



L'élève au cœur
de notre avenir

Planification stratégique **2010-2015**



Commission scolaire
de la Baie-James

Planification stratégique 2010-2015



TABLE DES MATIÈRES

Présentation	3
Contexte de la Commission scolaire de la Baie-James	4
Profil de notre commission scolaire	5
Déclaration de services	7
Notre mission	8
Notre vision (notre ambition)	8
Nos valeurs	9
Nos forces	9
Nos enjeux et défis	10
ORIENTATION 1	12
But 1.1	12
But 1.2	14
But 2	16
But 3	18
But 4	20
But 5	22
ORIENTATION 2	24
ORIENTATION 3	26
ORIENTATION 4	28
Notre reddition de comptes, nos processus d'évaluation et nos mécanismes de suivi	32
Conclusion	32

Signature logotype

The logo features the text 'L'élève au cœur de notre avenir'. The word 'L'élève' is in a large, dark green font. Below the 'l' and the first 'e' of 'élève', there is a simple orange smile. The words 'au cœur' are in a smaller, orange font, and 'de notre avenir' is in the same dark green font as 'L'élève'.

L'élève au cœur
de notre avenir

Définition

Cette signature logotype transforme la typographie du mot *élève* en un visuel communiquant un message clair et graphiquement simple à décoder. Le sourire et l'expression ainsi amenés au visage de l'élève rendent le thème sympathique et dégagent une image positive du programme. L'illustration met l'accent sur l'enjeu principal de notre programme et sur l'élément humain le plus important de notre slogan, soit l'élève. Les deux « e » accentués de *élève*, faisant office d'yeux et de sourcils, et le « l » transformé en nez composent le visage. Le mot *élève* est également dessiné en plus gros caractères et la couleur orangé du mot *cœur* ponctue ce terme comme un élément crucial de la signature. Les couleurs s'harmonisent à celles du logo de la Commission scolaire de la Baie-James.

Planification stratégique

2010-2015

PRÉSENTATION

C'est avec fierté et conviction envers la cause que nous défendons que nous avons élaboré notre planification stratégique 2010-2015. Elle représente pour nous un outil important de développement tant dans la continuité du travail fait que dans le renouvellement de différentes propositions de relance en regard de diverses situations observées.

Notre proposition de travail est issue de bilans annuels indicateurs de notre cheminement, d'évaluations spécifiques concernant l'atteinte de nos objectifs et d'une analyse des résultats obtenus, et elle est teintée d'une volonté d'engagement envers notre nouveau projet.

La planification stratégique 2010-2015 est l'outil central de notre organisation à partir duquel seront élaborés nos différents plans d'action dans une perspective de réalisation de notre mission à la mesure de nos responsabilités.

Nos bilans confirment clairement notre progression, l'ampleur du chemin parcouru et celui qui reste à faire, les défis et enjeux qui se posent, dont ceux qui sont nouveaux, et les réajustements à réaliser.

Retenons que l'engagement de nos ressources humaines, la qualité de l'expertise déployée et la volonté d'atteindre à tout prix les objectifs déterminés ont constitué les bases fortes et les moteurs de notre mobilisation à réussir.

Fier et conscient de la qualité des contributions et après analyse de l'état de situation, le conseil des commissaires a décidé de procéder à une actualisation de la planification stratégique 2005-2010 en lui incorporant, entre autres, le contenu de la convention de partenariat établie entre la Commission scolaire et le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) en juin 2010.

Notre projet se veut donc une recherche active prônant la réussite et une volonté signifiante de présence aux défis nouveaux.

Enfin, on trouvera ci-inclus les différentes propositions d'engagement sous forme d'orientations envers lesquelles nous nourrissons beaucoup d'enthousiasme.



Lyne Laporte Joly
Présidente



Michèle Perron
Directrice générale

Contexte de la Commission scolaire de la Baie-James

La Commission scolaire de la Baie-James dispense des services éducatifs à une clientèle jeune et adulte sur un territoire immense (350 000 km²) composé des municipalités de Chapais, Chibougamau, Lebel-sur-Quévillon et Matagami ainsi que des localités de Valcanton (Val-Paradis et Beaucanton), Villebois et Radisson.

En termes de caractéristiques dominantes, il est nécessaire de considérer la diversité impressionnante des particularités de notre clientèle et nos défis organisationnels importants quant à la démographie (décroissance), à l'organisation de services de qualité dans chacun des milieux (équité et égalité des chances) et, enfin, à la mise en réseau d'un système efficace. Notre situation particulière nous oblige à innover tant du côté des approches pédagogiques qu'en matière de modèles d'organisation scolaire, de mise en place d'un système de gestion très décentralisé et responsabilisant ou de développement de mécanismes de vigilance accrue et de proximité des besoins des élèves. Des évaluations constantes concernant l'organisation de nos services (élèves et communauté) et la mise en œuvre d'ajustements pertinents et efficaces sont pour nous des défis mobilisateurs.

Notre organisation a un caractère particulier et spécifique par son dynamisme et son attention portée aux besoins de ses élèves, de ses intervenants et de sa communauté. La mise en œuvre de programmes d'intervention appropriés et d'initiatives diversifiées d'engagement des personnes est de plus en plus une stratégie à envisager et à privilégier; notre volonté de réussite à tout prix exige de nous des alliances fortes et rigoureuses.

De ces enjeux et défis naissent des préoccupations dominantes en matière de planification et de mise en œuvre. L'engagement de toute notre organisation est sollicité compte tenu que nous connaissons et maîtrisons de mieux en mieux les besoins et les obligations émergeant de notre statut mais également les aspirations du milieu. Adaptation aux réalités, compétence organisationnelle et rigueur d'intervention sont des leitmotifs qui caractérisent notre institution en développement.



Profil de notre commission scolaire

NOTRE CLIENTÈLE

Notre clientèle jeune en 2010-2011 est composée de 39 élèves au préscolaire 4 ans (programme Passe-Partout), de 149 élèves au préscolaire 5 ans, de 971 élèves au primaire et de 791 élèves au secondaire.

Cette clientèle est répartie parmi huit écoles primaires et cinq écoles secondaires.

Il nous paraît important d'indiquer que la décroissance de notre clientèle scolaire est « confrontante » puisque de plus en plus lourde d'année en année et a un impact quant à l'organisation de services dont la qualité et l'équité sont des visées incontournables. Passée de 2 245 élèves en 2005-2006 à 1 911 élèves en 2010-2011, notre clientèle a connu un écart de 334 élèves, soit 15 %, ce qui oblige à des révisions constantes de notre proposition d'organisation de services dans une perspective de recherche d'initiatives adaptées aux réalités observées.

Quant au secteur de la formation professionnelle, 486 personnes dont 66 élèves âgés de 19 ans et moins ont fréquenté le centre de formation dans le cadre des 14 programmes offerts par la Commission scolaire. Il est à noter que 96 % de cette clientèle étudiait à temps plein, 2 % à distance et 2 % à temps partiel. En guise de précision, 72 % de cette clientèle était de sexe masculin pour 28 % de sexe féminin, et elle se répartissait principalement dans les secteurs de Chibougamau, Lebel-sur-Quévillon et Matagami mais également en d'autres lieux compte tenu de ses particularités et de la spécificité de certains programmes.

Quant au secteur de la formation générale des adultes, 293 élèves ont fréquenté le centre au cours de l'année 2009-2010 dans les secteurs de Chapais, Chibougamau, Lebel-sur-Quévillon, Matagami et VVB (Valcanton-Villebois) et 37 personnes ont bénéficié du service de reconnaissance d'acquis extrascolaires (TDG, TENS, *prior learning*, etc.).

NOTRE PROFIL SOCIOÉCONOMIQUE ET ADMINISTRATIF

La majorité de nos écoles ont un indice significatif de défavorisation. Deux de nos écoles secondaires ont un indice moyen et deux sont visées par la stratégie d'intervention *Agir autrement* (SIAA), dont l'une est une école phare. Quant aux écoles primaires, trois d'entre elles, dont l'une est également une école phare, ont un indice marqué de défavorisation, et trois un indice moyen. Notre école primaire/secondaire a aussi un indice marqué. Ces indices sont composés de deux variables : la proportion de mères sans diplôme pour une pondération de deux tiers, et la proportion de parents dont aucun ne travaille à temps plein pour une proportion d'un tiers.

NOTRE PERSONNEL

Les effectifs de la Commission scolaire comptent un total de **283** salariés réguliers en équivalent temps plein, répartis de la façon suivante :

› Personnel enseignant _____	146
› Personnel de soutien auprès des élèves _____	33
› Personnel professionnel _____	16
› Personnel de soutien administratif et technique _____	62
› Personnel-cadre des établissements et services _____	26

NOTRE BUDGET

Notre budget, en termes de ressources financières, est de **35 966 846 \$** et les dépenses se répartissent ainsi :

› Activités d'enseignement et de formation _____	14 986 617 \$
› Activités de soutien à l'enseignement et à la formation _____	7 346 049 \$
› Services d'appoint (transport, services de garde) _____	1 445 452 \$
› Activités administratives _____	4 280 234 \$
› Activités relatives aux biens meubles et immeubles _____	6 402 623 \$
› Activités connexes _____	1 505 871 \$

Il est à noter que les dépenses en ressources humaines représentent 65 % de notre budget.

NOS SERVICES

Afin d'assurer la gestion des activités et des ressources de la Commission scolaire et l'exécution des décisions du conseil des commissaires, divers services sont offerts :

- › Direction générale et secrétariat général
- › Service des ressources éducatives et complémentaires
- › Service des ressources humaines
- › Service des ressources financières, de l'informatique, des ressources matérielles et du transport scolaire
- › Service de l'éducation des adultes et de la formation professionnelle
- › Services aux entreprises

Les particularités du territoire rendent complexe la mise en œuvre de structures organisationnelles adéquates et associées aux besoins diversifiés tant des élèves que des établissements. Cette situation est similaire à celle de tous les organismes régionaux du Nord-du-Québec. Nous sommes tous confrontés à la multiplication des expertises, à l'isolement professionnel et aux difficultés engendrées par le recrutement et la rétention de nos ressources humaines. Nous devons donc régulièrement faire appel à notre créativité en vue de proposer des avenues de solutions efficaces.

Les réalités nordiques sont des concepts qui dépassent largement celui de l'éloignement. Les impacts de ces particularités, qu'ils soient d'ordre financier ou organisationnel, sont interdépendants.

Déclaration de services

La Commission scolaire de la Baie-James s'engage, en vertu de sa mission, de ses valeurs et de ses responsabilités et pouvoirs, à :

- › **SOUTENIR ET ACCOMPAGNER**
ses établissements dans la réalisation de leur mission et de leurs projets.
- › **RENDRE ACCESSIBLES SES SERVICES**
associés aux défis de réussite de son milieu.
- › **MISER SUR UNE CULTURE DE DÉVELOPPEMENT**
des compétences et responsabilités des intervenants.
- › **ASSURER UNE GESTION EFFICACE ET EFFICIENTE**
des fonds publics qui lui sont confiés.
- › **AGIR EN PARTENAIRE**
par souci d'une contribution active au développement de sa communauté.
- › **RENDRE COMPTE DE LA RÉALISATION**
de ses objectifs et des résultats obtenus.



Notre mission

En respect des lois et règlements régissant le système d'éducation, mais également par souci d'un engagement significatif, responsable et reconnu dans le développement des personnes et de la communauté, la mission suivante est retenue par la Commission scolaire :

- Organiser les services éducatifs pour l'ensemble des personnes relevant de sa compétence dans une perspective d'égalité des chances, de persévérance et de réussite.
- Promouvoir et valoriser l'éducation publique sur son territoire dans une perspective d'association et de solidarisation aux enjeux et projets collectifs.
- Veiller à la qualité des services éducatifs et à la réussite des élèves par l'atteinte d'un plus haut taux de diplomation et de qualification dans une perspective de cheminement adapté aux besoins diversifiés des élèves.
- Contribuer au développement social, culturel et économique de sa région dans une perspective d'engagement partenarial à une réussite collective.

Notre vision (notre ambition)

La vision représente pour la Commission scolaire de la Baie-James son ambition à atteindre ses divers objectifs, et elle tient en ce sens à s'inscrire dans :

- Le soutien et l'accompagnement de ses établissements en regard de leur mission éducative.
- La valorisation de la contribution des divers acteurs et communautés pour mieux intervenir.
- La promotion du développement de milieux de vie qui permettent d'apprendre et de se réaliser.



Nos valeurs

Affirmer que l'élève, jeune ou adulte, est au cœur de nos préoccupations et actions exige de privilégier des valeurs associées à ce fondement et aux caractéristiques propres à notre milieu.

Ainsi, nous souhaitons mettre en évidence les valeurs suivantes :

- **Le respect**, par souci d'intégrité des droits des personnes et par choix de cette référence en matière de rapports et de liens entre les personnes et l'organisation.
- **La rigueur et la persévérance** en termes de recherche constante d'une amélioration continue des divers services et de la garantie de ceux-ci.
- **L'engagement et le dépassement** en matière de promotion de la personne dans la réalisation de sa pratique (élèves et intervenants).
- **La responsabilisation** dans une perspective de rôle caractéristique d'une gouvernance locale et de qualification de la pratique professionnelle de nos personnes.

Nos forces

- La mise en place de programmes, mesures et incitatifs appropriés et adaptés compte tenu de la diversité structurelle de notre milieu et de nos établissements.
- L'ouverture de notre organisation à vouloir rechercher la proximité du réel de chacun et chacune de ses établissements et communautés.
- L'engagement élevé et dynamique de nos intervenants à faire réussir leur clientèle.
- La volonté forte d'intervenir en tant que partenaire associé afin de solliciter toute l'expertise de nos communautés en regard de la réussite de notre mission.

Nos enjeux et défis

SUR LE PLAN DES SERVICES ÉDUCATIFS

- › Une réussite éducative plus signifiante qui motive nos élèves jeunes et adultes, nos intervenants et nos communautés à s'engager.
- › La qualité des voies de passage et leur arrimage (préscolaire/primaire, primaire/secondaire, intercycles), le traitement et la récupération des retards d'apprentissage, les suivis pertinents pour une réussite qui se démarque par son intégrité.
- › Les liens organisationnels entre l'enseignement au secondaire, l'éducation des adultes et la formation professionnelle dans une recherche de complicité et de complémentarité nécessaires à la réussite.

SUR LE PLAN DES RESSOURCES HUMAINES

- › Une relève forte et le renouvellement constant de ressources de qualité.
- › La valorisation au sens d'une mise en valeur significative des responsabilités, des bons coups et de l'engagement de nos intervenants.
- › Un accompagnement de haut niveau dans le réseautage de nos ressources et le partage des expertises.



SUR LE PLAN DE NOTRE COMMUNAUTÉ ET DE NOTRE PARTENARIAT

- › Une proximité avec les besoins et les forces de nos communautés.
- › Un engagement visant la solidarisation et dépassant la simple participation.
- › Un partage quant à notre responsabilité collective.

C'est de ce contexte et de notre responsabilité sociale que sont issus les grands thèmes de notre planification :

- › La réussite éducative de nos élèves jeunes et adultes.
« On ne veut plus en perdre un seul qui ne soit pas qualifié. »
- › Des ressources humaines engagées et mobilisées.
« Notre potentiel à construire de vraies réponses aux défis. »
- › Des partenariats; une approche et une volonté dynamique de partage de la responsabilité.
« On ne peut réussir seul une telle mission. »
- › La stratégie gouvernementale de développement du Nord en tant qu'occasion unique de mettre à la disposition de notre milieu et de nos gens notre expertise et notre leadership pour construire avec notre communauté.
« Nous voulons construire ensemble et pour tous. »

La réussite éducative de nos élèves jeunes et adultes

« On ne veut plus en perdre un seul qui ne soit pas qualifié. »

Orientation 1

Soutenir le développement du plein potentiel de nos élèves en vue d'une réussite éducative signifiante

But 1.1

Augmentation du taux de diplomation et de qualification avant l'âge de 20 ans – Volet « diplomation et qualification »

CONTEXTE ET ENJEUX

Notre taux moyen de diplomation et de qualification était, au cours des années 2005 à 2008, de 66,7 % comparativement à 67,9 % pour le réseau public. Par contre, notre taux de diplomation observé en 2008 n'était que de 61,4 % et, chez les garçons pour cette même période, de 48,8 %. La contribution des services de l'éducation des adultes à la réussite des élèves de sexe féminin était de l'ordre de 9 % comparativement à 5,5 % pour le réseau public. Il faut observer également que la formation professionnelle participait à la diplomation des élèves de sexe masculin à la hauteur de 9,1 %, comparativement à 3,6 % pour le réseau public.

Quant au pourcentage d'élèves de 19 ans et moins fréquentant la formation professionnelle, il était de 15 % à la Commission scolaire comparativement à 25 % pour le réseau public.

OBJECTIF

Augmenter le taux de diplomation et de qualification des élèves de moins de 20 ans :

- › De 66,7 % à 70 % en 2013.
- › De 70 % à 73 % en 2015.
- › De 73 % à 79 % en 2020.





AXES D'INTERVENTION

- › Soutenir et accompagner les établissements dans la mise en œuvre des voies de réussite proposées par le plan d'action ministériel **L'école, j'y tiens - Tous ensemble pour la réussite**.
- › Formaliser un partenariat vigilant avec les centres de la petite enfance et le centre de santé afin de favoriser un dépistage précoce et l'engagement de mesures appropriées.
- › Mettre en place un ensemble d'outils de mesure pertinente associés à l'évaluation et à la régulation.
- › Soutenir efficacement la mise en œuvre de la stratégie d'intervention *Agir autrement* dans l'ensemble des écoles pour une mobilisation axée sur l'apprentissage.
- › Procéder à une révision de nos mécanismes et structures de passage petite enfance/préscolaire/primaire/secondaire dans le but de favoriser une réussite plus significative au primaire et une récupération adaptée à l'entrée tant au primaire qu'au secondaire.
- › Soutenir l'élaboration de mesures et d'outils d'accompagnement des écoles, favorisant ainsi un suivi de proximité des élèves à risque et une mise à niveau constante et plus productive, particulièrement au niveau de certaines disciplines (français, mathématiques et anglais).
- › Mettre en place des modèles, moyens et pratiques afin que s'associent les secteurs de la formation générale des jeunes, de la formation professionnelle et de l'éducation des adultes pour promouvoir auprès des élèves un accès à la réussite concret et efficace.

INDICATEURS DE SUIVI

- › Taux de diplomation et de qualification avant l'âge de 20 ans.
- › Taux de réussite des élèves de fin de cycle au primaire et de fin du 1^{er} cycle au secondaire inscrit au bilan de fin d'année (français, mathématiques, anglais).

Orientation 1

Soutenir le développement du plein potentiel de nos élèves en vue d'une réussite éducative significative

But 1.2

Augmentation du taux de diplomation et de qualification avant l'âge de 20 ans – Volet « sorties sans diplôme ni qualification »

CONTEXTE ET ENJEUX

- › En 2008, notre taux de décrochage en formation générale des jeunes était de 15 % comparativement à 21,3 % pour le réseau public. Il était de 7 % chez les élèves de sexe féminin et de 22 % chez ceux de sexe masculin, comparativement à 22,2 % et 35,8 % pour le réseau public; en termes de nombre, ces pourcentages représentent 22 élèves au total.
- › Nous devons par ailleurs souligner le caractère hâtif du décrochage, observé chez six élèves au premier cycle du secondaire et huit élèves en troisième secondaire. Notons que douze de ces élèves sont des garçons.
- › Nos écoles sont reconnues et actives dans le développement d'activités éducatives et de programmes pédagogiques mobilisateurs.

OBJECTIF

Diminuer de dix élèves le nombre de sorties sans diplôme ni qualification en formation générale des jeunes d'ici 2015.





AXES D'INTERVENTION

- › Accompagner chacun des établissements dans l'introduction de moyens et d'outils de dépistage des élèves à risque de décrochage, et ce, afin de mettre en œuvre des stratégies privilégiant un parcours plus personnalisé et mieux soutenu.
- › Innover dans l'organisation des services de suivi des élèves qui ont décroché en vue d'un rattachement significatif.
- › Déployer des analyses et évaluations pertinentes en regard de la problématique de la persévérance scolaire.
- › Promouvoir une valorisation dynamique de la campagne *Vitamine tes études*^{MC} et de l'approche orientante.
- › Mettre en place des programmes d'employabilité et des passerelles favorisant chez l'élève l'engagement à réussir.

INDICATEUR DE SUIVI

- › Nombre annuel de sorties sans diplôme ni qualification (décrocheurs) parmi les élèves inscrits en formation générale des jeunes.

Orientation 1

But 2

Amélioration de la maîtrise de la langue française

Soutenir le développement du plein potentiel de nos élèves en vue d'une réussite éducative signifiante

CONTEXTE ET ENJEUX

- Le Plan d'action sur la lecture à l'école et le Plan d'amélioration du français au primaire et au secondaire ont été mis en œuvre.
- Nous constatons une problématique quant à la mise en œuvre du programme *Éveil à la lecture et à l'écriture*, et ce, particulièrement en regard d'un partenariat à engager.
- Nous ne possédons pas d'outils standardisés d'évaluation en lecture et en écriture.
- Nous observons d'année en année un déficit important quant au taux de réussite aux épreuves uniques du MELS pour les élèves de 5^e secondaire (français, volet écriture) comparativement au réseau public.

Résultats (taux de réussite) aux épreuves uniques du MELS, français langue d'enseignement, 5^e secondaire (volet écriture 129-510)

	2008	2009	2010
Commission scolaire de la Baie-James	67,6 %	74,2 %	67,7 %
Québec	82 %	83 %	82,5 %

OBJECTIF

Augmenter le taux de réussite en lecture et écriture chez un plus grand nombre d'élèves en :

- Atteignant 90 % de réussite à la fin du 3^e cycle du primaire en 2015;
- Améliorant de 15 % notre taux de réussite en écriture et de 5 % celui en français global (5^e secondaire) en 2015.





AXES D'INTERVENTION

- Actualiser l'implantation du programme d'éveil à la lecture et à l'écriture dans les classes du préscolaire.
- Soutenir les établissements dans le dépistage d'élèves en difficulté en lecture, et ce, dès la première année du premier cycle du primaire et dans le développement de projets adaptés afin de travailler à cette problématique.
- Élaborer des épreuves d'évaluation communes pour l'ensemble des écoles dans le but d'assurer une standardisation plus rigoureuse, une analyse pertinente des résultats et la mise en œuvre de stratégies de régulation mieux adaptées.
- Implanter au secondaire des mécanismes de soutien et des mesures concernant les élèves en difficulté de lecture et d'écriture (cliniques, récupération intégrée, ressources dédiées).
- Mettre en œuvre des projets et initiatives de valorisation de la lecture dont des cercles de lecture et lectures animées.
- Développer et soutenir des programmes de formation continue pour le personnel en vue de le soutenir dans sa recherche de stratégies pédagogiques appropriées en lecture et écriture.

INDICATEURS DE SUIVI

- Taux d'élèves du 1^{er} cycle du primaire ayant atteint la note de 60 % au bilan de fin de cycle (seuil de réussite).
- Taux d'élèves de fin du 3^e cycle au primaire ayant atteint la note de 90 % à l'épreuve standardisée en lecture et écriture.
- Taux d'élèves de fin du 1^{er} cycle au secondaire ayant atteint la note de 80 % en lecture au bilan de fin de cycle.
- Taux de réussite des élèves de 5^e secondaire aux épreuves uniques, résultat global en français et volet écriture du MELS.

Orientation 1

But 3

Amélioration de la réussite et de la persévérance scolaire chez certains groupes dont les élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation et d'apprentissage



Soutenir le développement du plein potentiel de nos élèves en vue d'une réussite éducative signifiante

CONTEXTE ET ENJEUX

Les **TAUX D'INTÉGRATION** des élèves handicapés et en difficulté d'adaptation et d'apprentissage sont particulièrement intéressants en regard de la politique ministérielle.

	AU PRIMAIRE	AU SECONDAIRE
Commission scolaire de la Baie-James	100 %	83 %
Québec	78,5 %	46 %

Les **PROPORTIONS** des élèves identifiés se répartissaient ainsi :

	AU PRIMAIRE	AU SECONDAIRE
Commission scolaire de la Baie-James	7,9 %	14 %
Québec	15,5 %	19,9 %

- Étant donné l'intégration élevée de ces élèves, il s'avère difficile de bien mesurer leur taux de réussite. Il est important de noter que la très grande majorité de ces élèves présentent des problèmes d'apprentissage (28 %) et des troubles envahissants du développement (22 %).
- Dans un cheminement d'apprentissage, l'approche d'une intégration très poussée de tous les élèves en classe régulière ne peut à elle seule constituer l'unique voie vers la réussite.
- Pour ces élèves qui éprouvent des troubles d'apprentissage, l'une des stratégies privilégiées au niveau primaire est l'intervention en groupes restreints.
- Au niveau secondaire, plus de 54 % de ces élèves sont identifiés comme présentant des problèmes d'apprentissage et 14 % présenteraient des troubles envahissants du développement.
- Compte tenu de la diversité organisationnelle, la Commission scolaire offre différents types de ressources associées à divers modes d'intervention.
- Retenons que les établissements ont élaboré en 2009-2010 plus de 200 plans d'intervention.
- Nous tenons à signaler que les difficultés en français et mathématiques nous apparaissent des repères importants.
- Le taux moyen du nombre d'élèves qui entrent en retard au secondaire est de 8,3 %, comparativement à 13,1 % pour le réseau public.



OBJECTIFS

- › Diminuer de 1 % par année jusqu'en 2015 le taux d'élèves en difficulté d'apprentissage au primaire (qui passerait alors de 28 % à 23 %).
- › Diminuer de 2 % par année jusqu'en 2015 le taux d'élèves en difficulté d'apprentissage au secondaire (de 54 % à 44 %).
- › Maintenir notre taux de 8 % quant à l'entrée d'élèves en retard au secondaire.

AXES D'INTERVENTION

- › Favoriser des moyens et modes d'intervention permettant un dépistage plus hâtif et associer des interventions adaptées aux résultats obtenus.
- › Mettre à jour un inventaire des stratégies, moyens et pratiques qui s'avèrent gagnants de sorte de partager ces façons de faire.
- › Encourager dans les établissements la mise en place de groupes cibles de récupération, et ce, le plus tôt possible après l'identification des problèmes.
- › Renforcer la mise en œuvre de la stratégie d'intervention *Agir autrement*.
- › Valoriser les différents parcours et voies de formation de manière à rechercher une réussite adaptée au cheminement particulier de certains élèves.
- › Élaborer et rendre disponibles des plans de formation continue destinés au personnel concerné de façon à le soutenir dans le développement de nouvelles stratégies.

INDICATEURS DE SUIVI

- › Taux d'élèves en difficulté d'apprentissage au niveau de chacun des cycles du primaire et du secondaire, particulièrement au niveau du français et des mathématiques.
- › Réduction du taux d'élèves en difficulté au primaire de 28 % à 23 % en 2015.
- › Réduction du taux d'élèves en difficulté au secondaire de 54 % à 44 % en 2015.
- › Taux d'élèves qui entrent en retard au secondaire.

Orientation 1

Soutenir le développement du plein potentiel de nos élèves en vue d'une réussite éducative signifiante

But 4

Amélioration de l'environnement sain et sécuritaire dans les établissements

CONTEXTE ET ENJEUX

- › Il y a consensus à l'effet que la qualité de l'environnement de l'établissement et la qualité de vie proposée influencent la motivation scolaire.
- › Toutes les écoles interviennent par des activités ciblées visant une bonne alimentation et un mode de vie actif.
- › Les plans d'action ministériels élaborés à cet égard sont reconnus à titre de références utiles.
- › Il est important de rappeler que selon un sondage Léger Marketing réalisé en 2009, 79 % des parents et citoyens estiment que les établissements offrent aux élèves un encadrement de qualité.
- › Les parents estiment également que l'offre d'activités parascolaires est signifiante en matière de persévérance scolaire.
- › L'ensemble des établissements assurent un suivi préventif et éducatif quant à la qualité de l'alimentation des élèves.
- › La très grande majorité des écoles intègrent à leur politique de « code de vie » des éléments du plan d'action pour contrer la violence.
- › Plusieurs écoles de la Commission scolaire, dont 100 % des écoles secondaires, offrent des activités privilégiant soit la sensibilisation à la démocratie scolaire, soit la mise en place de comités étudiants.
- › La Commission scolaire a adopté une politique visant la promotion de saines habitudes de vie.
- › Quant à la qualité des infrastructures, 89 % des parents et 92 % des résidents estiment que cet indicateur est de bonne qualité.

OBJECTIFS

- › S'assurer que tous les établissements aient produit et réalisé, en juin 2015, un plan d'action visant la non-violence.
- › Répertoire, analyser et augmenter ou maintenir le nombre de mesures visant la réduction du nombre d'événements violents et la réussite citoyenne des élèves par un accompagnement articulé et vigilant.
- › Augmenter le nombre d'élèves participant à des activités parascolaires dans une perspective d'appartenance et de réalisation de soi.





AXES D'INTERVENTION

- › Mettre à jour l'état de situation concernant la violence (nombre de cas, plans, mesures, interventions).
- › Favoriser et mettre en valeur l'importance de la qualité de l'environnement dans lequel évolue l'élève.
- › Soutenir les établissements dans l'élaboration et l'actualisation de plans d'action visant à contrer la violence et à favoriser la réussite des élèves.
- › Sensibiliser les intervenants et partenaires pour une mobilisation favorisant des interventions concrètes adaptées aux besoins identifiés et la promotion de comportements associés.
- › Faire la promotion du développement et de la mise en œuvre de programmes et d'activités parascolaires variés pour alimenter une dynamique de réussite dans le cadre de la réalisation de projets (du rêve à l'action, de l'inscription à l'appartenance).
- › Développer de nouvelles avenues et initiatives favorisant la qualité des liens et des rapports.
- › Consolider l'approche *École en santé*.

INDICATEURS DE SUIVI

- › Nombre annuel d'événements violents inscrits au registre de chacun des établissements.
- › Inventaire de l'état de réalisation.
- › Nombre annuel d'établissements ayant produit, réalisé et déposé à la Commission scolaire un plan d'action visant la non-violence.
- › Nombre d'élèves participant à des activités parascolaires.

Orientation 1

Soutenir le développement du plein potentiel de nos élèves en vue d'une réussite éducative signifiante

But 5

Augmentation du nombre d'élèves de 19 ans et moins en formation professionnelle

CONTEXTE ET ENJEUX

- La proportion des élèves de 19 ans et moins inscrits en formation professionnelle est de 16 % actuellement, comparativement à 26,8 % pour le réseau public.
- En formation professionnelle, le taux d'obtention d'un diplôme ou d'une qualification était en 2007 de 9,1 % chez les garçons et de 2,2 % chez les filles. Il était de 7 % en 2006.
- Le centre de formation professionnelle détient plusieurs options triennales de formation assurant une offre de service adaptée et représentative pour le moment des besoins régionaux du marché du travail. La situation sera évidemment à réviser à la lumière des objectifs d'amélioration proposés.
- Le taux des nouveaux inscrits sans diplôme ni qualification est très supérieur à celui du réseau public, soit 75 % comparativement à 45 %. Voilà qui justifie une plus grande stabilité de la carte des options destinée à notre Commission scolaire et une révision significative des procédures d'autorisation (à temps) de même que leur maintien (de provisoire à permanente).
- La formation professionnelle et les services aux entreprises offerts par la Commission scolaire sont particulièrement actifs et performants. Selon le sondage Léger Marketing de 2009, les parents (99 %) et les résidants (100 %) estiment que les services offerts sont de très bonne qualité.

OBJECTIFS

- Augmenter à 26 % le nombre d'élèves de 19 ans et moins inscrits à la formation professionnelle d'ici 2015, soit passer de 69 élèves inscrits actuellement à 112 élèves.
- Augmenter le passage du nombre d'élèves de la formation générale des jeunes à la formation générale des adultes par un soutien adéquat et actif (cible de 10 %).





AXES D'INTERVENTION

- Encourager et valoriser la concomitance et le développement de passerelles dans une perspective de réussite et de diplomation accrues.
- Soutenir le développement de stratégies favorisant le retour aux études d'élèves qui ont décroché grâce notamment à la diversité des options triennales en lien avec le marché du travail et des services de la formation de l'éducation des adultes.
- Accentuer la mise en œuvre de l'approche orientante de façon à soutenir les élèves du secondaire dans leur recherche d'orientation d'une part, et à stimuler chez les élèves du 3^e cycle du primaire différentes voies de formation, particulièrement en formation professionnelle, d'autre part.
- Intervenir tôt pour contrer l'abandon hâtif des études au niveau du 1^{er} cycle du secondaire et en 3^e secondaire par des activités comme des visites du centre et des stages exploratoires, puisque le métier donne souvent des ailes.
- Valoriser la formation professionnelle auprès des élèves du primaire et du secondaire, des parents ainsi que de divers intervenants de la région.
- Accroître les efforts de recrutement auprès des jeunes de moins de 20 ans.
- S'arrimer aux stratégies du Plan Nord, particulièrement pour le recrutement et la formation de la main-d'œuvre.
- Développer un partenariat entre la formation générale des jeunes, la formation générale des adultes et la formation professionnelle dans le but de favoriser des alliances privilégiant la diplomation et la qualification par le développement de moyens ou d'avenues menant à la réussite des élèves. Associer différentes voies de formation, les mettre en valeur et les rendre disponibles de sorte d'élargir les aspirations de réalisation de l'élève et son sentiment d'être soutenu dans son parcours.
- Promouvoir la formation professionnelle auprès des employeurs et entreprises dans une perspective de solidarité du milieu.

INDICATEUR DE SUIVI

- Taux d'élèves de 19 ans et moins inscrits en formation professionnelle.

Des ressources humaines engagées et mobilisées

« Notre potentiel à construire de vraies réponses aux défis. »

Orientation 2

Promouvoir et valoriser des pratiques organisationnelles et professionnelles favorisant l'engagement de tout le personnel dans l'accomplissement de la mission éducative de la Commission scolaire

CONTEXTE ET ENJEUX

La Commission scolaire de la Baie-James dessert un immense territoire subdivisé en six secteurs. Avec le souci d'offrir un service de qualité dans tous ces secteurs, le recrutement et la rétention d'enseignants et de professionnels qualifiés sont des enjeux majeurs pour le Service des ressources humaines. Pour démontrer l'importance de ce phénomène, pour l'année scolaire 2009-2010, 22 nouveaux enseignants et 5 nouveaux professionnels ont été engagés dans nos écoles, centres ou services.

Les défis et enjeux des cinq prochaines années se situent donc au niveau de :

- › **Une mobilisation et un engagement** des ressources humaines axés sur l'accomplissement de la mission.
- › **Le développement et la consolidation** des ressources afin d'assurer et de maintenir un service responsable.
- › **Le recrutement et la rétention** de ressources de qualité.
- › **Le déploiement d'une culture de développement** des compétences professionnelles.

OBJECTIFS

- › Mettre en œuvre des plans d'action, programmes et activités favorisant la mobilisation de l'ensemble du personnel vis-à-vis l'accomplissement de la mission de l'organisation.
- › Soutenir et encourager le personnel dans le développement et l'actualisation de ses compétences professionnelles.
- › Intervenir, entre autres en partenariat avec divers réseaux institutionnels, par des approches significatives et efficaces de recrutement et de rétention.
- › Mettre en valeur notre organisation en tant que milieu de travail dynamique et milieu de vie de qualité.





AXES D'INTERVENTION

- Développer un programme d'intervention associé à l'insertion professionnelle de notre nouveau personnel dont les enseignants.
- Mettre en œuvre une démarche de supervision pédagogique et professionnelle adaptée aux pratiques.
- Soutenir l'enrichissement de notre organisation par l'expertise et l'expérience de notre personnel.
- Introduire dans notre organisation des mécanismes et moyens de rétention de nos ressources (réseaux, médias, universités).
- Mettre en place des programmes de formation continue et de perfectionnement liés aux défis de renouvellement des pratiques.
- Assurer la visibilité de l'organisation et l'actualisation d'outils de promotion.
- Assurer la pérennité et le développement des ressources par la mise en place de plans de relève.
- Soutenir, avec l'aide de nos partenaires, nos nouveaux arrivants en leur offrant un milieu de vie et professionnel stimulant et enrichissant (Attraction Nord, Carrefour jeunesse-emploi de la Jamésie, etc.).
- Développer des moyens de communication mobilisateurs permettant notamment de réduire la contrainte de la distance et d'augmenter le sentiment d'appartenance.

INDICATEURS DE SUIVI

- Publication et valorisation des bons coups et réussites des gens de notre organisation.
- Adoption et mise en œuvre d'une politique d'insertion professionnelle dans un souci d'accueil et de qualité de vie.
- Maintien du niveau de rétention de 85 % de notre personnel embauché au cours des cinq dernières années.
- Développement de projets de partenariat avec les universités et d'activités de représentation du service en vue d'assurer le recrutement de ressources de qualité.

Des partenariats, une approche et une volonté dynamique de partage de la responsabilité

« On ne peut réussir seul une telle mission. »

Orientation 3

Engager les familles, les partenaires de la communauté et la Commission scolaire dans un projet collectif de réussite

CONTEXTE ET ENJEUX

- › Près de 75 % des parents d'élèves et des résidents considèrent que la Commission scolaire est suffisamment active dans la région.
- › Une très forte majorité des parents (90 % environ) considèrent que les écoles de la Commission scolaire sont de bonnes écoles.
- › L'implication des parents aux activités des écoles primaires est forte et dynamique; on veut y participer.
- › La communauté apprécie grandement les services de formation offerts dans les centres d'éducation des adultes et de formation professionnelle.
- › Le partage renouvelé des responsabilités et pouvoirs entre les différentes instances de la Commission scolaire (services et établissements) a été une stratégie efficace d'action et d'initiative.
- › La Commission scolaire cherche à intensifier son rôle d'acteur coopératif, et ce, dans une perspective de solidarisation avec toute la communauté.

OBJECTIFS

- › Renforcer les liens avec les familles dans une perspective d'alliances et d'implication dans la réussite des élèves.
- › Instaurer des initiatives avec les partenaires de la communauté en vue du développement de réseaux d'entraide, du partage des expertises et d'un enrichissement collectif favorable à la réussite.





AXES D'INTERVENTION

- › Développer des stratégies de communication efficaces auprès des parents et des partenaires afin d'être en lien actif.
- › Mettre en œuvre des projets collectifs associés à la réussite tant des élèves que des communautés, pour construire ensemble.
- › Poser des actions qui visent une solidarisation et un engagement collectif afin de permettre une appartenance qui se démarque et qui réussit (souci d'agir en tant qu'acteur).
- › Créer des partenariats afin de faciliter l'insertion socioprofessionnelle de nos jeunes.
- › Offrir des services de formation adaptés aux besoins du marché du travail et au développement de la communauté.
- › Assurer une visibilité accrue des intervenants de l'organisation en tant qu'acteurs importants et responsables.

INDICATEURS DE SUIVI

- › Émergence de projets novateurs et coopératifs en matière de développement et de réussite.
- › Taux de participation et d'implication des parents dans des projets scolaires (formation, comités, activités, etc.).
- › Offres de service de formation de la Commission scolaire et déconcentration de celles-ci.

La stratégie gouvernementale de développement du Nord en tant qu'occasion unique de mettre à la disposition de notre milieu et de nos gens notre expertise et notre leadership pour construire avec notre communauté

« *Nous voulons construire ensemble et pour tous.* »

Orientation 4

Participer étroitement au développement des personnes, élèves et citoyens, des organismes et des communautés en vue d'accroître et mettre à profit notre expertise d'intervention

CONTEXTE ET ENJEUX

- › Le développement de notre région nécessite la concertation de plusieurs partenaires, notamment les instances gouvernementales, l'Institut national des mines, les organismes œuvrant en éducation (Table interordres), les entreprises et commerces, les élus et, pour une bonne part, la clientèle potentielle et disponible à l'emploi.
- › Il ressort du caractère spécifique de notre Commission scolaire une nécessité évidente qu'elle intervienne dans un paradigme « **attraction – formation – rétention** », et ce, tant au bénéfice de notre clientèle que de notre personnel et notre communauté.
- › Les règles actuelles d'obtention des autorisations pour dispenser certaines formations en région sont difficiles et longues à négocier et adapter aux besoins. Les normes limitent donc carrément l'accès à des formations jugées prioritaires, pertinentes ou potentielles. Les autorisations d'options sur une base triennale ne suffisent pas aux perspectives de développement et d'encadrement de notre offre de service.
- › De plus, les métiers spécialisés et semi-spécialisés qui sont en demande constante sur notre territoire exigent des investissements dans des infrastructures tant multifonctionnelles que spécifiques. La formation continue associée aux besoins de notre clientèle et de la main-d'œuvre est une stratégie exigeante compte tenu de la multiplicité des environnements de formation et des situations organisationnelles.





- L'adéquation entre formation et besoins en main-d'œuvre qualifiée exige une écoute active et attentive du milieu quant à ses aspirations présentes et futures.
- Les enjeux qui nous concernent principalement sont donc une recherche évidente et structurée de leadership et de vigie dans la mise en œuvre de programmes répondant aux exigences de développement de notre région, la dynamique d'intervention à long terme reconnue par les instances décisionnelles, et la construction d'un partenariat actif regroupant les expertises. La persévérance scolaire doit mener à une qualification et à une diplomation plus importantes.
- Les partenariats développés au fil des ans entre la Commission scolaire de la Baie-James et la Commission scolaire Crie pour l'organisation de différentes activités auxquelles leurs établissements participent conjointement contribuent étroitement au développement éducatif des jeunes.

OBJECTIFS

- › Détenir des autorisations d'options à long terme (minimalement cinq années) et selon le cas suprarégionales afin d'offrir aux élèves et citoyens une carte de services éducatifs attrayante et qui soutient notre responsabilité quant à la diplomation et à la qualification.
- › Déterminer des parcours adaptés de formation associés aux besoins de développement de notre région.
- › Rapprocher de façon organique les divers organismes de notre milieu œuvrant en éducation (La Grande table) en vue d'un partenariat associé et d'un partage élevé des expertises et programmes d'intervention.
- › Actualiser la qualité de nos infrastructures conformément aux obligations et enjeux de réussite de nos programmes et personnes et miser sur la polyvalence des lieux de formation et équipements pour allier souplesse et rigueur.



AXES D'INTERVENTION

- › Intervenir de façon efficace au développement d'un partenariat institutionnel, communautaire et avec les entreprises, et ce, dans une perspective d'association au développement régional et d'occupation dynamique du territoire.
- › Mettre en œuvre un service aux entreprises aux stratégies souples et ouvertes adapté aux besoins d'excellence.
- › Poursuivre les travaux avec les instances gouvernementales en vue d'obtenir un statut particulier ainsi que des autorisations d'options et de programmes qui suscitent la persévérance scolaire, la qualification et la diplomation de nos gens; des options d'ancrage sont nécessaires.
- › Rechercher avec nos partenaires locaux des moyens d'accélérer la réussite de nos gens afin qu'ils deviennent des intervenants incontournables dans le développement de notre région.
- › Intervenir dans le but de contribuer de façon dynamique à l'occupation du territoire (**attraction – formation – rétention**).
- › Créer des regroupements, réseaux de partage des besoins et avenues de solutions dont l'objectif est la mise en œuvre de parcours significatifs de réussite.
- › Poursuivre notre contribution et notre participation aux différents comités et groupes de travail du Plan Nord afin de doter notre organisation et notre région d'un plan de développement bien identifié à leur potentiel.

INDICATEURS DE SUIVI

- › Carte autorisée des options obtenues et la durée de ces autorisations.
- › Partage des programmes, ressources et expertises de La Grande table dans la production de parcours de formation de qualité (pour un métier complet en région).
- › Reconnaissance avisée du statut de notre organisation en région.
- › Disponibilité de notre contribution auprès des instances du Plan Nord et actualisation de cette contribution pour une plus grande réalisation de notre région.

Notre reddition de comptes, nos processus d'évaluation et nos mécanismes de suivi

La Commission scolaire entend mettre en œuvre un ensemble de plans d'action associés à la planification stratégique et se doter des mesures d'évaluation pertinentes. Des outils de type tableaux de bord seront élaborés afin d'assurer une régulation constante de l'actualisation de la planification et de sa réussite.

La responsabilité de ces opérations sera confiée aux diverses instances de l'organisation et à un comité de pilotage dont les membres seront désignés par le conseil des commissaires.

Le processus de régulation s'établit comme suit :

- › Élaboration de plans d'action associés étroitement à la réalisation de la planification stratégique par chacune des unités concernées.
- › Détermination d'indicateurs appropriés.
- › Collecte périodique de données et élaboration d'outils appropriés.
- › Comparaison des résultats obtenus à ceux recherchés.
- › Analyse et évaluation des pratiques suscitées et des projets mis en œuvre.
- › Implantation de correctifs (si nécessaire) associés à la démarche de changement ou d'amélioration (réajustement).
- › Reddition de comptes transparente faisant état des situations observées sur la base d'objectifs mesurables et des moyens retenus.

Outre cette procédure établie, une démarche de supervision du personnel de direction sera mise en œuvre dans une perspective de soutien, d'accompagnement et de partage d'expertise.

Conclusion

Au terme de la construction du projet, il faut signaler l'engagement de tous à contribuer à l'élaboration et à la réalisation de cette planification.

La réussite de nos élèves, le développement de notre région et un partenariat de connivence avec nos familles et notre communauté, bien qu'ils soient exigeants, n'en constituent pas moins des défis emballants.

C'est par la passion des personnes de notre organisation et de notre communauté que nous réussirons.

