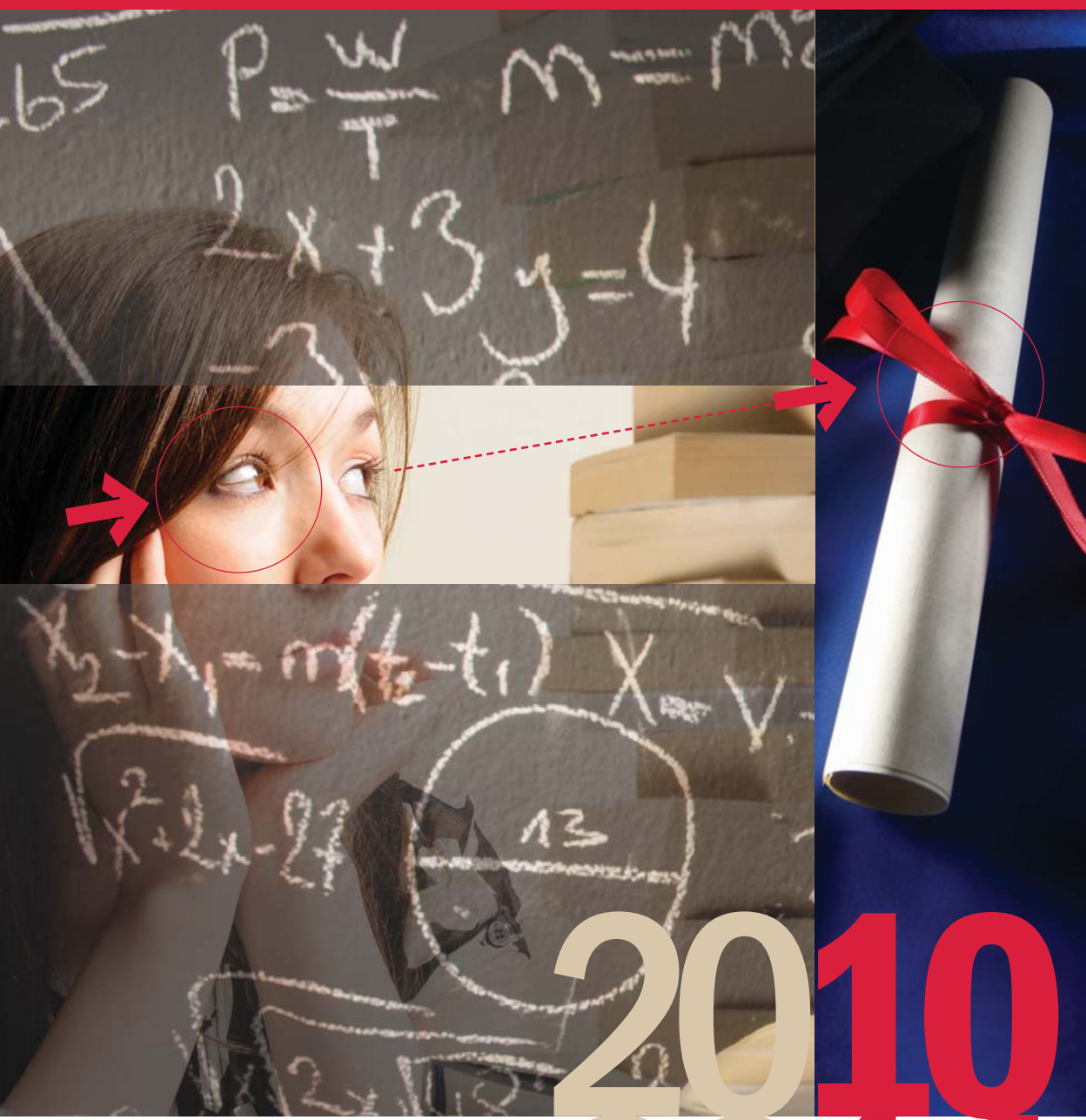
PLAN STRATÉGIQUE

DE LA COMMISSION SCOLAIRE MARGUERITE-BOURGEOYS



2010 2014

LA RÉUSSITE à coeur

COMMISSION SCOLAIRE MARGUERITE-BOURGEOYS

C'est en vertu de la Loi sur l'instruction publique (LIP), visant l'ouverture des milieux, la transparence et la responsabilité, que les commissions scolaires sont, depuis 2002, conviées à se doter de plans stratégiques.

Relevant le défi avec empressement, la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys (CSMB) développe son premier plan stratégique dès 2003. Son deuxième plan suit en 2006, reposant sur les bases établies en 2003, mais s'inspirant également d'une réflexion institutionnelle sur l'éthique et la gouvernance. Le fruit de cette réflexion d'avant-garde définit toujours, en 2010, la mission et les valeurs de la CSMB.

« Guidée par des valeurs de respect, d'équité, de responsabilité et de courage, la CSMB 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. »

Les travaux ayant mené au troisième et présent plan stratégique ont été entamés à l'hiver 2009. La démarche privilégiée visait à mettre en place un plan précis, identifiant un nombre limité de priorités et de cibles, en lien direct avec la réussite.

Dans l'esprit même des valeurs de respect, d'équité, de responsabilité et de courage, il s'est d'abord agi de nommer sans complaisance les zones de non-performance, en identifiant les aspects qui rendent l'organisation particulièrement vulnérable dans l'accomplissement de sa mission. L'analyse de l'environnement, de la performance et de la capacité de réponse de huit secteurs d'activité spécifiques a ensuite mené à un diagnostic stratégique et à une cartographie tant des zones d'excellence et d'équilibre que des zones de vulnérabilité. L'exercice a permis de revoir les prestations de services offerts par la CSMB, afin de s'assurer qu'elles demeurent adaptées : un travail de fond portant sur la qualité de l'interface avec la clientèle actuelle et future.

Le Plan stratégique 2010-2014 confirme le leadership de la CSMB, qui s'écarte ainsi des sentiers battus qui tendent à simplement identifier des lacunes et des mesures correctrices. Bien au-delà d'une simple énumération, ce plan stratégique est un outil de changement, qui fixe les défis prioritaires à relever de 2010 à 2014. En ce sens, il vise tout autant à consolider des mesures existantes, déjà efficaces, qu'à en développer de nouvelles ou à en renouveler certaines.

La spécificité des milieux et l'ouverture aux partenariats sont au cœur de ce plan stratégique. Il s'arrime ainsi aux huit réseaux territoriaux d'appartenance et de concertation (RÉTAC) de la CSMB qui, depuis juillet 2009, placent en interaction, au sein de communauté de sens, les écoles primaires et secondaires qui partagent les mêmes bassins d'élèves, les écoles spéciales, les centres de formation professionnelle et d'éducation des adultes et les partenaires communautaires. Les jalons de la réussite se posant tôt, la préoccupation liée à la mise en place, dès le primaire, de mesures visant la réussite au secondaire, se dessine plus clairement en toile de fond. Enfin, la relation maître/élève est prise en compte pour ce qu'elle peut si admirablement faire, soit la différence.

Le Plan stratégique 2010-2014 de la CSMB a pris forme au sein de groupes de travail et de comités. Il a été soumis à la consultation aux tables des comités de parents, instances, syndicats et associations de cadres, ainsi qu'auprès de partenaires et présenté dans le cadre d'une séance d'information publique. Il a été adopté par le Conseil des commissaires le 9 mars 2010.

Il fixe UNE AMBITION :
Atteindre un taux de réussite de 76 % chez les élèves âgés de moins de 20 ans d'ici 2014.

Il prend appui sur TROIS ORIENTATIONS STRATÉGIQUES :

1. **Augmenter la réussite scolaire au secondaire.**
2. **Intervenir tôt pour assurer un parcours scolaire en continuité.**
3. ***Vivre ensemble* en français.**

Il identifie QUATRE CIBLES :

- Augmenter de 5 % le taux d'obtention d'un diplôme en 3e année du 2e cycle du secondaire.
- Augmenter de 5 % le taux de persévérance scolaire.
- Augmenter de 5 % le taux de rétention des élèves entre le primaire et le secondaire.
- Augmenter de 5 % le taux de réussite aux épreuves uniques ou obligatoires du français au primaire et au secondaire.

Il est guidé par CINQ PRINCIPES :

- Mettre l'accent sur les enjeux « cartographiés ».
- Centrer les pratiques professionnelles sur la réussite.
- Faire converger les actions liées aux clientèles à risque de décrochage.
- Consolider une gestion organisationnelle éthique axée sur les résultats.
- Valoriser la relation maître/élève pour favoriser la persévérance des élèves.

Les pages intérieures présentent les 11 objectifs qui découlent des trois orientations stratégiques. Des mesures sont ciblées au regard de chaque objectif. La détermination des moyens relève des directions générales adjointes, en collaboration avec les directions d'établissement, les RÉTAC et les directions de service. Afin de préserver la souplesse qu'exige la gestion du changement, ces moyens sont révisés annuellement. Un comité de suivi assure le pilotage du Plan stratégique.

La version intégrale du Plan stratégique 2010-2014 de la CSMB est disponible sur **www.csmb.qc.ca**. On peut également en obtenir copie en en faisant la demande à **genevieve.hotte@csmb.qc.ca**

AMBITION :

ATTEINDRE UN TAUX DE RÉUSSITE DE 76 % CHEZ LES ÉLÈVES ÂGÉS DE MOINS DE 20 ANS D'ICI 2014.

1

ORIENTATION

AUGMENTER LA RÉUSSITE SCOLAIRE AU SECONDAIRE

OBJECTIF 1.1
AUGMENTER LA PERSÉVÉRANCE SCOLAIRE DES ÉLÈVES ÂGÉS DE 12 À 20 ANS.

Mesures à mettre en place par les services

- Soutenir le développement de projets augmentant le sentiment d'appartenance.
- Soutenir le développement de projets d'enrichissement et d'activités parascolaires.

Mesures à mettre en place conjointement avec les établissements

- Développer et expérimenter des dispositifs d'accueil entre les classes ordinaires du secondaire, la formation générale des adultes et la formation professionnelle.
- *Monitorer*, à compter de 2009-2010, l'évolution des cohortes d'élèves qui entrent en 1re année du 1er cycle du secondaire.
- Maintenir et développer l'offre de services de l'école d'été.
- Améliorer le document *Portrait de l'élève*.
- Améliorer les dispositifs d'accueil entre les divers ordres et cheminements d'enseignement (primaire/secondaire/formation préparant à l'exercice de métiers semi-spécialisés (FMSS), formation professionnelle et technique (FPT)/formation professionnelle/formation générale des adultes).
- Évaluer la transférabilité des compétences de lecture et d'écriture vers les autres disciplines.
- Mettre en œuvre l'approche orientante et la culture entrepreneuriale.

Mesures à mettre en place par les établissements

- Diversifier les modes d'organisation pour améliorer la persévérance des élèves à risque de décrochage scolaire.
- Accompagner et suivre systématiquement les élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (HDAA) et les élèves à risque de décrochage scolaire.
- Accroître l'utilisation des technologies de l'information et des communications (TICS) en pédagogie.
- Augmenter le nombre d'activités parascolaires (enrichissement, sciences et technologies, arts et sports), y compris en période estivale.
- Mettre en place des approches de soutien tel le titulariat, les regroupements par famille, etc.
- Diversifier les approches pédagogiques pour améliorer la persévérance des garçons.

Mesures à mettre en place avec des partenaires

- Appuyer les projets de collaboration école-famille, particulièrement au 1er cycle du secondaire.
- Intensifier le partenariat avec les carrefours jeunesse-emploi.
- Intensifier le partenariat avec les diverses tables de concertation jeunesse.
- Favoriser la concertation avec les cégeps pour le passage secondaire/collégial.

OBJECTIF 1.2
ASSURER LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DES INTERVENANTS ŒUVRANT DIRECTEMENT AUPRÈS DES ÉLÈVES.

Mesures à mettre en place par les services

- Consolider et bonifier le programme d'insertion professionnelle pour les nouveaux enseignants, en offrant accompagnement et formation particulière la 1re année et la prise en charge par le réseau territorial d'appartenance et de concertation (RÉTAC) la 2e année.
- Développer la formation continue et spécifique pour les accompagnateurs d'élèves handicapés.
- Soutenir les enseignants-ressources par la création d'une communauté de pratique.
- Élaborer un service de soutien et de développement à la formation pour les professionnels non-enseignants.

Mesures à mettre en place conjointement avec les établissements

- Développer et expérimenter une approche de développement professionnel favorisant la concertation entre les membres du personnel (enseignants, directions, professionnels, conseillers pédagogiques et directions adjointes aux services éducatifs) œuvrant dans les milieux à risque.
- Augmenter la régulation par une collaboration accrue entre les directions d'établissement et les directions générales adjointes afin de favoriser une supervision pédagogique optimale et le suivi systématique des taux de réussite des élèves.

OBJECTIF 1.3
ACCOMPAGNER LES ENSEIGNANTS ŒUVRANT AUPRÈS DES ÉLÈVES HANDICAPÉS OU EN DIFFICULTÉ D'ADAPTATION OU D'APPRENTISSAGE (HDAA) ET DES ÉLÈVES À RISQUE DE DÉCROCHAGE SCOLAIRE.

Mesures à mettre en place par les services

- Accroître les mesures de soutien auprès des membres du personnel œuvrant avec les élèves HDAA et les élèves à risque de décrochage scolaire.
- Développer et expérimenter des mesures de soutien adaptées pour le maintien en classe ordinaire d'élèves HDAA.

Mesures à mettre en place conjointement avec les établissements

- Inventorier, partager et développer des pratiques et du matériel pédagogique adaptés à des besoins particuliers.

Mesures à mettre en place par les établissements

- Expérimenter en classes adaptées des actions ayant connu du succès.
- Expérimenter en classe des actions ayant connu du succès auprès d'élèves à risque de décrochage scolaire.
- Soutenir la concertation entre les intervenants des diverses disciplines.

OBJECTIF 1.4
AUGMENTER LE TAUX DE RÉTENTION DES ÉLÈVES DE L'ÉCOLE PUBLIQUE ENTRE LE PRIMAIRE ET LE SECONDAIRE.

Mesures à mettre en place par les services

- Sonder la clientèle sur notre offre de services au secondaire.
- Accentuer la promotion des écoles secondaires et de la CSMB, à titre d'exemple : offre de services, sites web, amélioration de la qualité des lieux physiques et objets promotionnels.
- Soutenir les projets particuliers des établissements.

Mesures à mettre en place conjointement avec les établissements

- Promouvoir les écoles secondaires de la CSMB par un plan de communication (incluant les sites web des écoles).

Mesures à mettre en place par les établissements

- Concevoir et expérimenter une stratégie de promotion ciblant les élèves du primaire et leurs parents.
- Améliorer la complémentarité entre les offres de services des diverses écoles secondaires de la CSMB.

2

ORIENTATION

INTERVENIR TÔT POUR ASSURER UN PARCOURS SCOLAIRE EN CONTINUITÉ

OBJECTIF 2.1
DÉPLOYER UN PROGRAMME D'INTERVENTION PRÉCOCE.

Mesures à mettre en place par les services
- Repérer des bassins de population à faible taux de maturité scolaire à l'entrée au préscolaire.
- Intensifier les efforts auprès du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) afin d'élargir le financement du préscolaire 4 ans.
- Étendre l'offre préscolaire 4 ans.
- Soutenir les écoles dans la gestion des comportements des enfants du préscolaire présentant de graves difficultés d'adaptation, par le biais du projet *Équipe volante d'intervention individualisée et intensive* (ÉVI).

Mesures à mettre en place conjointement avec les établissements
- Diversifier les approches pédagogiques pour améliorer la persévérance des garçons.

Mesures à mettre en place par les établissements
- Augmenter les interventions de dépistage avant l'entrée à l'école, au préscolaire et au 1er cycle.
- Dépister les troubles de lecture.
- Dépister les troubles de socialisation.

Mesures à mettre en place avec des partenaires
- Développer des partenariats d'aide aux devoirs avec les organismes communautaires.
- Développer un programme de préparation à l'école avec le Réseau réussite Montréal, les centres de santé et de services sociaux (CSSS) et les centres de la petite enfance (CPE).
- Appuyer les initiatives de collaboration école-famille.
- Élaborer des passerelles pour assurer une continuité des apprentissages et du développement des enfants entre les CPE et le préscolaire.
- Collaborer avec les CSSS pour le dépistage des enfants de 0 à 4 ans à risque de faible maturité scolaire.
- Créer des alliances entre les écoles primaires, les CSSS, les municipalités et arrondissements, les CPE et les organismes communautaires afin de développer et réaliser des projets pour les enfants de 0 à 5 ans, dans le cadre du programme *Québec enfant*.

OBJECTIF 2.2
PRÉPARER LE PASSAGE PRIMAIRE/SECONDAIRE EN CONTINUITÉ, EN ACCORDANT UNE ATTENTION PARTICULIÈRE AUX BESOINS DES ÉLÈVES HANDICAPÉS OU EN DIFFICULTÉ D'ADAPTATION OU D'APPRENTISSAGE (HDAA) ET DES ÉLÈVES À RISQUE DE DÉCROCHAGE SCOLAIRE.

Mesures à mettre en place par les services
- Soutenir le secteur de l'adaptation scolaire au 1er cycle du secondaire afin d'offrir un milieu plus stimulant.
- Inventorier, partager et développer des pratiques et du matériel pédagogique adaptés à des besoins particuliers.

Mesures à mettre en place conjointement avec les établissements
- Développer et expérimenter de nouveaux modèles d'organisation de services, au 1er cycle du secondaire, visant une intégration en classe ordinaire.

Mesures à mettre en place par les établissements
- Suivre systématiquement les classements avec les enseignants.

OBJECTIF 2.3
PRÉPARER LE PASSAGE ENTRE LE 1ER ET LE 2E CYCLE DU SECONDAIRE POUR LES ÉLÈVES À RISQUE DE DÉCROCHAGE SCOLAIRE.

Mesures à mettre en place par les établissements
- Développer et expérimenter de nouveaux modèles d'organisation de services au 1er et au 2e cycle du secondaire.
- Assurer un suivi personnalisé et une relance systématique de tout élève décrocheur.

OBJECTIF 2.4
MAINTENIR LES ACTIONS POUR DÉVELOPPER UN MILIEU DE VIE SAIN ET SÉCURITAIRE.

Mesures à mettre en place par les services
- Poursuivre la formation des directions (et membres du personnel) sur la prévention de la violence et la gestion des conflits.
- Accompagner les établissements dans le processus de certification *Écoles et milieux en santé*.

Mesures à mettre en place conjointement avec les établissements
- Élaborer un portrait de situation des milieux.
- Consolider des stratégies pour prévenir la violence et freiner la toxicomanie.
- Poursuivre l'implantation de l'approche *Écoles et milieux en santé* dans les établissements.

Mesures à mettre en place par les établissements
- Poursuivre les actions de prévention de la violence, de l'intimidation et de l'homophobie dans les établissements.
- Poursuivre l'implantation du programme *École en forme et en santé*, ciblant les jeunes du 3e cycle du primaire et du 1er cycle du secondaire dans les écoles.

Mesures à mettre en place avec des partenaires
- Poursuivre la mise en œuvre de l'approche *Écoles et milieux en santé* à la suite de l'entente des ministères Santé et Services sociaux/Éducation, Loisir et Sport (MSSS/MELS) pour la région de Montréal.

- Augmenter de 5 % le taux d'obtention d'un diplôme en 3e année du 2e cycle du secondaire.
- Augmenter de 5 % le taux de persévérance scolaire.
- Augmenter de 5 % le taux de rétention des élèves entre le primaire et le secondaire.
- Augmenter de 5 % le taux de réussite aux épreuves uniques ou obligatoires du français au primaire et au secondaire.

3

ORIENTATION

VIVRE ENSEMBLE EN FRANÇAIS

OBJECTIF 3.1
AUGMENTER LA PROPORTION D'ÉLÈVES JEUNES ET ADULTES QUI MAÎTRISENT LES COMPÉTENCES EN LECTURE ET EN ÉCRITURE.

Mesures à mettre en place par les services
- Soutenir le développement des pratiques pédagogiques pour les élèves repérés qui ont de la difficulté en français.
- Supporter les établissements quant aux moyens priorisés localement pour valoriser la place du français à l'école.

Mesures à mettre en place conjointement avec les établissements
- Poursuivre l'appropriation et la mise en œuvre de la progression des apprentissages (primaire).
- Soutenir les milieux pour la promotion et la valorisation du livre et de la lecture.

Mesures à mettre en place par les établissements
- Repérer les élèves ayant des difficultés en français à la fin des cycles du primaire et du 1er cycle du secondaire et intervenir auprès d'eux.
- Poursuivre la mise en œuvre du Plan d'action pour l'amélioration du français au primaire et au secondaire.

OBJECTIF 3.2
AMÉLIORER L'OFFRE DE SERVICES EN INSERTION LINGUISTIQUE, SCOLAIRE ET SOCIALE (ILSS/ACCUEIL) ET EN FRANCISATION POUR LES ÉLÈVES JEUNES ET ADULTES.

Mesures à mettre en place par les services
- Offrir de la formation de sensibilisation à la réalité québécoise aux immigrants (parents/élèves).
- Développer un programme d'insertion professionnelle pour les enseignants issus de l'immigration récente.

Mesures à mettre en place conjointement avec les établissements
- Consolider et diversifier l'offre de services en ILSS afin de notamment tenir compte des élèves sous-scolarisés et polytraumatisés.
- Créer un dispositif de services d'accueil permettant une évaluation des besoins de chacun et une offre de modèles de services différenciés.
- Ajouter au programme de soutien linguistique destiné aux élèves un volet de soutien aux enseignants de classes ordinaires recevant les élèves d'ILSS intégrés.
- Améliorer et diversifier l'offre du service de soutien linguistique.

Mesures à mettre en place par les établissements
- Élargir l'offre de formation en francisation pour les parents immigrants qui ne parlent pas français.

OBJECTIF 3.3
DÉVELOPPER UNE APPROCHE INTERCULTURELLE EN LIEN AVEC LA CULTURE QUÉBÉCOISE.

Mesures à mettre en place par les services
- Créer pour les établissements des outils culturels de référence en lien avec les diverses cultures représentées à la CSMB.

Mesures à mettre en place conjointement avec les établissements
- Poursuivre le projet d'internationalisation de la CSMB.
- Actualiser et mettre en œuvre la politique d'intégration scolaire des élèves non francophones, d'éducation interculturelle et d'éducation à la citoyenneté.

Mesures à mettre en place avec des partenaires
- Contribuer à la mise en place d'une chaire de recherche, en partenariat avec le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), la Conférence régionale des élus (CRÉ) et les universités, sur les approches interculturelles en éducation.
- Intensifier des partenariats avec les universités quant aux approches en francisation des jeunes et des adultes.

2010
2014

UNE COMMISSION SCOLAIRE D'ENVERGURE

Dans le peloton de tête des commissions scolaires d'envergure, la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys (CSMB) regroupe près de 45 000 élèves (24 700 au primaire, 14 500 au secondaire, 3 000* à la formation professionnelle et 2 900* à l'éducation des adultes) répartis dans 85 établissements (61 écoles primaires, 12 écoles secondaires, 2 écoles spéciales, 6 centres de formation professionnelle et 4 centres d'éducation des adultes).

Quelque 7 500 employés (dont 3 800 enseignants) sont au service de cette imposante communauté. Les établissements de la CSMB sont situés dans sept arrondissements montréalais et 13 municipalités de l'ouest de l'île : Lachine, LaSalle, L'Île-Bizard/Sainte-Geneviève, Outremont, Pierrefonds/Roxboro, Saint-Laurent, Verdun, Baie d'Urfé, Beaconsfield, Côte-Saint-Luc, Dollard-Des Ormeaux, Dorval, Hampstead, Kirkland, L'Île-Dorval, Montréal-Ouest, Mont-Royal, Pointe-Claire, Sainte-Anne-de-Bellevue et Senneville.

UN MILIEU ANCRÉ DANS LA DIVERSITÉ

La CSMB s'inscrit dans une dynamique hétérogène en constante évolution. Une partie de son vaste territoire (255 km^2) est fortement urbanisée, alors que certaines zones présentent des caractéristiques semi-rurales. Cette géographie constitue la trame de fond d'un important métissage culturel. Près de 60 % des élèves de ses écoles primaires et secondaires sont issus de mères nées à l'extérieur du Canada et plus du quart le sont eux-mêmes. En formation professionnelle et à l'éducation des adultes, c'est près de 50 % des élèves qui sont nés hors du pays. Provenant de 175 pays, ils parlent souvent deux langues, parfois trois. De fait, un élève sur deux a une langue maternelle autre que le français. Enfin, les réalités socio-économiques en jeu dévoilent des profils polarisés. Bien ancrée dans cette diversité, la CSMB propose une offre de services éducatifs répondant aux impératifs de cheminements 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). Les actions de l'ensemble de sa communauté éducative prennent appui sur quatre valeurs, issues d'une démarche de réflexion sur l'éthique et la gouvernance : « Le respect – accorder un second regard afin de ne pas heurter inutilement; l'équité – la juste appréciation de ce qui est dû à chacun; la responsabilité – liberté d'action et reddition de comptes; et le courage – la capacité d'assumer ses décisions et leurs conséquences ».

* *Les effectifs scolaires des secteurs de la formation professionnelle et de l'éducation des adultes sont ici présentés en équivalence d'élèves à temps plein. Les élèves équivalents temps plein du Service aux entreprises et de formation continue sont intégrés aux données de la formation professionnelle et de l'éducation des adultes.*

COMMISSION SCOLAIRE MARGUERITE-BOURGEOYS

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

Téléphone : 514 855-4500
www.csmb.qc.ca

Bureau des communications (graphisme : Shirley Bossé) / Service de la planification stratégique, de la vérification interne et de l'organisation scolaire – juin 2010 (JS-1497)