

Le **p**oint **+**
sur les **résultats**
REDDITION DE COMPTES 2011

Les résultats 2010-2011
DU PLAN RÉUSSIR



ILS IRONT LOIN



Commission
scolaire
de Montréal

Les résultats 2010-2011 du plan Réussir

Permettez-moi de vous rappeler le contexte dans lequel le plan Réussir a été créé. À l'initiative du Conseil des commissaires, ce plan est le fruit d'une vaste démarche de réflexion et de concertation menée depuis 2006 avec l'ensemble du personnel, les syndicats et associations, puis les partenaires du milieu. Cette démarche nous a permis de déterminer les problèmes à résoudre dans nos écoles et les moyens d'y parvenir. En septembre 2009, la CSDM a donc lancé pour la première fois de son histoire, un plan d'action assorti de cibles chiffrées. La CSDM consacre au plan Réussir un budget de 6,6 millions de dollars sur 5 ans. Mais le plan Réussir, c'est plus qu'une simple question d'argent. Ce plan repose sur la force et l'expertise de notre réseau ainsi que sur la convergence des moyens et des objectifs que nous nous donnons. Il s'appuie sur la mobilisation du personnel, des familles et des communautés locales. Plusieurs d'entre vous connaissent déjà les cibles que nous nous sommes fixées pour 2015. En français, nous visons un taux de 95% en lecture et en écriture au primaire et de 70% au secondaire. À la formation professionnelle, nous voulons une augmentation de 20% des élèves de

moins de 20 ans. À la formation générale des adultes, nous visons une hausse de 5% du nombre d'élèves intégrant le secondaire et une hausse de 5% aussi du nombre d'élèves passant de la formation générale à la formation professionnelle ou collégiale.

Nos cibles sont ambitieuses, mais notre responsabilité sociale nous impose cet engagement. Plus nous avançons, plus nous raffinons nos moyens et précisons nos actions. Nous sommes confiants que les changements de pratiques qui s'opèrent dans les milieux nous amèneront, à terme, à l'atteinte de nos cibles et de celles de la Ministre.

Résultats scolaires à la formation générale des jeunes

Cette section sur nos résultats est une partie plus aride de notre présentation. Nous vous parlerons de moyennes, de taux de réussite, de taux de diplomation et de sortie en cours d'année. Je profiterai de l'occasion pour définir ces termes au fur et à mesure que nous vous les présenterons. C'est un langage qui peut vous sembler technocratique mais qui nous est pourtant nécessaire afin que nous ayons un référentiel commun. Mais derrière ces résultats, ces pourcentages, n'oublions pas le visage des hommes, des femmes, des filles et des garçons, car il n'y a pas un enfant, pas un adulte qui ne rêve de réussite.

Débutons par les résultats à la formation générale des jeunes, soit au primaire et au secondaire.

AU PRIMAIRE

DÉFINITION



Tout d'abord, nous entendons par « moyenne » :
moyenne générale obtenue par tous les élèves
de la CSDM pour un cycle donné.

Au primaire, la quasi-totalité des résultats scolaires liés aux cibles sont en hausse en 2010-2011, par rapport à 2008-2009. Une exception toutefois: les moyennes en **français - lecture**, au 3^e cycle, sont en légère baisse.

Il faut savoir que des formations de stratégies de lecture ont été offertes aux enseignants depuis 2008-2009 au 1^{er} et au 2^e cycles, ce qui s'observe dans les résultats. Ces formations seront offertes au 3^e cycle l'an prochain afin de poursuivre les changements de pratique, ce qui se reflétera dans les résultats à venir. Les formations actuelles seront maintenues selon les besoins et d'autres seront proposées pour permettre aux enseignants de poursuivre leur développement.



AU PRIMAIRE

DÉFINITION



Les prochains résultats présenteront des taux de réussite :
pourcentage d'élèves ayant obtenu
la note de passage (60% et plus).

Le taux de réussite en **français - écriture** à la fin du 3^e cycle du primaire est de 93,4 %, seulement à 1,6 point de la cible.



AU PRIMAIRE

Chez **les garçons**, le **taux de réussite en français disciplinaire**, à la fin du 3^e cycle du primaire, est de 92,2%. Il n'est plus qu'à 2,8 points de la cible.



Le **taux de réussite en français disciplinaire chez les élèves HDAA**, à la fin du 3^e cycle du primaire, est de 79,4%, à 3,6 points de la cible.



AU PRIMAIRE

En ce qui concerne la légère augmentation des résultats en lecture et en écriture au 1^{er} et 2^e cycle du primaire depuis 2008-2009, nous pouvons émettre certaines hypothèses pouvant expliquer ces constats :



Des sommes ont été allouées pour la formation et l'accompagnement des enseignants, de même que pour l'achat de livres.



Les écoles de la CSDM se sont dotées de moyens d'action dans leur plan de réussite afin de s'arrimer avec les orientations du plan Réussir.



Afin d'atteindre les cibles visées dans les plans de réussite, des moyens tels l'implantation du *Continuum en lecture*, (processus pour prévenir les difficultés et pour rentabiliser les interventions pédagogiques), l'arrimage de l'enseignement des stratégies de lecture, une connaissance accrue de la grammaire actuelle par les enseignants et des moyens diversifiés en écriture ont été privilégiés.



Du temps de libération a été accordé aux enseignants afin de :

- o mettre en œuvre, en classe, les apprentissages effectués lors de formations
- o réfléchir à leurs pratiques actuelles

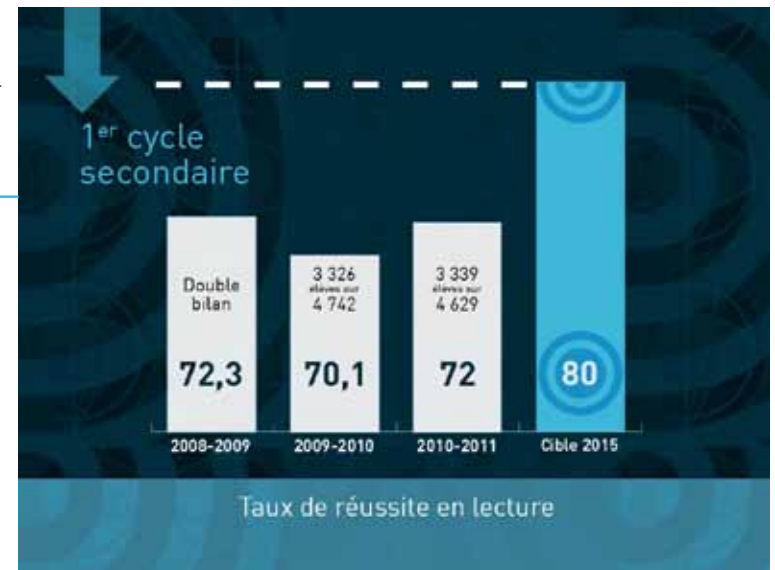
et ce, accompagnés du conseiller pédagogique de leur école. Sous toute réserve, ces quelques constats pourraient avoir influencé l'augmentation des résultats en lecture et en écriture.

Pour conclure, en ce qui a trait au *Continuum en lecture*, des formations ont été données depuis 2008-2009 au 1^{er} et au 2^e cycles. Dans l'optique d'une continuité d'un plan de formation qui vise les changements de pratique, nous poursuivrons l'implantation du *Continuum en lecture* au 3^e cycle l'an prochain. Les formations actuelles seront maintenues selon les besoins des milieux et d'autres seront proposées, pour permettre aux enseignants de développer leurs compétences professionnelles.

Passons maintenant aux résultats du secondaire.

Au SECONDAIRE

Les résultats en **français - lecture** sont relativement stables à la fin du 1^{er} cycle du secondaire et oscillent entre 70 et 72 % - la cible à atteindre étant 80 %.



En **français - écriture**, on note une légère amélioration au 1^{er} cycle du secondaire et une stabilité en 3^e secondaire.

La baisse du taux de réussite observée en 4^e secondaire peut s'expliquer, entre autres, par le fait que l'on resserre les exigences pour mieux préparer les élèves à l'épreuve unique de 5^e secondaire.

Cette année, pour mieux outiller les enseignants de français et d'histoire de 4^e secondaire, une formation leur est offerte. Cette formation permet d'élaborer et d'expérimenter les activités qui favorisent l'apprentissage et le transfert des stratégies de lecture et d'écriture pour l'épreuve ministérielle. On pourra certainement voir un effet sur les résultats dès juin 2012.



Au SECONDAIRE

En 5^e secondaire, le taux de réussite à l'**épreuve unique de français – écriture** de juin 2010 est de 77,9%, à seulement 2,1 points de la cible. Cette progression s'explique en partie par le fait qu'au cours des dernières années, les formations ont surtout visé les enseignants de 5^e secondaire puisque l'épreuve ministérielle a été renouvelée. Ces formations ont permis d'analyser la nouvelle épreuve unique, les attentes ministérielles, les critères de correction, les résultats des élèves en écriture et d'intervenir sur les difficultés observées. Les résultats officiels de 2010-2011 ne seront publiés par le MELS qu'en février 2012, dû à des considérations administratives et politiques. À ce titre, la CSDM fait actuellement des représentations auprès du MELS afin que les résultats et les taux de persévérance scolaires soient connus le plus rapidement possible.



Concernant le taux de réussite en **français – lecture**, notons que malgré une légère diminution l'an dernier, nous sommes toujours un point au-dessus de la cible prévue! C'est donc un nouveau défi que nous aurons : se maintenir au-dessus des cibles, une fois qu'elles auront été atteintes!



Au SECONDAIRE

L'implantation progressive des nouveaux programmes au secondaire, depuis 2005-2006, a été l'occasion de nous questionner sur les difficultés en lecture et en écriture de nos élèves, de faire le point sur nos pratiques et de mettre en place de nouveaux moyens et des outils de planification et d'évaluation qui visent l'amélioration des résultats.

Les formations offertes ont aussi permis aux enseignants de se familiariser avec de nouvelles pratiques d'enseignement. C'est d'ailleurs ainsi que la dictée est revenue à la mode, mais on la fait autrement. Qu'on pense à la dictée coopérative qui permet aux élèves, réunis en équipe, d'échanger sur le texte afin de le corriger en vue d'obtenir une copie qui fera consensus. Ou à la dictée zéro faute pendant laquelle les élèves sont amenés à se questionner et à partager leurs doutes et leur raisonnement avec leurs pairs.

Afin de proposer un parcours diversifié et progressif en lecture, une trousse de planification du parcours littéraire a été mise à la disposition des milieux en 2010. Cette trousse donne des balises permettant de soutenir les enseignants dans l'élaboration du parcours littéraire des élèves et de favoriser la concertation entre eux. La diversification et l'enrichissement du bagage littéraire de l'élève ne peuvent qu'aider à améliorer ses résultats, tant en écriture qu'en lecture.

De plus, nous procédons depuis juin 2009 à l'analyse des résultats des élèves à l'épreuve obligatoire d'écriture de 1^{er} cycle du MELS. Des pistes de travail pour améliorer les résultats en écriture, notamment en orthographe, seront proposées aux écoles. La même démarche a été entreprise en lecture depuis l'an dernier.

Persévérance scolaire

Poursuivons avec la persévérance scolaire. Dans les cibles sur la persévérance scolaire, on retrouve le taux de réussite en mathématique au 1^{er} cycle du secondaire. Ces résultats sont bel et bien liés à la persévérance puisqu'ils sont un indicateur de succès. En effet, on observe que plus un élève obtient des résultats élevés en mathématique, meilleurs sont ses résultats dans les autres matières et plus il a de choix de formation. Le taux de réussite en mathématique est donc une variable déterminante pour la persévérance scolaire. Voici donc ces résultats. À la fin du 1^{er} cycle du secondaire, le taux de réussite en mathématique est de 65,9 %, encore loin de la cible de 80 %.

À ce chapitre, à partir d'une épreuve que nous imposons, l'analyse des résultats depuis 2009 nous permet de constater que certains éléments du programme auraient avantage à être travaillés de façon plus ciblée. Une équipe de conseillers pédagogiques en mathématique ont d'abord évalué de quelles natures étaient les difficultés des élèves. Ils ont ensuite offert des formations aux enseignants sur les concepts mathématiques où des lacunes importantes avaient été observées. Au total, cinq écoles secondaires de quartiers défavorisés ont été accompagnées par l'équipe de conseillers. Bien qu'il reste encore beaucoup de travail à faire, cet accompagnement a permis d'augmenter les moyennes générales en mathématique. Au cours de la prochaine année, ce soutien s'élargira à d'autres écoles secondaires et un travail approfondi sera effectué pour outiller les enseignants, notamment sur les notions de fractions et de probabilités.

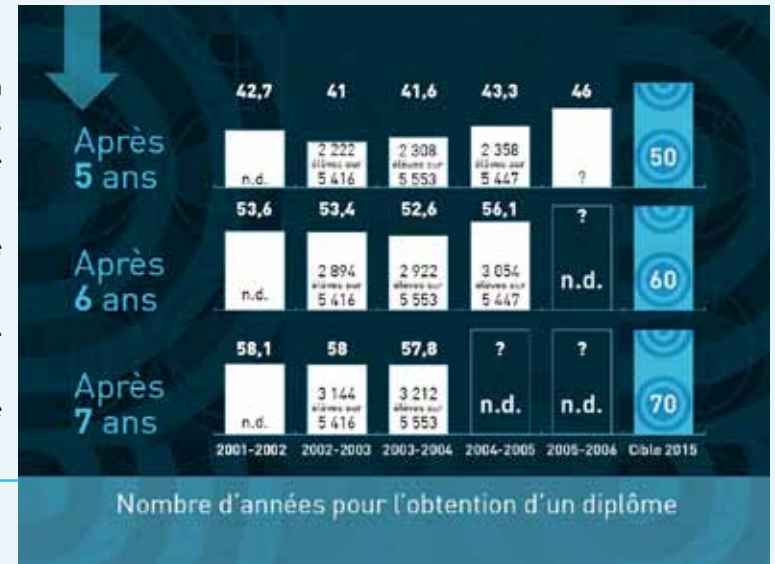


AU SECONDAIRE

Analysons maintenant les taux de diplomation. Le MELS définit le taux de diplomation et de qualification comme étant la proportion des élèves qui, avant l'âge de 20 ans, ont obtenu un premier diplôme sept ans après leur entrée au secondaire, à l'éducation des adultes ou en formation professionnelle. Le MELS calcule aussi des taux de diplomation intermédiaires après 5 et 6 ans.

À la CSDM, la cohorte 2003-2004, nos jeunes finissants de juin dernier, obtient après 7 ans un taux de diplomation de 57,8%, ce qui est relativement stable par rapport aux trois cohortes précédentes.

Cependant, les cohortes suivantes, soit 2004-2005 et 2005-2006, tendent à obtenir un meilleur taux de diplomation comparativement à 2001-2002. Nous nous plaçons à penser que la cohorte 2005-2006 obtiendra un taux de diplomation après 7 ans qui réduira considérablement l'écart avec la cible à atteindre d'ici 2015.



En 2008-2009, le taux de sortie sans diplôme ni qualification, soit les élèves de la même cohorte qui décrochent en cours d'année, est de 31,1%, 2,4 points de moins qu'en 2006-2007, alors qu'il était de 33,5%.

Pourtant, 31,1% de taux de sorties sans diplôme représente précisément 1 338 élèves sur un total de 4 303, et ce, pour la seule cohorte de 2008-2009. Nous sommes conscients que, malgré la diminution observée, c'est un nombre considérable d'élèves. Il s'agit véritablement d'une préoccupation pour nous. L'atteinte de cette cible est un défi ambitieux, mais prioritaire pour la CSDM.



Au SECONDAIRE

Examinons maintenant les taux d'abandon des élèves en cours d'année.

À la formation générale des jeunes (primaire et secondaire), le taux d'abandon est de 4,1% en 2009 et de 2,5% en 2010. Pour 2011, nous comptons à ce jour 220 abandons.

À la formation générale des adultes, on observe un taux d'abandon de 30,8% en 2009 et de 27% en 2010. Puisque les élèves réinscrits l'année suivante à la CSDM ne sont pas considérés, nous ne pouvons pas encore vous donner les résultats pour 2010-2011.

Enfin, à la formation professionnelle, on note une légère augmentation du taux, à la fois pour les attestations d'étude et pour le diplôme d'études professionnelles. Cette augmentation est directement liée à la situation économique; certains élèves mettent fin à leur formation lorsque les perspectives d'emploi dans un secteur donné ne sont pas favorables, tel que ce fut le cas dans le secteur de l'aérospatiale au cours des deux dernières années.

Une des cibles en formation professionnelle est d'augmenter de 20% notre nombre d'élèves de moins de 20 ans. Nous n'avons pas de résultats à vous présenter aujourd'hui puisque, compte tenu des entrées continues à la formation professionnelle et à la formation générale des adultes, l'année qui pourrait servir de première comparaison n'est pas complétée.

Au regard de la diminution du taux d'abandon au secondaire, bien que le travail à faire demeure colossal, plusieurs démarches ont déjà été entreprises et expliquent en partie cette amélioration.

Puis, un suivi plus personnalisé auprès de l'élève nous permet de questionner son absentéisme et de mieux cerner ses besoins. Nous sommes mieux outillés pour lui proposer rapidement une alternative à l'abandon. Ce rapprochement avec l'élève nous amène à l'accompagner vers d'autres choix qui le guideront vers une diplomation. Par exemple, une organisation scolaire adaptée permet à des élèves en difficulté de terminer leur secondaire à leur rythme, dans des groupes restreints et où ils reprennent confiance en leur potentiel grâce au soutien des enseignants. Des programmes tels Focus à l'école Joseph-François-Perrault ou Décllic à Chomedey-De Maisonneuve en sont de bons exemples. Mais

il y a aussi de nombreuses histoires à succès qui relèvent d'une mobilisation des enseignants et du personnel, tel fut le cas à l'école Pierre-Dupuy où le taux de décrochage est passé de 91% en 2006 à 65% en 2009. Cette amélioration considérable a été rendue possible, notamment grâce à des suivis personnalisés, la mise en place d'activités parascolaires et l'arrivée du projet Campus, dont vous entendrez parler un peu plus loin dans la présentation. Cet accompagnement peut aussi mener l'élève vers la formation générale des adultes ou à la formation professionnelle, selon son profil. Au lieu de quitter l'école, l'élève est plutôt en mouvance vers une autre structure scolaire.

Bien que nous en sommes aux balbutiements de ces suivis personnalisés, nous avons développé nos habiletés en créant des programmes porteurs mais qui doivent maintenant être intégrés de façon plus systématique dans nos activités quotidiennes. Même si les intervenants sont individuellement concernés par cet état de situation, c'est plutôt collectivement que nous avons le défi d'articuler nos actions afin de les intégrer à notre culture organisationnelle, en incluant la question de collaboration avec le milieu montréalais.



AU SECONDAIRE

Pour illustrer ces améliorations de pratiques, prenons l'exemple de l'école secondaire Lucien-Pagé :

« Une école, un plan. C'est de cette façon que j'ai l'habitude de décrire le travail de toute l'équipe pour accompagner nos élèves et adapter notre enseignement à leurs besoins.

Vous savez, avant de mettre en pratique quelque stratégie que ce soit, il faut savoir qui sont nos élèves. L'école Lucien-Pagé est située en milieu défavorisé et multiethnique, elle dessert les jeunes des quartiers Villeray et Parc-Extension qui est un des quartiers les plus défavorisés de Montréal. Nous distribuons plus de 700 coupons alimentaires, et remettons environ 600 chèques d'aide pour les demandes de transport. Chez nous, 10 % de nos élèves sont Québécois de souche, il y a plus de 134 nationalités, 53 langues, 18 % ont le français comme langue maternelle, 34 % parlent le français à la maison... Enfin, 55 % des jeunes sont nés au Québec.

C'est pour toutes ces raisons, pour motiver nos élèves et les aider à réussir, que toute l'équipe-école s'est mobilisée. La force de l'école Lucien-Pagé, c'est la cohésion de l'équipe-école, l'équipe de direction, les enseignants, les conseillers pédagogiques ainsi que de tous les autres membres du personnel.

Comprendre nos élèves permet d'améliorer nos pratiques, pour atteindre les cibles de notre plan de réussite.

Les enseignants ont ciblé certaines difficultés chez leurs élèves, notamment en lecture et au niveau du transfert des apprentissages. Avec les deux conseillers pédagogiques de l'école, nous avons choisi de développer un modèle d'accompagnement visant à mieux soutenir les enseignants sur les stratégies de lecture ainsi que sur le processus d'apprentissage, les mathématiques et les sciences. Pour ce faire, nous avons utilisé les budgets du plan Réussir de la CSDM, et ceux de la Stratégie d'intervention Agir autrement.

Dans notre plan de réussite, nous libérons les enseignants pour travailler avec les conseillers pédagogiques, ce, afin de bonifier les pratiques, et les réinvestir en classe. Les effets de notre modèle d'accompagnement sont déjà observables, et se font ressentir dans les classes.

Voici quelques exemples : plusieurs enseignants questionnent davantage leurs élèves sur ce qui a été vu en classe, insistent sur la compréhension, le décodage et ajustent leurs attentes. Ils enseignent de plus en plus les stratégies en lien avec la tâche à faire et font également plus d'enseignement explicite.

Résultat : les élèves posent moins de questions de compréhension, (les élèves) ils comprennent mieux et sont plus autonomes. Les élèves sont plus engagés dans leurs apprentissages, plus confiants en leur capacité de compléter une tâche et font des liens entre les différents concepts.

Les enseignants ciblent davantage ce qu'ils veulent enseigner et précisent les stratégies d'apprentissage à développer. Nous œuvrons dans le domaine de l'apprentissage et nous devons nous questionner et nous réajuster constamment sur ce que nous devons mettre en place dans nos classes, dans notre planification et dans nos actions pour augmenter la réussite de nos jeunes. Nos deux groupes de travail continuent de documenter leurs interventions, afin d'alimenter et d'améliorer nos pratiques.

Un gros merci à l'équipe-école qui, au quotidien, offre à nos jeunes un service de qualité dans le but de permettre au plus grand nombre une chance de réussir. Merci pour votre amour des jeunes.»

La direction.

L' « effet » CSDM

Amélioration de pratique dans une classe

Donnons maintenant des exemples d'amélioration de pratiques en classe. Puisqu'une image vaut mille mots, nous vous présentons une vidéo qui résume trois exemples de bonnes pratiques réalisées dans le cadre du plan Réussir. Il s'agit d'un projet en science qui répond aux besoins particuliers des élèves à l'école secondaire Lucien-Pagé; d'un projet de persévérance dans un centre de formation pour adultes, le centre Saint-Paul, qui travaille en collaboration avec des écoles de formation professionnelle et des écoles spécialisées; et, enfin, un projet d'éveil à la lecture à l'école primaire Montcalm.

Présentation de la vidéo

Budgets / services centraux / réseaux

Depuis son adoption par le Conseil des commissaires en août 2009, le déploiement du plan Réussir a été soutenu de diverses façons. Le Conseil des commissaires a voté un budget de 1 million de dollars par année pendant 5 ans. Ce budget sert à former, accompagner et doter ses établissements des ressources nécessaires.

Au cours de la 1^{re} année, ce budget a servi notamment à l'achat de matériel scolaire. Il a d'ailleurs été bonifié d'un 500 000 \$ supplémentaire pour l'achat de dictionnaires et de grammaires. L'année suivante, ce budget a été utilisé pour la libération d'enseignants à des fins de formation et de concertation pour les plans de réussite. Une fois de plus, 500 000 \$ ont été ajoutés au budget et ont permis de défrayer la part annuelle des écoles

pour la mise à jour de leur bibliothèque. Pour la 3^e année, le budget de 1 million de dollars sera attribué en fonction des besoins des écoles afin de permettre aux milieux la réalisation de leur plan de réussite et de leur convention de gestion de réussite éducative. Ce budget sera reconduit l'an prochain.

Le directeur général adjoint à la pédagogie, responsable de la mise en œuvre du plan Réussir, a mis en place, dès son adoption, un comité directeur auquel siègent des commissaires et du personnel de l'administration. Le professeur Marc-André Deniger, professeur de l'Université de Montréal qui accompagne la CSDM dans sa mise en œuvre du plan Réussir en fait aussi partie. Le comité directeur se rencontre plusieurs fois par année pour piloter le déploiement du plan dans l'ensemble de la CSDM. Un autre comité, le comité de vigie, a également été mis en place et réunit les représentants des syndicats et des associations de la CSDM afin de permettre un espace de discussions et d'échanges.

Selon leurs expertises particulières, les services centraux ont grandement collaboré à la mise en œuvre du plan Réussir. Le Service des communications a réalisé un sondage d'opinion auprès des employés afin de mieux cerner leur connaissance, leur compréhension et leur mobilisation au regard du plan Réussir. Ces résultats guideront le Service dans le choix des outils et des messages à utiliser lors des prochaines communications internes. Dans la foulée des travaux liés à la mise en place du projet Cybersavoir, le Service des ressources informatiques a amorcé une importante révision de son soutien informatique, dont l'enjeu est essentiellement une offre de service axée davantage sur l'intégration des technologies à l'apprentissage. La CSDM a investi 1,8 million de dollars en 2010-2011 et 2 millions de dollars en 2011-2012 afin d'équiper et de soutenir 25 écoles. Le Service des ressources humaines a travaillé à préserver la stabilité du personnel et améliorer la dotation par des affichages en ligne. Le Service des ressources financières soutient avec rigueur les établissements pour maintenir une saine gestion financière afin que toutes les économies dégagées soient réinvesties dans la réussite des élèves. Le Service des ressources matérielles assure non seulement un environnement sain et sécuritaire dans les établissements mais contribue à la réussite par l'aménagement d'auditoriums et de bibliothèques adaptés aux besoins du milieu. Le Bureau des services complémentaires est venu en appui dans le choix des collections de livres pour les bibliothèques rénovées. Enfin, les Services corporatifs et le bureau de la planification institutionnelle ont planifié la démarche de soutien visant à offrir des formations et de l'accompagnement aux établissements scolaires. Ils ont contribué à faire l'analyse de la situation, à définir le projet éducatif et à mettre en œuvre et évaluer le plan de réussite pour chaque établissement.

AU SECONDAIRE

Quant aux réseaux, ils ont contribué en mettant en place diverses activités ou projet arrimés avec l'état de situation des écoles de leur territoire. Par exemple, des consultations en orthophonie ont été réalisées pour les élèves du préscolaire, un projet de transition primaire-secondaire a été mis en place, une formation et de l'accompagnement auprès des enseignants a permis de développer une conscience phonologique, etc.

Accompagnement Deniger

La mise en œuvre et le déploiement du plan Réussir constitue un travail colossal. C'est pour l'accompagner dans sa démarche et pour en maximiser les résultats que la CSDM a mandaté le professeur Marc-André Deniger, expert reconnu en administration et en fondements de l'éducation, et professeur titulaire de l'Université de Montréal.

Plus précisément, nous avons chargé le professeur Deniger de mesurer les effets du plan Réussir sur :

- l'amélioration des résultats scolaires des élèves et l'atteinte des cibles institutionnelles;
- le changement des pratiques organisationnelles;
- et le changement des pratiques pédagogiques et des pratiques de gestion.

Le professeur Deniger vient d'entamer sa seconde année de travail avec nous.

Recommandations du professeur Deniger

«Nous avons présenté, en juin dernier, les résultats de nos travaux d'analyse sur la première année de l'implantation du plan Réussir de la CSDM. Notre rapport de recherche a souligné des résultats positifs sur un ensemble de dimensions du processus d'appropriation du plan et à celui de la gestion du changement. Outre ce bilan globalement positif, nous avons voulu proposer des pistes de réflexions permettant d'apporter des améliorations sur certains aspects de l'implantation. À cette fin, nous avons formulé sept recommandations qui ont reçu un écho favorable auprès des responsables de la CSDM, comme en témoigneront certaines intentions d'actions qui seront énoncées plus tard au cours de cette présentation. Nous résumons aujourd'hui l'essentiel de ces recommandations.

D'abord, l'information relative au plan Réussir et au plan de réussite de l'école nous est apparue trop irrégulière ou non transmise. Pour **pallier l'irrégularité de l'information**, nous avons suggéré d'élaborer une stratégie qui définit clairement les rôles des divers acteurs responsables de la transmission de l'information aux divers paliers de l'organisation.

Notre seconde recommandation vise à **rehausser la qualité des plans**. Certains plans de réussite manquent de rigueur et de profondeur. Certaines sections sont faiblement exploitées (par exemple, l'état de situation), ou tout à fait absentes (attribution de ressources, désignation d'un mécanisme de suivi, définition des rôles et responsabilités, procédure d'évaluation, échéancier). Il nous apparaît aussi qu'une **procédure de validation externe**

des plans devrait être instaurée avant qu'ils soient soumis à l'approbation des conseils d'établissement. On devrait aussi s'assurer de **l'arrimage adéquat du plan de réussite de l'école avec le plan Réussir** de la CSDM, ce qui ne nous semble pas toujours garanti à l'heure actuelle.

De plus, il nous semble essentiel **d'assurer une constance du suivi aux divers niveaux de l'action**. Plusieurs de nos constatations vont en ce sens. Par exemple, il est étonnant de constater l'absence, au sein de nombreuses écoles, d'une instance assurant le suivi de l'implantation du plan, réfléchissant à ses implications pédagogiques, évaluant ses progrès et apportant les ajustements nécessaires à sa réalisation. L'implantation des plans de réussite ainsi que la gestion quotidienne de l'école en fonction de ce même plan, devraient faire l'objet d'un suivi plus rigoureux de la part des directions d'établissement et des directions de réseau.

Par ailleurs, il nous semble opportun de **questionner l'efficacité de la gestion des ressources et d'en resserrer le contrôle**. À ce chapitre, il nous est apparu évident que tout le monde marche dans «de vieilles ornières» dont on peine à sortir. Les mêmes modes d'attribution des ressources (libération et formation) sont continuellement reconduits sans qu'on s'assure du bien-fondé des dépenses. À quoi sert l'agent? Cela donne-t-il les résultats escomptés? La gestion des ressources contribue-t-elle au développement des capacités individuelles et organisationnelles? Il nous est aussi apparu qu'une partie significative des ressources est investie dans des modes de soutien qui ne conviennent pas aux ambitions des changements souhaités.»

Priorités 2011 et recommandations

«En outre, nous recommandons de *mettre plus d'accent sur la pédagogie et de diminuer l'importance accordée à la planification stratégique*. Non pas que la planification n'ait pas un rôle à jouer. Mais, il nous semble que l'institution devrait maintenant davantage se concentrer sur le suivi de l'action et le soutien à l'implantation en s'assurant, par exemple, que les plans de réussite soient réellement incarnés dans la gestion quotidienne des établissements, en outillant les directions d'établissement en ce sens, et en contribuant au développement de certaines capacités des responsables (gestion du changement, gestion pédagogique des établissements, efficience des ressources, etc.).

En ce sens, il conviendrait de *repenser certaines pratiques de développement professionnel et de répondre à certains besoins spécifiques de formation et d'accompagnement*. Nos résultats à ce chapitre sont explicites : les pratiques actuelles de soutien sont ténues, trop sporadiques et ne correspondent pas toujours à certaines visées stratégiques de l'institution, par exemple, améliorer certaines pratiques pédagogiques.

Enfin, nous avons souligné l'importance de *prévenir les découplages organisationnels*. Les rôles, responsabilités et pouvoirs dans la mise en œuvre du plan Réussir et, par extension, des plans de réussite, devraient être clarifiés et des attentes précises devraient être signifiées, puis suivies, par les supérieurs hiérarchiques.»

Priorités 2011 et recommandations

Pour rehausser les résultats de ses élèves et favoriser la persévérance scolaire, la CSDM concentre ses efforts et ses actions sur deux éléments jugés essentiels dans son plan Réussir :

- La maîtrise de la langue française
- Le soutien offert aux élèves présentant des besoins particuliers

À ces deux priorités, nous en ajoutons une troisième au regard des recommandations déposées par le professeur Deniger à la suite de sa première année de travail avec nous : la CSDM doit exercer plus de rigueur et de constance dans le suivi des actions en les centrant davantage sur la pédagogie et le développement professionnel.

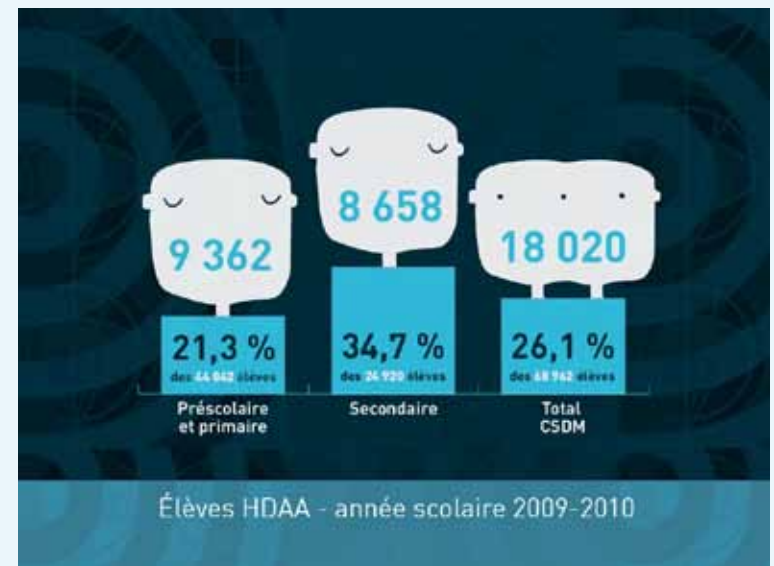
La maîtrise de la langue française

Dans son plan Réussir, la CSDM privilégie des interventions en lecture et en écriture. Le déploiement se fait à travers les plans de réussite des écoles où chacune se fixe des cibles pour l'amélioration des résultats en français.

Une multitude de moyens sont identifiés selon les ordres d'enseignement, des moyens qui vont, par exemple, de l'élaboration d'une trousse de planification du parcours littéraire à la mise en place de programme de francisation - Alpha pour les adultes peu scolarisés, en passant par des outils dédiés aux enseignants de la formation professionnelle pour mieux accueillir les élèves qui accusent de grands retards scolaires.

Dans le cadre de sa Politique culturelle et de la langue, la CSDM accordera une importance à l'utilisation de la langue française comme outil de communication interpersonnelle dans tous les lieux communs (en classe, dans les corridors, les cours d'école, aux activités parascolaires, etc.). Cette orientation aura, croyons-nous, un impact sur la maîtrise de la langue orale, facteur ayant également un impact significatif sur l'amélioration de la lecture et de l'écriture. Dans le contexte multiculturel où nos jeunes proviennent majoritairement de milieux allophones et pour lesquels la première langue n'est pas le français, nous devons avoir des mécanismes de communication mettant l'accent sur le français comme langue de communication officielle, partout à la CSDM.

À ce titre, la CSDM réalise périodiquement des sondages auprès des utilisateurs de ses services. Les résultats nous permettent de mesurer la satisfaction de la population ciblée et de mieux cerner leurs attentes. Le dernier de ces sondages a été mené du 28 septembre au 7 octobre dernier par la firme Jolicoeur et associés. Des parents et des élèves adultes de la CSDM interrogés nous ont dit être d'accord à 70% avec le fait d'imposer aux élèves l'obligation de parler français dans tous les espaces scolaires, comme la cour, les corridors, la cafétéria. 83% des répondants croient même que cette mesure devrait s'appliquer également au personnel de l'école ou du centre. Nous vous reviendrons sur ce sondage avec diverses données tout au long de la présentation.



Priorités 2011 et recommandations

Plan d'action EHDA

L'école publique doit être en mesure de répondre aux besoins de tous les enfants. Dans les faits, la CSDM alloue plus de fonds au service des enfants vulnérables qu'elle n'en reçoit. À titre d'exemple, les élèves ayant des difficultés d'apprentissage et d'adaptation sont financés historiquement à un taux de 8% au primaire et de 14% au secondaire, alors que les chiffres réels démontrent un taux de 17,5% au primaire et de 30% au secondaire.

Les particularités du milieu montréalais se distinguent par le nombre important d'élèves en difficulté, par la défavorisation économique et sociale de même que par l'immigration. La nécessité d'offrir des services à ces élèves pour assurer leur réussite oblige la CSDM à faire des choix déchirants dans l'allocation de ses ressources, des choix éthiques.

Il existe une forte mobilisation du personnel de la CSDM et du Conseil des commissaires autour du dossier des EHDA. Tous s'entendent pour dénoncer le manque de financement alloué par le MELS, dans le contexte montréalais, facteur exerçant une pression sur la CSDM qui doit offrir ces services malgré des ressources financières nettement insuffisantes.

Rappelons-nous qu'en octobre 2010, la CSDM tenait une conférence de presse sur le dossier des élèves HDAA, en collaboration avec les commissions scolaires francophones de l'île et de la Commission scolaire de Laval pour y dénoncer le sous-financement alloué aux élèves présentant des besoins particuliers.

Au terme des réflexions menées en 2010-2011 sur le dossier des élèves HDAA, un plan d'action a été rédigé qui reprend les priorités d'action énoncées par les représentants des directions d'établissement, les syndicats et associations. Nous visons adopter ce plan d'action pour l'année 2011-2012.

Autre soutien pour la persévérance

Rappelons que le plan Réussir comporte une cible sur le décrochage scolaire: celle de réduire de 20% la proportion de décrocheurs d'ici 2015. Pour tendre vers cet objectif, la CSDM a posé divers gestes afin de sensibiliser tous les acteurs au rôle qu'ils peuvent jouer pour maximiser la réussite des jeunes de leur entourage.

Au cours de la dernière année, la CSDM a notamment créé trois campagnes destinées aux élèves de la 3^e à la 5^e secondaire et à leurs parents. L'objectif est de faire la promotion de la persévérance lors de périodes difficiles. Il existe, en effet, trois moments critiques pour les élèves en perte de motivation scolaire: le retour en classe de septembre, à la suite des longues vacances estivales; le congé des fêtes, qui permet aux élèves de multiplier les heures de travail, de profiter de plus grands gains monétaires et de goûter à la «liberté» d'avoir congé de travaux scolaires; et la période des examens de juin, où la somme de travail et d'études en décourage certains. Cela suffit trop souvent à convaincre les élèves qui songent à décrocher, de ne pas retourner sur les bancs d'école.

On ne peut passer sous silence les nombreux partenariats entre la CSDM et des organismes. L'«effet» partenaires nous apporte un soutien considérable dans nos interventions auprès des élèves à risque ou des décrocheurs.

Le **Réseau Réussite Montréal**, où le directeur général de la CSDM occupe le poste de président depuis 2009, est un organisme qui contribue à la persévérance scolaire des jeunes. C'est un lieu de mobilisation et de convergence de plusieurs actions ayant une influence positive sur la réussite et le retour à l'école. Rassemblés autour des cinq commissions scolaires de l'île de Montréal, le Réseau compte vingt-trois partenaires dont l'Université McGill, les YMCA du Québec, l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, la Conférence régionale des élus, la Ville de Montréal et la Banque Nationale, pour n'en nommer que quelques-uns.

Le projet **Allô prof-CSDM-UQAM** est né du désir d'implanter un projet d'aide aux devoirs dans les écoles de la CSDM et de la volonté d'y intégrer davantage les nouvelles technologies pour répondre aux besoins des élèves et des familles qui ont difficilement accès à des services de soutien scolaire. Via un poste informatique, les élèves ont accès au site d'Allô prof qui offre le soutien de cyberprofs, des forums, une bibliothèque virtuelle ainsi que des jeux éducatifs. Plus de 9414 interactions enseignant/élève seulement à la CSDM ont été répertoriées dans les cyberclasses et dans les forums depuis les cinq dernières années. La dernière borne Allô prof a justement été inaugurée à l'hôpital Sainte-Justine à la rentrée scolaire.

Priorités 2011 et recommandations

D'autres organismes jouent un rôle important auprès de nos élèves. Je pense par exemple à Alternative suspension, Fusion jeunesse, les Carrefours Jeunesse Emploi, l'Institut de Coopération pour l'éducation des Adultes (ICÉA) par son programme *Jeunes ambassadeurs du savoir*, Cybercap, Drop-In, Oxy-Jeunes et Perspective-Jeunesse. Tout comme les autres commissions scolaires, la CSDM participe également aux *Journées de la persévérance scolaire*.

La **Zone de persévérance scolaire** est une autre excellente initiative qui démontre bien la volonté de la communauté de Hochelaga-Maisonneuve de s'engager à fond pour la persévérance scolaire. Chaque année, des membres de l'organisme et les commissaires scolaires du quartier, Daniel Duranleau et Christian Giguère, tiennent un stand sur la Promenade Ontario lors de la « vente trottoir ». C'est une occasion de partager de l'information et d'échanger avec les passants sur les différents parcours scolaires offerts et de guider les parents vers les ressources adaptées à leurs besoins. La Zone de persévérance scolaire sensibilise la population à l'importance d'être assidu à l'école afin d'éviter le décrochage. Un calendrier mettant à l'honneur des modèles de persévérance est tiré à 300 exemplaires et distribué aux élèves, aux parents et aux résidents du quartier. Également, la communauté d'affaires est interpellée sur l'importance d'offrir des stages, de respecter un minimum d'heures de travail pour les élèves et de favoriser l'embauche locale. D'ailleurs, les employeurs du quartier qui offrent des stages ou de bonnes conditions de travail aux élèves sont honorés lors d'un gala. La Zone de persévérance scolaire donne une visibilité aux projets déjà existants et aux modèles positifs du quartier.

Les comités de quartier scolaire

Parlons maintenant de l'« effet » de la communauté. Selon un rapport du MELS sur le développement de l'école communautaire, les milieux scolaires qui sont parvenus à établir une collaboration étroite avec la famille, la communauté et leurs partenaires institutionnels sont ceux qui arrivent le mieux à favoriser le développement et la réussite des élèves, tout en assurant une complémentarité de services.

Au cours de l'année 2006, les comités de quartier scolaire ont été mis sur pied à l'initiative du Conseil des commissaires. Cette stratégie visait à accroître les liens avec les familles, nos partenaires et les communautés locales afin de soutenir l'élève dans son cheminement scolaire. Elle visait également l'atteinte des objectifs de la Politique interculturelle de la CSDM. À ces fins, deux budgets d'un million de dollars par année chacun sont à la disposition des comités de quartier scolaire.

En 2010-2011, l'« effet » des comités de quartier a engendré 231 projets. Des activités parascolaires, bien sûr, mais aussi des activités de transition, pour faciliter l'entrée à la maternelle, le passage du primaire au secondaire, du secondaire à la formation professionnelle ou à l'éducation des adultes, ou même d'alternatives à la suspension. On parle d'activités de promotion et de prévention, notamment en santé et en bien-être portant, par exemple, sur la maturité scolaire, l'hypersexualisation, la persévérance scolaire. Des projets de rapprochement des familles tels que des cours de francisation, des camps de jour en francisation, la présence d'intervenants communautaires, etc. La majorité de ces projets regroupent plus d'une école et visent souvent les élèves et leurs parents. Nous voulons accroître l'approche par quartier et continuer de porter une grande attention au développement, au suivi et à l'évaluation des projets, surtout qu'ils s'inscrivent dans notre démarche pour améliorer nos communications avec les parents et qu'ils contribuent à une plus grande réussite des élèves.



Priorités 2011 et recommandations

Il est à noter que, depuis leur mise sur pied, les comités de quartier scolaire se développent à un rythme différent parce qu'ils respectent les particularités de chacun des milieux.

Projet de Campus dans le quartier Centre-Sud

Un excellent exemple d'une concertation réussie entre l'école, les partenaires, et les organismes du quartier est celui du quartier Centre-Sud.

L'origine de l'idée du Campus Centre-Sud

Considérant l'état de situation dans son ensemble pour les écoles du quartier Centre-Sud, au regard de la réussite éducative et des résultats scolaires, la CSDM, avec ses différents partenaires sociaux et ses collaborateurs, a mis en place un projet novateur et unique au Québec : le Campus Centre-Sud.

Essentiellement, ce projet vise et permet de trouver des solutions concrètes et efficaces à la problématique récurrente des faibles résultats scolaires, du décrochage et de l'exode des élèves du quartier Centre-Sud. On retrouve sur le territoire du quartier cinq écoles primaires et une école secondaire considérées comme étant les plus défavorisées au Québec. On retrouve aussi deux centres de formation générale des adultes et une école de formation professionnelle.

Au chapitre des pratiques organisationnelles :

- Les cinq écoles primaires, l'école secondaire, les deux centres de FGA et l'école de FP sont regroupés et fonctionnent à l'image d'un « campus universitaire », correspondant au territoire géographique du quartier, sur lequel sont répartis, mis en commun et rendus accessibles à tous les élèves, enseignants, parents et partenaires sociaux, les infrastructures, le matériel, les services et les locaux de la Commission scolaire et de certains partenaires de la communauté.
- Les ressources humaines, matérielles et financières de la Commission scolaire, mises habituellement à la disposition des écoles de façon individuelle, sont plutôt organisées et distribuées à la manière d'une coopérative de services entre les neuf établissements scolaires, considérés comme des pavillons du campus. Les pavillons offrent des services généraux ou spécifiques en fonction des besoins ponctuels de formation pour répondre à des problèmes concrets d'apprentissage et d'enseignement.
- Les élèves et le personnel peuvent se déplacer d'un pavillon à l'autre par l'entremise de deux navettes.
 - Par exemple, l'aménagement d'un laboratoire de sciences, d'une cuisine et d'une salle multimédias dans un des pavillons est rendu disponible pour l'ensemble des intervenants et des élèves.

- Les activités pédagogiques et parascolaires peuvent avoir lieu dans différents pavillons du campus et locaux des partenaires de la communauté.
- L'accessibilité aux locaux et services de l'école secondaire pour les élèves du primaire permet d'approprier et de s'approprier progressivement le milieu secondaire.

Priorités 2011 et recommandations

Sur le plan des pratiques de gestion :

- Une concertation entre les différents gestionnaires des pavillons permet une utilisation maximale et différenciée des ressources humaines, financières et matérielles sous l'angle d'un plan d'effectif unifié.
- Une concertation entre les membres du comité de quartier (représentants des écoles, des parents, des commissaires, des partenaires sociaux et communautaires) permet des actions communes et orientées selon le rôle complémentaire de chacun sous l'angle d'une école communautaire.
- L'harmonisation des plans de réussite des différents pavillons se traduit en un plan de réussite campus qui fait en sorte, par exemple, que tout le monde se préoccupe de la lecture.
- La recherche d'un partenariat renouvelé se fait, notamment, par le Web en collaboration avec la fondation Mobilys pour mobiliser les Québécois autour de la persévérance et donner du soutien concret aux écoles.

Concernant les pratiques pédagogiques :

- Au secteur de la formation du primaire et du secondaire, chacun des pavillons met l'accent sur un volet en particulier, en y consacrant plus d'heures d'enseignement ou en faisant appel à un partenariat privilégié avec les partenaires de la communauté en lien avec le volet choisi.
- Chacune des écoles est ainsi dotée d'une couleur spécifique (volet).

Écoles primaires :

- Carneau (multimédias)
- Marguerite-Bourgeoys (activités sportives)
- Saint-Anselme (art dramatique)
- Jean-Baptiste-Meilleur (art culinaire)
- Champlain (musique)

École secondaire :

- Pierre-Dupuy (technologies informatiques)

Chacun des volets du primaire est repris au secondaire afin d'assurer

- une transition et une continuité primaire-secondaire
 - un sentiment d'appartenance à l'école secondaire
- Dans chacun des pavillons, un accent est mis sur l'intégration des technologies informatiques en classe.
 - De la formation continue et un accompagnement sont offerts au personnel permettant d'assurer et faciliter une transition primaire-secondaire.
 - Des activités parascolaires au primaire sont mises en place et se poursuivent au secondaire (par exemple, la ligue de soccer).
 - Un « camp pédagogique » estival permet aux élèves du primaire de finaliser leur préparation du passage au secondaire.

Quant aux pratiques communautaires :

- Des partenaires de la communauté contribuent et offrent du soutien et des activités ou des facilités

matérielles et organisationnelles à l'ensemble des élèves du campus sous l'angle de la coopérative de services.

- o Activités parascolaires (par exemple : aide aux devoirs, accès à une piscine ou une salle de théâtre avec du personnel en soutien).
- o Activités scolaires (par exemple : spécialiste en cuisine, en robotique d'un groupe communautaire qui intervient en classe avec le professeur dans le cadre du curriculum de formation du MELS).
- o Accompagnement et formation des parents pour une implication adaptée à la vie scolaire de leur enfant, le projet « ParentESE ».

Au regard des pratiques institutionnelles :

- La Commission scolaire, dans une perspective de gestion solidaire :
 - o accorde des ressources supplémentaires pour résoudre les problèmes sous l'angle d'une coopérative de services;
 - o procure des moyens de promouvoir l'égalité des chances de réussite scolaire des élèves les plus démunis en maintenant ouvertes de petites écoles, en partageant les ressources (laboratoire, cuisine, installation sportive) avec toutes les écoles du campus;
 - o fait en sorte de revitaliser les écoles du quartier et d'améliorer le milieu de vie.

Priorités 2011 et recommandations

En conclusion, la CSDM, à l'initiative du Conseil, innove en privilégiant une approche par campus qui permet de revitaliser un quartier dans la perspective d'y habiter, d'y vivre, d'y étudier et d'y réussir! Cela a pour effet de remettre en question les pratiques usuelles pour répondre à un défi montréalais de manière à :

- Augmenter de façon significative le rendement scolaire
- Scolariser les élèves jusqu'à l'obtention de leur diplôme d'études secondaires
- Assurer la maîtrise d'une langue française de qualité
- Améliorer le comportement social
- Encourager l'implication des parents à la vie scolaire de leur enfant
- Travailler avec des partenaires
- Se donner des moyens de promouvoir l'égalité des chances de réussite scolaire des élèves les plus démunis
- Générer et maintenir le sentiment d'appartenance au quartier et à ses écoles.

Entente avec les partenaires

Des projets comme celui du Campus Centre-Sud, et celui qui a présentement cours dans le Sud-Ouest, sont rendus possibles grâce au concours de nombreux partenaires. Sans eux, nous ne pourrions offrir à nos élèves des expériences aussi riches et variées.

D'ailleurs, la CSDM a adopté une Politique culturelle et de la langue en 2009 pour affirmer son désir d'élargir l'accès à la culture pour tous ses élèves. Depuis de

nombreuses années, la Commission scolaire travaille de concert avec des partenaires culturels, communautaires et de grandes institutions montréalaises pour élaborer des ententes avec des organismes de renom qui permettent à nos élèves de vivre des expériences uniques. Voici quelques exemples de collaborations et d'innovations.

L'Orchestre symphonique de Montréal (OSM) et l'école Joseph-François-Perrault

L'école secondaire Joseph-François-Perrault renouvelle chaque année son entente avec l'OSM afin de donner aux jeunes musiciens l'occasion de se produire avec les professionnels de l'OSM.

Orchestre Métropolitain (OM)

Une entente triennale avec l'OM offre à nos élèves un plus grand accès à la musique classique depuis 2010 (visite des coulisses de l'orchestre, répétitions, concerts gratuits).

Maison Théâtre

La CSDM et la Maison Théâtre croient aux vertus éducatives de l'art dramatique et en font profiter les élèves, particulièrement ceux des milieux défavorisés. Depuis 1995, des milliers de jeunes ont pris part au programme *Découvertes théâtrales* et ont assisté aux spectacles de la Maison Théâtre. En 2009, les deux institutions ont signé une entente de trois ans pour officialiser leur collaboration.

Opéra de Montréal

Le projet coOpéra permet chaque année à des élèves de quatre écoles primaires du Sud-Ouest de Montréal, de vivre une expérience pédagogique, artistique et culturelle exceptionnelle : ils participent à l'adaptation d'un opéra, en collaboration avec l'Opéra de Montréal, l'arrondissement du Sud-Ouest de la Ville de Montréal, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine.

CIBL et l'école Eulalie-Durocher

L'école Eulalie-Durocher accueille dans ses locaux le studio Hochelaga-Maisonneuve de CIBL 101,5 FM Radio-Montréal depuis 2010. Des élèves participent à des activités scolaires et parascolaires et y développent leurs compétences en écriture, en lecture et en expression orale.

Musée du Château Dufresne et l'École des métiers du meuble de Montréal (EMMM)

Des élèves de l'EMMM ont fabriqué d'anciens modèles de pupitres pour l'exposition *L'école d'antan* présentée au Musée du Château Dufresne en septembre 2011. Le secteur de la gestion des documents et des archives de la CSDM a recherché et prêté du matériel.

Les navettes scolaires

À l'initiative du Conseil, la CSDM a implanté huit navettes scolaires afin de faciliter l'accès de ses élèves à la

Priorités 2011 et recommandations

culture, aux loisirs et aux sports. À titre d'exemple, entre octobre 2010 et février 2011, 1 050 déplacements ont été réalisés grâce à la mise en place de ces navettes. Plus spécifiquement, les élèves ont bénéficié de 344 sorties culturelles, de 233 sorties sportives et de 102 sorties récréatives. Ce projet permet concrètement aux écoles de mettre moins d'argent en déplacement mais plus en sorties pour leurs élèves. L'implantation de navettes se poursuit dans certains quartiers en 2011.

Soulignons que les écoles de la CSDM font également preuve d'un grand dynamisme et mettent sur pied une palette variée d'activités reliées à la culture. Certaines écoles offrent des formations en musique et aux beaux-arts. L'école secondaire Saint-Louis, pour sa part, est la seule école du Québec à offrir une spécialisation en art dramatique. Des projets en sciences sont également populaires. Voici, en rafale, d'autres partenaires avec qui nous réalisons chaque année des projets uniques qui font rayonner la CSDM, les élèves et les enseignants :

- Samajam
- Fusion jeunesse
- La Société des arts technologiques
- Le Festival Eurêka en sciences
- Éclairs de sciences
- Appassionata
- L'Association canadienne d'enseignement en langue française
- Le Projet Classes Affaires
- First Robotique
- Gaz Métro
- Le Défilé de la fête nationale
- Le Festival de Jazz
- Nourrir Montréal

- L'Impact de Montréal
- Le Club des petits-déjeuners

En plus des partenaires, la CSDM tire profit de nombreuses collaborations. Dans le but de maximiser la réussite de tous nos élèves, la CSDM a toujours collaboré à de nombreuses études universitaires sur l'éducation. Au cours des prochaines années, la CSDM poursuivra sa réflexion sur des modèles d'intervention pour les élèves en difficulté. Nous voulons demeurer ouverts à collaborer avec les instances universitaires pour développer de nouvelles approches ou de nouveaux modèles de perfectionnement.

En plus du travail du professeur Deniger de l'Université de Montréal avec son référentiel de recherche sur la mise en œuvre du plan Réussir, d'autres collaborations ont actuellement cours avec les universités suivantes.

- Un projet de la *Chaire sur l'intérêt des jeunes à l'égard des sciences et de la technologie* de l'Université du Québec à Montréal et de l'Université de Sherbrooke est actuellement à l'étude avec les professeurs Abdelkrim Hasni et Patrice Potvin. Ce projet est en partenariat avec neuf commissions scolaires.
- Le projet *Abracadabra*, soit la traduction d'un outil de développement sur les compétences de base en littérature afin de l'implanter dans nos écoles, est mené par les chercheurs Monique Brodeur, Lyne Laplante, Philip Abrami, de l'Université du Québec à Montréal et de l'Université de Concordia.
- Également avec le professeur Philip Abrami de l'Université de Concordia, des travaux ont cours sur le

développement d'un outil sur les apprentissages initiaux en mathématique.

- Julie Ruel, de l'Université du Québec en Outaouais, effectue une recherche sur les pratiques de transition lors de la rentrée des enfants au préscolaire.
- France Capuano, de l'Université du Québec à Montréal, travaille à prévenir et intervenir dès la maternelle par l'implantation et l'évaluation d'une démarche d'intervention en habileté sociale au préscolaire (Fluppy amélioré).
- Gilles Cantin, de l'Université du Québec à Montréal, a pour projet de recherche l'accès à l'école, soutenir la qualité de l'environnement éducatif en maternelle 4 ans.
- Nadia Desbiens, de l'Université du Québec à Montréal, travaille sur la transition primaire-secondaire avec les écoles primaires du Centre-Sud et l'école Pierre-Dupuy.
- France Capuano, Christa Japel, Marc Bigras, Monique Brodeur et Jacinthe Giroux, tous de l'Université du Québec à Montréal, ont pour projet le soutien à l'élaboration d'un programme au préscolaire 4 ans à plein temps.
- Un projet de Guide à l'utilisation des connaissances issues de la recherche avec le Centre de transfert pour la réussite éducative du Québec est aussi en cours.
- Simon Collins, de l'Université du Québec à Montréal, travaille à l'élaboration d'un programme de formation pour améliorer les pratiques des enseignants concernant les élèves immigrants.

Priorités 2011 et recommandations

- Un projet sur le cyber civisme est en cours avec des chercheurs de l'Université McGill et d'autres partenaires, dont le Service de police de la Ville de Montréal.

Enfin, trois autres collaborations ont pour but d'améliorer l'excellence de l'administration scolaire :

- L'École nationale d'administration publique travaille actuellement avec la CSDM à l'implantation d'une démarche pour le maintien de la qualité de vie au travail. Ils accompagnent également la CSDM dans sa réflexion pour une commission scolaire nouvelle.
- La firme Price Waterhouse Cooper a pour mandat la vérification de nos processus budgétaires.
- Et enfin, la firme Roche, section transport, est à compléter une étude d'efficience en transport scolaire.

Nous sommes satisfaits des efforts qui ont été consentis d'abord par les élèves, et ensuite par le personnel. Le travail est bien amorcé, mais il nous reste encore du chemin à parcourir. Nous sommes déterminés à poursuivre tous nos efforts pour garder le cap sur l'atteinte de nos cibles d'ici 2015.

Pour parvenir à surmonter ces défis, nous tableurons sur **nos forces**.

La plus grande force que nous ayons est d'abord notre personnel. Ce sont des hommes et des femmes qui travaillent pour les élèves. Mais surtout, ils veulent réussir, réussir ce plan que nous nous sommes donné, et réussir leur mission auprès des élèves.

Une autre de nos forces est la **cohérence de nos actions**. Je suis certaine que la présentation de notre démarche avec le professeur Deniger, de notre projet Campus dans le quartier des Faubourgs, que l'énumération de nos nombreuses actions concertées avec des partenaires et des collaborateurs auront su vous convaincre que nous sommes outillés et plus prêts que jamais à poursuivre.

L'amélioration de nos pratiques constitue une autre force qui nous permettra d'intervenir de façon ciblée. M. Louis Bienvenue de même que les enseignants et les intervenants que vous avez vus dans notre vidéo en sont la preuve. Les plans de réussite déployés dans nos établissements entraînent des changements progressifs dans nos écoles et dans nos classes.

Des actions ciblées, tel que l'impose l'atteinte de nos cibles, constituent une autre de nos forces. **Les suivis personnalisés** auprès de nos élèves à risque de décrocher, que nous a présentés M. Gendron, sont un bel exemple de démarche adaptée pour des élèves fragilisés. Nous saurons raffiner nos actions pour encore mieux répondre aux besoins de ces élèves.

Nous avons des forces, certes. Nous sommes aussi conscients de nos faiblesses. C'est d'ailleurs ce que nous enseignons à nos élèves : connaître ses faiblesses, tableur sur nos forces, et s'améliorer.

Une première faiblesse concerne la **réussite scolaire de nos garçons**. Nous ne pouvons passer sous silence les difficultés qu'ils éprouvent et le décrochage scolaire auquel ils s'exposent. Nous suivrons avec attention les taux de réussite des garçons en français, tant au primaire qu'au secondaire, tout en améliorant nos pratiques pour améliorer leur réussite. Citons en exemple, le projet À vos plumes... organisé par les bibliothécaires pour mobiliser les élèves et les titulaires autour d'un projet littéraire collectif et ludique. Il y a aussi des activités de SLAM avec des artistes, de magie au primaire, ce, en exploitant le jeu, la compétition, le travail d'équipe

Enfin, nos faibles **résultats en mathématique** au 1^{er} cycle du secondaire constituent une autre de nos faiblesses. Notre cible de 80% à atteindre d'ici 2015 me semble soudain bien élevée au regard de nos récents résultats. Le travail des conseillers pédagogiques et de nos enseignants, tel que décrit plus tôt par M. Gendron, indique que nous sommes déjà en action et que la situation ne peut que s'améliorer au cours des prochaines années.

Un autre élément qui nous préoccupe est qu'un **grand nombre de nos élèves de moins de 20 ans se retrouvent à la formation générale des adultes**. Nous croyons plutôt que leur place est au secondaire avec les élèves de leur âge. Ce « transfert » aux adultes a un double effet puisque les groupes de formation aux adultes se retrouvent composés de deux groupes d'élèves bien distincts, aux difficultés et aux motivations fort différentes.

Priorités 2011 et recommandations

Parallèlement, une autre de nos problématiques est le **manque d'élèves de moins de 20 ans inscrits en formation professionnelle**. Une de nos cibles vise d'ailleurs l'augmentation de ce nombre. C'est justement pour remédier à la situation que les 34 écoles secondaires de la CSDM participeront à une journée pédagogique en avril 2012, en collaboration avec les écoles de formation professionnelle et les centres de formation générale pour adultes. Cette journée de réflexion portera sur l'accompagnement nécessaire, les mécanismes de suivi et les passerelles qui permettront à la CSDM de certifier les élèves dans un continuum adapté à leurs besoins. Même les écoles primaires nous ont manifesté leur intérêt à participer à cette réflexion.

Bien entendu, nous travaillons actuellement sur ces problématiques afin d'ajuster rapidement notre plan d'action et nos moyens en conséquence. D'ailleurs, le 19 avril dernier, la CSDM consultait ses différents partenaires de l'éducation et de l'emploi lors de la *Journée d'étude sur la formation professionnelle et l'employabilité*, tenue en collaboration avec les Corporations de développement économique communautaire (CDEC). Plus de 300 personnes ont participé à cette démarche pour :

1. Améliorer l'adéquation entre l'enseignement et les besoins de main-d'œuvre des entreprises;
2. Augmenter le nombre de personnes formées dans les domaines d'emploi à haute valeur ajoutée;
3. Revoir l'offre de formation continue (diversité, accessibilité et flexibilité).

En collaboration avec les CDEC de Montréal, la CSDM a mis en place un comité de suivi qui a récemment adopté un plan de travail triennal respectant sa démarche originale: miser sur le développement local. Le principal enjeu porte sur l'assouplissement des normes et des règles des différents programmes gouvernementaux afin de faciliter la création de parcours de formation atypique et qualifiant pour des élèves ayant des besoins particuliers. Par exemple, les personnes peu scolarisées, les élèves à risque de décrochage, les personnes immigrantes, etc.

Le grand nombre d'élèves qui possèdent une **moyenne cumulative se situant entre 60% et 69%** est une autre lacune qui me préoccupe. Malgré la note de passage atteinte, ces faibles résultats ont pour effet de tirer les moyennes générales vers le bas. Le Comité exécutif est donc très préoccupé par les résultats et nous continuerons à les suivre de près, avec un plus grand nombre de personnes, puisque dès janvier, les résultats scolaires en lien avec les cibles seront publics, tout comme les plans de réussite de nos établissements. Nous prenons le risque de documenter nos résultats dans un geste de mobilisation et d'encouragement, dans l'espoir d'en retirer une bienveillance montréalaise. Il y a bel et bien un très gros risque que l'« effet » commission scolaire soit gommé par l'« effet » palmarès. Mais nous tenons à réitérer la grande confiance que nous portons en nos employés. Nous savons que c'est avec eux, grâce à eux, que nous parviendrons à nos objectifs.

Enfin, nous nous référons au professeur Pierre Colletette du département des sciences administratives de l'Université du Québec en Outaouais. Il a publié plusieurs ouvrages sur la gestion du changement et, selon lui, les quelques études effectuées au Québec sur les caractéristiques des écoles efficaces démontrent que la surveillance continue des résultats des élèves favorise la réussite. D'ailleurs, une école efficace détermine ses objectifs et ses attentes; cela suppose un recentrage de sa gestion sur les résultats des élèves plutôt que sur la mécanique interne. C'est justement dans cette optique que nous souhaitons rendre nos résultats publics. À ce propos, nous exigeons du MELS que les résultats et les taux de persévérance scolaires soient connus plus rapidement; nous le constatons, le traitement des données est archaïque et ne peut remplir pleinement leur rôle d'indicateurs pour nous servir de guide.