



# Plan stratégique

DE LA COMMISSION SCOLAIRE MARGUERITE-BOURGEOYS

# 2003-2006





C

'est EN VERTU DE NOUVELLES DISPOSITIONS, INTRODUITES EN DÉCEMBRE 2002, QUE LA LOI SUR L'INSTRUCTION PUBLIQUE – LIP – CONVIE DORÉNAVANT CHAQUE COMMISSION SCOLAIRE À SE Doter D'UN PLAN STRATÉGIQUE. CETTE PRESCRIPTION S'INSCRIT DANS UNE MOUVANCE GLOBALE, TOUT ENTIÈRE TOURNÉE VERS L'OUVERTURE DES MILIEUX, LA TRANSPARENCE ET L'IMPUTABILITÉ.

LA DÉMARCHE OBLIGE À UN EXERCICE COLLECTIF D'ENVERGURE QUI VISE À IDENTIFIER :

- LE CONTEXTE DANS LEQUEL ÉVOLUE LA COMMISSION SCOLAIRE (CARACTÉRISTIQUES, BESOINS ET ATTENTES DES ÉTABLISSEMENTS ET MILIEUX);
- LES PRINCIPAUX ENJEUX AUXQUELS ELLE FAIT FACE;
- LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ET OBJECTIFS QU'ELLE SE FIXE (EN TENANT COMPTE DU PLAN STRATÉGIQUE DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION);
- LES AXES D'INTERVENTION QU'ELLE RETIENT POUR ATTEINDRE CES OBJECTIFS;
- ET ENFIN LES RÉSULTATS VISÉS AU TERME DE LA PÉRIODE COUVERTE, DE MÊME QUE LES MODES D'ÉVALUATION DE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS.

EN Y REGARDANT DE PRÈS, LE PLAN STRATÉGIQUE, C'EST UN PEU LE PLAN DE RÉUSSITE DE LA COMMISSION SCOLAIRE...



S

'appuyant SUR UNE VISION INSTITUTIONNELLE EXISTANTE, ADOPTÉE AU PRINTEMPS 2002 ET COIFFÉE DE L'ÉNONCÉ *L'ÉLÈVE, AU CŒUR DE NOS ACTIONS*, LA CSMB BÉNÉFICIAIT D'UNE LONGUEUR

D'AVANCE. LA VISION AVAIT EN QUELQUE SORTE DOTÉ LA COMMISSION SCOLAIRE DE SON PROJET ÉDUCATIF... POUR S'ATTAQUER À L'ÉLABORATION D'UN PLAN STRATÉGIQUE, C'ÉTAIT DÉJÀ BEAUCOUP DE TRAVAIL DE RÉFLEXION AU COMPTEUR, NOTAMMENT L'ANALYSE DES PROJETS ÉDUCATIFS DES ÉCOLES, DES ORIENTATIONS DES CENTRES ET DES PLANS DE RÉUSSITE DE TOUS LES ÉTABLISSEMENTS. DE PLUS, LES VALEURS HUMANISTES ENDOSSÉES COLLECTIVEMENT DANS LA VISION NOUS PRÉSERVAIENT DE L'ÉCUEIL D'UNE APPROCHE PUREMENT MANAGÉRIALE. FORTS DE CETTE ASSISE SOLIDE, DES COMITÉS DE VEILLE STRATÉGIQUE ET D'ORIENTATION ONT ÉLABORÉ UN PROJET DE PLAN STRATÉGIQUE 2003-2006, SOUMIS À LA CONSULTATION AU PRINTEMPS 2003. LE DOCUMENT FINAL A REÇU L'AVAIL DU CONSEIL DES COMMISSAIRES LE 15 OCTOBRE 2003.

# M

**aintenant**, NOUS DISPOSONS, TOUT  
COMME NOS ÉTABLISSEMENTS, D'UN PLAN DE RÉUS-  
SITE... POUR RÉALISER NOTRE PROJET ÉDUCATIF. À  
LA FOIS AMBITIEUX ET D'UNE PRÉCISION MINUTIEUSE

MARQUÉE AU SCEAU DE LA RIGUEUR INTELLECTUELLE, CE PLAN STRATÉGIQUE SE VEUT LA MISE EN ŒUVRE DE NOTRE VISION. IL PROPOSE À LA COMMUNAUTÉ ÉDUCATIVE DE LA CSMB DE RASSEMBLER SES EFFORTS ET CENTRER SES ACTIONS AUTOUR DE TROIS ENJEUX DE RÉUSSITE ET DEUX ENJEUX DE GESTION :

1. INSTRUIRE : LE FRANÇAIS COMME PIERRE D'ASSISE
2. SOCIALISER : LA PLACE DE LA CULTURE
3. QUALIFIER : L'IMPÉRATIF DE LA PERSÉVÉRANCE
4. UNE RELÈVE DISPONIBLE ET COMPÉTENTE
5. UNE INFORMATION DE QUALITÉ AU SERVICE DE LA RÉUSSITE

LES TROIS PREMIERS ENJEUX DE RÉUSSITE DÉCOULENT EN LIGNE DROITE DES CIBLES DE LA VISION INSTITUTIONNELLE. LE TROISIÈME, SOIT *QUALIFIER : L'IMPÉRATIF DE LA PERSÉVÉRANCE*, AU CENTRE DES PRÉOCCUPATIONS DE TOUS, CONSTITUE LE PIVOT DE CE PLAN STRATÉGIQUE ET L'INDICATEUR ULTIME DU SUCCÈS DE NOS ACTIONS.

# B

**ien** S'Y RETROUVER SERA AISÉ EN CONSULTANT  
LE PANORAMA PROPOSÉ SOUS CES LIGNES. À  
CHAQUE ENJEU, DE RÉUSSITE OU DE GESTION, SE  
GREFFE UNE ORIENTATION STRATÉGIQUE QUI S'EX-

PRIME PAR UN CERTAIN NOMBRE D'OBJECTIFS SPÉCIFIQUES. LA VERSION INTÉGRALE DU *PLAN STRATÉGIQUE 2003-2006* (NOTAMMENT DISPONIBLE SUR INTERNET À L'ADRESSE SUIVANTE : [WWW.CSMB.QC.CA](http://WWW.CSMB.QC.CA)) VA PLUS LOIN DANS L'ARRIMAGE AU QUOTIDIEN EN IDENTIFIANT, POUR CHAQUE OBJECTIF, LES INDICATEURS QUI PERMETTENT D'ASSURER LE SUIVI, LES AXES D'INTERVENTION, LES RÉSULTATS VISÉS ET LES MODES D'ÉVALUATION DE L'ATTEINTE DE L'OBJECTIF. DE FAIT, L'ÉLABORATION D'UNE PLANIFICATION STRATÉGIQUE N'EST PAS UN EXERCICE ENTIÈREMENT NOUVEAU, SI ON LE COMPARE À CELUI, ANNUEL ET EXISTANT À LA CSMB, DE DRESSER DES PLANS D'ACTIONS. LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE S'INSCRIT TOUTEFOIS DANS UNE DYNAMIQUE PLUS LARGE, REPOSANT SUR LA CONCERTATION ET AGISSANT À MOYEN ET LONG TERME EN DÉFINISSANT LES PROBLÉMATIQUES, ASSURANT LEUR SUIVI ET ANALYSANT LES RÉSULTATS. L'OPÉRATION NE PEUT ÊTRE FIGÉE, LE SUIVI ET L'ANALYSE POUVANT INVITER À RESITUER UNE PROBLÉMATIQUE OU À REPENSER LES ACTIONS. ANNUELLEMENT, LA COMMISSION SCOLAIRE RENDRA COMPTE DE L'ÉTAT D'AVANCEMENT DE SON PLAN STRATÉGIQUE, PAR LE BIAIS DE SON RAPPORT ANNUEL.

# 3 enjeux de réussite



## Instruire : Le français comme pierre d'assise

# 1

**ORIENTATION 1 :** Améliorer la qualité de la langue française dans les communications orales et écrites.

### Parce que...

- pour deux élèves sur cinq, le français est une langue seconde...
- la qualité de la langue constitue l'orientation la plus fréquemment privilégiée dans les projets éducatifs et les orientations des établissements...
- la communication avec nos clientèles et nos partenaires, de même qu'entre les établissements et les services, doit être marquée du souci de la plus haute qualité...

*... l'élève, au cœur de nos actions éducatives et administratives, de même que les membres du personnel qui posent ces actions, doivent maîtriser la langue française, autant à l'oral qu'à l'écrit. Il y va de la qualité de l'instruction de chaque élève.*

#### OBJECTIF 1

Au secteur Jeunes, en ce qui concerne les compétences des élèves en français langue d'enseignement, en distinguant la réussite des filles et des garçons, s'assurer, d'ici juin 2006, que :

- au moins huit élèves sur dix inscrits en 5<sup>e</sup> secondaire réussissent l'épreuve unique de production écrite de 5<sup>e</sup> secondaire;
- au moins sept élèves sur dix inscrits en 3<sup>e</sup> secondaire réussissent l'épreuve de lecture de 3<sup>e</sup> secondaire;
- au moins sept élèves sur dix inscrits en 3<sup>e</sup> secondaire réussissent l'épreuve de production écrite de 3<sup>e</sup> secondaire;
- au moins neuf élèves sur dix inscrits à la dernière année du 3<sup>e</sup> cycle du primaire réussissent l'épreuve de lecture de fin du 3<sup>e</sup> cycle du primaire;
- au moins huit élèves sur dix inscrits à la dernière année du 3<sup>e</sup> cycle du primaire réussissent l'épreuve de production écrite de fin du 3<sup>e</sup> cycle du primaire.

#### OBJECTIF 2

En formation générale adulte et en formation professionnelle, identifier, d'ici juin 2006, les indicateurs pouvant témoigner de la qualité de la langue française des élèves.

#### OBJECTIF 3

Augmenter d'un échelon, d'ici juin 2006, le niveau des compétences en lecture des élèves du primaire et du secondaire, selon le sexe, inscrits en classe spéciale pour difficulté grave d'apprentissage ou inscrits en classe spéciale pour troubles spécifiques d'apprentissage.

#### OBJECTIF 4

Augmenter, d'ici juin 2006, le nombre d'orthopédagogues qui offrent des interventions adaptées en lecture, conformément à l'utilisation de la démarche d'évaluation des difficultés en lecture.

#### OBJECTIF 5

Accroître, d'ici juin 2006, le nombre d'employés inscrits à une session ou à une activité de formation visant l'amélioration du français écrit.

#### OBJECTIF 6

Accroître, d'ici juin 2006, le nombre d'activités de promotion et de sensibilisation visant l'amélioration du français écrit ou oral.

## Socialiser : La place de la culture



2

**ORIENTATION 2 :** **Consolider la place de la culture comme outil pédagogique et comme outil de socialisation dans le respect de la diversité.**

**Parce que...**

- la culture a un rôle clé dans chaque établissement...
- le rehaussement des exigences de la formation ne saurait être sans en bonifier le contenu culturel...
- la diversité socio-économique et ethnique de la population desservie et l'étendue du territoire font en sorte que la culture contribue au volet socialisation de la mission éducative...

*... l'élève, au cœur de nos actions éducatives et administratives, doit être préparé à vivre dans un monde complexe, parfois conflictuel, et à évoluer dans une société dans laquelle la culture est tantôt un outil de rapprochement, tantôt un outil d'expression. Il y va de la qualité de la socialisation et du développement de chaque élève.*

**OBJECTIF 1**

Assurer, d'ici décembre 2003, la disponibilité d'une politique culturelle.

**OBJECTIF 2**

Conclure deux ententes cadres avec des organismes culturels pour les mettre à la disposition des établissements d'ici le 30 juin 2006.

**OBJECTIF 3**

S'assurer que chaque centre aura développé, d'ici juin 2006, au moins une entente avec un organisme culturel de sa communauté aux fins d'une activité annuelle accessible aux élèves.

**OBJECTIF 4**

Encourager la participation des élèves à des activités répondant au défi posé par la diversité socioculturelle.

## Qualifier : L'impératif de la persévérance



3

**ORIENTATION 3 :** **Accroître le nombre d'élèves ayant complété une formation de base.**

**Parce que...**

- de nombreux constats nous poussent à rechercher les moyens d'améliorer la persévérance scolaire afin de favoriser la réussite de tous les élèves...
- dans un contexte urbain et pluriethnique, la recherche de la qualité du milieu de vie implique la connaissance et le respect de l'autre, ainsi que la réduction des préjugés et de la violence...
- il est impératif que les élèves, jeunes et adultes, puissent obtenir un diplôme d'études secondaires - DES, un diplôme d'études professionnelles - DEP - ou une attestation de capacité en insertion sociale et professionnelle - ISP...

*... l'élève, au cœur de nos actions éducatives et administratives, doit être accompagné par tout le personnel dans la poursuite de son parcours scolaire. Il y va du succès de la qualification de chaque élève et de sa réussite selon son parcours personnel.*

#### OBJECTIF 1

Maintenir ou augmenter la réussite des élèves, garçons et filles, inscrits dans l'un des parcours suivants menant ou sanctionnés par une qualification :

- programme d'insertion sociale et professionnelle (attestation de capacité en ISP);
- 3<sup>e</sup> secondaire (bulletin de 3<sup>e</sup> secondaire chez les jeunes);
- programme de formation professionnelle menant au diplôme d'études professionnelles - DEP;
- programme de formation générale au secondaire menant au diplôme d'études secondaires - DES.

#### OBJECTIF 2

Assurer l'accompagnement des équipes d'intervenants dans les écoles engagées dans des démarches de formation continue centrées sur la réussite de chaque élève.

#### OBJECTIF 3

Développer des activités de formation continue centrées sur la réussite de chaque élève pour le personnel des centres de formation générale et de formation professionnelle.

#### OBJECTIF 4

Créer, d'ici le 30 juin 2006, trois nouveaux mécanismes d'échange d'expertise et de bons coups en matière d'innovation et d'adaptation de l'enseignement.

#### OBJECTIF 5

Mettre en place, d'ici juin 2004, une politique de valorisation de la formation professionnelle.

#### OBJECTIF 6

Accroître, d'ici juin 2006, le nombre d'élèves, selon le sexe, qui :

- réussissent les épreuves ou les tâches évaluatives imposées à la fin d'un cycle au primaire lorsqu'ils sont intégrés à temps partiel ou à temps plein dans un groupe régulier;
- terminent avec succès leur parcours personnel au secondaire, secteur jeune ou adulte, malgré la présence de handicap ou de difficulté d'adaptation ou d'apprentissage.

#### OBJECTIF 7

Assurer, d'ici décembre 2003, la mise en place d'une politique de prévention de la violence.

#### OBJECTIF 8

Améliorer au moins une dimension du climat socio-éducatif de chaque établissement et maintenir cette amélioration jusqu'en juin 2006.

#### OBJECTIF 9

Favoriser, d'ici juin 2006, la mise en place d'au moins trois projets de recherche-action avec des organismes ayant des liens en éducation.

#### OBJECTIF 10

Mettre en place, d'ici juin 2006, des mécanismes de recrutement permettant d'accroître le nombre de personnes inscrites en alphabétisation.

#### OBJECTIF 11

En formation générale des adultes et en formation professionnelle, identifier, d'ici juin 2006, des indicateurs pouvant rendre compte de la réussite des élèves dans tous les services ou programmes.

## 2 enjeux de gestion

Une relève disponible et compétente



**ORIENTATION 4 :** Assurer une relève compétente capable de répondre aux nouvelles exigences.

Parce que...

- une expertise précieuse s'apprête à quitter pour la retraite...
- d'imposants défis de recrutement et d'intégration des nouveaux employés se posent...
- la promotion de la formation continue de tout le personnel est une responsabilité d'employeur...

*... il importe de mettre au service des élèves, au cœur de nos actions éducatives et administratives, une relève compétente, capable de répondre aux nouvelles exigences, et d'assurer la formation continue de notre personnel. Il y va des conditions à la réussite de chaque élève.*

**OBJECTIF 1**

Assurer la mise en place, d'ici juin 2006, d'un programme de relèvement pour chaque catégorie d'emploi touchée par la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

**OBJECTIF 2**

Accroître, dès juin 2005, le nombre de stagiaires accueillis dans les services, les écoles et les centres.

**OBJECTIF 3**

Viser, d'ici juin 2006, un taux de rétention des enseignants comptant moins de cinq années d'expérience supérieur à celui du MEQ.

**OBJECTIF 4**

Accroître annuellement le nombre de personnes impliquées dans des formations portant sur des outils de gestion.

## Une information de qualité au service de la réussite



### **ORIENTATION 5 :** **Accroître la disponibilité et la diffusion de l'information pour améliorer la gestion pédagogique et administrative.**

#### **Parce que...**

- la communication constitue un défi de taille...
- la disponibilité, le traitement, la diffusion et l'utilisation de l'information sont autant d'aspects à structurer...
- une gestion intégrée et efficiente de l'information doit être soutenue par une technologie appropriée et un programme de formation continue du personnel...
- l'imputabilité, tant des établissements que de la Commission scolaire, exige le déploiement d'une communication accessible, notamment pour la population...

*... il est nécessaire, afin de mieux servir l'élève au cœur de nos actions éducatives et administratives, de disposer d'une information précise et pertinente. Il y va de l'amélioration de la gestion pédagogique et administrative au service de l'élève.*

**OBJECTIF 1**

Instaurer, d'ici le 30 juin 2006, un système d'analyse et de diffusion de données locales en lien avec les indicateurs nationaux.

**OBJECTIF 2**

Optimiser les pratiques administratives afin de mieux servir les besoins des directions d'établissement d'ici le 30 juin 2006.

**OBJECTIF 3**

Optimiser la qualité du soutien aux principales instances consultatives parentales de la CSMB de même que le soutien aux conseils d'établissement dans la poursuite de leur mandat tel que défini par la Loi sur l'instruction publique.

**OBJECTIF 4**

Au plan des services à la communauté, démontrer une attitude d'ouverture sur le milieu et améliorer la gestion des services de garde et de surveillance des dîneurs.

## Une commission scolaire d'envergure

S'inscrivant dans le peloton de tête des commissions scolaires québécoises d'envergure, la CSMB regroupe **44 000 élèves** (26 000 au primaire, 13 000 au secondaire, 2 500 à la formation professionnelle et 2 500 à l'éducation des adultes) répartis dans **89 établissements** (62 écoles primaires, 15 écoles secondaires, 6 centres de formation professionnelle et 6 centres d'éducation des adultes). **6 500 employés**, dont 2 300 enseignants, sont au service de cette imposante communauté. Le territoire de la CSMB recoupe celui de **14 arrondissements** montréalais : Côte-Saint-Luc/Hampstead/Montréal-Ouest, Mont-Royal, Outremont, Saint-Laurent, Beaconsfield/Baie-d'Urfé, Dollard-des-Ormeaux/Roxboro, Dorval/L'Île-Dorval, Kirkland, L'Île-Bizard/Sainte-Geneviève/Sainte-Anne-de-Bellevue, Pierrefonds/Senneville, Pointe-Claire, Lachine, LaSalle et Verdun.

## Un milieu ancré dans la diversité

La CSMB s'inscrit dans une dynamique hétérogène en constante évolution. Une partie de son vaste territoire (**600 km<sup>2</sup>**) est fortement urbanisée alors que certaines zones présentent des caractéristiques semi-rurales. Cette géographie constitue la trame de fond d'un important **métissage ethnique et culturel**. Issus de près d'une centaine de pays, les élèves parlent souvent deux langues, parfois trois. Les réalités socio-économiques en jeu dévoilent par ailleurs des **profils polarisés**. Bien ancrée dans cette diversité, la CSMB dispense une offre de services éducatifs répondant aux impératifs de cheminement scolaires rigoureux, résolument modernes et à l'écoute des besoins des individus et des milieux.

## Entre tradition et avenir

Née en juillet 1998, de la restructuration des commissions scolaires sur une base linguistique, la CSMB s'est dotée d'un nom qui rappelle celui de la fondatrice des Sœurs de la Congrégation de Notre-Dame, laquelle accueillait ses premiers élèves en 1658 à Ville-Marie (ancien nom de Montréal). Son logo repose sur un écusson (symbole de fierté, de tradition, de stabilité et de courage) animé par des ellipses (évoquant mouvement, dynamisme et action). Au printemps 2002, au terme d'un processus de réflexion et de consultation, la CSMB dévoilait le libellé de sa vision institutionnelle. Coiffée du thème *L'élève, au cœur de nos actions*, cette vision s'articule autour de trois valeurs : le respect, l'équité et la transparence.

BUREAU DES COMMUNICATIONS DE LA CSMB - JANVIER 2004 / PAUL TOUPIN DESIGN



**Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys**  
1100, boul. de la Côte-Vertu  
Saint-Laurent (Québec) H4L 4V1  
Tél. : (514) 855-4500  
[www.csmb.qc.ca](http://www.csmb.qc.ca)