sur le plan des revenus que sur le plan du vieillissement de la population. À noter cependant que cette MRC ne représente qu'une infime partie de la clientèle potentielle de la Commission scolaire, soit à peu près 5 %.

Le taux de travailleurs de 25—64 ans, en 2009, varie assez peu entre les deux MRC principales, mais chute de plus d'une dizaine de points dans la MRC Matawinie.

Le taux de chômage se situe en bas du taux provincial dans les deux principales régions administratives.

Région administrative	Taux de chômage 2009
Lanaudière	8,2
Laurentides	7,8
Ensemble du Québec	8,5

Le taux de faible revenu des familles, en 2007, avoisine le 10 % dans chacune des MRC. C'est dans la MRC des Pays-d'en-Haut que l'on trouve le revenu personnel par habitant le plus élevé. Il dépasse de plus de 34 % celui de la MRC de Matawinie et de plus de 24 % celui de la MRC des Laurentides.

La valeur foncière moyenne des maisons suit une courbe semblable à celle des revenus personnels, toujours en faveur de la MRC des Pays-d'en-Haut.

Le niveau de scolarité influe sur le taux de l'emploi, comme cela est maintenant largement reconnu. Dans les deux régions administratives où la Commission scolaire dessert le plus d'élèves, ce niveau de scolarité dépasse le niveau provincial.

Emploi, selon le niveau de scolarité, travailleurs de 15 ans et plus (en 2009)

Région administrative	Études secondaires	Études postsecondaires	Études universitaires
Lanaudière	16,8	54,2	13,9
Laurentides	17,4	49,2	16,2
Ensemble du Québec	15,6	48,3	22,8

Données socioéconomiques les plus significatives

Indicateurs	Québec	MRC Laurentides	MRC des Pays-d'en- Haut	MRC Matawinie
Densité de population (2010)	6,0 hab./km ²	18 hab/km ²	57,7 hab/km ²	5,4 hab/km ²
Population totale (2010)	7 907 375 hab	44 436 hab.	39 276 hab	51905 hab. St-Donat : 4 346 hab.
0-14 ans	1 236 717 hab	6 150 hab.	4 461 hab.	7 041 hab.
15-24 ans	996 519 hab	4 477 hab.	3 696 hab.	5 334 hab.
25-44 ans	2 132 085 hab	9 424 hab.	7 559 hab.	9 924 hab.
45-64 ans	2 330 465 hab	15 848 hab.	15 339 hab.	19 008 hab.
65 ans et plus	1 211 589 hab.	8 537 hab.	8 221 hab.	10 598 hab.
Perspectives démographiques (variation 2031/2006)	15,8 %	28,6 %	35,8	21,4 %
Travailleurs de 25-64 ans (2009)		18 658	15 945	17 518
Taux de travailleurs de 25-64 ans (2009)		72,2 %	69,6	60,6 %
Taux de faible revenu des familles (2007)		10,1 %	9,2	13,1 %
Revenu personnel disponible (2009)		23 179 \$	30 707 \$	20 118 \$
Valeur foncière moyenne des maisons unifamiliales (2011)		201 991 \$	275 705 \$	162 340 \$

Le tableau ci-dessus regroupe les données socioéconomiques les plus importantes relatives aux trois régions administratives que regroupe la Commission scolaire des Laurentides. Globalement, on peut en déduire que la situation socioéconomique des ressortissants de la Commission scolaire se compare plutôt favorablement à celle de l'ensemble du Québec. Néanmoins, la situation de la MRC des Pays-d'en-Haut est généralement plus enviable que celle de la MRC des Laurentides, cette dernière étant un peu plus avantagée que la MRC Matawanie.

Source : Institut de la statistique du Québec

http://www.stat.gouv.qc.ca/regions/profils/region_15/region_15_00.htm

Source : Portrait socioéconomique des régions du Québec, Édition 2010, ministère du Développement économique, Innovation et Exportation.

3. AU PLAN DÉMOGRAPHIQUE

La Commission scolaire des Laurentides dessert un bassin de population avoisinant les 90 000 habitants si l'on additionne les citoyens de la MRC des Laurentides, ceux de la MRC des Pays-d'en-Haut et ceux de Saint-Donat dans la MRC Matawinie.

Les perspectives démographiques sont plus faibles dans la MRC de Matawinie et elles sont passablement fortes pour la MRC des Pays-d'en-Haut.

Au plan régional, ces perspectives sont nettement au-dessus de la moyenne provinciale, ce qui laisse présager une recrudescence de la clientèle scolaire après les années 2014-2015.

Variation de population (en %)

Région administrative	1999-2009	2009-2014	2014-2019	2019-2024	2024-2029
Lanaudière	16,9	8,5	6,9	5,9	4,4
Laurentides	18,2	7,6	6,4	5,5	4,3
Ensemble du Québec	6,9	3,9	3,1	2,7	2,1

Prévision de la clientèle de la Commission scolaire des Laurentides

	2006-2007	2010-2011	2014-2015	Taux d'évolution	2019-2020	2024-2025
Présecondaire	4 438	4 219	4 398	0,9 %	4 951	5 103
Secondaire	3 924	3 502	3 104	-20,9 %	3 004	3 545
Total	8 362	7 721	7 502	-10,2 %	7 955	8 648

La Commission scolaire offre l'enseignement à près de 8 000 élèves, répartis dans dix-sept écoles primaires (établies dans vingt-deux bâtiments), quatre écoles secondaires et une école à vocation particulière sise dans un centre jeunesse. En formation professionnelle, ce sont quelque 600 élèves qui fréquentent les deux centres de formation (établis dans trois bâtiments). Pour la formation générale des adultes, un centre accueille les 800 élèves (répartis dans trois bâtiments).

La clientèle des élèves en difficulté d'adaptation et d'apprentissage (EHDA) (2009) compte 1 067 élèves au primaire, ce qui représente 28,4 % des élèves du primaire. Au secondaire, ils sont 1 047, soit 27,2 % des élèves du secondaire.

De 2005-2006 à 2009-2010, le secteur de la formation générale des jeunes de la Commission scolaire a perdu quelque 540 élèves et, jusqu'en 2014-2015, cette baisse de clientèle atteindrait 10,2 %. Une fois cette date passée, en conformité avec les prévisions démographiques, la situation devrait s'améliorer et permettre à la Commission scolaire d'envisager une augmentation de clientèle de l'ordre de 6 % ($\pm$ 450 élèves) de 2014-2015 à 2019-2020.

Après cette date, les perspectives, bien que lointaines, sont encore meilleures avec des projections d'augmentation dépassant 15,2 % de 2015 à 2025!

4. AU PLAN ORGANISATIONNEL

À cause de sa très grande superficie, la Commission scolaire des Laurentides est divisée en trois secteurs : Nord, Centre et Sud.

Le secteur Nord (La Minerve, Labelle, Mont-Tremblant, Huberdeau, etc.) possède six écoles primaires, dont une école regroupant quatre pavillons à Mont-Tremblant, une école secondaire, un centre jeunesse, un centre de formation générale des adultes et un centre de formation professionnelle.

Le secteur Centre (Saint-Donat, Sainte-Agathe-des-Monts, Val-David, etc.) compte huit écoles primaires, deux écoles secondaires, un centre de formation générale des adultes et un centre de formation professionnelle.

Le secteur Sud (Sainte-Adèle, Saint-Sauveur, etc.) compte cinq écoles primaires et un centre multifonctionnel, une école secondaire, un centre de formation générale des adultes et un centre de formation professionnelle.

Une école offrant l'enseignement de la 1^{re} à la 5^e secondaire est présente dans chaque secteur. De plus, au secteur Centre, l'école de Saint-Donat offre le 1^{er} cycle du secondaire. Au Nord, nous offrons l'enseignement secondaire aux résidents du centre jeunesse à Huberdeau.

La formation professionnelle et l'éducation des adultes sont présentes dans chacun des trois secteurs de notre territoire. Le Centre de formation générale des Cimes accueille les élèves dans trois points de service situés à Mont-Tremblant, à Sainte-Agathe-des-Monts et à Sainte-Adèle. L'École hôtelière des Laurentides est située à Sainte-Adèle et le Centre de formation professionnelle des Sommets (L'Horizon) loge à Sainte-Agathe-des-Monts et à Mont-Tremblant.

Pour offrir des services éducatifs à ses élèves et pour répondre aux besoins de la population, la Commission scolaire compte plus de 2000 employés, ce qui en fait l'employeur le plus important de la région. Le centre administratif de la Commission scolaire est situé à Sainte-Agathe-des-Monts.

Voici quelques statistiques concernant la Commission scolaire des Laurentides :

Répartition des élèves 2010-2011

Ordre d'enseignement	Nombre d'élèves
• Préscolaire	536
• Primaire	3590
• Secondaire	3520
Total pour la formation générale des jeunes	7646
Formation générale des adultes (équivalent plein temps)	288
Formation professionnelle (équivalent plein temps)	631

Répartition des employés 2010-2011

Catégorie	Nombre
Personnel enseignant	1149
Personnel professionnel	61
Personnel de soutien	770
Personnel de gestion	66
Honoraires et contrats	184
Total	2230

La Commission scolaire gère un budget de l'ordre de quelque 70 millions de dollars. Plusieurs partenaires collaborent avec la Commission scolaire et ses instances. Ces partenaires, issus de divers milieux, constituent des alliés indispensables. C'est ainsi que la Commission scolaire participe à plus de 21 comités, tables de coordination et de consultation, etc. De plus, elle a signé 7 protocoles d'entente ou d'échanges de services avec une multitude d'organismes de la région.

5. AU PLAN ÉDUCATIF

Au secondaire, les élèves de la Commission scolaire des Laurentides ont très bien performé aux épreuves uniques de juin 2009, classant la Commission scolaire au 5^e rang provincial avec un taux de réussite de 91 %. En français de 5^e secondaire, les élèves de la Commission scolaire ont obtenu 92,4 % de réussite pour leur note globale. En écriture, ils ont obtenu 89,2 % de réussite. Dans les deux cas, ils se sont classés largement au-dessus de la moyenne provinciale.

Au primaire, pour juin 2009, en français et en mathématique, les élèves ont obtenu de bons résultats au bilan de la Commission scolaire des Laurentides : lire (88,44 %), écrire (87 %), résoudre (83,11 %), raisonner (89,11 %).

Le taux de décrochage constitue la grande préoccupation de la Commission scolaire. De 2001 à 2008, le taux d'abandon des élèves ayant commencé leur secondaire à 12 ans et ayant abandonné après seulement trois années de fréquentation est en moyenne de 31 %. Ce taux, pourtant élevé, passe à 36,4 % pour les élèves dont l'entrée au secondaire s'est effectuée à l'âge de 13 ans ou plus et ayant abandonné après seulement deux années de fréquentation. En dix ans, ce serait plus de 2 000 jeunes qui auraient décroché de l'école. On imagine le lourd impact socioéconomique que ce nombre trop élevé de décrocheurs fait peser sur toute la région des Laurentides.

En ce qui concerne les élèves HDAA, le taux d'intégration de ces élèves en classe ordinaire est de 75,3 % au primaire et de 35,4 % au secondaire.

En formation professionnelle, 188 nouveaux élèves de moins de 20 ans sont inscrits à la Commission scolaire. Cela représente une hausse de 38,6 %.

Au secteur de la formation générale des adultes, les élèves de moins de 20 ans représentent plus de 50 % de l'ensemble de la clientèle, ce qui représente le plus haut taux régional et dépasse le taux provincial de près de 10 %.

NOTRE IDENTITÉ

6. NOTRE VISION

La Commission scolaire des Laurentides doit tout mettre en œuvre pour devenir une remarquable organisation éducative centrée sur la croissance, la réussite, et de l'accomplissement de ses acteurs majeurs : ses élèves, jeunes et adultes, son personnel, ses partenaires dont, au premier chef, ses parents.

Pour cela, elle mise sur la persévérance, la coopération, la communication et l'innovation.

7. NOTRE MISSION

La Commission scolaire des Laurentides organise les services éducatifs prévus par la loi et par les régimes pédagogiques établis. Elle s'assure de la qualité de ces services. Elle veille à la réussite des élèves en vue d'une meilleure scolarisation et d'un taux élevé de qualification. Elle contribue au développement social, culturel et économique de sa région et y assume un rôle de leader. Elle promeut et valorise l'éducation publique sur son territoire.

8. NOS VALEURS

Cinq valeurs définissent et animent les façons de faire de l'ensemble du personnel de la Commission scolaire des Laurentides.

- 8.1 Il y a d'abord l'**éthique** qui dessine le cadre décisionnel et l'agir professionnel des instances politiques et du personnel.
- 8.2 On trouve ensuite la **rigueur**, porteuse de la fiabilité des actions entreprises.
- 8.3 L'**objectivité**, en troisième lieu, vient diriger discussions, enjeux et décisions vers le mieux-être des élèves et de la communauté, plutôt que vers des intérêts particuliers.
- 8.4 S'ensuit la **transparence**, grâce à laquelle seront écartés doutes, méfiances, soupçons de toute nature.
- 8.5 Enfin, la **cohérence** assurera que l'on ne s'éloigne pas des objectifs prévus. Elle garantira qu'on ne trahira pas indûment les actions passées. Elle permettra de garder la conviction que tout se tient, que tout est logique, que tout ce qu'il fallait faire a bel et bien été accompli.

9. NOS CROYANCES

La Commission scolaire des Laurentides a développé, au cours des années, un certain nombre de croyances bien ancrées dans ses pratiques. Elle y tient beaucoup et en fait volontiers la promotion. Les voici :

- Chaque élève possède le potentiel de réussir.
- Chaque membre du personnel agit avec professionnalisme.
- Les enseignants sont indispensables à la réussite des élèves.
- Tous les membres du personnel de la Commission scolaire contribuent, à leur façon, à la réussite et au mieux-être des élèves.
- Les parents sont des partenaires indissociables des éducateurs pour la persévérance, la réussite et l'accomplissement de leur enfant.
- La Commission scolaire a besoin des agents socio-culturels et économiques de son territoire en tant que partenaires et collaborateurs.
- La Commission scolaire des Laurentides, en raison de ses responsabilités, de son nombre d'employés, de son budget, constitue un acteur majeur dans la région. Elle doit donc assumer un leadership mobilisant, créatif et efficace.

10. PRINCIPES DIRECTEURS DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

L'élaboration d'une planification stratégique exige analyses, consultations et synthèses. Cela paraît aller de soi. Néanmoins, on néglige souvent l'importance de principes directeurs qui viennent sous-tendre, solidifier, unifier l'ensemble des composantes, des orientations et des actions comprises dans une planification stratégique.

Voici donc les cinq principes directeurs qui ont présidé à la rédaction de la planification stratégique de la Commission scolaire des Laurentides 2011-2015.

1. La persévérance

Bien que la persévérance scolaire fasse l'objet de la toute première orientation stratégique de la présente planification, le mot « persévérance » s'est imposé de lui-même comme principe directeur. En effet, partout dans ce document, il est question de persévérance, que ce soit, bien sûr, associé à la réussite scolaire des élèves, mais aussi étroitement lié à la culture professionnelle du personnel, aux technologies de l'information et des communications qui exigent compétences et adaptation. Le tout, sans omettre la persévérance requise dans la mise sur pied et le maintien de partenariats.

2. *L'autonomie des écoles*

Certes, les écoles et leurs directions sont redevables et imputables des résultats obtenus à la Commission scolaire. Elles relèvent légalement de celle-ci. Cependant, pour être efficaces et motivés, les écoles, leur conseil d'établissement, leur direction et leurs personnels ont besoin d'autonomie pour mieux agir. Tout ne peut et ne doit pas leur être dicté. C'est ainsi que le contenu de la présente planification propose, suggère et incite, plutôt que d'imposer tel axe de développement, telle stratégie, telle action uniforme.

3. *La communication*

Tout au cours de la démarche, le mot « communication » a été évoqué. C'est pourquoi il a semblé nécessaire d'y faire appel significativement dans la version définitive de la planification. Ce mot a inspiré plusieurs axes de développement et bon nombre de stratégies proposées. On le retrouvera donc à de multiples niveaux, en de multiples emplois et à de nombreuses occasions dans le texte.

4. *La transversalité*

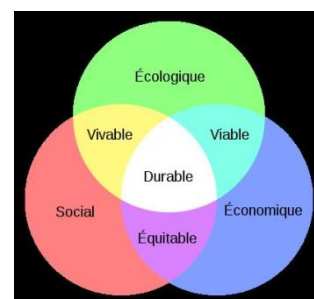
On demande de plus en plus aux professionnels performants d'agir en interdisciplinarité. Or, cela n'est possible que si les actions à mener et les tâches à accomplir ne sont pas fermées sur elles-mêmes, mais s'ouvrent plutôt sur d'autres actions, sur d'autres tâches. Le présent plan stratégique s'inscrit dans cette dynamique. Chacune de ses orientations, chacun de ses axes de développement, chacune de ses stratégies s'enrichit des autres, les complète et les renforce.

5. *Le développement durable*

On ne peut pratiquement pas, en 2011, rédiger une planification stratégique sans faire appel au concept de « développement durable ». La Commission scolaire des Laurentides, à titre de leader régional et de principale organisation d'éducation, a tenu à inclure ce concept et ses implications dans ses préoccupations et actions pour les années à venir.

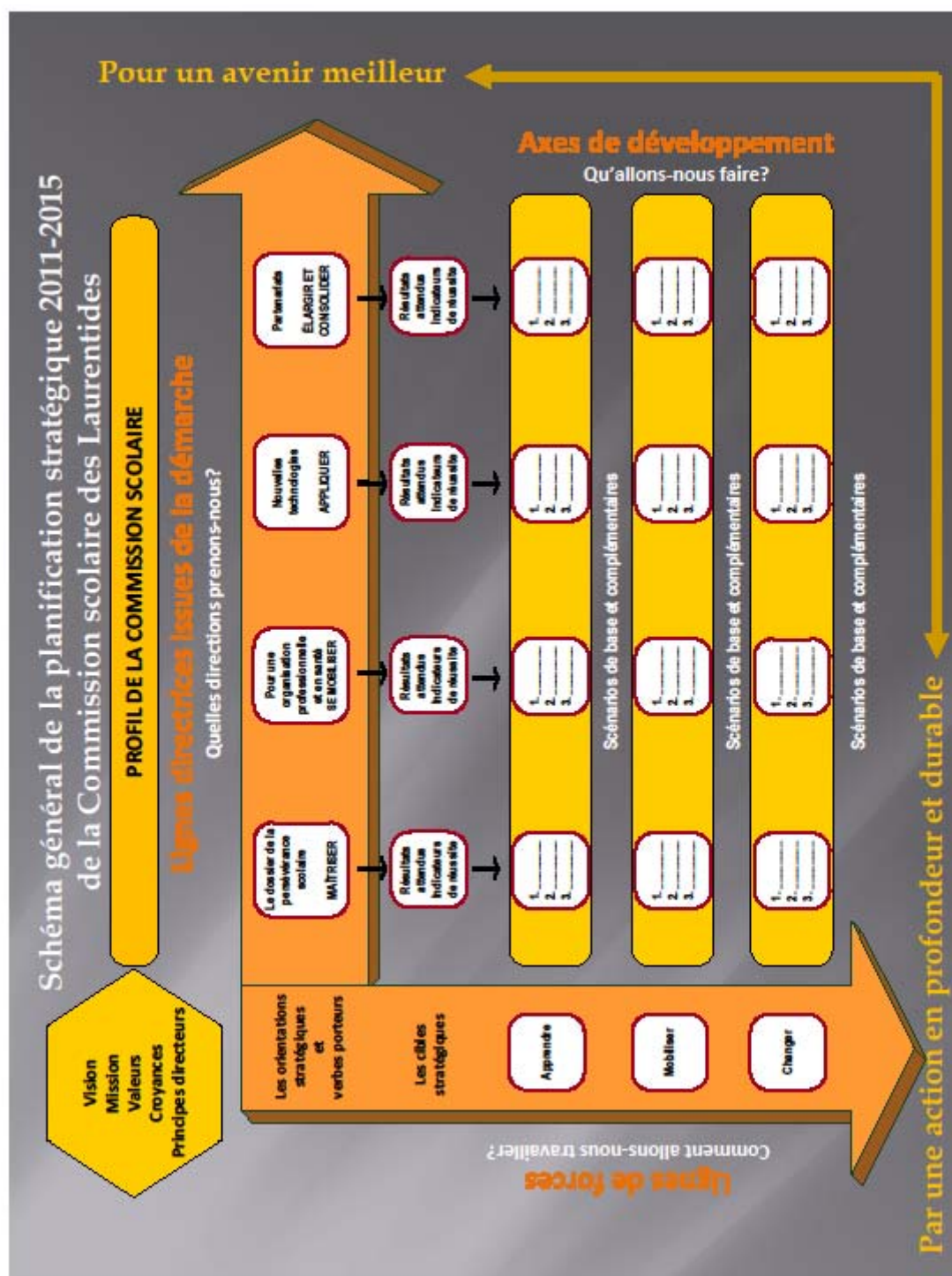
Toutefois, elle estime qu'elle ne doit pas être la « principale porteuse de ce dossier » dans la région, car son champ d'interventions est présentement suffisamment exigeant et passablement vaste.

La Commission scolaire a bien conscience de sa grande responsabilité sociale en ce domaine. On s'en rendra compte d'abord dans le titre même de la planification *Persévérer pour une réussite durable*. On constatera ensuite, à la lecture du présent document, que plusieurs volets du développement durable sont touchés.



Le développement durable inclut trois grandes dimensions. La mieux connue concerne l'environnement (l'écologie). Or, ici à la Commission scolaire, sans négliger cette dimension, on a voulu explorer et exploiter les deux autres dimensions du développement durable. C'est ainsi que plusieurs stratégies et un certain nombre d'axes de développement portent tout particulièrement sur les dimensions sociale et économique. Ce sont elles qui conduisent au volet humanitaire fortement présent dans le développement durable, volet qui se traduit, par exemple, par l'accès à une éducation de qualité, par la mise en place de milieux sécuritaires et sains par l'équité dans le traitement et par l'accès aux ressources menant à la persévérance et à la réussite scolaire.

11. SCHÉMA GÉNÉRAL DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2011-2015



12. ARTICULATION GÉNÉRALE DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2011-2015

Une planification stratégique n'est pas qu'une réponse à des exigences ministérielles. Elle doit être mobilisatrice. Or, cette qualité n'est pas aisée à obtenir. Elle tient du texte, de son souffle, de son contenu, des espoirs qu'elle véhicule. Elle tient aussi à la façon dont elle se présente. Elle doit être vivante, dynamique, porteuse de sens et de dimensions. C'est ce à quoi s'emploie la présente planification.

On trouvera d'abord les éléments généraux présents dans toute planification stratégique et qui relèvent soit des exigences ministérielles, soit de l'exercice lui-même, tels que la vision et la mission de l'organisation, les valeurs et les croyances, son profil. La présente planification tend à apporter, tant par son contenu que par sa forme, un peu plus que ce que contient habituellement cet exercice administratif.

C'est ainsi qu'elle propose une illustration imagée de ce qu'est la planification stratégique. On aperçoit d'abord la flèche du haut du schéma qui dirige sa pointe en direction de ce qui s'appelle *Pour un avenir meilleur*. Elle contient quatre lignes directrices ou quatre orientations stratégiques.

Ces quatre lignes directrices, ou ces orientations stratégiques, présentent des thématiques importantes : persévérance scolaire, culture professionnelle, etc. Pour qu'elles prennent leur véritable sens, elles sont soutenues par des verbes évocateurs, des verbes signifiants. Par exemple, pour la persévérance scolaire, c'est le verbe « maîtriser » qui a été retenu. On doit donc interpréter « maîtriser le dossier de la persévérance scolaire » comme un engagement de la Commission scolaire à tout tenter pour dompter ce dossier complexe et récurrent. Un énoncé explicatif est joint à chaque orientation stratégique, énoncé que l'on trouve dans la fiche qui lui est destinée. Enfin, des cibles contenant des résultats attendus et des indicateurs complètent cette première partie du schéma général.

Pour mettre en action chacune des quatre orientations stratégiques, des lignes de force ont été déterminées. Ces lignes de force veulent jouer le rôle des câbles d'acier qui retiennent les travées d'un pont. Ici, ces lignes de force unissent et renforcent les axes de développement spécifiques à chaque orientation stratégique. Leur regroupement, sous l'une ou l'autre des lignes de force, n'est pas contraignant. Il se veut seulement indicatif. Malgré tout, une logique certaine ressort de ces lignes de force. En effet, pour mener à terme telle orientation stratégique, il convient d'abord de mettre en œuvre des axes de développement qui permettent de mieux comprendre les enjeux, les défis, les données et les réalités de telle orientation stratégique. Une fois l'orientation mieux comprise, on choisit des axes de développement qui mobilisent autour de cette orientation. Enfin, on détermine des axes de développement porteurs de changement, parce que moins exploités, plus novateurs, pour parachever l'accomplissement de cette orientation stratégique. Tous les axes de développement sont précisés par des propositions de scénarios de mise en œuvre. Ces scénarios, tout comme les axes de développement auxquels ils réfèrent, étayent et témoignent des principes directeurs qui sous-tendent cette planification stratégique.

Tout cela pour une action en profondeur!

La persévérance et la réussite scolaire de nos jeunes	
ORIENTATION 1	Maîtriser le dossier de la persévérance scolaire
	Maîtriser le dossier de la persévérance scolaire sous toutes ses formes, de manière à véritablement la connaître pour enfin pouvoir agir de façon déterminante et plus efficace.
AXES DE DÉVELOPPEMENT	▪ Développer des services spécifiques pour le dépistage, l'accompagnement et le suivi des élèves à risque en exploitant des mesures liées à la littératie et à la numératie dès l'entrée à l'école ▪ Explorer des avenues d'interventions prometteuses et différenciées portant sur les facteurs de risque et les facteurs de prévention de la persévérance scolaire ▪ Établir un plan intégré de continuum des services éducatifs lors des transitions
STRATÉGIES DE BASE	APPRENDRE ▪ Mettre en œuvre un plan local d'évaluation des apprentissages permettant d'identifier les foyers de difficultés particulièrement en mathématique et en français ▪ Élaborer et mettre en œuvre un référentiel en approche orientante ▪ Élaborer un plan de services pour soutenir la réussite des EHDAA
	MOBILISER ▪ Supporter les écoles et les centres dans l'organisation de parcours et de services favorisant la persévérance et la diplomation ▪ Développer des projets permettant aux élèves de donner un sens à leurs études en identifiant leurs intérêts professionnels futurs et en expérimentant des voies de formation et de travail qui suscitent leur curiosité et leur motivation
	CHANGER ▪ Formaliser les rituels de passage lors des transitions (maternelle/primaire, primaire/secondaire, secondaire/formation professionnelle ou formation des adultes) ▪ Créer un service d'accueil, de référence et d'accompagnement pour les élèves en transition ▪ Mettre en œuvre un plan d'accompagnement spécifique pour les élèves les plus à risque d'abandon scolaire, quel que soit le type de clientèle concerné ▪ S'appuyer sur un référentiel de programmes d'intervention validés pour assurer un environnement sain et sécuritaire dans chaque établissement
RÉSULTATS ATTENDUS	▪ Une augmentation du taux de diplomation et de qualification des jeunes de moins de 20 ans ▪ Une amélioration de la maîtrise de la langue française ▪ Un meilleur accès aux livres et un goût accru pour la lecture ▪ Une panoplie de services pour assurer des transitions harmonieuses et une rétention accrue ▪ Des élèves soutenus et accompagnés tout au long de leur parcours ▪ Des milieux sains et sécuritaires
INDICATEURS	▪ Taux annuel de sortants sans diplôme ▪ Taux de diplomation et de qualification avant 20 ans ▪ Taux de réussite aux volets lecture et écriture ▪ Taux de réussite des élèves inscrits dans le parcours de formation à l'emploi ▪ Nombre d'élèves de moins de 20 ans inscrits en FP ▪ Nombre de manifestations de violence répertoriées dans nos écoles et centres

La qualité de notre environnement éducatif	
ORIENTATION 2	Se mobiliser pour une organisation professionnelle et saine et en santé
	Se mobiliser pour que notre organisation offre les meilleurs services possible grâce à un environnement valorisant, préoccupé par le bien-être de ses ressources humaines. Cette vision mène à un désir collectif de croissance et d'accomplissement par l'engagement de chacun dans ses tâches et dans ses responsabilités, par le développement de ses compétences et par son implication dans une formation continue.
AXES DE DÉVELOPPEMENT	▪ Développer une culture organisationnelle axée sur les valeurs humaines et professionnelles ▪ Intégrer aux réalités d'une organisation professionnelle et saine et en santé celles du développement durable
STRATÉGIES DE BASE	APPRENDRE ▪ Actualiser et élargir à toutes les catégories de personnel notre programme d'insertion professionnelle ▪ Élaborer un programme de formation continue en lien avec les référentiels de compétences des différentes catégories de personnel
	MOBILISER ▪ Associer le nouveau personnel aux différentes activités d'insertion professionnelle ▪ Développer des formations favorisant le développement des compétences du personnel en regard des nouveaux besoins pédagogiques, organisationnels et aussi en regard des nouvelles réalités émergentes, qu'elles soient technologiques, liées au développement durable ou à toute autre réalité concernant le monde scolaire ▪ Mettre en œuvre un programme d'accompagnement structuré faisant appel à des formules éprouvées telles le coaching ou le mentorat ▪ Formaliser les activités de reconnaissance et de valorisation du personnel
	CHANGER ▪ Mettre en place une approche de supervision et d'accompagnement de notre personnel ▪ Optimiser les processus liés à la gestion des ressources humaines conduisant à l'amélioration des pratiques
RÉSULTATS ATTENDUS	▪ Du personnel confiant, satisfait et fier d'être partie prenante de notre organisation ▪ Une organisation qui outille et soutient son personnel dans l'amélioration continue de ses compétences ▪ Une équipe centrée sur la qualité des services offerts aux élèves du territoire ▪ Une organisation professionnelle et saine et en santé servant de modèle aux autres organisations du territoire
INDICATEURS	▪ Taux de participation et taux de satisfaction aux diverses initiatives mises en œuvre par la commission scolaire, notamment en formation continue ▪ Manifestations d'intérêts par les organisations environnantes concernant la démarche adoptée par la commission scolaire

ORIENTATION 3	Appliquer les technologies de l'information et des communications (TIC)
	Déterminer des standards d'excellence en ce qui concerne l'accueil, l'exploitation et la fiabilité des TIC de manière à ce qu'elles deviennent des outils réellement conviviaux et efficaces. Cela acquis, prendre les mesures pour que les TIC soient formellement intégrées dans chacune des classes et que des pratiques pédagogiques adaptées soient développées.
AXES DE DÉVELOPPEMENT	▪ Doter la commission scolaire d'outils informatiques fiables, conviviaux et efficaces ▪ Développer des outils pour la surveillance des données relatives à la persévérance et la réussite scolaire ▪ Intégrer les technologies pour actualiser nos pratiques d'enseignement afin de répondre aux besoins actuels et futurs de nos élèves
STRATÉGIES DE BASE	APPRENDRE ▪ Analyser de façon exhaustive le parc informatique de la Commission scolaire et élaborer un plan d'action ▪ Identifier les compétences minimales à posséder dans le domaine des TIC pour chaque catégorie de personnel ▪ Définir un référentiel pédagogique des technologies de l'information et de la communication
	MOBILISER ▪ Actualiser la visibilité de la commission scolaire dans les médias électroniques ▪ Créer des rubriques, des sections ou des forums dans le portail de la commission scolaire destinés aux élèves, aux parents et aux partenaires ▪ Soutenir les écoles et les centres dans le processus de surveillance des données et de régulation des interventions pédagogiques ▪ Soutenir le personnel dans le développement de leurs compétences
	CHANGER ▪ Initier et soutenir l'expérimentation de nouvelles technologies en salle de classe ▪ Mettre en place des outils conviviaux, contemporains et efficaces
RÉSULTATS ATTENDUS	▪ L'atteinte d'un niveau de fiabilité totale du réseau informatique ▪ Une utilisation efficiente des outils informatiques qui sont confiés au personnel ▪ Une disponibilité accrue d'outils d'information simples et utiles sur les activités de la Commission scolaire (bulletin scolaire, magazine d'information, etc.) pour les élèves, les parents et les partenaires ▪ Des élèves qui utilisent des outils contemporains pour le développement de leurs compétences
INDICATEURS	▪ Évolution du nombre de demandes de perfectionnement ▪ Nombre de projets pédagogiques mis en place dans les classes, par niveau d'enseignement ▪ Taux de fréquentation du portail de la Commission scolaire par catégorie de personnes ▪ Taux des plaintes enregistrées aux services informatiques

Des ressources à partager	
ORIENTATION 4	Élargir et consolider nos partenariats
	La Commission scolaire des Laurentides a pour mission de contribuer au développement social, culturel et économique de sa région. Elle considère que le développement des compétences des personnes de tous âges est le moyen privilégié pour contribuer au développement durable de son territoire. Toutefois, elle ne peut assumer avec toute l'efficacité souhaitée sa mission éducative sur son territoire sans solliciter et obtenir la collaboration de nombreux partenaires.
AXES DE DÉVELOPPEMENT	▪ Accorder une attention prioritaire aux parents des élèves à risque et à ceux dont les enfants subiront une transition de services éducatifs ▪ Établir le profil partenarial du territoire, incluant cinq protocoles d'ententes-cadre : soutien à la littératie et à la numératie, conciliation travail-études, développement de la culture entrepreneuriale, stages en entreprises, ententes de services
STRATÉGIES DE BASE	APPRENDRE ▪ Développer une stratégie «commission scolaire» concernant le partenariat : prise de contact, protocole, suivi, information, valorisation et reconnaissance ▪ Identifier les partenariats dont la mission est compatible et complémentaire à notre mission éducative
	MOBILISER ▪ Choisir des partenariats permettant d'améliorer l'accès aux livres et de développer le goût de la lecture chez nos élèves ▪ Développer un projet de formation portant sur les compétences parentales en collaboration avec les partenaires des services sociaux ▪ Actualiser et consolider nos ententes de complémentarité ▪ Développer un programme de soutien pour les parents d'enfants qui vivent des transitions difficiles ▪ Bonifier des mécanismes d'entrée à l'école avec les intervenants scolaires et les parents pour atténuer les facteurs de risque
	CHANGER ▪ Accroître les ententes portant sur l'accès aux infrastructures culturelles et sportives tant pour les élèves que pour la population en général. ▪ Développer des partenariats avec les CS voisines et les partenaires en employabilité
RÉSULTATS ATTENDUS	▪ Des interventions centrées sur la persévérance et la réussite scolaire ▪ Une participation accrue des partenaires aux différents projets de collaboration ▪ Des plages horaires élargies pour faire plus de place aux parents et aux partenaires dans nos écoles et nos centres ▪ Des parents et des partenaires fiers de notre association ▪ Une présence souhaitée et reconnue sur l'ensemble de notre territoire ▪ Des plages horaires élargies pour une utilisation accrue de nos infrastructures culturelles et sportives
INDICATEURS	▪ Nombre de partenaires rejoints et taux de participation ▪ Taux de satisfaction exprimé par les partenaires à la suite d'un sondage de la commission scolaire ▪ Nombre de projets entrepreneuriaux et taux de satisfaction des participants ▪ Taux de participation aux activités parascolaires des écoles et centres

COMMUNICATION

La Commission scolaire des Laurentides transmettra une copie de sa planification stratégique 2011-2015 à la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport, conformément à l'article 209.1 de la Loi sur l'instruction publique. De plus, elle la diffusera dans son milieu, selon un plan de communication précis. Enfin, elle la rendra publique pour tous les citoyens du territoire.

MISE EN ŒUVRE ET SUIVI

C'est par un plan d'action mis à jour annuellement que la Commission scolaire des Laurentides assurera la mise en œuvre de sa planification stratégique 2011-2015.

Annuellement et à la fin de la période prévue dans la planification stratégique pour la réalisation des grandes orientations du plan, la Commission scolaire évaluera l'atteinte des résultats annoncés à l'aide des indicateurs prévus dans le plan et des indicateurs convenus dans la Convention de partenariat signée entre le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et la Commission scolaire des Laurentides.

Une telle évaluation du plan et de la Convention de partenariat se tiendra également à la mi-année de chacune des années du plan et de la Convention, pour en recadrer les orientations et les stratégies mises en œuvre.

REDDITION DE COMPTES

La Commission scolaire des Laurentides rendra compte de l'atteinte des grandes orientations de sa planification stratégique 2011-2015 à la population de son territoire et à la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport.

Cette reddition de comptes prendra les trois formes suivantes :

- Publication de son rapport annuel (article 220 de la Loi sur l'instruction publique).
- Séance publique d'information à laquelle la population du territoire est invitée à participer (article 220.1 de la Loi sur l'instruction publique).
- Modalités d'information régulières prévues dans le cycle de gestion de la Commission scolaire.