



Cap^{sur la} réussite!

Carnet
de voyage

**Planification
stratégique**

2003 - 2006

Adoptée par le conseil des
commissaires le 25 juin 2003

Commission scolaire des
Hauts-Bois-de-l'Outaouais



Commission scolaire des Hauts-Bois-de-l'Outaouais

Centre administratif

- Centre administratif, 331, rue du Couvent, Maniwaki (Québec), J9E 1H5, 449-7866 (sans frais : 1-888-831-9606)

Cité étudiante de la Haute-Gatineau

- Cité étudiante de la Haute-Gatineau, 211, rue Henri-Bourassa, Maniwaki (Québec), J9E 1E4, 449-7900

École secondaire Sieur-de-Coulonge

- École Sieur-de-Coulonge, 250, chemin de la Chute, Fort-Coulonge (Québec), J0X 1V0, 683-3232

Établissement du Cœur-de-la-Gatineau

- École élém. et sec. Sacré-Cœur, 11, rue St-Eugène, C.P. 313, Gracefield (Québec), J0X 1W0, 463-2949
- École St-Nom-de-Marie, 8, rue Laramée, Lac-Ste-Marie (Québec), J0X 1Z0, 467-5597
- École Ste-Thérèse, 1, chemin de l'École, Cayamant (Québec), J0X 1Y0, 463-2216
- École St-François-de-Sales, 2, chemin Blue Sea, C.P. 130, Blue sea (Québec), J0X 1C0 463-2708
- École Notre-Dame-de-Grâces, 47, rue Principale, C.P. 40, Bouchette (Québec), J0X 1E0, 465-2195

Établissement Primaire Haute-Gatineau

- École Pie-XII, 122, rue Comeau, Maniwaki (Québec), J9E 2S8, 449-1291
- École Christ-Roi, 148, boulevard Desjardins, Maniwaki (Québec), J9E 2E1, 449-2331
- École St-Boniface, 459, route 105, C.P. 5, Bois-Franc (Québec), J9E 3A9, 449-3748
- École Dominique Savio, 8, rue du Collège, Montcerf-Lytton (Québec), J0W 1N0, 449-3283
- École Sacré-Cœur, 1317, route Transcanadienne, C.P. 106, Grand-Remous (Québec), J0W 1E0, 438-2888
- École Ste-Croix, 8, chemin de la Ferme, Messines (Québec), J0X 2J0, 465-2142
- Collège Sacré-Cœur, 248, rue Notre-Dame, Maniwaki (Québec), J9E 2J8, 449-4698
- École Woodland (maternelle), 247, rue des Oblats, Maniwaki (Québec), J9E 1G6, 449-2597
- École Laval, 29, rue Principale, Ste-Thérèse (Québec), J0X 2X0, 449-2846

Établissement des adultes CSHBO

- Centre St-Joseph, C.P. 418, Gracefield (Québec), J0X 1W0, 463-3644
- Centre N.-D.-du-Désert, 335, rue du Couvent, Maniwaki (Québec), J9E 1H5, 449-6644
- Centre Pontiac, 185, rue Principale, Fort-Coulonge (Québec), J0X 1V0, 683-3339
- Centre St-Eugène, 67, chemin Rivière Gatineau, Déléage (Québec), J9E 3A5, 449-7789

Centre de formation professionnelle Vallée de la Gatineau

- Centre de formation professionnelle, 211, rue Henri-Bourassa, Maniwaki (Québec), J9E 1E4, 449-7922

Centre de formation professionnelle Pontiac

- Formation professionnelle, 250, chemin de la Chute, Fort-Coulonge (Québec), J0X 1V0, 683-1419

Établissement primaire Pontiac

- École Notre-Dame-du-Sacré-Cœur, 89, chemin Pembroke, Chapeau (Québec), J0X 1M0, 689-2601
- École Poupore, 25, rue Coulonge, Fort-Coulonge (Québec), J0X 1V0, 683-2091
- École St-Pierre, 33, rue Romain, Fort-Coulonge (Québec), J0X 1V0, 683-2091
- École Envolée, 1, rue Front Sud, Campbell's Bay (Québec), J0X 1K0, 648-5828
- École Ste-Marie, 55, rue Martineau, Otter Lake (Québec), J0X 2P0, 453-7691
- École Ste-Anne, 166, des Outaouais, Île-du-Grand-Calumet (Québec), J0X 1J0, 648-2106

Mot du président et de la directrice générale

Vers la réussite

À l'instar des autres composantes du monde de l'éducation au Québec, la Commission scolaire des Hauts-Bois-de-l'Outaouais fait face à de grands défis au cours des prochaines années. Plusieurs problématiques importantes se présentent devant nous et constituent autant d'enjeux qui auront une influence sur l'évolution de notre organisme, tout comme de l'ensemble du réseau éducatif québécois.

Les exemples ne manquent pas : déclin des effectifs scolaires, dossier de « la dernière école du village », renouvellement du personnel, bonification du réseau de formation professionnelle et technique, amélioration de la persévérance scolaire, etc. Ces questions représentent des situations qui peuvent être parfois assez difficiles et qui appellent des solutions.

Par l'adoption du présent plan stratégique, la Commission scolaire des Hauts-Bois-de-l'Outaouais se donne justement les moyens d'identifier les pistes de solution pouvant mener à une résolution bénéfique des problématiques qui émergent à travers l'ensemble du réseau éducatif québécois et qui nous touchent nous aussi. Portant sur une période de trois ans (2003-2006), la planification stratégique préparée par la CSHBO s'inscrit dans une démarche conjointe, en convergence avec les projets éducatifs (incluant les plans de réussite) des établissements.

« À tout problème, sa solution... » La présente situation n'échappe pas à cette règle et, loin d'être inquiétantes dans une optique à long terme, les difficultés éprouvées par notre réseau éducatif lui donneront l'occasion de démontrer sa souplesse et sa capacité de répondre efficacement et adéquatement aux exigences de notre temps.

C'est d'ailleurs la raison d'être du plan stratégique (2003-2006) de la CSHBO, adopté lors d'une séance régulière du conseil des commissaires, tenue le 25 juin 2003.

Daniel Moreau

Président du conseil des commissaires

Marlène Thonnard

Directrice générale

Table des matières

L'itinéraire de l'expédition

Mot du président	p. 3
Table des matières	p. 3
Introduction	p. 5
Mission et vision	p. 5
Valeurs et croyances	p. 5
Contexte général et enjeux	p. 6
Orientations	p. 8
Tableau synthèse	p. 12
Modes d'évaluation	p. 21
Conclusion	p. 22
Références	p. 22

Introduction

Pourquoi?

Afin de mieux encadrer le développement de l'éducation au Québec, le ministère de l'Éducation du Québec a convié les commissions scolaires à se donner une planification stratégique pour la période 2003-2006. Cette planification a pour but de guider et d'orienter les actions de chaque commission scolaire, en conformité avec les projets éducatifs (incluant les plans de réussite) des établissements qui forment les composantes de chacune. Il en ressortira une approche intégrée et coordonnée des enjeux et des défis du monde éducatif québécois, grâce à une meilleure intégration entre les paliers d'intervention : ministère, commissions scolaires, établissements.

Comment?

Réaliser une planification stratégique étalée sur une période de trois ans demande un grand esprit de collaboration et un engagement collectif et exige aussi une bonne coordination : l'ensemble de la démarche a d'ailleurs été pilotée par la direction générale, appuyée par la direction du service des ressources éducatives, le tout sous la supervision générale du conseil des commissaires.

En septembre 2002, le conseil des commissaires a formé un comité d'élaboration du plan stratégique, composé de commissaires et des cadres de service qui se sont réunis à plusieurs reprises au cours des mois suivants. Leurs travaux ont conduit à la rédaction de ce document qui a ensuite fait l'objet d'une consultation auprès du comité consultatif de gestion, du comité de parents et des syndicats.

L'élaboration du plan stratégique de la commission scolaire s'est faite en conjonction avec celle des projets éducatifs des établissements, *via* la direction générale et le service des ressources éducatives.

Du coup, ces démarches se sont nourries mutuellement et enrichies l'une l'autre, favorisant une saine adéquation entre le plan stratégique de la commission scolaire et les projets éducatifs des établissements.

Un grand voyage...

Les trois prochaines années donneront lieu à bien des transformations, alors que la commission scolaire empruntera l'itinéraire décrit dans le présent document. Il s'agira d'une longue expédition, avec une destination bien définie et plusieurs escales intermédiaires. Pour la présentation de cette planification stratégique, nous avons donc adopté un thème inspiré des voyageurs d'autrefois et c'est en vous invitant à monter à bord de notre canot rabaska que nous nous apprêtons à mettre le « Cap sur la réussite ».

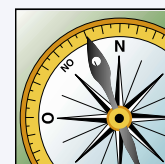
Des pictogrammes tirés de ce thème faciliteront la lecture du présent document.

En voici la légende :



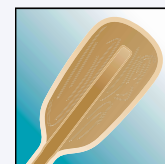
Carte

Dresser la carte de la région avec le **contexte** et les **enjeux**



Boussole

Se donner une direction avec des repères : **mission, vision, valeurs**



Aviron

Orienter pour agir en vue d'atteindre des **objectifs** et générer des **résultats**



Compas

Évaluer les manœuvres accomplies et **redéfinir** le trajet

Mission et vision

La mission

Institution d'enseignement relevant du ministère de l'Éducation et opérant à l'intérieur des paramètres définis par la Loi sur l'instruction publique, la Commission scolaire des Hauts-Bois-de-l'Outaouais a une mission essentiellement axée sur sa vocation éducative, tant auprès des jeunes que des adultes. Notre mission constitue la raison d'être de notre commission scolaire, sa « licence de traite » pour recourir au thème choisi pour la présentation. Voici donc l'énoncé de cette mission :

« Assurer l'accessibilité, le développement et la qualité des services offerts à nos élèves jeunes et adultes, afin d'instruire, socialiser et qualifier, dans le respect des différences ».

La vision

Dans le contexte de sa planification stratégique 2003-2006, la Commission scolaire des Hauts-Bois-de-l'Outaouais doit aussi définir une vision de ce qu'elle souhaite être à plus ou moins long terme. Cette vision est le reflet de ses aspirations profondes et définit ce qu'elle souhaite devenir pour répondre au mieux à sa mission. En ce sens, la vision montre le cap à suivre pour atteindre la destination.

« Une commission scolaire qui s'engage activement dans la mise en place d'une culture de réussite, axée sur l'excellence, l'ouverture au changement et l'émergence d'une relève de qualité, tout en contribuant au développement de son milieu. »

Valeurs et croyances



Les valeurs que nous partageons

La Commission scolaire des Hauts-Bois-de-l'Outaouais, dans le voyage qu'elle entreprend, privilégie une série de valeurs qui vont influencer son cheminement et qui doivent sous-tendre toutes ses actions et imprégner l'ensemble de sa démarche. Nous croyons que ces valeurs peuvent nous aider à parvenir au but fixé et faciliter l'émergence d'une **culture de réussite**, l'objectif à atteindre au terme de notre expédition de trois ans. Voici la liste de ces valeurs et les croyances qui en sont les fondements.

1) L'éthique :

Pour assurer le bon développement de la commission scolaire, nous croyons que la loyauté, l'honnêteté, l'équité, la justice, le respect et la cohérence sont des éléments essentiels à l'éthique qui doit gouverner nos actions; ...

2) Le sentiment d'appartenance :

...que la fierté, l'engagement et l'allégeance permettent d'accroître le sentiment d'appartenance; ...

3) La persévérance :

...que l'effort, la rigueur, la cohérence, la continuité et l'engagement sont à la base de la persévérance; ...

4) La transparence :

...que la disponibilité à rendre des comptes et la communication sont indispensables à la transparence; ...

5) L'ouverture :

...et que l'écoute des besoins, l'esprit de partenariat et l'engagement envers le milieu conduisent à l'ouverture dont nous devons faire preuve.

Les valeurs que nous prônons

Les valeurs retenues ne sont pas seulement des engagements internes visant à orienter notre conduite mais doivent aussi être prônées activement et véhiculées tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la commission scolaire.

Contexte général et enjeux

Une situation préoccupante

Couvrant une partie du territoire de la région administrative 07, la Commission scolaire des Hauts-Bois-de-l'Outaouais évolue dans un environnement très différent de celui des trois autres commissions scolaires outaouaises.

« Dans le contexte outaouais, les régions rurales font figure de parents pauvres. La proposition de Planification stratégique régionale (d'Emploi-Québec Outaouais), 2003-2007, souligne d'ailleurs l'ampleur des difficultés vécues en région. Pour n'en nommer que quelques-unes : grandes distances à parcourir, exode des jeunes vers les grandes villes, vieillissement de la population, taux de chômage élevé, dépopulation, faiblesses socio-économiques, dépendance envers l'exploitation des ressources primaires (agriculture, forêt), développement encore insuffisant des activités touristiques, etc. Et dans le domaine de la formation, les besoins sont tout aussi criants : sous-scolarisation, sous-diplômation, sous-alphabétisation, formation professionnelle et technique à bonifier, difficultés d'accès à la formation supérieure, etc. » (Le développement rural et la formation, mémoire de la CSHBO, 1^{er} novembre 2002.)

Les deux régions correspondant au territoire de la commission scolaire, le Pontiac et la Vallée de la Gatineau, font donc face à de grands défis. Au plan économique, d'abord, ces régions vivent essentiellement d'une économie axée en grande partie sur l'exploitation des ressources (agriculture, foresterie). La pauvreté et le chômage sont le lot d'une bonne partie de la population, comme le soulignent amplement les indicateurs suivants, choisis parmi les plus révélateurs.

Indice comparatif du revenu total moyen (1999)

Québec :	100,0
Outaouais urbain :	110,3
MRC Pontiac :	79,9
MRC Vallée de la Gatineau :	75,3

Taux d'emploi, rang sur 99 MRC (1999)

Ville de Gatineau :	16 ^e
MRC Collines de l'Outaouais :	14 ^e
MRC Pontiac :	93^e
MRC Vallée de la Gatineau :	92^e

Visiblement, la situation n'est pas rose sur le plan économique, sans être nécessairement dramatique. Et cela se répercute aussi sur le plan humain, comme le montre éloquemment le « Portrait de santé de la région de l'Outaouais et ses districts de CLSC », préparé en janvier 2003. Ainsi, pour donner un exemple significatif, la proportion de naissances vivantes survenant chez des mères ayant moins de 11 ans de scolarité atteint des taux de **20,4 %** dans le Pontiac et de **27,9 %** dans la Vallée de la Gatineau, soit considérablement plus que la moyenne provinciale (14,7 %).

La faible diplomation des mères et la forte inactivité économique des pères amènent des incidences élevées de défavorisation sur le territoire de la CSHBO. Un relevé du MÉQ (« Indices socio-économiques des écoles et des bâtiments », avril 2001) révèle que, dans les écoles primaires de la CSHBO, le pourcentage d'enfants ayant des mères sans diplôme et des pères inactifs oscille entre **27,25 %** et **37,15 %**. Résultat : notre clientèle scolaire présente un indice élevé de défavorisation.

Le défi éducatif

Dans un tel contexte, le secteur de l'éducation doit relever de grands défis. Ainsi, les caractéristiques mêmes du territoire de la commission scolaire affectent la dispensation des services éducatifs. L'appareil administratif doit s'adapter pour assurer des services éducatifs adéquats, par exemple en regroupant dans un seul établissement plusieurs écoles. Avec un grand nombre de petites et moyennes écoles dispersées sur une vaste étendue, la commission scolaire doit faire un usage équitable et judicieux des ressources disponibles pour maximiser les retombées dans chacune des bâtisses.

De plus, l'exode des jeunes, le vieillissement de la population et le nombre restreint de nouveaux arrivants créent une problématique fondamentale au niveau du renouvellement de la population et, par contrecoup, de l'évolution des effectifs scolaires. Les données actuellement disponibles indiquent un déclin de la clientèle scolaire, toutes catégories confondues, évalué à près d'un millier d'élèves sur une période de neuf ans (chiffres réels de l'année scolaire 1998-1999 par rapport aux chiffres prévisionnels de l'année scolaire 2006-2007), soit une baisse de l'ordre de 25 %. Devant l'ampleur du problème, une révision ministérielle des modes de financement des commissions scolaires québécoises doit être envisagée, en vue d'assurer leur viabilité et de garantir la continuité de leur action, particulièrement en région.

L'émergence de plus en plus forte de la problématique de « la dernière école du village » à travers l'ensemble de la province résulte directement de cet état de fait. L'expérience relativement récente de la réouverture de l'école Laval, dans la municipalité de Ste-Thérèse-de-la-Gatineau, indique que des pistes de solution réalistes peuvent être formulées et appliquées avec succès, en autant que l'on ait recours à des solutions imaginatives et innovatrices en conjonction avec une implication active des collectivités locales concernées.

Le dossier de l'abandon scolaire est un autre défi de taille. À travers tout le Québec, la problématique défraie les manchettes depuis des années et ce, pour de bonnes raisons : les taux sont inquiétants et la moyenne provinciale, en 2000-2001, atteignait 27,2 % (proportion des sortants non diplômés de la formation générale des jeunes). Dans l'Outaouais, le problème est encore plus criant, avec un ratio qui grimpe à 35,7 % au cours de la même année scolaire. La Commission scolaire des Hauts-Bois-de-l'Outaouais (37,4 %) n'échappe pas à cette tendance et doit poursuivre les efforts déjà amorcés pour remédier au problème.

Nous devons faire face à des difficultés réelles et sérieuses qui appellent à l'engagement et au dépassement et constituent des défis que nous nous proposons de relever. À cet égard, notre plan stratégique présente, de façon explicite, dans les pages suivantes, des orientations et des pistes prioritaires de travail pour atteindre des résultats d'ici 2006. Ces orientations constituent autant d'étapes vers notre destination.



Orientation 1

« Donner un nouveau sens à la réussite en respectant les capacités de chacun et en offrant une diversité de formation »

Contexte et enjeux

La Commission scolaire des Hauts-Bois-de-l'Outaouais s'associe aux établissements et au ministère de l'Éducation pour mettre l'accent sur le nouveau paradigme de la réussite. L'objectif est de donner un sens nouveau au concept de réussite, un sens axé sur une réussite à facettes multiples, accessible à tous et à toutes, selon le potentiel et les aspirations de chacun, par le biais d'une plus grande diversification de formation. Dans ce contexte, nous nous engageons à mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour favoriser l'émergence d'une **culture de réussite** à travers l'ensemble de notre réseau éducatif.

Cette orientation s'inscrit dans le cadre de la réforme de l'éducation et se veut en entière conformité avec son esprit et ses dispositions. Le service des ressources éducatives s'assure de l'implantation de la réforme au sein de la CSHBO et soutient les établissements dans l'application des voies d'action nécessaires à la concrétisation de cette orientation.

Toutes les composantes éducatives de la CSHBO participent à l'exercice, tant au niveau de la formation des jeunes que de la formation générale des adultes et de la formation professionnelle et technique. Le développement des services complémentaires et la diversification de la formation favoriseront la création d'un large éventail d'options et d'alternatives, favorisant ainsi la réussite du plus grand nombre, tout en ouvrant de nouvelles perspectives par le développement du potentiel différent des élèves.

La diversification de la formation représente également une avenue permettant de corriger la situation difficile qui prévaut au plan de la persévérance scolaire. La gravité du phénomène de l'abandon scolaire sur notre territoire, comparativement à ce qui peut s'observer ailleurs au Québec, constitue un défi de taille qui commande une attention soutenue et des efforts sans relâche.

Objectifs et axes d'intervention

Objectif 1

Garder le cap sur la réforme de l'éducation en misant sur notre réseau de développement pédagogique dans une perspective d'organisation apprenante

- Appuyer les établissements dans leurs efforts visant à promouvoir la différenciation pédagogique et l'intégration des nouvelles technologies à l'enseignement
- Soutenir la mise en œuvre de la politique de l'adaptation scolaire et celle des services complémentaires, en lien avec la réussite éducative du plus grand nombre d'élèves
- Favoriser le développement de voies alternatives et diversifiées de formation au secondaire

- Soutenir l'harmonisation entre le primaire et le secondaire, ainsi qu'entre les secteurs jeunes, adultes et professionnel

Objectif 2

Explorer le développement de créneaux particuliers pour desservir de nouvelles clientèles adultes

- Soutenir le développement de la formation générale adulte, dans le cadre de l'application de la politique d'éducation des adultes et de formation continue
- Revaloriser et développer l'offre en formation professionnelle et technique, en lien avec la mise en place du service régionalisé



Résultats visés (2006)	Indicateurs
1) Augmentation du nombre d'élèves sortants avec un diplôme ou une qualification	<ul style="list-style-type: none">• Degré d'atteinte des résultats visés par les plans de réussite des établissements• Degré de satisfaction de la population envers les services rendus• Nombre de nouveaux projets émanant de la politique d'éducation des adultes et de formation continue• Niveau d'impact et d'efficacité de l'application de la politique en adaptation scolaire• Nombre de jeunes et adultes obtenant un diplôme ou une attestation de formation
2) Augmentation de la clientèle en formation professionnelle	<ul style="list-style-type: none">• Nombre de clientes et clients en formation professionnelle
3) Augmentation du taux de persévérance scolaire	<ul style="list-style-type: none">• Niveau d'efficacité de l'équipe en soutien au développement pédagogique• Qualité du soutien aux établissements en lien avec le développement de projets intégrant les nouvelles technologies à l'enseignement• Nombre de voies alternatives et diversifiées offertes et en développement

Orientation 2

« Encourager la persévérance scolaire en supportant les initiatives qui font de l'école un milieu de vie stimulant et enrichissant pour les élèves »

Contexte et enjeux

Au cours des dernières années, plusieurs mesures ont été prises pour relever le degré de persévérance scolaire et combattre l'abandon scolaire. Que ce soit par la multiplication des activités parascolaires, l'utilisation des communications comme outil de sensibilisation et d'information ou la revalorisation de la formation, ces mesures visent essentiellement à rendre l'école plus intéressante, à accroître le degré de motivation des élèves et à les amener à vouloir se dépasser. Ces initiatives doivent se poursuivre et de toutes nouvelles doivent être mises en chantier et lancées.

Nous sommes persuadés que la **culture de réussite** d'une école se bâtit, entre autres, autour du développement d'un plus grand sentiment d'appartenance envers celle-ci. En ce sens, il faut viser à transformer l'école en milieu de vie accueillant où les élèves sont heureux de se retrouver et de participer à des activités qui complètent le menu académique. Le ministre de l'Éducation affirme d'ailleurs qu'« en plus d'être le principal lieu d'apprentissage des jeunes, l'école doit être un milieu de vie qui leur permet de participer à toutes sortes d'activités parascolaires qui auront une influence positive sur leur développement ».

Par contre, on observe souvent que les jeunes qui profiteraient le plus des activités parascolaires sont ceux qui y participent le moins. Le peu d'intérêt, la faiblesse des encouragements ou le manque de rigueur et de discipline personnelle peuvent l'expliquer, mais il ne faut pas non plus minimiser le manque d'accessibilité de ces activités, pour de nombreux jeunes qui n'ont pas de moyens de transport. Étant donné le caractère rural de la CSHBO, cette situation nous touche de très près. Le programme « Québec en forme » (primaire) prévoit justement certaines mesures pour améliorer l'accessibilité, notamment par le financement du transport scolaire.

Dans le cadre des orientations des services complémentaires, en lien avec la réforme de l'éducation, nous sommes convaincus que les activités parascolaires constituent pour les jeunes une excellente occasion d'enrichir les compétences développées en classe et d'en développer de nouvelles.

En conclusion, afin de contrer la sédentarité des jeunes et favoriser la réussite éducative, la commission scolaire doit s'engager à encourager et soutenir les établissements dans le développement des activités de nature sportive, culturelle, sociale, communautaire et scientifique. Le succès de cette orientation reposera également sur la qualité de la relation de la commission scolaire avec la communauté, puisque plusieurs programmes sont axés sur des partenariats avec les familles, les municipalités et les organismes du milieu.

Objectifs et axes d'intervention

Objectif 1

Favoriser l'accessibilité des activités parascolaires à un plus grand nombre d'élèves

- Encourager le développement de projets innovateurs et la mise en place d'activités parascolaires, dans un esprit de partenariat
- Soutenir les établissements dans la mise en œuvre de programmes ministériels particuliers (« Québec en forme », etc.)

Objectif 2

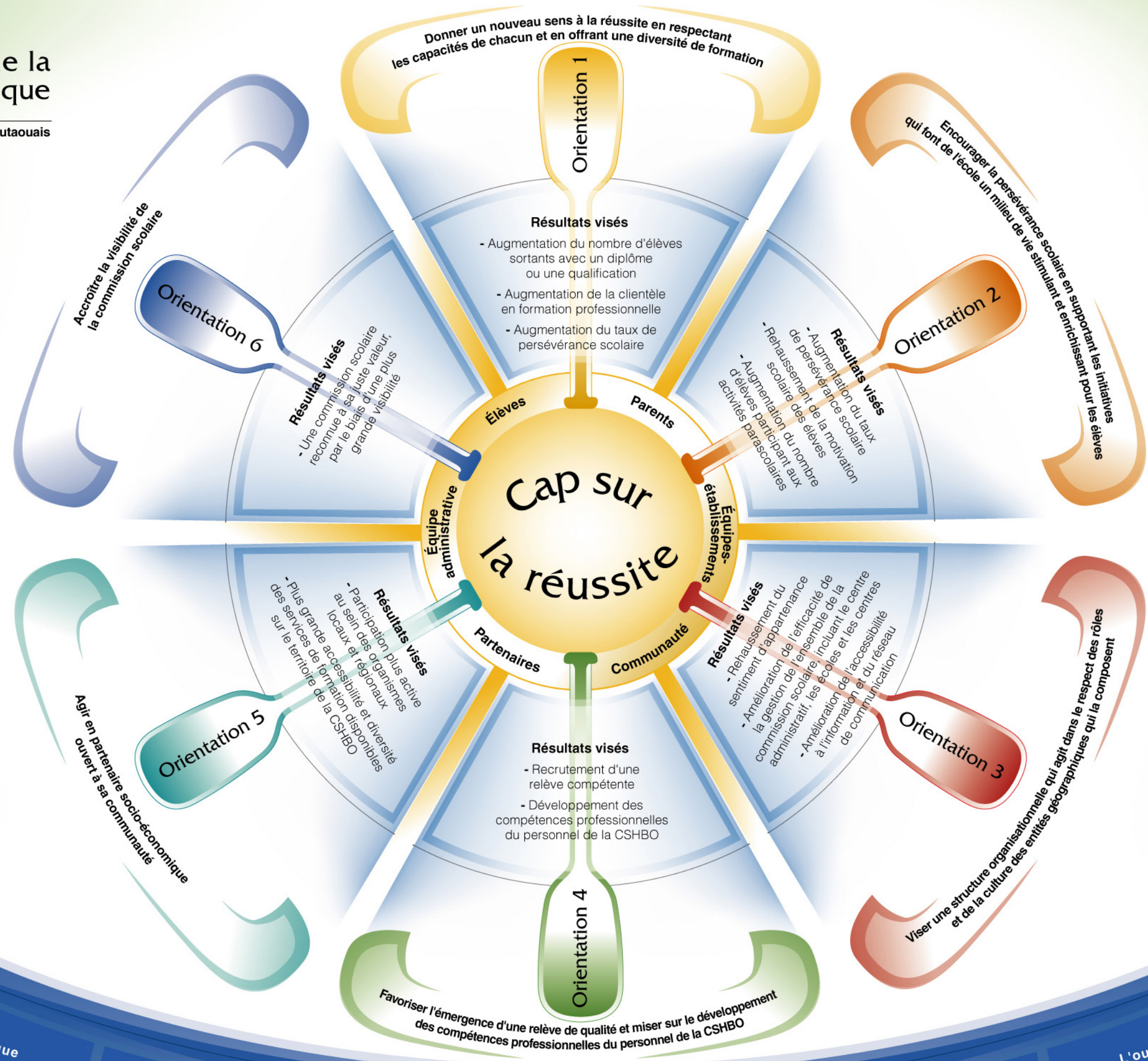
Favoriser les initiatives qui font de l'école un milieu de vie

- Élaborer des programmes de services éducatifs complémentaires et soutenir les établissements dans leur application
- Soutenir les établissements et favoriser l'implication de la communauté éducative dans des projets d'école orientante

Résultats visés (2006)	Indicateurs
1) Augmentation du taux de persévérance scolaire	<ul style="list-style-type: none">• Degré de satisfaction de la population envers les services rendus• Impact de la mise en œuvre des programmes de services éducatifs complémentaires• Degré d'implication de la communauté éducative à la vie scolaire• Qualité du soutien offert aux établissements
2) Rehaussement de la motivation scolaire des élèves	<ul style="list-style-type: none">• Impact des activités parascolaires sur la persévérance scolaire
3) Augmentation du nombre d'élèves participant aux activités parascolaires	<ul style="list-style-type: none">• Efficacité de l'organisation du transport scolaire, en lien avec les activités parascolaires

Tableau synthèse de la planification stratégique

Commission scolaire des Hauts-Bois-de-l'Outaouais



Orientation 3

« Viser une structure organisationnelle qui agit dans le respect des rôles et de la culture des entités géographiques qui la composent »

Contexte et enjeux

Fruit de la fusion, en 1998, de la Commission scolaire de la Haute-Gatineau et de la Commission scolaire du Pontiac, la Commission scolaire des Hauts-Bois-de-l'Outaouais a dû relever un défi de taille, celui de réunir deux entités distinctes. Après une demi-décennie d'efforts en ce sens, il est visible que beaucoup de chemin a été parcouru et que les deux cultures institutionnelles sont en bonne voie de s'intégrer. Toutefois, il reste encore du travail à faire pour compléter le processus et l'effort doit se poursuivre. En bout de ligne, le but est de constituer un organisme bien intégré, d'un seul tenant, inspirant un plus grand sentiment d'appartenance parmi les membres du personnel et les diverses clientèles.

Cela dit, la réalité géographique du territoire desservi par la commission scolaire ne peut être ignorée. Avec une superficie de plus de 27 000 kilomètres carrés, ce territoire est immense et couvre tout le nord et l'ouest de la région administrative 07. Comprenant deux collectivités bien distinctes et séparées par de vastes espaces forestiers, la Vallée de la Gatineau et le Pontiac, un tel espace de desserte impose des contraintes particulières. D'autant plus que la Vallée de la Gatineau est elle-même composée de deux secteurs naturels, le sud (Cœur de la Gatineau), dans l'orbite de Gracefield, et le nord, dans celle de Maniwaki. Le cadre géographique et les contraintes qui en découlent suggèrent clairement un fonctionnement en mode décentralisé : grandes distances à franchir, nécessité d'assurer une bonne accessibilité aux services, dispersion des bâtiments et des clientèles, difficultés de communication, limites d'une gestion exercée à distance, besoin de partage des ressources entre les écoles et les centres.

En conséquence, la commission scolaire doit faire preuve de souplesse et s'appuyer sur son réseau d'établissements et sur les équipes-écoles qui en sont le cœur, tout en veillant à développer ses moyens de communication, à renforcer son esprit de corps et à préserver son unicité administrative. Dans cette même optique, il est également souhaitable de favoriser la tendance grandissante à se regrouper selon trois ensembles naturels (le Pontiac, le nord de la Vallée de la Gatineau et le sud de la Vallée de la Gatineau) qui correspondent à des réalités culturelles et géographiques. En définitive, assurer une décentralisation effective permettra à la commission scolaire de répondre plus efficacement aux besoins et aux attentes des divers milieux où elle évolue, tout en lui donnant l'opportunité de diffuser et de répandre, à travers l'ensemble de son réseau, les « bons coups », les formules gagnantes et les éléments positifs qui peuvent apparaître dans un secteur ou dans un autre.

Objectifs et axes d'intervention

Objectif 1

Favoriser l'autonomie des établissements et une gestion décentralisée, en lien avec les besoins des établissements

- Maintenir et favoriser le regroupement d'écoles et de centres sous la bannière d'établissements
- Développer les infrastructures informatiques et de télécommunication (Villages branchés, salles de vidéo-conférence et de formation à distance, etc.) et le réseau des moyens de communication (journal, site Internet, etc.)
- Encourager et faire valoir les initiatives locales, tout en identifiant et diffusant les formules gagnantes

- Poursuivre l'élaboration d'un cadre budgétaire axé sur la décentralisation des ressources humaines et financières
- Poursuivre l'application du plan de distribution des ressources humaines dans nos établissements

Objectif 2

Développer la solidarité entre les différentes unités qui, ensemble, composent la commission scolaire

- Développer et uniformiser certaines pratiques administratives et susciter la mise en commun des façons de faire, dans un souci d'efficacité
- Développer des activités visant à rehausser le sentiment d'appartenance à la commission scolaire
- Soutenir et accroître les moyens visant une meilleure reconnaissance du personnel et des clientèles

Résultats visés (2006)	Indicateurs
1) Rehaussement du sentiment d'appartenance	<ul style="list-style-type: none">• Pertinence des moyens utilisés pour favoriser le développement du sentiment d'appartenance• Taux de participation aux activités collectives (site Internet, journal, soirée du personnel, soirée sociale, etc.)• Taux de satisfaction par rapport aux activités collectives proposées
2) Amélioration de l'efficacité de la gestion de l'ensemble de la commission scolaire, incluant le centre administratif, les écoles et les centres	<ul style="list-style-type: none">• Degré de cohérence entre le style de gestion préconisé et les moyens administratifs utilisés, en lien avec l'efficacité recherchée• Degré d'efficacité des rencontres de gestion
3) Amélioration de l'accessibilité à l'information et du réseau de communication	<ul style="list-style-type: none">• Taux d'utilisation des infrastructures proposées en informatique et télécommunication• Niveau d'efficacité et d'utilité des modes de communication



« Favoriser l'émergence d'une relève de qualité et miser sur le développement des compétences professionnelles du personnel de la CSHBO »

Contexte et enjeux

À l'image de ce qui s'observe ailleurs au Québec, dans le domaine de l'administration publique, les organisations scolaires doivent relever un grand défi au niveau du renouvellement de leurs ressources humaines. Après avoir connu les massives vagues d'embauche des années '60 et '70, elles doivent maintenant faire face à une série de prises de retraite tout aussi nombreuses. Le phénomène s'observe déjà de nos jours et est appelé à prendre encore plus d'ampleur au cours des années à venir.

Cette situation n'épargne pas la Commission scolaire des Hauts-Bois-de-l'Outaouais et signale l'existence d'une problématique au niveau du renouvellement de personnel. Facteurs aggravants, certains désavantages viennent fragiliser la position de la commission scolaire, dont son éloignement relatif et, aussi, le fait que les commissions scolaires de la partie urbaine de l'Outaouais font face à une problématique semblable. Celles-ci ont cependant l'avantage de pouvoir faire miroiter les attraits de la vie urbaine pour solliciter des candidates et candidats potentiels. Résultat : le bassin de ressources humaines disponibles à proximité, dans le noyau urbain, est restreint et la Commission scolaire des Hauts-Bois-de-l'Outaouais doit conséquemment adopter l'optique de se positionner sur l'échiquier provincial du recrutement.

Pour ce faire, nous devons miser sur les atouts dont nous disposons : activités récréatives, tranquillité de la vie rurale, beauté du milieu naturel ambiant, diversité socio-culturelle (présence de trois souches : française, irlandaise et algonquine), disponibilité des infrastructures culturelles et commerciales d'une importante agglomération (Ottawa-Gatineau) située à relativement courte distance, etc. Pour atteindre ses buts, la commission scolaire doit cibler prioritairement les candidates et les candidats potentiellement intéressés par le style de vie découlant des caractéristiques de son territoire.

Par ailleurs, le recrutement de nouveau personnel n'est que l'une des facettes du défi que doit relever la commission scolaire au niveau de ses ressources humaines. En plus d'attirer de nouveaux employés et de nouvelles employées, il lui faut aussi continuer de parfaire les compétences professionnelles du personnel déjà en place et s'assurer de la disponibilité d'une large gamme de services de formation continue et de perfectionnement. Dans ce domaine, un partenariat actif avec les institutions d'enseignement supérieur est de mise, tout comme une concertation avec l'ensemble de la communauté quant aux services à offrir pour attirer les jeunes dans notre région et conserver ceux et celles qui y vivent.

Objectifs et axes d'intervention

Objectif 1

Créer les conditions favorables au renouvellement du personnel

- Accroître la présence de la CSHBO dans les événements visant à combler nos besoins en personnel
- Accroître notre présence dans les milieux universitaires québécois lors des différents salons d'emploi
- Encourager notre personnel à accueillir davantage de stagiaires dans nos milieux de travail
- Accroître la qualité de vie dans notre organisation

Objectif 2

Encourager et faciliter la formation continue de notre personnel

- Encourager notre personnel à recourir davantage aux services d'enseignement collégial et universitaire
- Bonifier l'offre de formation continue et de perfectionnement pour toutes nos catégories de personnel

Résultats visés (2006)	Indicateurs
1) Recrutement d'une relève compétente	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de candidatures reçues aux différents concours • Nombre de stagiaires dans nos milieux de travail • Pertinence des moyens utilisés pour accroître la qualité de vie dans notre organisation
2) Développement des compétences professionnelles du personnel de la CSHBO	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de personnes inscrites aux formations collégiales et universitaires, parmi notre personnel • Nombre d'ateliers offerts en formation continue • Pertinence du contenu des ateliers offerts

Orientation 5

« Agir en partenaire socio-économique ouvert à sa communauté »

Contexte et enjeux

Organisme ayant pour mission fondamentale d'assurer la formation des jeunes et des adultes sur son territoire, la Commission scolaire des Hauts-Bois-de-l'Outaouais fonctionne à l'intérieur d'une communauté dont elle fait partie intégrante et qui influe sur ses modes d'opération et sur son devenir.

Éparpillée aux quatre coins du vaste territoire desservi par la commission scolaire, cette communauté regroupe une population totale d'environ 35 000 personnes, répartie en deux grands ensembles, la Vallée de la Gatineau et le Pontiac. Il s'agit d'une population qui, pour l'essentiel, doit composer avec des conditions socio-économiques souvent difficiles, une économie axée en grande partie sur l'agriculture, la foresterie et le tourisme, un cadre de vie essentiellement rural et une démographie qui, au mieux, stagne.

Au sein de cette communauté, la commission scolaire doit se comporter en partenaire actif et travailler, conjointement avec les forces vives du milieu, au développement et au mieux-être des deux régions où elle évolue. La commission scolaire doit accentuer sa présence dans la communauté, être plus visible, participer aux activités des organisations locales, offrir son appui aux initiatives du milieu et privilégier une approche fondée sur le partenariat et la coopération.

D'une façon plus particulière, dans tout ce qui touche à l'éducation, la commission scolaire doit favoriser l'accessibilité des services, sur tous les plans, et veiller à ajuster l'offre à la demande, notamment aux niveaux de la formation générale adulte et de la formation professionnelle, afin de pouvoir répondre au mieux aux besoins économiques du milieu. Nous devons aussi travailler de concert avec les institutions d'enseignement supérieur présentes sur notre territoire, afin d'améliorer l'accessibilité à des formations diversifiées.

Objectifs et axes d'intervention

Objectif 1

S'impliquer et s'engager plus activement au sein des organismes du milieu, dans les deux régions où évolue la commission scolaire, soit le Pontiac et la Vallée de la Gatineau

- Accroître notre visibilité en créant des activités et en participant à des événements
- Ajuster notre offre de formation aux perspectives de développement socio-économique de la région
- Sensibiliser nos partenaires socio-économiques à l'importance de la persévérance scolaire

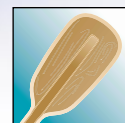
Objectif 2

Favoriser l'accessibilité des services de formation sur le territoire de la CSHBO

- Favoriser et faciliter le partenariat avec les institutions d'enseignement supérieur

Résultats visés (2006)	Indicateurs
1) Participation plus active au sein des organismes locaux et régionaux	<ul style="list-style-type: none">• Degré d'implication dans le milieu, tant par les instances politiques que par les instances administratives• Pertinence d'une présence accrue de la CSHBO dans la communauté• Nombre d'activités visant à accroître l'engagement communautaire de la CSHBO• Qualité de l'implication de la CSHBO dans la communauté
2) Plus grande accessibilité et diversité des services de formation disponibles sur le territoire de la CSHBO	<ul style="list-style-type: none">• Qualité de l'accessibilité des services de formation sur le territoire de la CSHBO• Nombre de formations données localement, en lien avec les besoins de la région• Adéquation entre les besoins du milieu et les formations offertes

Orientation 6



« Accroître la visibilité de la commission scolaire »

Contexte et enjeux

Figurant parmi les plus grands employeurs de la Vallée de la Gatineau et du Pontiac, commandant une masse salariale importante, jouant un rôle crucial de par sa mission éducative, la Commission scolaire des Hauts-Bois-de-l'Outaouais est un acteur incontournable mais trop souvent méconnu. La commission scolaire souhaite donc être davantage visible aux yeux de la population et occuper toute la place qui lui revient sur la scène locale et régionale.

Cette plus grande reconnaissance lui permettra de mieux faire face aux contraintes et aux besoins de son environnement. Dans un milieu où l'éducation est parfois mal perçue, où le décrochage est un fléau qui frappe plus fortement que dans le reste de la province et où la structure économique est composée, en bonne partie, d'activités de type primaire (agriculture, foresterie, etc.), la valorisation de l'éducation demeure une nécessité. Dans ce contexte, la promotion de l'enseignement, d'une façon générale, et l'accroissement de la visibilité de la commission scolaire, d'une façon plus spécifique, vont de pair et se complètent l'une l'autre.

Pour ces raisons, la commission scolaire doit emprunter toutes les avenues disponibles et profiter de toutes les occasions possibles. Elle doit attirer l'attention sur les avantages d'une formation adéquate et complète, tant au plan du développement des habiletés professionnelles qu'au plan de l'épanouissement de la culture personnelle. Parallèlement à cela, elle doit aussi souligner les « bons coups », aussi bien ceux dont elle est responsable que ceux qui émanent des établissements. Les projets, actions, activités et autres initiatives fructueuses provenant du personnel et de la clientèle doivent être valorisés, ce qui permettra également de faciliter l'émergence d'un sentiment légitime de fierté.

Objectifs et axes d'intervention

Objectif 1

Développer les moyens de communication internes et recourir davantage aux moyens externes

- Élaborer, adopter et appliquer un plan de communication, avec des objectifs bien précis et un échéancier
- Maintenir et bonifier le journal « Le Hautbois » et prévoir un élargissement de sa diffusion
- Développer notre site Internet, le rendre plus intéressant et en faire un outil de consultation et d'interaction

Résultats visés (2006)

Indicateurs

1) Une commission scolaire reconnue à sa juste valeur, par le biais d'une plus grande visibilité

- Pertinence des moyens utilisés pour une plus grande visibilité
- Impact de ces moyens sur la perception de la commission scolaire
- Degré de sollicitation du journal par les établissements
- Degré d'interactivité du site Internet
- Impact des moyens utilisés sur le sentiment de valorisation du personnel et des clientèles

Modes d'évaluation



Évaluer : pour quelle raison?

Déterminer des **orientations** pour identifier la destination...

...analyser le **contexte** pour situer le lieu d'embarquement...

...choisir des **axes d'intervention** pour tracer notre itinéraire...

...énoncer les **résultats visés** pour indiquer les étapes à atteindre...

...sélectionner des **indicateurs** pour calculer les distances parcourues...

...ce n'est guère qu'une partie du travail à accomplir : encore faut-il évaluer ce que donnent toutes ces manœuvres visant à mettre le cap sur la réussite!

Évaluer : de quelle façon?

L'évaluation est une démarche dynamique ayant pour but de 'faire le point' sur les résultats attendus et identifier l'impact de nos actions, afin d'ajuster et de réajuster notre planification stratégique. Notre démarche d'évaluation servira d'instrument de développement et d'amélioration de l'action éducative. Différents modes d'évaluation seront utilisés, en lien avec les indicateurs, tant qualitatifs que quantitatifs, inscrits pour chaque orientation de notre plan stratégique : *sondages, questionnaires, enquêtes, « focus groups », entrevues auprès des personnes concernées (élèves, parents, intervenants, partenaires, etc.), cueillettes d'informations, formulaires d'appréciation, relevés statistiques, rapports d'étape, rapports annuels de chaque établissement, etc.*

L'application d'une démarche d'évaluation et le choix des modes d'évaluation et des instruments de mesure se feront de façon concertée avec les établissements et le conseil des commissaires. Cette concertation relative à la démarche d'évaluation illustrera les conditions gagnantes d'une gestion axée sur les résultats : la responsabilisation collective, partagée dans une évaluation continue des actions éducatives; le souci de cohérence pour une amélioration continue de la qualité des services; l'engagement de chacun pour agir et poser un regard critique et constructif visant le dépassement. En bout de ligne, l'exercice permettra d'évaluer la satisfaction de la population au regard des services offerts, l'ouverture sur le milieu et le soutien offert aux établissements.

Évaluer : à quel moment?

L'exercice de la planification stratégique est sujet à une reddition de compte ministérielle et la commission scolaire sera périodiquement appelée à faire état du chemin parcouru et de l'atteinte des buts visés. L'évaluation se fera à la fois d'une façon continue et ponctuellement, tout au cours des trois prochaines années.

Conclusion

Une longue expédition

Fondée en 1998, à la suite de la fusion de la Commission scolaire de la Haute-Gatineau et de la Commission scolaire du Pontiac, la Commission scolaire des Hauts-Bois-de-l'Outaouais est encore bien jeune. Du haut de ses cinq ans, elle regarde le monde avec des yeux neufs et s'interroge sur son devenir.

Telle une large rivière, la vie n'en finit pas de suivre son cours, imperturbablement, tandis que se font et se refont les rêves et les projets, au gré des remous qui agitent les flots et demeurent indifférents aux vanités humaines. La réalité a toujours été empreinte de rebondissements et, comme bien d'autres, le monde éducatif, au cours de son histoire, a connu son lot de situations imprévisibles, de problèmes, de contraintes et de difficultés.

L'époque actuelle ne fait pas exception. L'environnement est difficile (pauvreté, décrochage, décroissance démographique, etc.), mais les pistes de solution abordées dans le présent document montrent qu'il est possible de faire face aux problématiques, de s'atteler à la tâche et de travailler à la réalisation d'une **culture de réussite**.

En ce sens, la commission scolaire, en tant qu'institution publique, en tant qu'expression concrète de la volonté d'une collectivité de prendre en main l'instruction de ses enfants et de faciliter ainsi leur devenir, doit rester à l'écoute attentive du milieu où elle évolue et se centrer sur la mission éducative qui est la sienne et qui, pourrait-on dire, représente son devoir social, sans relâche.

Étant donné que les grandes choses se font ensemble, toute la communauté est conviée à collaborer avec nous dans cette longue expédition et à prêter son concours. Le dévoilement et le lancement public de ce plan stratégique 2003-2006 constituent une belle occasion de lancer un appel aux parents, aux municipalités, aux organismes et à tous les autres représentants du milieu.

Montez à bord avec nous! Votre participation à cette expédition est une condition essentielle pour garder le cap sur la réussite de nos jeunes.

Références

Nos cartes

Pour élaborer ce plan stratégique 2003-2006, nous avons puisé à plusieurs sources de référence, dont voici les principales :

- *Planification stratégique 2003-2006*, ministère de l'Éducation du Québec, 2003
- *Projets éducatifs incluant les plans de réussite des établissements de la CSHBO*, 2003
- *Proposition de planification stratégique régionale 2003-2007*, Emploi-Québec Outaouais, 2003
- *Le portrait de santé / La région de l'Outaouais et ses districts de CLSC*, Jean-Pierre Courteau, médecin spécialiste en santé communautaire, janvier 2003
- *Ça bouge après l'école*, Horizon 2005, ministère de l'Éducation du Québec, 2003
- *Une école secondaire transformée*, Horizon 2005, ministère de l'Éducation du Québec, 2003
- *Le développement rural et la formation*, mémoire de la CSHBO soumis dans le cadre de la consultation/validation du Conseil régional des partenaires du marché du travail, sur la planification stratégique régionale 2003-2007 d'Emploi-Québec Outaouais, novembre 2002
- *Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue*, ministère de l'Éducation du Québec, 2002
- *Agir autrement*, stratégie d'intervention pour les écoles secondaires, ministère de l'Éducation du Québec, 2002
- *Les services éducatifs complémentaires*, ministère de l'Éducation du Québec, 2002
- *Planification stratégique 2001-2004*, Fédération des commissions scolaires du Québec, 2001
- *Indices socio-économiques des écoles et des bâtiments*, ministère de l'Éducation du Québec, avril 2001
- *Une école adaptée à tous ses élèves*, ministère de l'Éducation, 1999
- *Plan d'action régional 2000-2005*, CRDO

Commission scolaire des Hauts-Bois-de-l'Outaouais

Conseil des commissaires

- | | | |
|-----|-------------------------|--|
| 1- | Mme Diane Nault | (membre du comité exécutif) |
| 2- | M. Charles Langevin | (membre du comité exécutif) |
| 3- | M. Daniel Moreau | (président et membre du comité exécutif) |
| 4- | Mme Louise Larocque | |
| 5- | Mme Line Renaud | |
| 6- | Mme Madeleine Aumond | |
| 7- | Mme Pierrette Guertin | |
| 8- | M. Guy Éthier | (membre du comité exécutif) |
| 9- | Mme Linda Lefevbre | (membre du comité exécutif) |
| 10- | M. Paul Liberty | |
| 11- | M. Stephen Ryan | |
| 12- | Mme Denise Miron Marion | (membre du comité exécutif) |
| 13- | M. Reid Soucie | (membre du comité exécutif) |
| 14- | Mme Annette Dumouchel | |
| 15- | M. Guy Lesage | (vice-président, président du comité exécutif) |
| | M. Robert Chalifoux | (commissaire-parent, secondaire) |
| | Mme Anne Danis | (commissaire-parent, primaire) |

Cadres de service

Directrice générale
Mme Marlène Thonnard

Directrice du service
des ressources éducatives
Mme Manon Lauriault

Directeur du service des ressources
financières et directeur général adjoint
M. Jean-Claude Beaudin

Directeur du service des ressources
humaines et secrétaire général
M. Michel Houde

Directeur du service des ressources
matérielles et informatiques
M. Alain Royer



Cap ^{sur la} réussite!

Carnet
de voyage



Commission scolaire des
Hauts-Bois-de-l'Outaouais

331, rue du Couvent
Maniwaki (Québec)
J9E 1H5

Téléphone : (819) 449-7866 ou 1-888-831-9606
Télécopieur : (819) 449-2636
Internet : www.cshbo.qc.ca