

# STRATÉGIQUE

# PLAN

DE LA COMMISSION SCOLAIRE MARGUERITE-BOURGEOYS

2006  
2009



# COMMISSION SCOLAIRE MARGUERITE-BOURGEOYS

## RÉPARTITION DES ÉLÈVES EN 2005-2006 par secteur d'études

Précolaire et primaire	24 942
Secondaire	14 194
Formation professionnelle*	2 753
Éducation des adultes*	2 649
Services aux entreprises et à la main-d'œuvre*	181

\* Élèves équivalent temps plein

## RÉPARTITION DES EMPLOYÉS EN 2005-2006 par catégorie d'emploi

	RÉGULIERS	NON RÉGULIERS
Enseignants	2 388	3 498
Professionnels non enseignants	236	62
Personnel de soutien	1 387	2 180
Cadres	227	12
Total	4 238	5 752
Nombre total d'employés (tous statuts et catégories confondus)	9 990	

- 
1. Introduction > **3** <
  2. Diagnostic stratégique > **4** <
    - 2.1. Bilan de la planification 2003-2006 > **5** <
    - 2.2. Indicateurs nationaux et statistiques de l'éducation du MELS > **7** <
    - 2.3. Contexte environnemental > **10** <
    - 2.4. Forces organisationnelles > **11** <
      - 2.4.1. Quelques forces > **11** <
      - 2.4.2. Quelques expertises en développement > **11** <
    - 2.5. Carrefour stratégique > **12** <
  3. Choix stratégiques pour 2006-2009 > **13** <
  4. Objectifs et indicateurs > **16** <
  5. Conclusion > **18** <

Note : Le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.



## INTRODUCTION

*En vertu des dispositions introduites en décembre 2002, la Loi sur l'instruction publique convie 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 la responsabilité.*

*Un premier plan stratégique couvrait les années 2003-2006; la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys – CSMB – présente maintenant son deuxième plan, lequel est en vigueur du mois de décembre 2006 au mois de juin 2009. Ce plan est en continuité avec le précédent. On se souvient qu'en 2003 la CSMB avait mis de l'avant trois valeurs, à savoir le respect, l'équité et la transparence, qui avaient été déterminées à la suite de Mission vision, une vaste opération de consultation publique. La planification 2006-2009 repose donc sur les bases établies il y a trois ans, en plus de s'inspirer d'une toute nouvelle réflexion. Au terme d'une démarche sur l'éthique et la gouvernance, la CSMB a en effet précisé les valeurs qui guideront ses activités : le respect, l'équité, la responsabilité et le courage.*

*L'adoption de ces valeurs a donc également mené à une redéfinition de la mission de la CSMB dont voici le libellé :*

***« La CSMB, guidée par des valeurs de respect, d'équité, de responsabilité et de courage, contribue à la réussite de ses élèves, selon leur cheminement personnel, en tenant compte de sa communauté, de ses mandats et de ses ressources.***

***Nous nous y engageons tous. »***

*La réussite des élèves, voilà la priorité que se donne la CSMB. Cette dernière guidera la définition des orientations du plan stratégique et elle conditionnera les actions qui y sont proposées.*



## DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

La première planification stratégique arrivant à son terme, la CSMB a choisi d'établir un diagnostic stratégique, à savoir une étude prospective de l'environnement qui l'aidera à bien comprendre ce avec quoi elle devra composer. Cet exercice diagnostique repose sur le bilan de la première planification stratégique, sur une analyse du contexte environnemental et des capacités organisationnelles, de même que sur les discussions tenues à l'occasion du Carrefour stratégique, le 23 février 2006.

Plan stratégique

DE LA COMMISSION SCOLAIRE MARGUERITE-BOURGEOYS

2003-2006

# 2.1

## BILAN DE LA PLANIFICATION 2003-2006

En 2003, au terme d'un important processus de réflexion, la CSMB a publié le *Plan stratégique de la Commission scolaire 2003-2006* dans lequel on identifie cinq orientations prioritaires. Chacune de ces orientations se décline en objectifs (on en compte 29 au total) qui, à la fin de la deuxième année de la planification triennale, étaient atteints en tout ou en partie. Un bilan décrivant le degré d'atteinte des objectifs a été présenté dans l'édition 2004-2005 du *Rapport annuel de la CSMB*.

### INSTRUIRE : LE FRANÇAIS COMME PIERRE D'ASSISE

### SOCIALISER : LA PLACE DE LA CULTURE

#### ORIENTATION 1

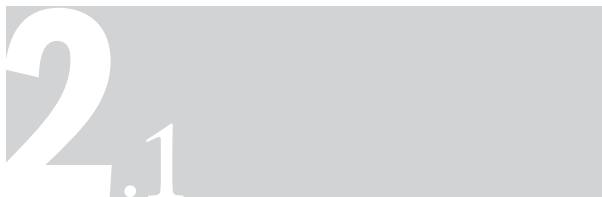
#### ORIENTATION 2

##### Améliorer la qualité de la langue française dans les communications orales et écrites

##### Consolider la place de la culture comme outil pédagogique et comme outil de sensibilisation dans le respect de la diversité

- En juin 2005, en lecture au 3<sup>e</sup> cycle du primaire, 8 élèves sur 10 réussissent l'épreuve obligatoire du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport – MELS.
- En juin 2005, en écriture au 3<sup>e</sup> cycle du primaire, 9,8 élèves sur 10 réussissent l'épreuve obligatoire du MELS.
- Seize élèves sur 25 élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage – EHDAA – ciblés augmentent d'un échelon leur compétence en lecture.
- Cinquante et un (51) orthopédagogues participent à diverses formations sur la Démarche d'évaluation des difficultés d'apprentissage en lecture – DEDAL.
- Cent cinq (105) enseignants, sur 350 nouveaux enseignants ayant obtenu une note entre 60 % et 70 % au test de français à l'embauche, se sont soumis à un test diagnostique et inscrits à la formation *Du français sans fautes*.
- Quatre capsules linguistiques ont été produites et diffusées à l'intention du personnel.
- Un concours à l'intention du personnel de même qu'un tapis de souris promotionnel sont lancés afin d'accroître la consultation du site Intranet de référence *Carrefour linguistique*.

- Deux partenariats institutionnels sont conclus, un avec l'organisme culturel l'École de cirque de Verdun et un avec l'Orchestre Métropolitain.
- Quatre centres de formation professionnelle et d'éducation des adultes établissent des ententes avec des organismes culturels de leurs milieux : le Centre intégré de mécanique, de métallurgie et d'électricité – CIMME – avec le centre culturel Henri-Lemieux; le Collège d'informatique et d'administration de Verdun-LaSalle avec le centre culturel de Verdun; le Centre d'éducation des adultes Champlain avec le Centre d'aide aux familles immigrantes – CASA CAFI; le Centre d'éducation des adultes LaSalle avec la bibliothèque municipale de LaSalle.
- Deux mille deux cent quatre-vingt-seize (2 296) élèves cheminent dans des projets pédagogiques particuliers répondant aux défis posés par la diversité culturelle : 362 au Programme d'enseignement des langues d'origine – PELO; 247 au Programme d'éducation internationale – PEI – primaire; 1 657 au PEI – secondaire; 30 participent à des activités d'échange.



## BILAN DE LA PLANIFICATION 2003-2006

### QUALIFIER : L'IMPÉRATIF DE LA PERSÉVÉRANCE

#### ORIENTATION 3

##### Accroître le nombre d'élèves ayant complété une formation de base

- Pour 2004-2005, le taux de réussite des garçons et filles au **diplôme d'études secondaires** – DES – est, respectivement, de 78 % et 85 %.
- Pour 2004-2005, le taux de réussite des garçons et filles en **Insertion sociale et professionnelle-jeunes** – ISPJ – est, respectivement, de 48 % et 50 %.
- Identification de **16 élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage** – EHDAA – intégrés en 1<sup>re</sup> année du 3<sup>e</sup> cycle du primaire; pour huit d'entre eux un échelon en lecture a été établi.
- Soixante-dix p. cent des écoles primaires et 100 % des écoles secondaires sont accompagnées dans la mise en place de **mesures diverses** visant à contribuer à la réussite et à la persévérance.
- Cinq activités de formation sont organisées à l'intention du **personnel des centres de formation professionnelle et d'éducation des adultes**.
- La **Politique de valorisation de la formation professionnelle** de la CSMB est soumise à la consultation.
- Cinq écoles secondaires se soumettent au **questionnaire sur l'environnement socioéducatif**.
- Deux employés sont dégagés pour se consacrer à la **promotion de l'alphabétisation** et mener des interventions auprès des parents de deux écoles primaires.

### UNE RELÈVE DISPONIBLE ET COMPÉTENTE

#### ORIENTATION 4

##### Assurer une relève compétente capable de répondre aux nouvelles exigences

- Deux **programmes de relève** sont en vigueur, pour les enseignants et pour les ouvriers spécialisés, et deux sont en élaboration, pour les secrétaires d'école et pour les responsables en service de garde.
- Sept cent soixante-dix-neuf (779) **stagiaires**, dont 686 en enseignement, sont accueillis dans l'année.
- Le taux de **rétenion des enseignants** comptant moins de cinq années d'expérience s'établit à 96,32 %; l'analyse fine distingue le taux de rétenion des enseignants réguliers à temps plein, à 97,63 %, de celui des enseignants à contrat à temps partiel, à 95,35 %.
- Cinq mille cent quatre-vingt-dix-huit (5 198) heures personnes de **formation** ont été données par les services des Ressources financières, des Ressources informatiques et de l'Organisation scolaire.
- Des **formations** sur les habiletés politiques et la gestion documentaire ont été données.

### 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

- Une nouvelle composition du **Comité consultatif de gestion** – CCG, réunissant toutes les directions d'établissement et de service, est mise en place afin d'optimiser les pratiques administratives.
- Quinze nouvelles directions d'établissement sur 19 bénéficient d'un programme de **parrainage**.
- Deux **ateliers de formation** pour les membres des conseils d'établissement sont donnés, générant un taux de satisfaction de 88 %.
- Un **outil d'évaluation** de la satisfaction des utilisateurs des services de garde est élaboré.

Au regard de ce bilan de l'an 2 du plan triennal, on souhaite que le deuxième plan stratégique s'inscrive dans la continuité du premier. Des cinq orientations qui ont guidé les priorités de la CSMB en 2003-2006, le français, la persévérance scolaire et la relève sont maintenus prioritaires jusqu'en 2009.

# 2.2

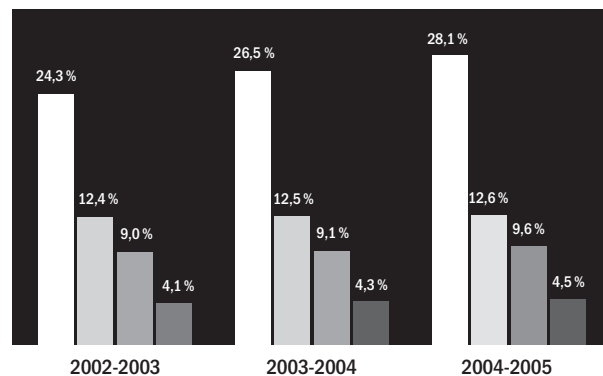
## INDICATEURS NATIONAUX ET STATISTIQUES DE L'ÉDUCATION DU MELS

Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport - MELS - publie annuellement des indicateurs et des statistiques sur la réussite des élèves. Ces données sont le reflet de la réalité de la CSMB; parfois ils pointent des objectifs atteints, parfois ils soulignent des défis à relever.

VOICI QUELQUES INDICATEURS QUI DISTINGUENT LA CSMB.

### ENSEIGNEMENT PRIMAIRE

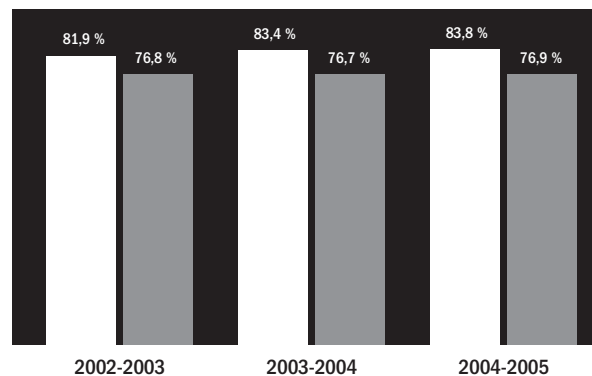
Proportion d'élèves fréquentant ou ayant fréquenté une classe d'accueil



Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys  
 Commission scolaire de Montréal  
 Commission scolaire de la Pointe-de-l'Île  
 Ensemble du Québec

La proportion d'élèves fréquentant une classe d'accueil augmente; elle passe de 24,3 % en 2002-2003 à 28,1 % deux ans plus tard, alors qu'elle se maintient autour de 9 % et 12 % dans les deux autres commissions scolaires francophones de l'île de Montréal. Dans l'ensemble du Québec, la proportion passe de 4,1 % à 4,5 % au cours de la même période.

Proportion d'EHDAA intégrés en classes régulières



Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys  
 Commissions scolaires francophones de la région de Montréal

La proportion du nombre d'élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage - EHDAA - intégrés en classes régulières passe de 81,9 % à 83,8 % entre les années scolaires 2002-2003 et 2004-2005. Pendant la même période, elle se maintient à 76,8 % et 76,9 % dans les commissions scolaires francophones de la région de Montréal.

Taux de réussite des élèves de la CSMB aux épreuves obligatoires de 3<sup>e</sup> cycle du primaire en lecture et en écriture

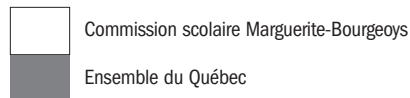
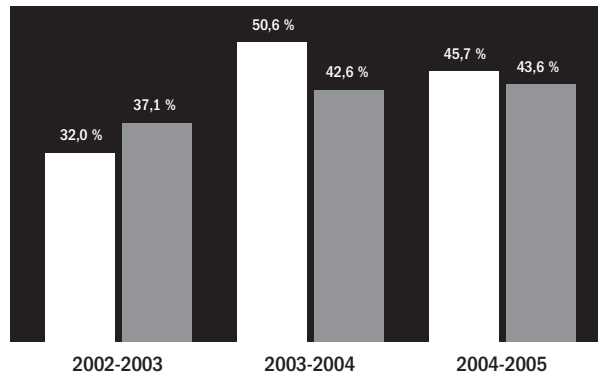
	JUIN 2003	JUIN 2004
<b>LECTURE</b>		
FILLES	90,3 %	87,5 %
GARÇONS	80,3 %	78,1 %
<b>ÉCRITURE</b>		
FILLES	94,9 %	83,7 %
GARÇONS	89,5 %	75,0 %

Le taux de réussite des élèves de la CSMB aux épreuves obligatoires de 3<sup>e</sup> cycle du primaire en lecture et en écriture est à la baisse entre juin 2003 et juin 2004, tant pour les garçons (de 80,3 % à 78,1 % en lecture et de 89,5 % à 75 % en écriture) que pour les filles (de 90,3 % à 87,5 % en lecture et de 94,9 % à 83,7 % en écriture). On note aussi que le taux de réussite des garçons est inférieur à celui des filles.

### ENSEIGNEMENT SECONDAIRE

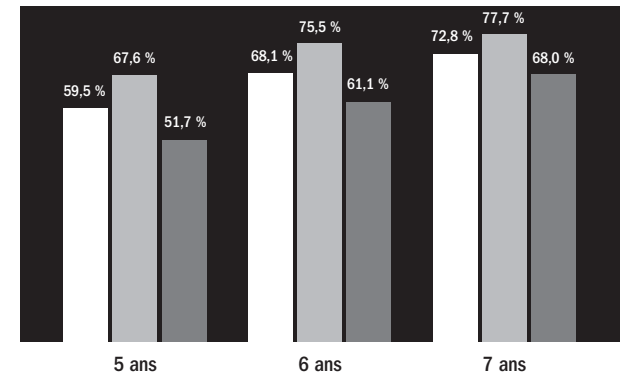
- La proportion des élèves quittant la CSMB avec un diplôme de 5<sup>e</sup> secondaire est en baisse (de 66,1 % à 64,9 % entre les années scolaires 2003-2004 et 2004-2005) alors qu'elle est stable pour l'ensemble du Québec. À la CSMB, la proportion de filles diplômées en 5<sup>e</sup> secondaire est supérieure de 14 % à celle des garçons.
- La proportion des élèves quittant la CSMB avec un diplôme d'études secondaires - DES - ou une qualification professionnelle est à la baisse (de 75,6 % en 2002-2003 à 71,4 % deux ans plus tard) alors qu'elle est stable dans l'ensemble du Québec (75 %). À la CSMB, l'écart entre les filles et les garçons est significatif. En 2004-2005, 76,5 % des filles contre 66,2 % des garçons ont obtenu un diplôme ou une qualification.
- Le taux de réussite à l'ensemble des épreuves ministérielles des élèves de la CSMB est légèrement supérieur à celui de l'ensemble du Québec (89,3 % contre 87,8 %) en 2004-2005.
- Le taux de réussite des élèves de la CSMB est à la baisse aux épreuves uniques de mathématiques 436 (de 80,7 % à 72,5 %) et de mathématiques de 5<sup>e</sup> secondaire (de 68,3 % à 56,1 %).
- Le taux de réussite des garçons de la CSMB aux épreuves uniques du MELS est toujours inférieur à celui des filles.

**Proportion d'EHDAA intégrés au secondaire**



L'intégration des élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage au secondaire à la CSMB est en forte hausse (de 32 % à 45,7 % entre 2002-2003 et 2004-2005), alors que l'on constate une progression plus modérée dans l'ensemble du Québec pour la même période (de 37 % à 44 %). Le taux de la CSMB est le même que celui des commissions scolaires francophones de la région de Montréal en 2004-2005 (45 %).

**Taux de diplomation au secondaire après 5, 6 et 7 années d'études en 2005**



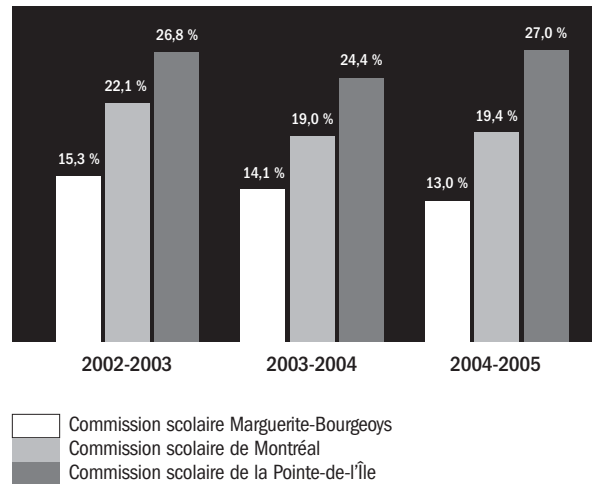
Le taux de diplomation en 2005 est de 59,5 % après 5 ans (51,7 % pour les garçons), de 68,1 % après 6 ans (61,1 % pour les garçons) et de 72,8 % après 7 ans (68 % pour les garçons).

## FORMATION GÉNÉRALE DES ADULTES

- Le nombre de personnes inscrites au 2<sup>e</sup> cycle du secondaire à la formation générale des adultes est en diminution à la CSMB (-12 %) depuis 2002-2003.
- Le nombre de personnes inscrites à la préparation aux études postsecondaires est légèrement à la baisse si l'on compare les années 2003-2004 et 2004-2005. On constate aussi que le nombre d'hommes inscrits est inférieur de 26 % au nombre de femmes en 2004-2005.

## FORMATION PROFESSIONNELLE

### Proportion de nouveaux élèves âgés de moins de 20 ans inscrits à la formation professionnelle



La proportion de nouveaux élèves âgés de moins de 20 ans inscrits à la formation professionnelle est en baisse (-2,3 %) entre 2003 et 2005.

- La proportion de diplômés à la formation professionnelle est en hausse, elle était de 74,9 % en 2001-2002 et de 79,1 % en 2003-2004.

# 2.3

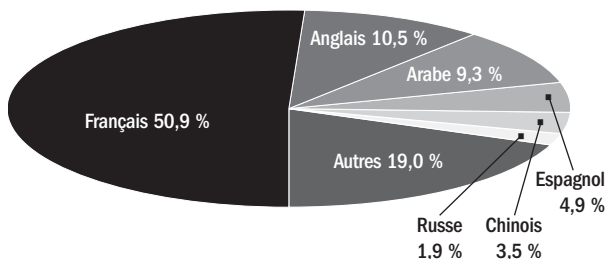
## CONTEXTE ENVIRONNEMENTAL

Une planification stratégique ne saurait être sans une juste compréhension des environnements (internes et externes) dans lesquels évolue la CSMB. Au premier chef, on pense aux élèves et à leurs parents, au personnel, aux administrateurs publics, et enfin à la communauté.

## LES ÉLÈVES

Au secteur jeunes, le nombre d'élèves est stable; on note cependant une baisse de 1,9 % au primaire entre les années scolaires 2003-2004 et 2004-2005 et une hausse de 2,3 % au secondaire. Une décroissance des inscriptions est prévisible pour deux raisons : la dénatalité et l'exode vers le privé. Les données du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport indiquent qu'il pourrait y avoir 1 847 élèves de moins à la CSMB en 2010-2011 qu'il y en avait en 2005-2006. Cette décroissance est moins importante à la CSMB que dans d'autres commissions scolaires; la clientèle immigrante et les projets de construction résidentielle permettent en effet d'en limiter l'ampleur.

### Langue maternelle des élèves de la CSMB (primaire et secondaire)



Aux secteurs jeunes et adultes, la clientèle est de plus en plus multiethnique. Si l'apport des cultures et des langues constitue une richesse, il n'en pose pas moins de nouveaux défis, notamment celui de la francisation d'élèves de tous les âges pour qui le français est une langue seconde, voire une troisième ou même une quatrième langue. Quelques exemples : 47 % des élèves des écoles primaires et secondaires, 38 % des élèves des centres de formation professionnelle et 60 % des élèves des centres d'éducation des adultes n'ont pas le français pour langue maternelle. Aussi, ne sont pas nés au Canada 24 % des élèves du primaire et du secondaire, 34 % des élèves de la formation professionnelle et 53 % des élèves de l'éducation des adultes.

Le décrochage scolaire demeure une préoccupation importante. Trop d'élèves abandonnent l'école sans avoir complété leur 5<sup>e</sup> secondaire ou s'être inscrits dans un programme de formation professionnelle.

Enfin, on note un alourdissement de la clientèle dans les classes régulières.

## LE PERSONNEL

Phénomène relativement nouveau, le recrutement apparaît comme un défi. Longtemps les commissions scolaires avaient le choix des candidats. Aujourd'hui, on pourrait pratiquement dire que la proposition s'est inversée et que ce sont les candidats qui ont le choix de la commission scolaire. Cela est vrai pour les cadres, pour les enseignants (particulièrement ceux d'anglais langue seconde) et pour plusieurs catégories de professionnels.

## LA PÉDAGOGIE EN CHANGEMENT

Tout change, tout le temps. Le rythme du changement lui-même s'est accéléré depuis le tournant du millénaire. Ainsi, afin de bien préparer les jeunes à relever les défis de l'avenir, l'école aussi doit changer. En effet, pour accomplir le rôle social qui lui est confié, le monde de l'éducation doit relever les défis que posent :

- le décrochage scolaire, particulièrement chez les garçons;
- le faible taux de diplomation qui était de 54,1 % après cinq ans de secondaire, à Montréal, en 2001;
- la complexification du tissu social qui amène à se rencontrer dans une même classe des jeunes aux langues, cultures et croyances multiples;
- les exigences de se maintenir au pas du progrès que connaissent les autres pays industrialisés;
- l'essor des technologies de l'information et de la communication.

# 2.4

## FORCES ORGANISATIONNELLES

Les différents environnements lancent de nombreux défis à la CSMB, mais la Commission scolaire n'est pas sans ressources pour les relever.

### 2.4.2 Quelques expertises en développement

Si, au fil des années, la CSMB a développé des expertises largement maîtrisées et partagées, il en est d'autres qui demeurent à être diffusées ou qui sont en cours de développement.

#### PARTENARIAT : PARENTS ET COMMUNAUTÉ

En vertu de la Loi sur l'instruction publique - LIP, il existe des partenariats officiels entre la commission scolaire et les parents. On pense aux comités de parents, aux organismes de participation des parents, etc. Les partenariats avec les parents et la communauté prennent également une foule de formes plus ou moins officielles : bénévolat des parents, collaboration avec les services policiers, adaptation des heures d'ouverture de la bibliothèque municipale, établissement de liens avec le CLSC, etc. Ces collaborations avec la communauté sont utiles et appréciées et il est souhaitable qu'elles s'accroissent. L'objectif du partenariat est la mise en commun des ressources et des efforts pour la réalisation du projet collectif : la réussite de nos élèves.

#### PARTAGE D'EXPERTISE

La CSMB chapeaute un réseau de 88 établissements; ses élèves ont tous les âges, viennent de plusieurs pays, parlent des dizaines de langues, vivent dans des milieux parfois bien nantis, parfois non. Si certains phénomènes sont confinés à quelques établissements, il arrive qu'ils migrent. On peut notamment penser aux dimensions interculturelles qui tendent à se généraliser alors que l'expertise demeure dans une poignée d'établissements. Dans ces conditions, il est souhaitable d'assurer la circulation de l'information entre les établissements qui disposent de l'expertise et ceux qui sont confrontés depuis peu à ces réalités.

La réforme scolaire, maintenant appelée nouveau pédagogique, s'avère donc un incontournable pour mieux répondre aux besoins de la société actuelle. Elle s'appuie sur les résultats probants de la recherche en éducation et reconnaît que la pédagogie doit changer puisque les besoins d'apprentissage des jeunes ont changé.

Développé dans un esprit de cohérence et de continuité, le nouveau cursus scolaire invite les élèves à développer leurs compétences en fonction des réalités actuelles pour les amener à devenir des citoyens autonomes et responsables, capables d'exploiter leur plein potentiel.

À la CSMB, soutenir le nouveau pédagogique, c'est reconnaître l'importance des nouveaux savoirs qui intègrent les connaissances aux habiletés sociales et cognitives supérieures.

### L'ÉCOLE AU CŒUR DE SON MILIEU

L'école est de plus en plus souvent appelée à s'intégrer dans son milieu. On souhaite qu'elle soit communautaire, qu'elle agisse comme une interface pour la diffusion d'information sur la santé et sur les modes de vie sains, qu'elle se préoccupe de l'environnement, etc.

### 2.4.1 Quelques forces

#### EXPERTISE DU PERSONNEL

La CSMB peut d'abord compter sur la solide expertise de son personnel. Enseignants, directions d'établissement, cadres de service, professionnels non enseignants et personnel de soutien, il y a à la CSMB une grande expertise. L'expérience de quelque 4 200 employés réguliers et de 5 700 employés non réguliers est ainsi mise au service des élèves et de la communauté.

#### DIVERSITÉ CULTURELLE

La diversité culturelle constitue certainement une des forces de la CSMB. Dans un monde où les frontières s'abolissent et où circulent avec de plus en plus de fluidité les gens, les capitaux et les biens, le caractère cosmopolite de la CSMB est garant d'un excellent positionnement.

#### VARIÉTÉ DE L'OFFRE

Dans ses écoles primaires et secondaires, de même qu'à la formation professionnelle et à la formation générale des adultes, la CSMB propose une grande variété de programmes. Certains s'adressent aux élèves qui éprouvent des difficultés, d'autres aux élèves doués, d'autres encore à des élèves qui ont des besoins de formation très pointus.

#### PROXIMITÉ DES SERVICES

Les établissements de la CSMB instaurent un véritable dialogue avec leur communauté : collaboration avec les Centres de santé et de services sociaux - CSSS, les services policiers, les bibliothèques municipales et différents organismes communautaires. En retour, les établissements de la CSMB ouvrent leurs portes à des groupes communautaires et à des activités de loisir.

# 2.4

## FORCES ORGANISATIONNELLES

### 2.4.2 Quelques expertises en développement

#### PRÉPARER LA RELÈVE

En raison du phénomène démographique, plusieurs employés de la CSMB partiront à la retraite au cours des prochaines années et de nombreux postes devront être pourvus. Au cours des dernières années, la CSMB a d'ailleurs embauché beaucoup d'enseignants. Maintenant, la CSMB fait face à des pénuries de professionnels (notamment d'orthophonistes, de psychologues et d'orthopédagogues) et d'enseignants (particulièrement pour ses programmes spécialisés de formation professionnelle).

#### TRAVAILLER À UNE VISION INTÉGRÉE

Au cours de l'année 2005-2006, la CSMB a établi son propre diagnostic éthique. L'adoption d'une nouvelle mission et l'actualisation des valeurs sont issues de cette démarche. Il reste à faire partager cette nouvelle vision pour qu'elle inspire toutes les sphères d'activité à la CSMB.

# 2.5

## CARREFOUR STRATÉGIQUE

Le 23 février 2006, quelques centaines de personnes (commissaires, cadres, représentants des comités de parents et des conseils d'établissement, participants aux groupes de réflexion *Éthique et gouvernance* et représentants des syndicats) se sont rencontrées pour réfléchir sur les orientations devant être privilégiées par la CSMB.

Onze thèmes ont été abordés, à savoir L'école en santé, Le développement durable, L'école communautaire, Les activités internationales, La réussite des garçons, La prévention de la violence, Les services de garde et de surveillance des dîneurs, Ces élèves, jeunes et adultes, venus d'ailleurs, L'alourdissement de la clientèle, La décroissance des inscriptions et La valorisation de la formation professionnelle.

De ce nombre, six sont jugés importants, trois le sont moyennement et deux ne sont pas retenus.

---

#### ENJEUX IMPORTANTS

L'école en santé  
La réussite des garçons  
La prévention de la violence  
L'interculturel  
L'alourdissement de la clientèle  
La valorisation de la formation professionnelle

---

#### ENJEUX MOINS IMPORTANTS

L'école communautaire  
Les activités internationales  
Le volet éducatif des services de garde et de surveillance des dîneurs

---

#### ENJEUX NON RETENUS

Le développement durable  
La décroissance des inscriptions et l'exode vers le privé

---

# CHOIX STRATÉGIQUES POUR 2006-2009

À la lumière du diagnostic stratégique, cinq orientations se dégagent : Accroître la qualification des élèves, Développer la gestion éthique, Promouvoir *Vivre ensemble*, Améliorer la qualité de la langue française et Assurer la relève.

Ces cinq orientations sont colorées par trois axes d'intervention : le renouveau pédagogique, le partenariat et la formation professionnelle. Ces axes guideront les actions retenues et l'élaboration des moyens.



## PREMIÈRE ORIENTATION

### ACCROÎTRE LA QUALIFICATION DES ÉLÈVES

La qualification des élèves est une préoccupation certaine et c'est la mission de la CSMB. Qualifier n'est toutefois pas une chose simple; plusieurs indicateurs le démontrent :

- Le nombre d'élèves quittant l'école avec une qualification ou un diplôme est en baisse.
- La trop faible réussite des garçons qui trouve son corollaire dans la faiblesse du taux de diplomation.
- Les taux de réussite en mathématiques qui diminuent depuis trois ans au secondaire.
- La forte proportion d'élèves fréquentant des classes d'accueil.
- Les fluctuations dans le nombre d'inscriptions à la formation générale des adultes.
- La faible proportion d'élèves âgés de moins de 20 ans inscrits à la formation professionnelle.

*C'est avec respect, équité, responsabilité et courage que la CSMB entend relever ce défi... à l'intérieur duquel la réussite des élèves est au cœur des préoccupations.*

## DEUXIÈME ORIENTATION

### DÉVELOPPER LA GESTION ÉTHIQUE

Trente employés, issus de tous les niveaux hiérarchiques de la CSMB, ont participé, à l'automne 2005, aux groupes inductifs de formation-réflexion *Éthique et gouvernance*. Ils y ont mis en relation les valeurs institutionnelles « affichées » à ce jour (soit le respect, l'équité et la transparence) et les valeurs « pratiquées ». La mesure de l'écart observé entre les valeurs « affichées » et les valeurs « pratiquées » ouvrirait clairement la voie à l'ajustement des façons de faire et des actions, en vue d'une plus grande cohérence. Dans un tel contexte de « gestion éthique », les valeurs sont appelées à devenir des outils de travail concrets, quotidiens. Deux des valeurs issues de la démarche *Éthique et gouvernance* maintiennent de fait des valeurs précédemment identifiées lors de l'opération *Mission vision (respect et équité)* et deux autres (*responsabilité* et *courage*) émergent du processus inductif de réflexion. Réunies, elles forment un continuum propre à véritablement éclairer la prise de décision, dans les petits comme dans les grands gestes.

*C'est avec courage que la CSMB entend relever ce défi.*

## TROISIÈME ORIENTATION

### PROMOUVOIR VIVRE ENSEMBLE

L'école est le reflet de la société. Tôt ou tard, les préoccupations de la société sont celles de l'école. On pense à la promotion de la santé, au partage d'informations et de ressources avec différents intervenants de la communauté, à la prévention de la violence, à la mondialisation, etc. Ainsi, juste reflet du monde d'aujourd'hui, la clientèle des établissements de la CSMB est de plus en plus multiethnique; les élèves proviennent de 171 pays et s'expriment dans des dizaines de langues maternelles. Il s'agit là d'un terrain des plus fertiles pour que la CSMB s'inscrive encore plus profondément dans une tradition d'ouverture.

*C'est avec respect et équité que la CSMB entend relever ce défi.*

## QUATRIÈME ORIENTATION

### AMÉLIORER LA QUALITÉ DE LA LANGUE FRANÇAISE

Dans la continuité de la première planification stratégique, la qualité de la langue française s'impose toujours comme une orientation incontournable. La préoccupation pour la qualité de la langue est d'ailleurs généralisée à la CSMB et quelque 70 % des établissements insistent sur cet élément dans leur plan de réussite. D'autant qu'une légère baisse du taux de réussite aux épreuves obligatoires du 3<sup>e</sup> cycle du primaire en lecture et en écriture interpelle la CSMB, commission scolaire francophone en milieu multiculturel.

*C'est avec responsabilité que la CSMB entend relever ce défi.*

## CINQUIÈME ORIENTATION




### ASSURER LA RELÈVE

Les commissions scolaires ont longtemps évolué dans un environnement favorable aux employeurs. Depuis quelques années, la proposition s'est cependant inversée. Le résultat en est des pénuries pour certains types d'emploi (par exemple les orthophonistes et les enseignants à la formation professionnelle) et un recrutement intensif (notamment pour les enseignants d'anglais langue seconde). Pour répondre à ces nouveaux impératifs, la CSMB a mis en place un programme de relève.

*C'est une question de respect et de responsabilité.*

---

L'analyse du diagnostic stratégique a aussi permis de faire ressortir trois axes d'intervention permettant de concentrer les efforts des prochaines années en favorisant :

- le renouveau pédagogique; 
- le partenariat; 
- la formation professionnelle. 

OBJECTIFS ET INDICATEURS

5 orientations

ORIENTATION 1 : ACCROÎTRE LA QUALIFICATION DES ÉLÈVES	OBJECTIFS	INDICATEURS	AXES D'INTERVENTION		
	<b>Objectif 1 :</b> Augmenter le taux de diplomation des élèves, 5, 6 et 7 ans après avoir commencé le secondaire.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de diplomation pour les cohortes 5 ans, 6 ans et 7 ans pour les filles et les garçons.</li> <li>• Proportion des sortants avec diplôme ou qualification.</li> </ul>	●		●
	<b>Objectif 2 :</b> Atteindre une proportion de 20 % d'élèves âgés de moins de 20 ans inscrits en formation professionnelle, tous programmes confondus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'élèves âgés de moins de 20 ans inscrits en formation professionnelle par rapport au nombre total d'élèves inscrits en formation professionnelle.</li> </ul>	●		●
ORIENTATION 2 : DÉVELOPPER LA GESTION ÉTHIQUE	<b>Objectif 1 :</b> Assurer la formation de tout le personnel d'encadrement en éthique et gouvernance.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage de cadres formés.</li> </ul>			
	<b>Objectif 2 :</b> Sensibiliser les membres du personnel et de la communauté éducative à la gestion éthique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'activités d'information et de sensibilisation.</li> </ul>		●	
ORIENTATION 3 : PROMOUVOIR VIVRE ENSEMBLE	<b>Objectif 1 :</b> Favoriser une meilleure compréhension des expressions et coutumes étrangères entre les membres du personnel et les élèves et leurs parents venus d'ailleurs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'activités de formation et d'information.</li> </ul>	●	●	
	<b>Objectif 2 :</b> Diminuer la violence dans nos établissements.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de personnes formées par catégorie d'emploi dans les établissements.</li> </ul>		●	
	<b>Objectif 3 :</b> Développer davantage le goût des élèves à prendre soin de leur santé.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'ententes avec des organismes en lien avec la santé.</li> </ul>		●	
ORIENTATION 4 : AMÉLIORER LA QUALITÉ DE LA LANGUE FRANÇAISE	<b>Objectif 1 :</b> Augmenter les taux de réussite aux épreuves obligatoires en français, langue d'enseignement au secteur des jeunes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Résultats aux épreuves obligatoires : - 3<sup>e</sup> cycle du primaire; - en langue française, langue d'enseignement au secondaire.</li> </ul>	●		
	<b>Objectif 2 :</b> Augmenter les taux de réussite en français langue d'enseignement à la formation générale des adultes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de réussite aux cours de français FRA 3031 et FRA 4061.</li> </ul>	●		
	<b>Objectif 3 :</b> Accroître la vigilance des membres du personnel à l'importance de la qualité de la langue française.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'activités de promotion sensibilisant à l'importance de la qualité de la langue française.</li> </ul>			
ORIENTATION 5 : ASSURER LA RELÈVE	<b>Objectif 1 :</b> Développer des programmes dédiés de recrutement pour les professionnels et pour les enseignants de la formation professionnelle.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de programmes élaborés.</li> <li>• Taux de rétention de ces personnels nouvellement engagés.</li> </ul>			●
	<b>Objectif 2 :</b> Faciliter l'intégration des nouvelles directions d'établissement à leur nouvelle fonction.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de nouvelles directions d'établissement accompagnées.</li> </ul>			

A large, stylized number '5' is positioned on the left side of the page. The number is white with a thick grey outline, set against a dark grey background. The top of the '5' is cut off by the top edge of the page. The number is oriented vertically, with the top of the '5' pointing towards the top of the page.

## CONCLUSION

Le deuxième plan stratégique de la CSMB place ainsi la réussite des élèves au cœur de ses préoccupations. Il propose des défis, tant pédagogiques qu'administratifs, importants. C'est toutefois la réussite des élèves qui guidera les actions.

Les moyens choisis pour atteindre les objectifs seront déterminés annuellement et révisés à la lumière de l'atteinte des résultats.

Tout comme les plans de réussite 2004-2007 des établissements de la CSMB ont influencé l'élaboration de ce deuxième plan stratégique, ce dernier influencera à son tour l'élaboration des prochains plans de réussite des établissements. C'est ainsi que l'ensemble de la communauté éducative de la CSMB contribue à la réussite des élèves. Et le plan stratégique est un élément de cet engagement.



La Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys – CSMB – remercie chaleureusement les commissaires, les membres de la Direction générale, de même que les cadres de service et d'établissement qui ont participé au processus de réflexion et d'élaboration de ce deuxième plan stratégique.

Les membres du comité politique sur la planification stratégique sont : Mme Jocelyne Bénard-Rochon, M. Jean-Marc Crête, Mme Sonia Gagné-Lalonde, Mme Geneviève Hotte, M. Pierre Jetté, Mme Diane Lamarche-Venne, M. Pierre Meloche, M. Alain Michel Sauget et M. Marc Touchette.

La Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys remercie également toutes les personnes qui ont participé au Carrefour stratégique, une activité de consultation tenue en février 2006. Le Carrefour stratégique a permis de dégager les enjeux pour les prochaines années.

*Le Plan stratégique 2006-2009 de la CSMB* a été adopté par le Conseil des commissaires le 5 décembre 2006.

Ce document est une publication du Bureau des communications de la CSMB produite pour le Bureau de la planification stratégique, de la vérification interne et des projets spéciaux.

La parole  
est à vous

Si vous avez quelque commentaire sur ce document ou sur toute autre publication du Bureau des communications de la CSMB, veuillez nous les acheminer :  
Par courriel à [communications@csmb.qc.ca](mailto:communications@csmb.qc.ca)  
Par télécopieur au 514 855-4748  
Ou par la poste au Bureau des communications de la CSMB au 1100, bd de la Côte-Vertu, Saint-Laurent (Québec) H4L 4V1

Coordination de production : Jean Millette  
Révision : Annie Favreau et Lucie Michaud  
Graphisme et production : Shirley Bossé  
Impression : Presse Papiers



**Commission scolaire  
Marguerite-Bourgeoys**  
1100, bd de la Côte-Vertu  
Saint-Laurent (Québec) H4L 4V1

Téléphone : 514 855-4500  
[www.csmb.qc.ca](http://www.csmb.qc.ca)