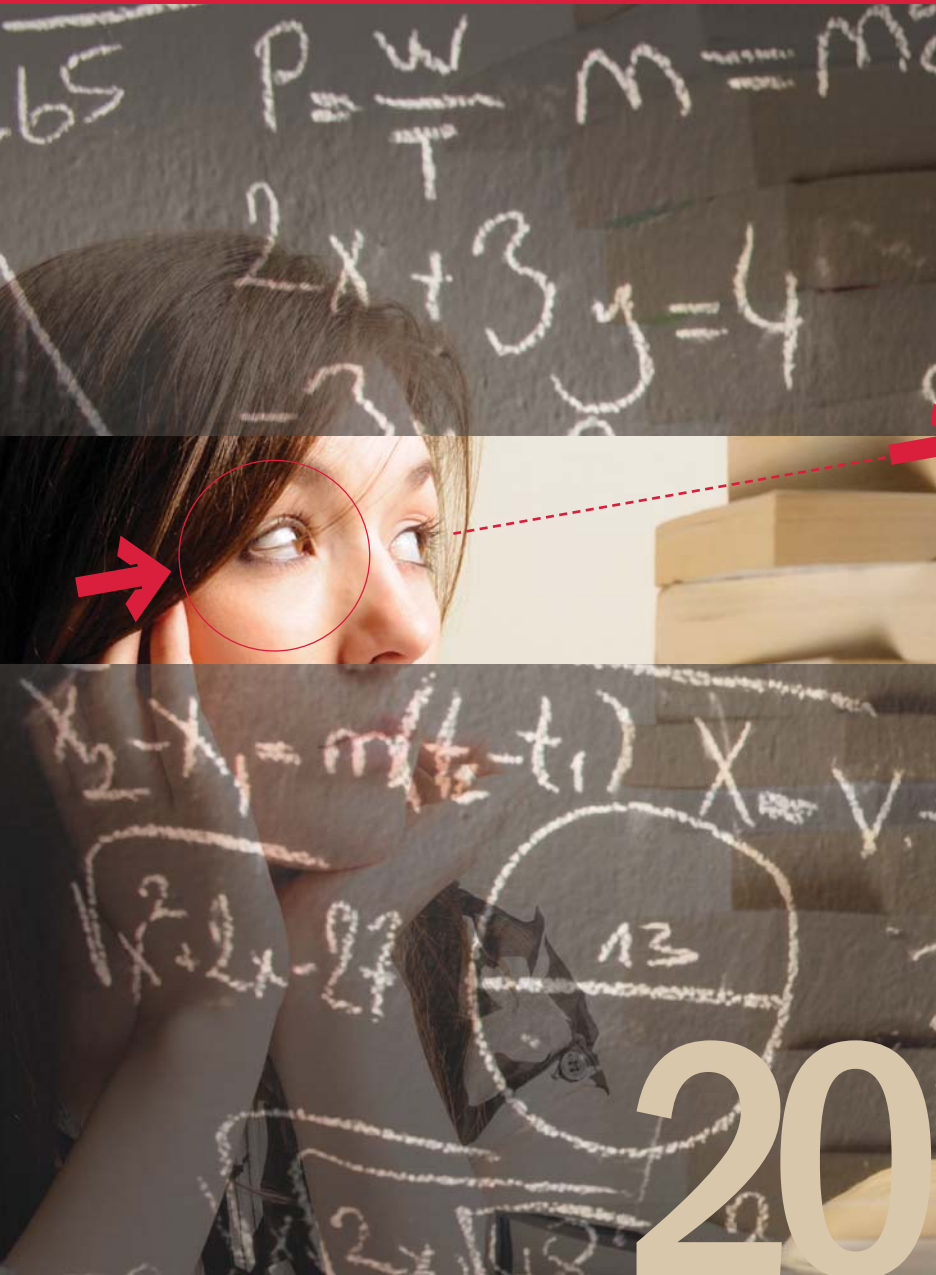


# PLAN STRATÉGIQUE

DE LA COMMISSION SCOLAIRE MARGUERITE-BOURGOYS



2010  
2014





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 3<sup>e</sup> année du 2<sup>e</sup> 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.



## AMBITION :

# ATEINDRE 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 1<sup>re</sup> année du 1<sup>er</sup> 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 1<sup>er</sup> 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 1<sup>re</sup> année et la prise en charge par le réseau territorial d'appartenance et de concertation (RÉTAC) la 2<sup>e</sup> 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

## 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 1<sup>er</sup> 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 (HDA) ET DES ÉLÈVES À RISQUE DE DÉCROCHAGE SCOLAIRE.

##### *Mesures à mettre en place par les services*

- Soutenir le secteur de l'adaptation scolaire au 1<sup>er</sup> 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 1<sup>er</sup> 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 1<sup>ER</sup> ET LE 2<sup>E</sup> 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 1<sup>er</sup> et au 2<sup>e</sup> 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 3<sup>e</sup> cycle du primaire et du 1<sup>er</sup> 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 3<sup>e</sup> année du 2<sup>e</sup> 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 priorités 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 1<sup>er</sup> 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.



## 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<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 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**  
1100, bd de la Côte-Vertu  
Saint-Laurent (Québec) H4L 4V1

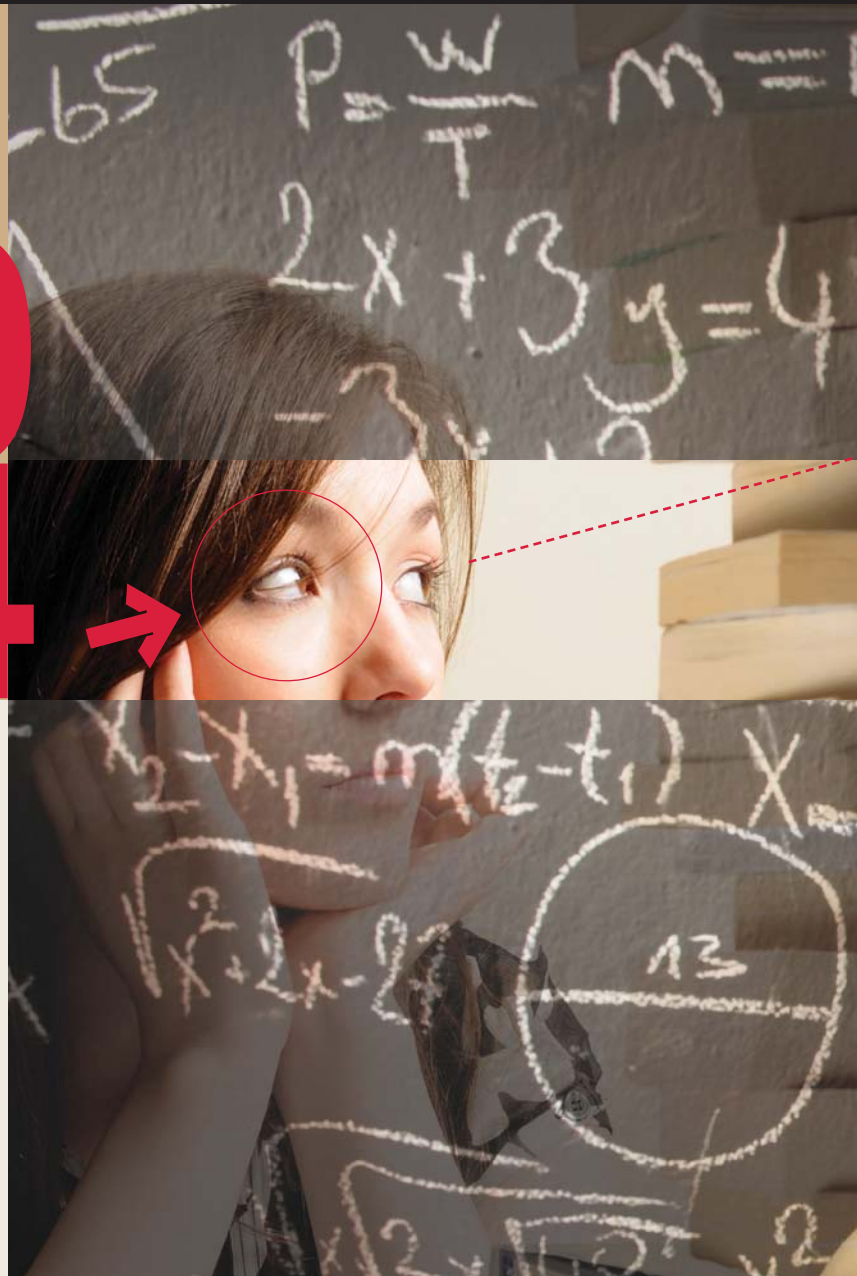
Téléphone : 514 855-4500  
www.csmb.qc.ca

# STRATÉGIQUE

# PLAN

DE LA COMMISSION SCOLAIRE MARGUERITE-BOURGEOYS

2010  
2014



# COMMISSION SCOLAIRE MARGUERITE - BOURGEOYS



Avant-propos	> 2 <
<b>1 Portrait de la Commission scolaire Marguerite-Bourgeois (CSMB)</b>	> 3 <
1.1 La population servie	> 4 <
1.1.1 Lieux de naissance des élèves de la CSMB	> 5 <
1.1.2 Situation linguistique	> 5 <
1.1.3 Classes d'intégration linguistique, scolaire et sociale	> 6 <
1.1.4 Impact des institutions privées d'enseignement sur la population d'élèves au secondaire	> 6 <
1.2 La persévérance scolaire	> 7 <
1.3 Taux de diplomation et de qualification au secondaire	> 8 <
1.4 Résultats aux épreuves uniques ou obligatoires du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS)	> 9 <
1.5 Les élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (HDAA)	> 11 <
1.6 La formation générale des adultes et la formation professionnelle	> 12 <
1.7 Diagnostic stratégique	> 13 <
1.8 Les principaux enjeux : constats et besoins	> 14 <
1.8.1 Augmenter la réussite scolaire au secondaire	> 14 <
1.8.2 Intervenir tôt pour assurer un parcours scolaire en continuité	> 14 <
1.8.3 <i>Vivre ensemble</i> en français	> 15 <
1.9 La structure organisationnelle	> 15 <
1.10 Le partenariat	> 15 <
1.11 Le tableau de bord, outil de monitoring	> 16 <
<b>2 Choix stratégiques et cibles</b>	> 17 <
2.1 Choix stratégiques	> 18 <
2.2 Cibles du plan stratégique	> 18 <
<b>3 Orientations, objectifs et mesures</b>	> 19 <
<b>4 Outils de gestion pour assurer une gouvernance proactive</b>	> 29 <
<b>5 Déploiement du plan stratégique</b>	> 30 <
Liste des tableaux	> 31 <

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



## AVANT - P R O P O S

Depuis décembre 2002, la Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys (CSMB) s'est dotée de plans stratégiques successifs.

Le premier plan stratégique couvrait les années 2003-2006 et le deuxième, les années 2006-2009. En 2006, la CSMB a déterminé les valeurs organisationnelles qui la gouvernent : le respect, l'équité, la responsabilité et le courage. De plus, la CSMB a précisé sa mission :

*« La Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys, 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. »*

qui s'inscrit dans celle que la Loi sur l'instruction publique (LIP) a donnée à toutes les commissions scolaires :

*« La commission scolaire a pour mission d'organiser, au bénéfice des personnes relevant de sa compétence, les services éducatifs prévus par la présente loi et par les régimes pédagogiques établis par le gouvernement. » (LIP, art.207.1 1<sup>er</sup> alinéa)*

La réussite des élèves guide les actions de la CSMB et est au cœur du troisième plan stratégique de la CSMB qui couvrira les années 2010 à 2014.



PORTRAIT DE LA COMMISSION SCOLAIRE MARGUERITE-BOURGEOYS

(CSMB)

# 1.1

## LA POPULATION SERVIE

La CSMB regroupe près de 45 000 élèves, jeunes et 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.

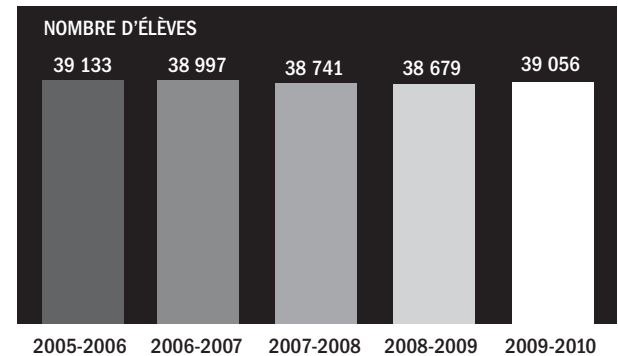
Elle offre des services éducatifs sur le territoire de l'ouest de l'île de Montréal, plus particulièrement dans sept arrondissements montréalais et treize municipalités de l'ouest de l'île : Lachine, LaSalle, L'Île-Bizard/Sainte-Geneviève, Outremont, Pierrefonds/Roxboro, Saint-Laurent, Verdun, Baie d'Urfé, 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.

La CSMB se caractérise par la diversité de ses milieux. Son territoire inclut des zones fortement urbanisées et d'autres présentant des caractéristiques semi-rurales. Certaines écoles ont des indices de favorisation très importants alors que d'autres œuvrent en milieux socio-économiques très défavorisés. De plus, une grande partie des élèves de la CSMB vivent dans des villes ou arrondissements où l'anglais, davantage que le français, est utilisé (dans l'ouest de l'île, entre autres) comme langue de communication.

Avec près de 24 700 élèves au préscolaire et au primaire, 14 500 élèves au secondaire, 5 583 élèves à temps complet à la formation professionnelle et à l'éducation des adultes et près de 7 400 employés, la CSMB représente une communauté éducative bien établie dans ses milieux. La CSMB s'inscrit aussi comme organisation préoccupée par le développement durable.

**TABLEAU 1**

**ÉVOLUTION DE LA POPULATION SCOLAIRE DU SECTEUR JEUNE FRÉQUENTANT LES ÉTABLISSEMENTS DE LA CSMB ENTRE 2005 ET 2010**

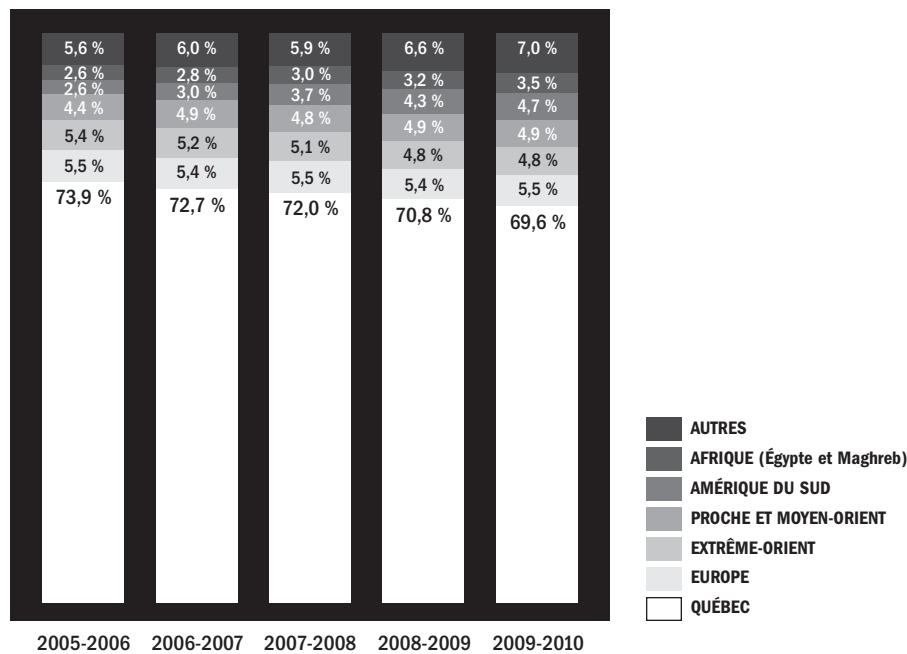


Après une légère baisse de la population scolaire du secteur jeune depuis 2006-2007, la CSMB enregistre une hausse en 2009-2010 qui va se poursuivre et dépasser les 41 000 élèves en 2014-2015.

### 1.1.1 Lieux de naissance des élèves de la CSMB

**TABLEAU 2**

**LIEUX DE NAISSANCE DES ÉLÈVES PAR RÉGION FRÉQUENTANT LA CSMB ENTRE 2005 ET 2010**



On observe une décroissance constante au cours des cinq dernières années de la proportion représentée par les élèves nés au Québec sur l'ensemble des effectifs scolaires de la CSMB.

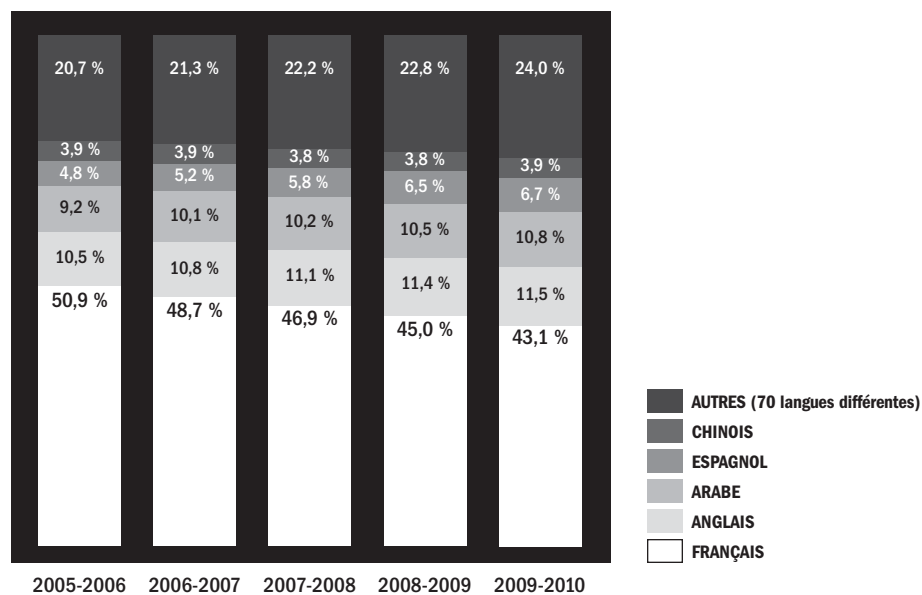
### 1.1.2 Situation linguistique

La CSMB accueillait, en 2008-2009, plus de 4 500 élèves nécessitant des mesures de soutien linguistiques et 3 314 élèves non-francophones à la formation générale adulte.

À la CSMB, en 2009-2010, 56,9 % des élèves ont une langue maternelle autre que le français. Dans les cinq dernières années, la proportion d'élèves dont la langue maternelle est le français a chuté de 7,8 %.

**TABLEAU 3**

**LANGUES MATERNELLES DES ÉLÈVES AYANT FRÉQUENTÉ LES ÉCOLES DE LA CSMB ENTRE 2005 ET 2010**





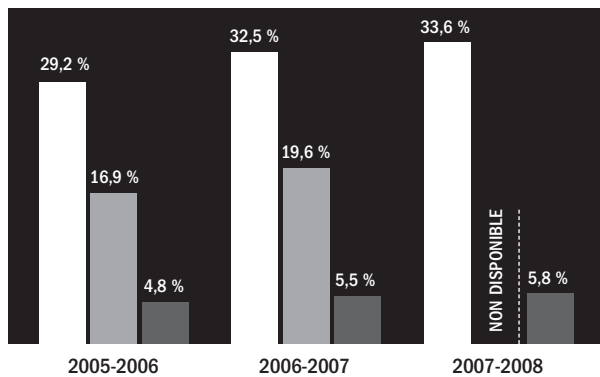
## LA POPULATION SERVIE

### 1.1.3 Classes d'intégration linguistique, scolaire et sociale

La CSMB se distingue aussi comme étant la commission scolaire qui a la « proportion d'élèves fréquentant ou ayant fréquenté une classe d'accueil » la plus importante du Québec pour le primaire. Et la tendance s'accroît avec les années.

**TABLEAU 4**

**TABLEAU COMPARATIF DE LA PROPORTION DES ÉLÈVES DE LA CSMB, DES COMMISSIONS SCOLAIRES DE L'ÎLE DE MONTRÉAL ET DE L'ENSEMBLE DU QUÉBEC AYANT FRÉQUENTÉ UNE CLASSE D'INTÉGRATION LINGUISTIQUE, SCOLAIRE ET SOCIALE (ILSS OU ACCUEIL) AU PRIMAIRE ENTRE 2005 ET 2008**

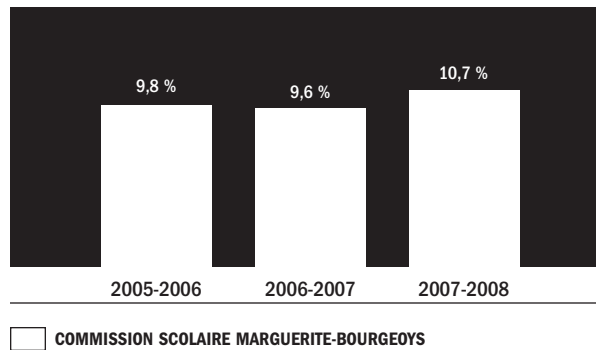


COMMISSION SCOLAIRE MARGUERITE-BOURGEOYS  
 COMMISSIONS SCOLAIRES FRANCOPHONES DE L'ÎLE DE MONTRÉAL  
 ENSEMBLE DU QUÉBEC

La « proportion d'élèves fréquentant durant l'année une classe d'accueil au secondaire » est importante quoique plus stable depuis les trois dernières années.

**TABLEAU 5**

**PROPORTION DES ÉLÈVES DE LA CSMB, AYANT FRÉQUENTÉ UNE CLASSE D'INTÉGRATION LINGUISTIQUE, SCOLAIRE ET SOCIALE (ILSS OU ACCUEIL) AU SECONDAIRE ENTRE 2005 ET 2008**



COMMISSION SCOLAIRE MARGUERITE-BOURGEOYS

### 1.1.4 Impact des institutions privées d'enseignement sur la population d'élèves au secondaire

Un autre élément particulier à la CSMB est la présence importante d'écoles secondaires privées sur son territoire et sur le territoire avoisinant. Ainsi, 38 % des élèves de la fin du primaire quittent la CSMB au secondaire.



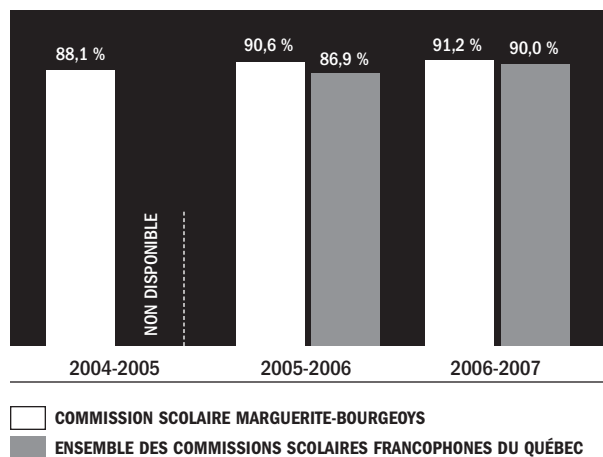
# 1.2

## LA PERSÉVÉRANCE SCOLAIRE

Au primaire, un indicateur national est l'âge à la sortie du primaire, soit la proportion des élèves âgés de 12 ans et moins parmi ceux qui passent du primaire au secondaire. Cette donnée est significative car les études démontrent que les retards accumulés au primaire ont une influence sur la persévérance scolaire au secondaire.

**TABLEAU 6**

**PROPORTION DES ÉLÈVES DE 12 ANS ET MOINS PARMIS LES ÉLÈVES QUI PASSENT DU PRIMAIRE AU SECONDAIRE À LA CSMB ENTRE 2004 ET 2007**



La CSMB obtient donc des résultats intéressants si l'on considère que plus de 30 % des élèves du primaire ont fréquenté une classe d'accueil et que l'âge à la sortie du primaire est de 12 ans et moins pour plus de 91 % des élèves.

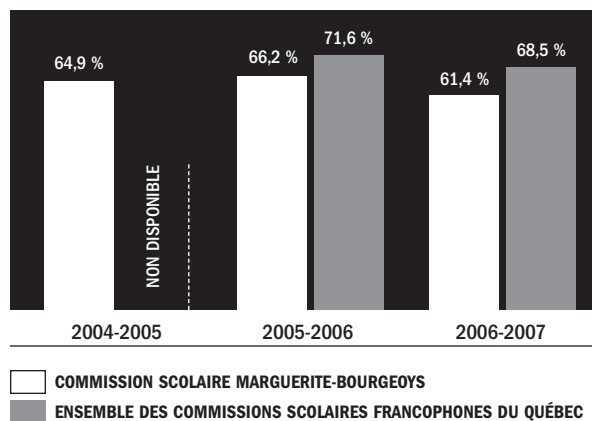
Au secondaire, il y a deux indicateurs nationaux de persévérance scolaire :

- L'obtention d'un diplôme en 3<sup>e</sup> année du 2<sup>e</sup> cycle du secondaire (5<sup>e</sup> secondaire) (proportion des diplômés parmi les élèves inscrits en 3<sup>e</sup> année du 2<sup>e</sup> cycle)
- L'ensemble des sortants avec diplôme ou qualification (proportion des diplômés ou qualifiés parmi l'ensemble des sortants)

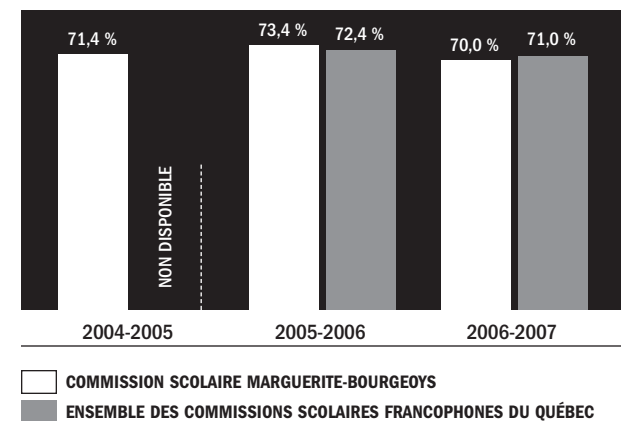
**TABLEAU 7**

**TABLEAU COMPARATIF DES SORTIES AVEC DIPLÔME D'ÉTUDES SECONDAIRES (DES) EN 3<sup>e</sup> ANNÉE DU 2<sup>e</sup> CYCLE DU SECONDAIRE (5<sup>e</sup> SECONDAIRE) ET DES SORTIES AVEC DES ET AUTRES QUALIFICATIONS ENTRE 2004 ET 2007 À LA CSMB ET DANS L'ENSEMBLE DES COMMISSIONS SCOLAIRES FRANCOPHONES DU QUÉBEC**

**OBTENTION D'UN DIPLÔME EN 3<sup>e</sup> ANNÉE DU 2<sup>e</sup> CYCLE DU SECONDAIRE (5<sup>e</sup> SECONDAIRE)**



**ENSEMBLE DES SORTIES AVEC DIPLÔME OU QUALIFICATION**



La CSMB a un taux plus bas que l'ensemble des commissions scolaires francophones quant à l'obtention du DES en 3<sup>e</sup> année du 2<sup>e</sup> cycle (5<sup>e</sup> secondaire). Or, une très importante proportion d'élèves de 3<sup>e</sup> année du 2<sup>e</sup> cycle (5<sup>e</sup> secondaire) de la CSMB ayant échoué l'une des épreuves uniques du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) en juin la reprennent avec succès en janvier, ce qui tend à rendre nos résultats similaires. Toutefois, les indicateurs du MELS ne tiennent pas compte de cet ajustement.

Par ailleurs, l'indicateur ne tient pas compte des élèves d'immigration récente qui retournent dans leur pays d'origine en cours d'année scolaire.

# 1.3

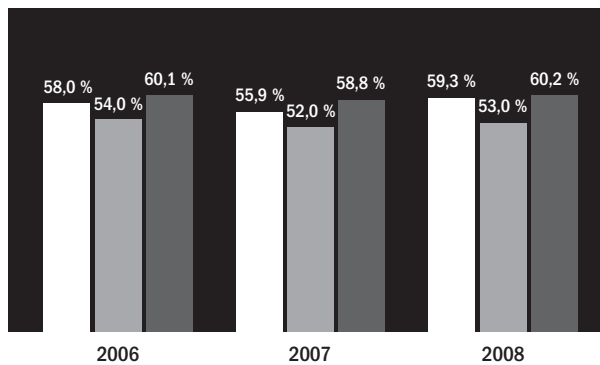
## TAUX D'OBTENTION DU DIPLÔME ET DE QUALIFICATION

Le taux de diplomation et de qualification est calculé pour le secondaire en se référant aux cohortes d'élèves de 1<sup>re</sup> année du 1<sup>er</sup> cycle du secondaire qui obtiennent un diplôme ou une qualification après 5, 6 ou 7 années de scolarité.

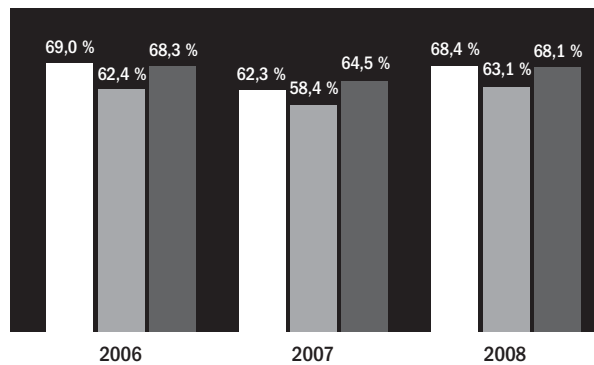
**TABLEAU 8**

**TABLEAU COMPARATIF DES TAUX D'OBTENTION DU DIPLÔME ET DE QUALIFICATION (DIPLÔME D'ÉTUDES SECONDAIRES [DES], DIPLÔME D'ÉTUDES PROFESSIONNELLES [DEP], ATTESTATION DE FORMATION PROFESSIONNELLE [AFP], ATTESTATION DE SPÉCIALISATION PROFESSIONNELLE [ASP]) ENTRE 2006 ET 2008 À LA CSMB, DANS L'ÎLE DE MONTRÉAL ET DANS L'ENSEMBLE DU QUÉBEC**

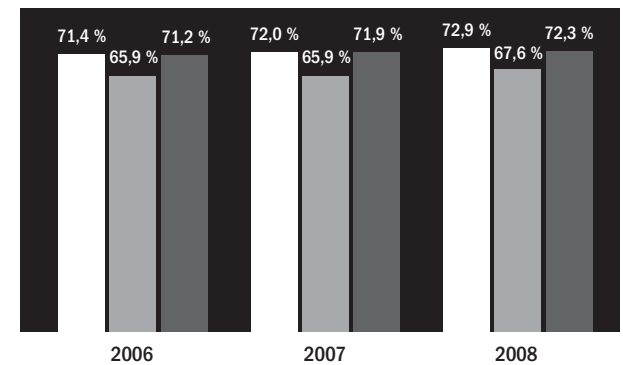
### COHORTE 5 ANS



### COHORTE 6 ANS



### COHORTE 7 ANS



COMMISSION SCOLAIRE MARGUERITE-BOURGEOYS  
 COMMISSIONS SCOLAIRES DE L'ÎLE DE MONTRÉAL (INCLUANT LES COMMISSIONS SCOLAIRES ANGLAISES)  
 ENSEMBLE DU QUÉBEC

Le taux de réussite à la CSMB se compare à celui de l'ensemble des commissions scolaires du Québec après 5, 6 et 7 années, mais il est supérieur à celui des commissions scolaires de l'île de Montréal. L'écart important entre le taux de réussite après 7 années et celui après 5 années, soit plus de 13,6 %, s'explique par le transit obligé (pouvant durer jusqu'à trois années) de plusieurs élèves immigrants en classe d'intégration linguistique, scolaire et sociale (ILSS) pour leur francisation.

Par ailleurs, la proportion que représentent les diplômés de la formation professionnelle sur l'ensemble des diplômés de moins de 20 ans de la CSMB n'est que de 0,5 % alors que la moyenne nationale est de 2,7 %.

Par contre, la portion des diplômés de la formation générale adulte représente 7,5 % des diplômés de moins de 20 ans en 2008 après 7 ans alors que la moyenne nationale est de 4,8 %.

#### DIPLÔMATION

Diplôme d'études secondaires (DES)  
 Diplôme d'études professionnelles (DEP)  
 Attestation de spécialisation professionnelle (ASP)

#### QUALIFICATION

Centre de formation en entreprise et récupération (CFER)  
 Insertion sociale et professionnelle - jeunes (ISPJ)  
 Attestation de formation professionnelle (AFP)  
 Certification de formation à un métier semi-spécialisé (CFMS)  
 Certificat de formation préparatoire au travail (CFPT)

#### À partir de l'année scolaire 2009-2010 :

Formation préparant à l'exercice de métiers semi-spécialisés (FMSS)  
 Formation professionnelle et technique (FPT).

# 1.4

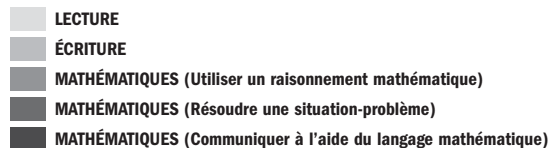
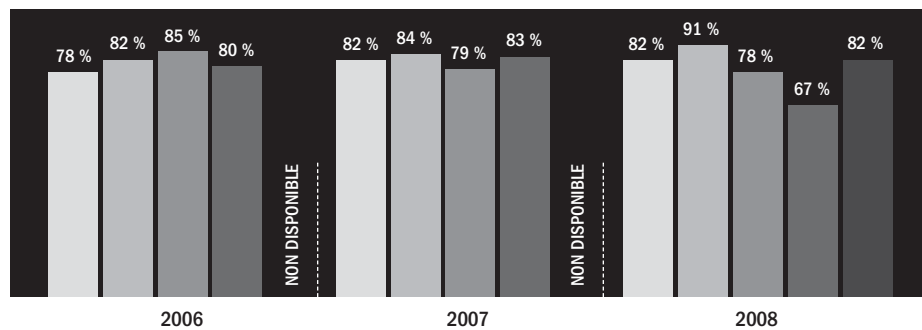
## RÉSULTATS AUX ÉPREUVES UNIQUES OU OBLIGATOIRES DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT (MELS)

Au primaire, il y a des épreuves obligatoires à la fin du 3<sup>e</sup> cycle en français (lecture et écriture) et en mathématiques.

**TABLEAU 9**

**ÉVOLUTION DES TAUX DE RÉUSSITE AUX ÉPREUVES OBLIGATOIRES DE FRANÇAIS ET DE MATHÉMATIQUES (RÉPARTIS POUR CHACUNE DES TROIS COMPÉTENCES DE CETTE DISCIPLINE) DE FIN DE 3<sup>e</sup> CYCLE DU PRIMAIRE ENTRE 2006 ET 2008 À LA CSMB**

**TAUX DE SUCCÈS AUX ÉPREUVES OBLIGATOIRES DU MELS POUR LA CSMB**



L'amélioration de la qualité de la langue française est une orientation stratégique de la CSMB depuis 2003, orientation qui a été reprise par les projets éducatifs de la presque totalité des écoles primaires et secondaires de la Commission scolaire. Les efforts concertés de la CSMB et de ses établissements portent fruit, les taux de réussite indiqués aux épreuves ministérielles s'améliorant avec les années.

En 2008, nous dénotons une baisse importante du taux de réussite en mathématiques (résolution d'une situation-problème).

Au secondaire, les épreuves uniques sont :

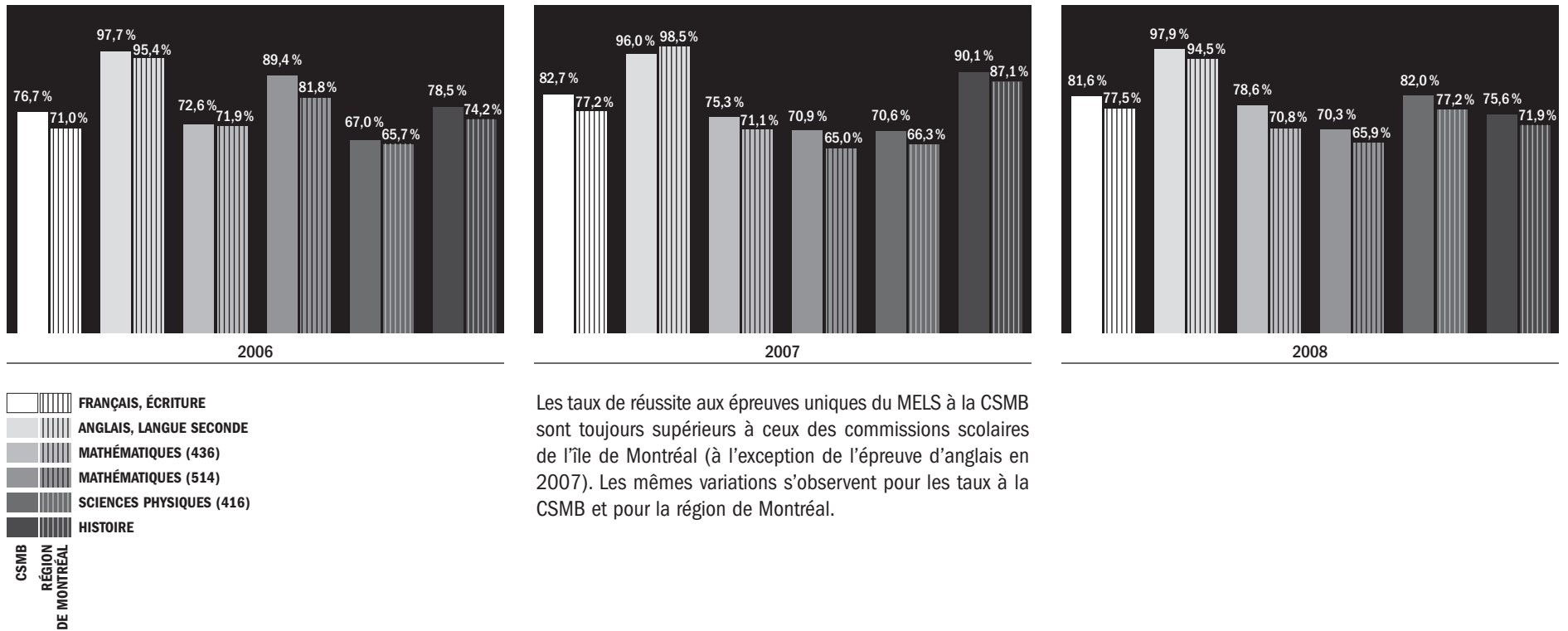
- en 3<sup>e</sup> année du 2<sup>e</sup> cycle du secondaire (5<sup>e</sup> secondaire), français, écriture
- en 3<sup>e</sup> année du 2<sup>e</sup> cycle du secondaire (5<sup>e</sup> secondaire), anglais, langue seconde
- en 2<sup>e</sup> année du 2<sup>e</sup> cycle du secondaire (4<sup>e</sup> secondaire), mathématiques (436)
- en 3<sup>e</sup> année du 2<sup>e</sup> cycle du secondaire (5<sup>e</sup> secondaire), mathématiques (514)
- en 2<sup>e</sup> année du 2<sup>e</sup> cycle du secondaire (4<sup>e</sup> secondaire), sciences physiques (416)
- en 2<sup>e</sup> année du 2<sup>e</sup> cycle du secondaire (4<sup>e</sup> secondaire), histoire du Québec et du Canada

## RÉSULTATS AUX ÉPREUVES UNIQUES OU OBLIGATOIRES DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT (MELS)

TABLEAU 10

TAUX DE RÉUSSITE COMPARATIF AUX ÉPREUVES UNIQUES DU SECONDAIRE DU MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT (MELS) ENTRE 2006 ET 2009 ENTRE LA CSMB ET LES AUTRES COMMISSIONS SCOLAIRES DE LA RÉGION MONTRÉLAISE

TAUX DE RÉUSSITE AUX ÉPREUVES UNIQUES DU MELS



Les taux de réussite aux épreuves uniques du MELS à la CSMB sont toujours supérieurs à ceux des commissions scolaires de l'île de Montréal (à l'exception de l'épreuve d'anglais en 2007). Les mêmes variations s'observent pour les taux à la CSMB et pour la région de Montréal.

# 1.5

## LES ÉLÈVES HANDICAPÉS OU EN DIFFICULTÉ D'ADAPTATION OU D'APPRENTISSAGE (HDAA)

En 2008-2009, il y a 955 élèves handicapés (codes de difficulté du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport [MELS] 14, 23 et plus) à la CSMB :

- 455 élèves sont en classes adaptées (47,6 %)
- 255 élèves sont dans des écoles spéciales (26,7 %)
- 245 élèves sont intégrés en classe ordinaire (25,7 %)

Quelque 36 % des élèves handicapés présentent des troubles envahissants du développement et 28 % des élèves handicapés présentent une déficience langagière.

En 2009-2010, au primaire, il y a 1 144 élèves en difficulté d'apprentissage (codes 10 et 21)\*, 205 élèves en difficulté d'adaptation (code 12)\* et 514 élèves handicapés (codes supérieurs à 22).

Au secondaire, il y a 2 085 élèves en difficulté d'apprentissage (codes 10 et 21)\*, 292 élèves en difficulté d'adaptation (code 12)\* et 341 élèves handicapés (codes supérieurs à 22).

En 2007-2008, la CSMB a tracé un bilan diagnostique des services offerts aux élèves HDAA. Il en est ressorti des priorités se déclinant en neuf actions pour améliorer l'offre de service et le soutien à ces élèves :

- Assurer une maturité scolaire adéquate des futurs élèves du préscolaire
- Intervenir de façon intensive auprès des élèves du préscolaire et de la 1<sup>re</sup> année du 1<sup>er</sup> cycle du primaire dans les milieux défavorisés où on constate des résultats sous la moyenne de la CSMB
- Intervenir de façon précoce auprès des élèves présentant des difficultés de comportement au préscolaire et au 1<sup>er</sup> cycle du primaire, particulièrement chez les garçons
- Prévenir le retard scolaire et éviter le redoublement
- Consolider le lien famille/école/communauté pour les élèves des ordres d'enseignement primaire et secondaire
- Préparer le passage primaire/secondaire des élèves en difficulté
- Soutenir l'intégration des élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage en classe ordinaire au primaire et au secondaire
- Intervenir de façon intensive en lecture et écriture au 1<sup>er</sup> cycle du secondaire
- Soutenir la restructuration du modèle d'organisation des services et de la répartition des ressources au 1<sup>er</sup> cycle du secondaire

De plus, pour contribuer à la réussite des élèves HDAA, la Commission investit en moyenne, depuis plusieurs années, environ quatre millions de dollars annuellement de plus que ce que le MELS consent comme allocations diverses pour l'aide à ces élèves.

---

\* Codes utilisés localement à la CSMB



# 1.6

## LA FORMATION GÉNÉRALE DES ADULTES ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE

À la CSMB, en 2008-2009, 7 800 élèves suivent une formation à l'éducation des adultes :

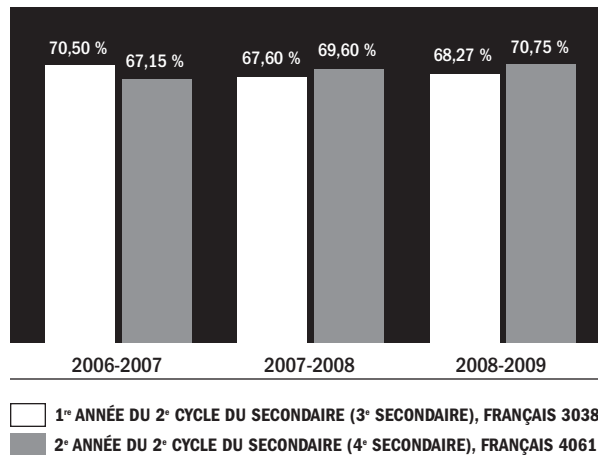
- 50 % suivent une formation en études secondaires
- 35 % suivent une formation en francisation
- 15 % suivent une autre formation soit, l'intégration sociale, l'alphabétisation ou l'intégration socioprofessionnelle

À l'éducation des adultes, 58 % des élèves ont une langue maternelle autre que le français.

Par ailleurs, on note que les taux de réussite en français des élèves fréquentant les centres de formation générale des adultes en 1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> année du 2<sup>e</sup> cycle du secondaire (3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> secondaire) sont plus faibles que ceux de leurs condisciples des classes ordinaires.

**TABLEAU 11**

**TAUX DE RÉUSSITE EN FRANÇAIS (GLOBAL : LECTURE, ÉCRITURE, ORAL) EN FIN DE 1<sup>re</sup> ET 2<sup>e</sup> ANNÉE DU 2<sup>e</sup> CYCLE DU SECONDAIRE (3<sup>e</sup> ET 4<sup>e</sup> SECONDAIRE) À LA FORMATION GÉNÉRALE DES ADULTES ENTRE 2007 ET 2008**



En 2006-2007, près de 3 700 élèves sont inscrits en formation professionnelle, 13,2 % de ces élèves ont moins de 20 ans, 42 % ont une langue maternelle autre que le français.

Depuis 2006, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) souhaite que les commissions scolaires inscrivent 20 % d'élèves âgés de moins de 20 ans en formation professionnelle.

À la CSMB, quatre programmes de formation professionnelle sur près de 30 ont un taux d'élèves inscrits âgés de moins de 20 ans inférieur à 20 %. Ce sont des programmes qui attirent principalement une clientèle avec plus d'expérience :

- Diplôme d'étude professionnelle (DEP) en comptabilité
- Attestation de spécialisation professionnelle (ASP) en lancement d'une entreprise (très populaire, plus de 1 100 élèves par année)
- DEP en installation et réparation d'équipement de télécommunication
- DEP en soudage-montage

Toutefois, si on retire le programme *Lancement d'une entreprise* qui fausse les données sur les élèves inscrits âgés de moins de 20 ans en formation professionnelle, le taux d'élèves âgés de moins de 20 ans inscrits en formation professionnelle à la CSMB est de 23 %.

Par ailleurs, 45 % de tous les élèves de la formation professionnelle du Québec qui suivent le programme *Lancement d'une entreprise* le font à la CSMB.

En formation professionnelle, 80 % des élèves de la CSMB obtiennent un diplôme dans le premier programme où ils se sont inscrits et 81,6 % obtiennent un diplôme peu importe le programme.

# 1.7

## ■ DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

Le troisième plan stratégique de la CSMB vise à répondre aux multiples enjeux auxquels auront à faire face ses 85 établissements au cours de la période 2010-2014. Pour réaliser ce plan stratégique, la CSMB s'est engagée dans une nouvelle démarche, conçue spécifiquement pour répondre aux besoins des commissions scolaires\* et qui, en 2008, a été expérimentée avec succès auprès de commissions scolaires de la région de la Montérégie. Huit groupes de travail ont été constitués avec comme mandat d'analyser la situation de leur secteur afin d'en faire ressortir les aspects à renforcer, les lacunes à corriger et les nouveaux défis à relever. Composés d'intervenants choisis en fonction de leur expérience et de leur expertise, ces groupes provenaient des huit secteurs suivants : primaire, primaire – élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (HDAA), secondaire, secondaire – élèves HDAA, formation professionnelle, formation générale des adultes, services éducatifs – jeunes et service des ressources informatiques.

Pour établir la cartographie de son secteur, chaque intervenant avait pour mandat de consulter les données disponibles et de compléter une grille d'analyse comprenant plus d'une centaine d'indicateurs portant sur la performance de son secteur, la capacité de réponse actuelle aux besoins exprimés et les tendances de l'environnement pour les prochaines années. Chaque groupe de travail s'est ensuite réuni pour partager les constats et faire ressortir les principaux enjeux de son secteur.

Plutôt qu'une énumération de mesures visant à combler les lacunes soulevées par les personnes consultées, ce plan stratégique se veut un outil de recadrage et de changement permettant à la CSMB de contribuer, dans son champ de responsabilité et avec les ressources à sa disposition, à la réussite et à la persévérance scolaires des élèves. Comme outil de recadrage, le plan s'appuie sur une analyse différenciée de la capacité actuelle du milieu (avec ses forces et zones de vulnérabilité) à répondre aux divers besoins des élèves pour les mener à la réussite et propose des défis à relever en priorité au cours des quatre prochaines années. Comme outil de changement, le plan cherche à réconcilier les besoins de continuité et de consolidation de mesures déjà efficaces, avec ceux de développement, voire de renouvellement, des pratiques professionnelles et des pratiques de gestion. C'est dans cette optique que doivent se comprendre les orientations, objectifs et mesures proposées dans le troisième plan stratégique de la CSMB.

---

\* Pierre Colletterte, professeur au département des Sciences administratives, Université du Québec en Outaouais et Gilles Turcotte, consultant en développement organisationnel.

# 1.8

## LES PRINCIPAUX ENJEUX : CONSTATS ET BESOINS

### 1.8.1 Augmenter la réussite scolaire au secondaire

En considérant que les jalons de la réussite scolaire sont placés dès le préscolaire et le primaire, et que des mesures visant la réussite des élèves au secondaire doivent déjà avoir été mises en place au préscolaire et au primaire, en considérant l'état actuel de la situation, voici les principaux enjeux soulevés par la cartographie.

#### Sur le plan des besoins des élèves :

- Les résultats scolaires et le taux de réussite des élèves à risque de décrochage scolaire peuvent être améliorés
- L'évaluation des plans d'intervention est à prioriser
- L'exode des élèves du primaire vers des écoles secondaires privées est à endiguer

#### Sur le plan de l'enseignement :

- Enseignants expérimentés souhaités dans les classes plus difficiles
- Difficulté à intégrer la différenciation dans les méthodes pédagogiques
- Classes adaptées : le matériel pédagogique doit être réinventé et il y a de la difficulté à trouver du temps pour travailler en équipe-cycle
- Sous-utilisation de la technologie en enseignement
- Nombreux mouvements de personnel qui déstabilisent l'équipe-école
- Enseignants très sollicités par la consolidation du nouveau pédagogique, l'évaluation des apprentissages, la différenciation pédagogique et la diversité de la clientèle
- Transition à améliorer entre le secondaire et la formation professionnelle
- Pénurie d'enseignants en formation professionnelle

#### Sur le plan des mesures du soutien à l'enseignement :

- Pénurie de certaines catégories de personnel spécialisé
- Mécanismes de soutien à l'enseignement insuffisants (insertion professionnelle, encadrement du personnel), ou peu adaptés aux besoins des enseignants (mécanismes de concertation entre enseignants, perfectionnement, matériel pédagogique)
- Circulation restreinte de l'information portant sur la performance des milieux

### 1.8.2 Intervenir tôt pour assurer un parcours scolaire en continuité

#### Sur le plan des besoins des élèves du préscolaire et du primaire :

- Résultats scolaires des garçons plus faibles que ceux des filles
- Réussite problématique après le 1<sup>er</sup> cycle pour les élèves à risque ayant des difficultés importantes notamment en français et en mathématiques
- Réflexion à faire sur la définition de la réussite pour les élèves en classe adaptée
- Augmentation de certaines problématiques en santé mentale

#### Sur le plan des besoins des élèves du secondaire :

- Suivi systématique des élèves et des mesures adaptées à leurs besoins à organiser pour contrer l'absentéisme et le décrochage scolaire
- Augmentation de la toxicomanie chez les jeunes

#### Sur le plan de l'enseignement :

- Difficultés d'adaptation et signes d'essoufflement chez le personnel enseignant devant le nombre et la disparité des besoins de la clientèle en classe ordinaire
- Nombreux mouvements chez le personnel enseignant

#### Sur le plan des mesures du soutien à l'enseignement :

- Manque d'information sur la performance de la clientèle handicapée ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (HDAA)
- Manque de concertation lors du passage du primaire au secondaire
- Nombreux mouvements chez le personnel déstabilisant l'équipe-école
- Problèmes d'accessibilité à certaines ressources spécialisées
- Suivi des élèves en situation de décrochage peut être amélioré

# 1.9

## LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

# 1.10

## LE PARTENARIAT

### 1.8.3 Vivre ensemble en français

#### Sur le plan des besoins des élèves :

- Certains élèves au 2<sup>e</sup> et au 3<sup>e</sup> cycles du primaire ont des difficultés en français
- Augmentation des écarts entre les résultats des garçons et ceux des filles en français et en mathématiques
- Dans les classes d'intégration linguistique, scolaire et sociale (ILSS/accueil) : augmentation des clientèles éprouvant des difficultés d'adaptation (réfugiés provenant de pays en guerre, élèves avec troubles psychologiques ou démunis économiquement)

#### Sur le plan de l'enseignement :

- Soutien à l'enseignement dans les classes d'ILSS à revoir

#### Sur le plan des mesures du soutien à l'enseignement :

- Pratiques de gestion des classes d'ILSS à revoir et arrimage à faire avec les classes ordinaires lors de la transition
- Révision du bulletin d'ILSS, de sa pertinence et de son contenu informatif pour en faire un meilleur lien avec la classe ordinaire

En juin 2009, la CSMB s'est dotée d'une nouvelle structure organisationnelle pour axer davantage sa gestion sur les résultats. Cette structure se colle aux diverses réalités locales de la Commission. En effet, par la création des réseaux territoriaux d'appartenance et de concertation (RÉTAC) qui regroupent les écoles secondaires et leurs écoles primaires d'une même localité sous l'autorité d'une direction générale adjointe.

Ces RÉTAC partagent les mêmes problématiques et structures communautaires locales.

Cette nouvelle structure permet le développement de collaborations interétablissements entre les écoles, les centres et les structures communautaires (centres locaux de services sociaux et communautaires [CLSC], arrondissements, villes, centres de la petite enfance [CPE], cégeps, etc.) qui soutiennent leurs actions pour une meilleure réussite des élèves.

Il y a huit RÉTAC :

- RÉTAC Côte-Saint-Luc-Outremont-Mont-Royal
- RÉTAC Saint-Laurent
- RÉTAC Verdun
- RÉTAC LaSalle
- RÉTAC Lachine
- RÉTAC OUEST 1, OUEST 2 et OUEST 3 qui se partagent les établissements de l'ouest de l'île

La CSMB reconnaît l'importance de ses nombreux partenaires pour la réussite et la persévérance de ses élèves : ministères, organismes communautaires, Conférence régionale des élus (CRÉ), centre locaux de services sociaux et communautaires (CLSC), centres de la petite enfance (CPE), cégeps, arrondissements et villes, Service de la police de la Ville de Montréal (SPVM), tables diverses de concertation, hôpitaux, entreprises, etc.

En ce sens, elle souhaite, dans ce nouveau plan stratégique, s'ouvrir encore davantage aux ententes de partenariat qu'elle pourrait conclure avec ses partenaires, dans le respect des mandats particuliers de chacun.

# 1.11

## LE TABLEAU DE BORD, OUTIL DE MONITORAGE

Depuis 2007, la CSMB a conçu, travaillé à l'élaboration et au développement d'un tableau de bord permettant de suivre les résultats des élèves en temps réel, de *monitorer* leur assiduité scolaire et leurs taux de réussite (système LUMIX). Cet outil permet en conséquence d'accompagner les établissements en leur permettant de déceler rapidement et clairement où sont leurs zones de vulnérabilité quant à la réussite de leurs élèves.

Depuis 2009, une direction d'établissement a été chargée de l'analyse des données du tableau de bord afin de fournir aux directions générales adjointes toute l'information pertinente pour les aider à intervenir auprès des directions d'écoles dans leur suivi des taux de réussite et de persévérance de leurs élèves.

Le tableau de bord est l'outil de monitoring qui permet à la Commission de voir où elle doit entreprendre des actions prioritaires pour atteindre les cibles qu'elle s'est fixées tant dans son plan stratégique que dans sa convention de partenariat.



A grayscale photograph of a woman with long dark hair, resting her chin on her hands and looking thoughtfully to the right. She is in a library or office setting with stacks of books and papers. A large white number '2' is overlaid on the left side of the image. A black horizontal bar is positioned across the top right, containing the text 'CHOIX STRATÉGIQUES ET CIBLES' in white capital letters.

# CHOIX STRATÉGIQUES ET CIBLES

# 2.1

## CHOIX STRATÉGIQUES

La CSMB, s'appuyant sur ses valeurs institutionnelles :

- Le respect (défini comme la volonté d'accorder un second regard dans le but de ne pas offenser)
- L'équité (définie comme la juste appréciation de ce qui est dû à chacun)
- La responsabilité (définie comme la liberté du choix de ses moyens d'action et la volonté de rendre compte de ses choix et actions)
- Le courage (défini comme la capacité d'assumer ses décisions et leurs conséquences)

précise son ambition visée par le plan stratégique :

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

**Les trois orientations, les objectifs et les mesures qui en découlent, s'appuient sur cinq principes :**

- mettre l'accent sur les principaux enjeux de la cartographie
- centrer les pratiques professionnelles sur la réussite des élèves
- valoriser la relation maître/élève pour favoriser la persévérance des élèves
- faire converger les actions auprès des clientèles à risque de décrochage scolaire
- consolider le développement d'une gestion organisationnelle éthique axée sur les résultats

# 2.2

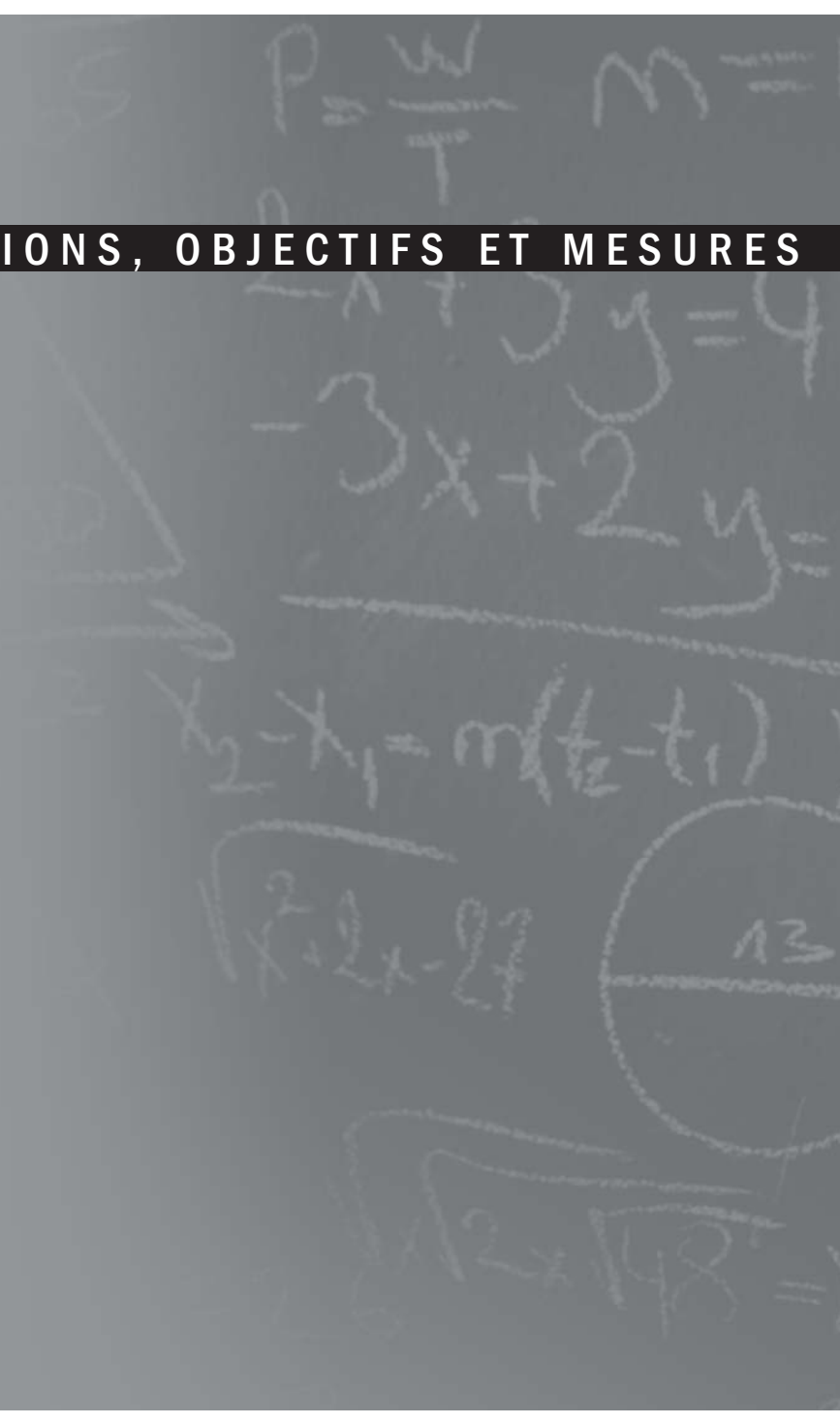
## CIBLES DU PLAN STRATÉGIQUE

Les objectifs sont aussi en lien avec les cibles suivantes qui agiront comme jalons pour la réalisation de l'ambition du plan :

**D'ICI AU 30 JUIN 2014**

- augmenter de 5 % le taux d'obtention d'un diplôme en 3<sup>e</sup> année du 2<sup>e</sup> cycle du secondaire (5<sup>e</sup> secondaire) (référence tableau 7)
- augmenter de 5 % le taux de persévérance scolaire (référence tableau 7, ensemble des sorties avec diplôme ou qualification)
- augmenter de 5 % le taux de rétention des élèves entre le primaire et le secondaire
- augmenter de 5 % les taux de réussite aux épreuves uniques ou obligatoires du français tant au primaire qu'au secondaire

# ORIENTATIONS, OBJECTIFS ET MESURES



# ORIENTATION 1

## 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 1<sup>re</sup> année du 1<sup>er</sup> cycle du secondaire.
- Maintenir et développer l'offre de service 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 1<sup>er</sup> 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.

# ORIENTATION 1

## AUGMENTER LA RÉUSSITE SCOLAIRE AU SECONDAIRE

### **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 1<sup>re</sup> année et prise en charge par le réseau territorial d'appartenance et de concertation (RÉTAC), la 2<sup>e</sup> 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.



# ORIENTATION 1

## AUGMENTER LA RÉUSSITE SCOLAIRE AU SECONDAIRE

### **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 de l'école publique des élèves entre le primaire et le secondaire

#### *Mesures à mettre en place*

##### **PAR LES SERVICES**

- Sonder la clientèle sur notre offre de service 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.

# ORIENTATION 2

## 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 1<sup>er</sup> cycle du primaire.
- 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.

# ORIENTATION 2

INTERVENIR TÔT POUR ASSURER UN PARCOURS SCOLAIRE EN CONTINUITÉ

**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 (HDA) et des élèves à risque de décrochage scolaire

*Mesures à mettre en place*

**PAR LES SERVICES**

- Soutenir le secteur de l'adaptation scolaire au 1<sup>er</sup> 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 1<sup>er</sup> 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 premier et le deuxième 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 1<sup>er</sup> et au 2<sup>e</sup> cycles du secondaire.
- Assurer un suivi personnalisé et une relance systématique de tout élève décrocheur.

# ORIENTATION 2

INTERVENIR TÔT POUR ASSURER UN PARCOURS SCOLAIRE EN CONTINUITÉ

## **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 3<sup>e</sup> cycle du primaire et du 1<sup>er</sup> 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.

# ORIENTATION 3

## 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 priorités 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 1<sup>er</sup> 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.

# ORIENTATION 3

VIVRE ENSEMBLE EN FRANÇAIS

## **OBJECTIF 3.2** Améliorer l'offre de service en intégration 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 service en ILSS afin de notamment tenir compte des élèves sous-scolarisés et polytraumatisés.
- Créer un dispositif de service d'accueil permettant une évaluation des besoins de chacun et une offre de modèles de service 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.

# ORIENTATION 3

VIVRE ENSEMBLE EN 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.

# OUTILS DE GESTION POUR ASSURER UNE GOUVERNANCE PROACTIVE

## **Monitoring des résultats scolaires et de la persévérance des élèves :**

- Par l'implantation d'un tableau de bord et d'outils de suivi des indicateurs du plan stratégique
- Par la reddition de comptes prévue à la convention de partenariat
- Par la reddition de comptes des établissements prévue aux conventions de gestion et de réussite éducative
- Par le monitoring des données pour le suivi des conventions de gestion et de réussite éducative des établissements et de la convention de partenariat

## **Conformité des pratiques de gestion :**

- Par la poursuite et la systématisation des mandats de vérification interne
- Par la révision de la déclaration de services aux établissements
- Par l'élaboration d'une déclaration de services aux élèves et à leurs parents par les établissements

Poursuite du déploiement des projets de gestion éthique dans les milieux.





## DÉPLOIEMENT DU PLAN STRATÉGIQUE

Une fois que le Plan stratégique 2010-2014 sera adopté, la réalisation du plan se déclinera par la préparation de plans d'actions modulés en fonction des réalités par réseau ou par réseau territorial d'appartenance et de concertation (RÉTAC). Les directions générales adjointes piloteront l'élaboration et la réalisation des plans d'action.

L'élaboration débutera dès mars 2010 et la réalisation se déclinera dans chaque milieu jusqu'en 2014 et les engagements locaux se concrétiseront par les conventions de gestion et de réussite éducative.

## LISTE DES TABLEAUX

<b>TABLEAU 1</b>	Évolution de la population scolaire du secteur jeune fréquentant les établissements de la CSMB entre 2005 et 2010	4
<b>TABLEAU 2</b>	Lieux de naissance des élèves par région fréquentant la CSMB entre 2005 et 2010	5
<b>TABLEAU 3</b>	Langues maternelles des élèves ayant fréquenté les écoles de la CSMB entre 2005 et 2010	5
<b>TABLEAU 4</b>	Tableau comparatif de la proportion des élèves de la CSMB, des commissions scolaires de l'île de Montréal et de l'ensemble du Québec ayant fréquenté une classe d'intégration linguistique, scolaire et sociale (ILSS ou accueil) au primaire entre 2005 et 2008	6
<b>TABLEAU 5</b>	Proportion des élèves de la CSMB, ayant fréquenté une classe d'intégration linguistique, scolaire et sociale (ILSS ou accueil) au secondaire entre 2005 et 2008	6
<b>TABLEAU 6</b>	Proportion des élèves de 12 ans et moins parmi les élèves qui passent du primaire au secondaire à la CSMB entre 2004 et 2007	7
<b>TABLEAU 7</b>	Tableau comparatif des sorties avec diplôme d'études secondaires (DES) en 3 <sup>e</sup> année du 2 <sup>e</sup> cycle du secondaire (5 <sup>e</sup> secondaire) et des sorties avec DES et autres qualifications entre 2004 et 2007 à la CSMB et dans l'ensemble des commissions scolaires francophones du Québec	7
<b>TABLEAU 8</b>	Tableau comparatif des taux d'obtention du diplôme et de qualification (diplôme d'études secondaires [DES], diplôme d'études professionnelles [DEP], attestation de formation professionnelle [AFP], attestation de spécialisation professionnelle [ASP]) entre 2006 et 2008 à la CSMB, dans l'île de Montréal et dans l'ensemble du Québec	8
<b>TABLEAU 9</b>	Évolution des taux de réussite aux épreuves obligatoires de français et de mathématiques (répartis pour chacune des trois compétences de cette discipline) de fin de 3 <sup>e</sup> cycle du primaire entre 2006 et 2008 à la CSMB	9
<b>TABLEAU 10</b>	Taux de réussite comparatif aux épreuves uniques du secondaire du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) entre 2006 et 2009 entre la CSMB et les autres commissions scolaires de la région montréalaise	10
<b>TABLEAU 11</b>	Taux de réussite en français (global : lecture, écriture, oral) en fin de 1 <sup>re</sup> et 2 <sup>e</sup> années du 2 <sup>e</sup> cycle du secondaire (3 <sup>e</sup> et 4 <sup>e</sup> secondaire) à la formation générale des adultes entre 2007 et 2008	12



**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)

