

Le **p**oint **+**
sur les résultats

RAPPORT ANNUEL

2010-2011



ILS IRONT LOIN



**Commission
scolaire
de Montréal**

Table des matières

Lettre de la présidente et du directeur général.....	3
Introduction.....	4
Les résultats 2010-2011 du plan Réussir	6
L'environnement des élèves	30
La gestion de la réussite	49
Les perspectives d'avenir	63
Annexe I	
Code d'éthique et de déontologie des commissaires	68

Lettre de la présidente et du directeur général

Madame Line Beauchamp, ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport

Parents des élèves du primaire et du secondaire de la CSDM

Élèves adultes de la CSDM

Organismes communautaires partenaires de la CSDM

Comme prévu par la Loi sur l'instruction publique (article 220) et dans le cadre de la reddition de comptes, la Commission scolaire de Montréal (CSDM) présente son rapport annuel 2010-2011.

Nous sommes en mesure de livrer les premiers résultats qui font suite à la mise en œuvre du plan Réussir de la CSDM. Ce plan constitue l'essentiel de l'action menée en fonction des cinq buts déterminés par la Ministre pour atteindre la cible qu'elle a fixée, le tout ayant été enchâssé dans une convention de partenariat convenue entre la Ministre et la CSDM.

Ainsi, les résultats 2010-2011 constitueront un point de départ pour l'évaluation des effets du plan Réussir sur la réussite des élèves dans les prochaines années. Avec ces premiers résultats, nous constatons à la fois l'amélioration qui s'opère déjà à travers l'ensemble de nos établissements scolaires et le travail qui reste à effectuer pour atteindre les cibles fixées, autant celle de la Ministre que celles que nous avons déterminées.

Par ailleurs, tout au long de cette année, la CSDM et ses établissements scolaires ont travaillé à l'évaluation de leur plan de réussite, ce qui permettra aux établissements d'élaborer leur convention de gestion et de réussite éducative, lesquelles seront signées au cours de l'année 2011-2012.

L'année 2010-2011 a également été une année fort importante de réflexion sur la commission scolaire nouvelle et les travaux autour de la démocratie scolaire. Cette réflexion mènera à la révision des structures pédagogique et administrative de la CSDM afin que tous les efforts déployés soient tournés vers la réussite scolaire de tous les élèves.

Soyez assurés que la CSDM met tout en œuvre pour offrir une chance égale à tous les élèves au moyen de services éducatifs de qualité, accessibles à tous. Chaque élève, jeune ou adulte, aspire à la réussite et à l'obtention d'un diplôme.

Au nom des membres du Conseil des commissaires et du personnel de la CSDM, recevez l'expression de nos sentiments les plus distingués.



A handwritten signature in dark ink, reading "Diane De Courcy".

Diane De Courcy,
présidente



A handwritten signature in dark ink, reading "Gilles Petitclerc".

Gilles Petitclerc,
directeur général

Introduction

Telle qu'elle est définie dans la Loi sur l'instruction publique (LIP), la mission éducative d'une école consiste à instruire, socialiser et qualifier les élèves (article 36), et ce, dans le respect du principe de l'égalité des chances. Les élèves ont droit à des services d'enseignement et à d'autres services éducatifs, complémentaires et particuliers, prévus par la LIP et le régime pédagogique de l'éducation préscolaire, de l'enseignement primaire et de l'enseignement secondaire, ainsi que de la formation générale des adultes et de la formation professionnelle (articles 36 et 97).

En fonction de sa mission (article 207.1), la Commission scolaire de Montréal (CSDM) met l'accent sur l'amélioration de la qualité des apprentissages et sur la persévérance scolaire afin de soutenir ses établissements scolaires le plus efficacement possible selon leurs besoins et les caractéristiques de leur milieu. À cette fin, elle offre un vaste éventail de services dans son réseau constitué d'écoles de quartier, d'écoles à projet particulier, d'écoles spécialisées pour élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage, d'écoles de formation professionnelle et de centres de formation générale des adultes.

Les services complémentaires comprennent : la promotion de la participation de l'élève à la vie éducative, l'éducation aux droits et aux responsabilités, l'animation aux plans sportif, culturel et social, le soutien à l'utilisation

des ressources documentaires de la bibliothèque scolaire, l'information et l'orientation scolaires et professionnelles, la psychologie, la psychoéducation, l'éducation spécialisée, l'orthopédagogie, l'orthophonie, les services de santé et les services sociaux. Quant aux services particuliers, nous offrons des services d'accueil et de soutien à l'apprentissage de la langue française et des services d'enseignement à domicile et en milieu hospitalier.

La CSDM organise aussi des services de garde pour les élèves du préscolaire et du primaire de même que des services d'alimentation pour l'ensemble de la population scolaire. Enfin, elle voit au transport des élèves qui bénéficient de sa politique de transport.

Un bilan en quatre temps

À la lecture des pages qui suivent, force est de constater l'ampleur réelle des services offerts par la CSDM et de l'effort déployé par tout le personnel pour soutenir et accompagner chaque élève dans son cheminement scolaire en vue d'assurer sa réussite. Le présent rapport est présenté en quatre chapitres.

Le premier dévoile **les résultats scolaires** au primaire et au secondaire concernant les cibles énoncées au plan Réussir de la CSDM, incluant quelques taux relatifs à la formation générale des adultes et à la formation professionnelle. Ces résultats sont également en rapport avec les cinq buts déterminés par la Ministre ainsi qu'avec la

cible fixée pour la CSDM. Ce chapitre permet, notamment, de prendre connaissance de différentes actions mises de l'avant pour améliorer les pratiques en vue d'augmenter les résultats des élèves et d'assurer leur réussite. Une section traite de « l'effet CSDM », c'est-à-dire de la répercussion des actions menées par les services administratifs et les réseaux et du soutien qu'ils apportent aux établissements. Le chapitre se termine sur les priorités 2011-2012 et les recommandations quant à la poursuite ou à la mise en œuvre d'actions et de moyens.

Le deuxième chapitre traite de **l'environnement des élèves**. Les différents thèmes qui y sont abordés concernent plus particulièrement le quatrième but de la Ministre, soit l'amélioration de l'environnement sain et sécuritaire dans les établissements. Ces thèmes portent sur : la sécurité alimentaire, les services de garde, le transport scolaire, la capacité d'accueil des établissements, les grands chantiers, les grands projets tels auditoriums, gymnases ou autres, la communication, notamment, avec la communauté, les résultats du sondage portant sur la satisfaction des utilisateurs, le sondage mené par l'Association des élèves du secondaire de la CSDM, la démocratie scolaire et, enfin, le civisme et les valeurs.

Le troisième chapitre porte sur **la gestion de la réussite**. En effet, pour gérer la réussite des élèves, une équipe aguerrie est à l'œuvre. Il s'agit du Conseil des commissaires, lequel a l'entière collaboration des administrateurs et du personnel de la CSDM. Dans cette section, il est question des comités auxquels participent les commissaires, du rôle des élus et d'un bref regard sur un ou des projets ou activités particuliers de leur circonscription. Viennent ensuite le rôle et les mandats principaux de la vérification interne, la gestion budgétaire et la gestion des ressources humaines.

Le quatrième et dernier chapitre concerne **les perspectives d'avenir** de la CSDM. Les dirigeants de la CSDM, autant politiques qu'administratifs, ont réfléchi et conçu une vision commune d'une commission scolaire nouvelle moderne dont toutes les actions visent la réponse aux besoins particuliers de la population scolaire et la réussite des élèves. La Commission propose différents modèles de relation institution/école dans lesquels les écoles auraient plus d'autonomie et les services offerts par l'institution seraient entièrement revus pour mieux répondre à leurs besoins. Le but visé est de mieux les soutenir dans la réalisation de leur mission et l'atteinte des objectifs déterminés par l'institution et le Ministère.

Les résultats 2010-2011 du plan Réussir

Il importe de 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 remédier. 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 cinq ans. Mais le plan Réussir 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.

Les cibles que nous nous sommes fixées pour 2015 sont déjà connues. En français, nous visons un taux de 95 % en lecture et en écriture au primaire. Au secondaire, nous visons 80 % en lecture au 1^{er} cycle ainsi qu'en écriture au premier cycle et en 3^e secondaire. De plus, le taux visé en écriture en 4^e secondaire est de 75 %. À la formation professionnelle, nous voulons une augmentation de 20 % des élèves de moins de 20 ans. À la forma-

tion générale des adultes, nous visons une hausse de 5 % 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 celle de la ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport, lesquelles ont été enchâssées dans une convention de partenariat intervenue entre la Ministre et la CSDM.

Résultats scolaires à la formation générale des jeunes

Cette section concerne les résultats scolaires des élèves, soit 44 603 au primaire, 24 916 au secondaire, 12 469 à la formation professionnelle et 29 249 (2009-2010)* à la formation générale des adultes. Il sera donc question ici de moyennes, de taux de réussite, de taux de diplomation et de sorties en cours d'année.

Nous n'oublions pas que, derrière ces résultats et ces pourcentages, se trouve le visage des filles, des garçons, des hommes et des femmes qui fréquentent nos établissements, car il n'y a pas un enfant, pas un adulte qui ne rêve de réussite.

Voici les résultats au primaire et au secondaire.

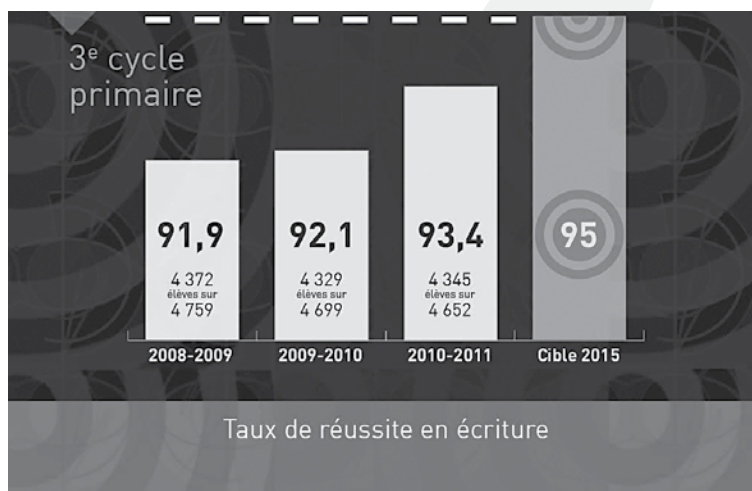
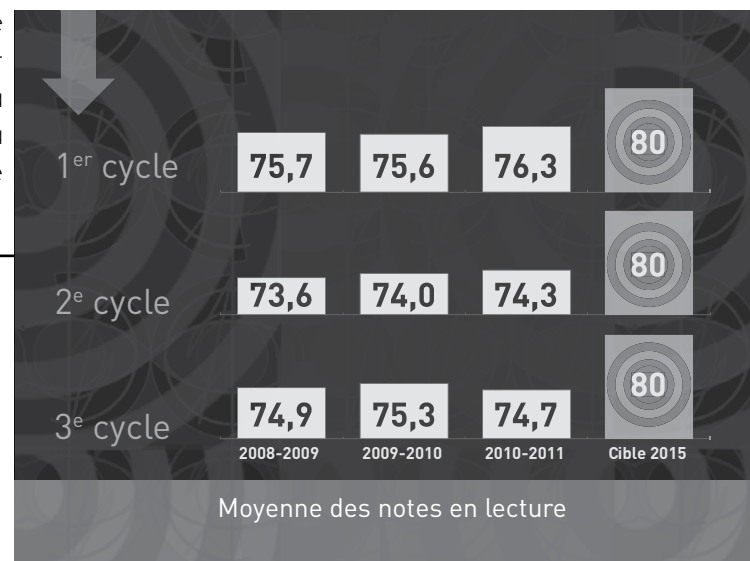


* Les données 2010-2011 concernant la formation professionnelle ne sont pas disponibles au moment de la production du présent rapport.

AU PRIMAIRE

Au primaire, **en lecture**, la quasi-totalité des résultats scolaires liés aux cibles sont en hausse en 2010-2011, par rapport à 2008-2009, à l'exception toutefois de la moyenne au 3^e cycle où l'on observe une 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 perfectionnement.



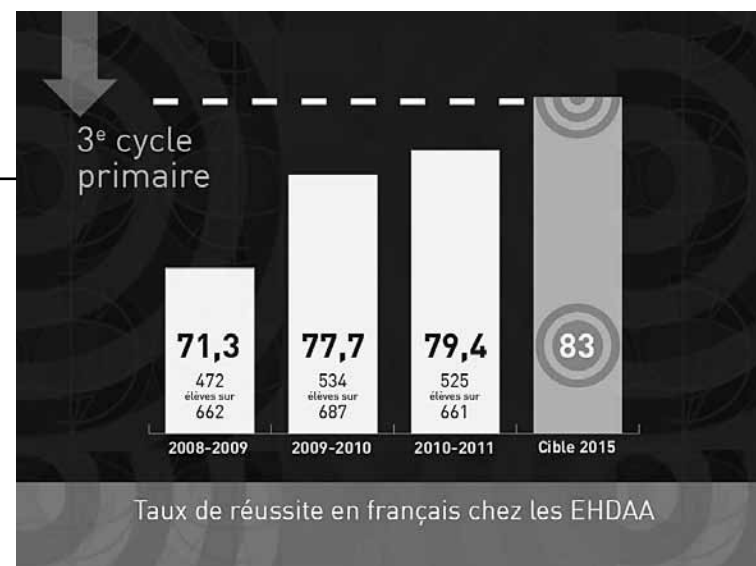
Le taux de réussite en **écriture** à la fin du 3^e cycle du primaire est de 93,4 %, seulement à 1,6 point de la cible.

AU PRIMAIRE

Chez les **garçons**, le **taux de réussite en français disciplinaire** (moyenne des trois compétences : lecture, écriture, communication orale), 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 et d'actions dans leur plan de réussite afin de s'arrimer aux orientations du plan Réussir.



Afin d'atteindre les cibles visées dans les plans de réussite, des moyens ont été privilégiés 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 ainsi que des moyens diversifiés en écriture.



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

Soulignons que les enseignants sont accompagnés du conseiller pédagogique de leur école.

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.

AU SECONDAIRE

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

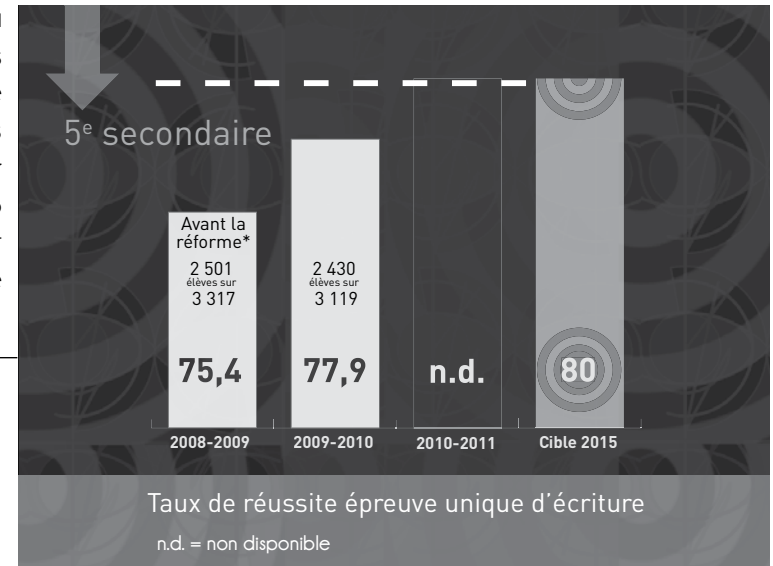
La baisse du taux de réussite observée en 4^e secondaire peut s'expliquer, entre autres, par le fait que l'on resserre les exigences pour mieux préparer les élèves à l'épreuve unique de 5^e secondaire.

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.

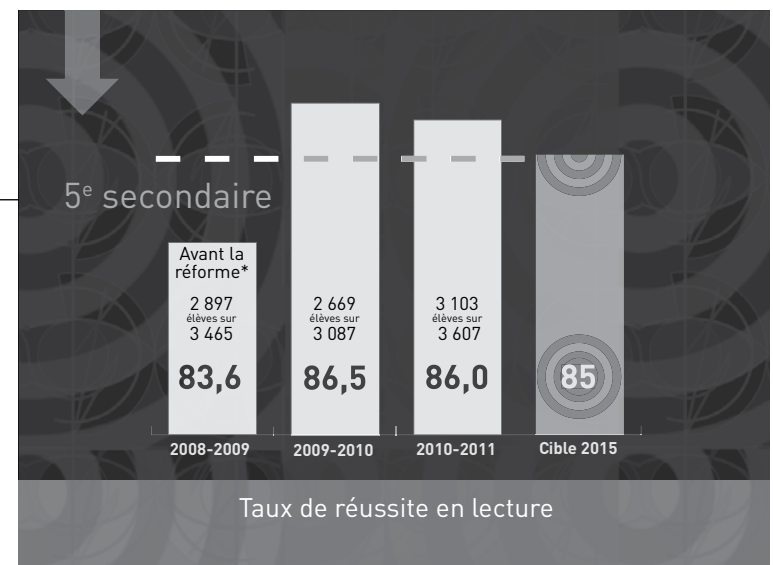


Au SECONDAIRE

En 5^e secondaire, le taux de réussite à l'**épreuve unique d'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 **lecture** en 5^e secondaire, notons que, malgré une légère diminution l'an dernier, nous sommes toujours un point au-dessus de la cible fixée. C'est donc un nouveau défi que nous aurons : se maintenir au-dessus des cibles, une fois qu'elles auront été atteintes.



* En 2008-2009, le Renouveau pédagogique n'étant pas encore implanté en 5^e secondaire, le code de cours était différent. Ainsi, les résultats de cette année, pour la 5^e secondaire, ne sont pas nécessairement comparables aux résultats subséquents.

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 pourquoi 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.

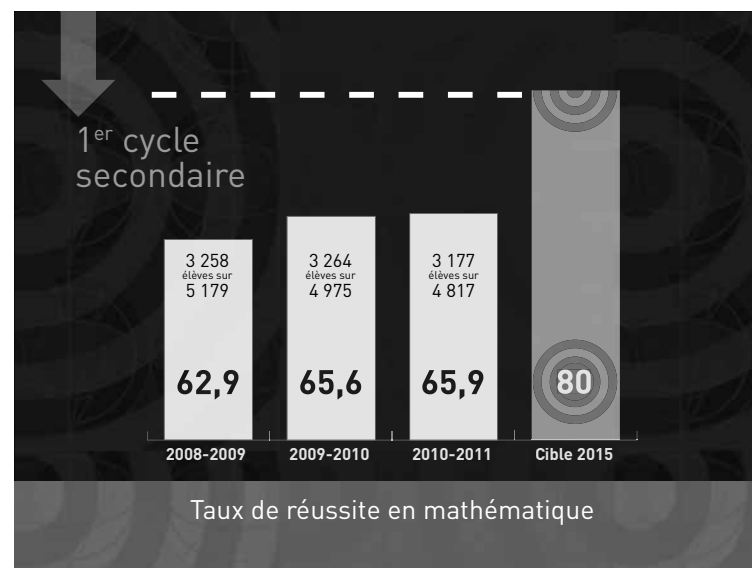
Afin de proposer un parcours diversifié et progressif en lecture, une trousse de planification du parcours littéraire a été mise à la disposition des milieux en 2010. Cette trousse donne des balises permettant de soutenir les enseignants dans l'élaboration du parcours littéraire des élèves et de favoriser 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 du MELS pour le 1^{er} cycle. 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

Parmi les cibles sur la persévérance scolaire, on trouve 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 formations. En ce sens, le taux de réussite en mathématique est une variable déterminante pour la persévérance scolaire. Ainsi, 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 %.

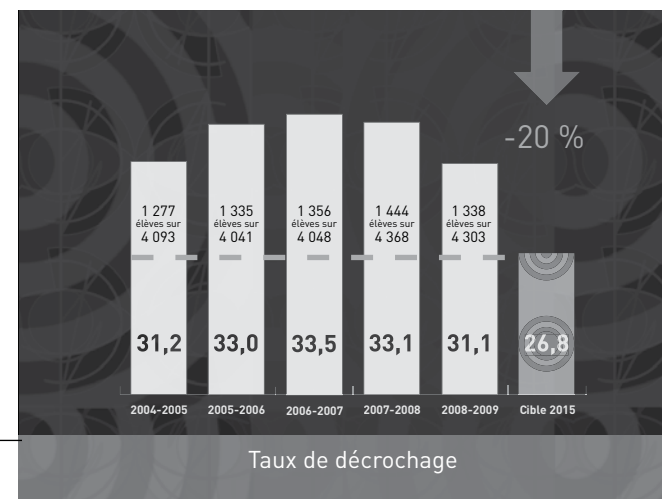
À ce chapitre, à partir d'une épreuve que nous imposons, l'analyse des résultats depuis 2009 nous permet de constater que certains éléments du programme auraient avantage à être travaillés de façon plus ciblée. Une équipe de conseillers pédagogiques en mathématique ont d'abord évalué de quelles natures 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

En 2008-2009, le taux de décrochage, des élèves de la formation générale des jeunes est de 31,1 %, 2,4 points de moins qu'en 2006-2007, alors qu'il était de 33,5 %. Le **taux de décrochage** (taux de sortie sans diplôme) est la proportion d'élèves qui ont quitté temporairement ou définitivement l'enseignement secondaire québécois sans avoir obtenu de diplôme, parmi l'ensemble des sortants (les personnes qui ont quitté le secondaire, avec ou sans diplôme). Les sortants sans diplôme ni qualification répondent aux critères suivants : l'élève n'a pas obtenu de diplôme ou de qualification durant l'année scolaire considérée et n'est pas réinscrit, nulle part au Québec, durant l'année suivante, ni en formation générale (jeunes ou adultes), ni en formation professionnelle, ni au collégial.

Nous sommes conscients que, malgré la diminution observée, 31,1 % correspond à un nombre considérable d'élèves, soit 1 338 élèves sur un total de 4 303, et ce, pour la seule année 2008-2009. Il s'agit d'une véritable préoccupation pour nous. L'atteinte de cette cible est un défi ambitieux, mais prioritaire pour la CSDM.



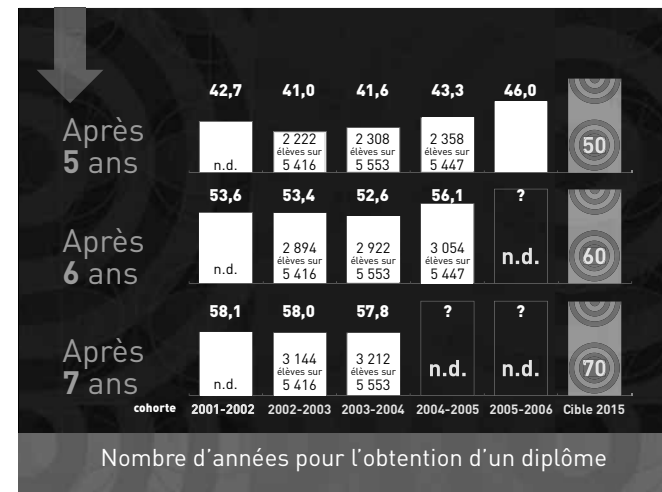
À la FCJ, à la FGA et à la FP

La CSDM s'est engagée, d'ici 2015, à augmenter la diplomation et la qualification des jeunes avant l'âge de 20 ans. Cette cible rejoint l'objectif de la Ministre qui est de hausser à 80 % ce taux pour l'ensemble du Québec, d'ici 2020.

Le MELS définit le taux de diplomation et de qualification comme étant la proportion des élèves qui, sept ans après leur entrée au secondaire (avant l'âge de 20 ans), ont obtenu un premier diplôme ou une première qualification à la formation générale des jeunes (FCJ), à l'éducation des adultes (FGA) ou à la formation professionnelle (FP). Le MELS calcule aussi des taux de diplomation intermédiaires après 5 et 6 ans.

La cohorte d'élèves qui a débuté en 1^{re} secondaire à la CSDM en 2003-2004 présente 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 celles de 2004-2005 et de 2005-2006, tendent à obtenir un meilleur taux de diplomation comparativement à celle de 2001-2002. Nous pensons 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.

La grande majorité des élèves qui obtiennent leur diplôme avant 20 ans étaient inscrits à la formation générale des jeunes. Toutefois, la formation générale des adultes (FGA) et la formation professionnelle (FP) contribuent elles aussi au taux de diplomation et de qualification des jeunes.



À la FGJ, à la FGA et à la FP

On remarque ces dernières années que la FGA diplôme de plus en plus d'élèves. Alors que 3,2 % des élèves de la cohorte 2000-2001 ont obtenu leur diplôme à la FGA avant l'âge de 20 ans, ceux de la cohorte 2003-2004 sont 4,1 %. On note par ailleurs que moins de 1 % des élèves qui ont débuté en 1^{re} secondaire à la CSDM obtiennent un premier diplôme ou une première qualification à la formation professionnelle avant l'âge de 20 ans. La CSDM compte nécessairement travailler en ce sens afin d'augmenter la proportion d'élèves de moins de 20 ans en FP. Elle s'est fixée comme cible d'augmenter de 20 % l'entrée des nouveaux élèves de moins de 20 ans dans l'un ou l'autre des programmes de FP.

Examinons maintenant les taux d'abandon des élèves en cours d'année. **Le taux d'abandon** est la proportion d'élèves ayant quitté l'école en cours d'année et dont le motif de départ est l'abandon, le marché du travail, une raison personnelle ou une raison inconnue. Il est calculé en fonction du nombre d'élèves total de l'école.

Au secondaire, le taux d'abandon est de 4,1 % en 2009 et de 2,5 % en 2010.

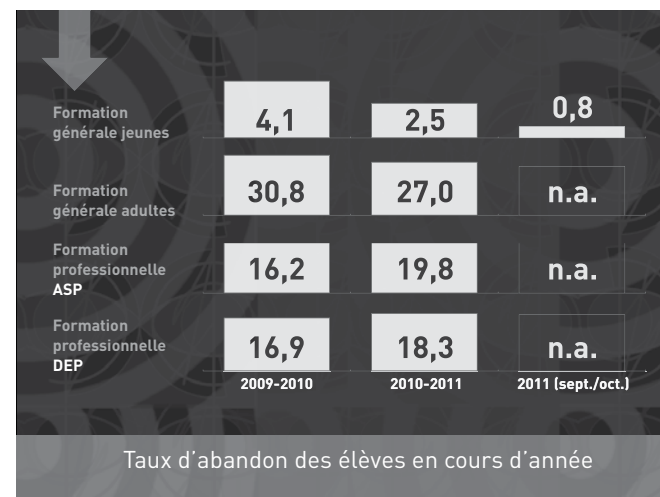
À la formation générale des adultes, on observe un taux d'abandon de 30,8 % en 2009 et de 27 % en 2010. Puisque les élèves réinscrits l'année suivante à la CSDM ne sont pas considérés, nous ne pouvons pas encore donner les résultats pour 2010-2011.

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 % le nombre d'élèves de moins de 20 ans visant 26,8 % en 2015. En 2009-2010, seulement 22,1 % des nouveaux élèves de FP avaient moins de 20 ans.

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 autre solution que 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 Déclic à Chomedey-De Maisonneuve en sont de bons exemples. Mais de nombreuses histoires à succès 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 il sera question dans la section des Priorités 2011 et recommandations. Cet accompagnement peut aussi mener l'élève vers la formation générale des adultes ou la formation professionnelle, selon son profil. Au lieu de quitter l'école, l'élève est plutôt en mouvance vers une autre structure scolaire.



Amélioration des pratiques

Bien que nous en sommes aux balbutiements de ces suivis personnalisés, nous avons développé nos habiletés en créant des programmes porteurs, mais ceux-ci doivent maintenant être intégrés de façon plus systématique dans nos activités quotidiennes. Même si chaque intervenant est concerné 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.

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 la direction de l'école décrit le travail de toute l'équipe pour accompagner les élèves et adapter l'enseignement à leurs besoins.

Avant de mettre en pratique quelque stratégie que ce soit, il faut savoir qui sont les élèves. L'école Lucien-Pagé est située en milieu défavorisé et multiethnique, elle offre ses services aux jeunes des quartiers Villieray et Parc-Extension, un des quartiers les plus défavorisés de Montréal. L'école distribue plus de 700 coupons alimentaires, et remet environ 600 chèques d'aide pour les demandes de transport. Parmi ces élèves, on compte plus de 134 nationalités, 53 langues; 18 % des élèves ont le français comme langue maternelle, 34 % parlent le français à la maison. Enfin, 56 % des jeunes sont nés au Québec.

Pour toutes ces raisons, pour motiver les élèves et les aider à réussir, toute l'équipe-école s'est mobilisée. La force de l'école Lucien-Pagé, c'est la cohésion de l'équipe-école, la direction, les enseignants, les conseil-

lers pédagogiques ainsi que de tous les autres membres du personnel.

Comprendre les élèves permet d'améliorer les pratiques, pour atteindre les cibles que s'est donné l'école Lucien-Pagé.

Les enseignants ont ciblé certaines difficultés chez leurs élèves, notamment en lecture et dans le transfert des apprentissages. Avec les deux conseillers pédagogiques, accompagnés par les ressources SIAA (stratégie d'intervention Agir autrement) de la CSDM et de la Direction régionale de Montréal, l'équipe-école a 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, l'école a utilisé les budgets du plan Réussir de la CSDM, et ceux de la Stratégie d'intervention Agir autrement.

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

Voici quelques exemples: plusieurs enseignants de Lucien-Pagé 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.

Résultats : les élèves posent moins de questions de compréhension, 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.

Ouvrant dans le domaine de l'apprentissage, l'école doit se questionner et se réajuster constamment sur ce qu'elle doit mettre en place dans ses classes, dans sa planification et dans ses actions pour augmenter la réussite de ses jeunes. Les deux groupes de travail continuent de documenter leurs interventions, afin d'alimenter et d'améliorer leurs pratiques.

Amélioration de pratique dans une classe

Voici trois autres exemples d'amélioration de pratiques en classe réalisées dans le cadre du plan Réussir.

- Le projet Actinium, en science, qui répond aux besoins particuliers des élèves à l'école secondaire Lucien-Pagé;
- le projet de persévérance Pour voir le monde 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;
- le projet d'éveil à la lecture à l'école primaire Montcalm.

L' « effet » CSDM

Budgets alloués

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 cinq ans. Ce budget sert à former, accompagner et doter ses établissements des ressources nécessaires.

Au cours de la 1^{re} année, ce budget a notamment servi 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.

Contribution des services centraux et des réseaux.

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. 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 (il en sera question un peu plus loin). Le comité directeur se rencontre plusieurs fois par année pour piloter le déploiement du plan dans l'ensemble de la CSDM. Un 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 à 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 éducatifs complémentaires est venu en appui dans l'aménagement des bibliothèques et s'est assuré de mettre en place une collection de livres adaptés aux besoins des élèves dans les bibliothèques rénovées. Enfin, les Services corporatifs et le bureau de la planification institutionnelle, en collaboration avec les réseaux, 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.

Les réseaux ont également contribué en mettant en place diverses activités ou projets arrimés à 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.

À la suite de l'analyse de la première année de l'implantation du plan Réussir de la CSDM, le professeur Deniger a formulé les sept recommandations suivantes :

- élaborer une stratégie qui définit clairement les rôles des divers acteurs responsables de la transmission de l'information aux divers paliers de l'organisation
- améliorer la qualité des plans de réussite par la révision du gabarit institutionnel, l'élaboration d'une procédure de validation externe des plans avant qu'ils soient soumis à l'approbation des conseils d'établissement, et ce, tout en s'assurant de l'arrimage adéquat des plans de réussite des établissements avec le plan Réussir de la CSDM
- assurer une constance du suivi aux divers niveaux de l'action
- questionner l'efficacité de la gestion des ressources et en resserrer le contrôle
- se concentrer davantage 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
- repenser certaines pratiques de développement professionnel et répondre à certains besoins spécifiques de formation et d'accompagnement
- prévenir les découplages organisationnels.

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 d'un 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 effet considérable 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.

La CSDM réalise périodiquement des sondages auprès des utilisateurs de ses services. Les résultats 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 2011 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. Quatre-vingt-trois pour cent des répondants croient même que cette mesure devrait s'appliquer également au personnel de l'école ou du centre.

Plan d'action EHDA (élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage)

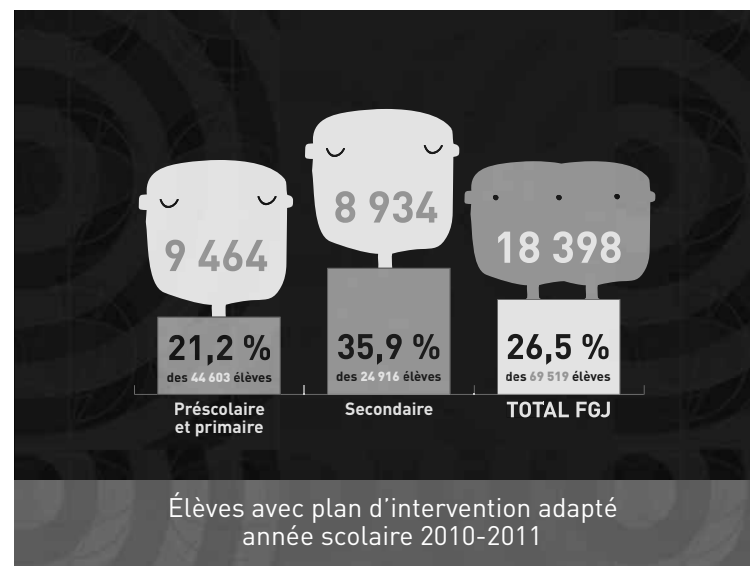
L'école publique doit être en mesure de répondre aux besoins de tous les enfants. Dans les faits, la CSDM alloue plus de fonds au service des enfants vulnérables qu'elle n'en reçoit. À titre d'exemple, les élèves ayant des difficultés d'apprentissage et d'adaptation sont financés historiquement à un 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 qu'en octobre 2010, la CSDM tenait une conférence de presse sur le dossier des élèves HDAA, ou 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 les associations. Nous visons adopter ce plan d'action pour l'année 2011-2012.



Priorités 2011 et recommandations

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 23 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 été inaugurée à l'hôpital Sainte-Justine à la rentrée scolaire 2011.

D'autres organismes jouent un rôle important auprès de nos élèves. Par exemple, 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

Il importe de souligner 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 pour suggérer d'autres moyens que 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. Il est question aussi de 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

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 trouve sur le territoire du quartier cinq écoles primaires et une école secondaire considérées comme étant les plus défavorisées au Québec. On trouve aussi deux centres de formation générale des adultes et une école de formation professionnelle.

Pratiques organisationnelles :

Au chapitre des pratiques organisationnelles, le projet de campus vise les pratiques suivantes :

- Le regroupement et le fonctionnement des cinq écoles primaires, de l'école secondaire, des deux centres de FGA et de l'école de FP à l'image d'un « campus universitaire », correspondant au territoire géographique du quartier, sur lequel seraient 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.
- L'organisation et la distribution des ressources humaines, matérielles et financières de la Commission scolaire, effectuées à la manière d'une coopérative de services entre les neuf établissements scolaires, considérés comme des pavillons du campus. Les pavillons offriraient des services généraux ou spécifiques en fonction des besoins ponctuels de formation pour répondre à des problèmes concrets d'apprentissage et d'enseignement.
- Le déplacement des élèves et du personnel d'un pavillon à l'autre par l'entremise de 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 aux services de l'école secondaire pour les élèves du primaire permet d'approprier et de s'approprier progressivement le milieu secondaire.

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 primaire et au secondaire, chaque pavillon 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.
- Chaque école 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)

Chaque volet 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 de 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 ressources matérielles et organisationnelles à l'ensemble des élèves du campus sous l'angle de la coopérative de services.
 - Activités parascolaires (par exemple : aide aux devoirs, accès à une piscine ou à une salle de théâtre avec du personnel en soutien).
 - 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).
 - 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 :
 - accorde des ressources supplémentaires pour résoudre les problèmes sous l'angle d'une coopérative de services;

- 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;
- fait en sorte de revitaliser les écoles du quartier et d'améliorer le milieu de vie.

La CSDM, à l'initiative du Conseil des commissaires, 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 importante 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.

Priorités 2011 et recommandations

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 des commissaires, la CSDM a implanté huit navettes scolaires afin de faciliter l'accès de ses élèves à la 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 liées 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 de Montréal
- 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 ses 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 réalisé 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 et 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 à 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 pour 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.

Priorités 2011 et recommandations

- 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.
- 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 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 tablerons 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**. Notre démarche avec le professeur Deniger, notre projet Campus dans le quartier Centre-Sud, l'énumération de nos nombreuses actions concertées avec des partenaires et des collaborateurs démontrent 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. 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 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 sommes aussi conscients de nos faiblesses que de nos forces. C'est d'ailleurs ce que nous enseignons à nos élèves : connaître ses faiblesses, tabler sur ses 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, par 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, et 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. Malgré que notre cible de 80% à atteindre d'ici 2015 semble soudain bien élevée au regard de nos récents résultats, le travail des conseillers pédagogiques et de nos enseignants indique que nous sommes déjà en action et que la situation ne peut que s'améliorer au cours des prochaines années.

Un autre élément préoccupant est le grand **nombre de nos élèves de moins de 20 ans 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 trouvent composés de deux groupes d'élèves bien distincts, aux difficultés et aux motivations fort différentes.

Parallèlement, une autre situation préoccupante est le **manque d'élèves de moins de 20 ans inscrits en formation professionnelle**. Tel que mentionné auparavant, une de nos cibles vise 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 aux élèves 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 lacunes 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 ont des résultats au bilan de fin de cycle **se situant entre 60% et 69%** est une autre situation qui nous préoccupe. Malgré la note de passage atteinte, ces élèves sont dans une situation précaire. 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 relatifs aux 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 Collette, 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 souhaitons que les résultats et les taux de persévérance scolaires soient diffusés par le MELS 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.

L'environnement des élèves

Pour apprendre, il faut avoir les meilleures conditions possibles. Le présent chapitre concerne l'environnement des élèves pour réussir. Tout ce qui touche la qualité des milieux de vie peut faire toute la différence dans l'apprentissage, la persévérance et la réussite, comme dans la prestation de service de nos employés. À Montréal, deux défis majeurs coexistent, même s'ils ne posent pas les mêmes difficultés : la diversité culturelle et la défavorisation. C'est pourquoi l'effet de la Commission scolaire sur ces enjeux est capital. Pour offrir des services adéquats, ciblés, équitables, il faut en exercer une coordination sur tous les plans. Et parce que ce sont des personnes qui constituent une commission scolaire, il faut développer une écoute exceptionnelle et savoir passer à l'action. À la base, il faut bien connaître nos élèves. Qui sont-ils ? Comment vivent-ils ?

Les élèves de la CSDM et leur famille vivent au cœur d'une grande ville aux défis et aux potentiels impressionnants. Pensons seulement à la diversité culturelle. Par exemple, Montréal est la terre d'accueil de près de 72 %* de tous les nouveaux arrivants au Québec devant s'adapter, s'intégrer à la société québécoise et à sa culture, pour une moyenne annuelle de 33 000 personnes depuis les dix dernières années. À Montréal, un citoyen sur 5 est un immigrant. Notons que plus les personnes immigrantes diffèrent par la langue, l'ethnie, la religion, etc. – et ce sera encore plus vrai pour les prochaines vagues d'immigration – plus leur intégration à notre société et à notre culture en français sera primordiale pour maintenir la cohésion et l'harmonie.

Parlant d'harmonie, rappelons-nous une citation célèbre concernant nos jeunes :

« Notre jeunesse est mal élevée. Elle se moque de l'autorité et n'a aucune espèce de respect pour les anciens. Nos enfants d'aujourd'hui ne se lèvent pas quand un vieillard entre dans une pièce. Ils répondent à leurs parents et bavardent au lieu de travailler. Ils sont tout simplement mauvais. » *Socrate*

On ne peut que constater que, de tout temps, les adultes ont eu la même perception des jeunes. Cependant, chaque jour, près de 30 000 ados se déversent dans les rues de Montréal. Ils vont à l'école ou en reviennent, et ils font très peu de folies puisqu'il y a très peu d'incidents. Nos jeunes sont des acteurs de la paix sociale et participent à la qualité de vie à Montréal.

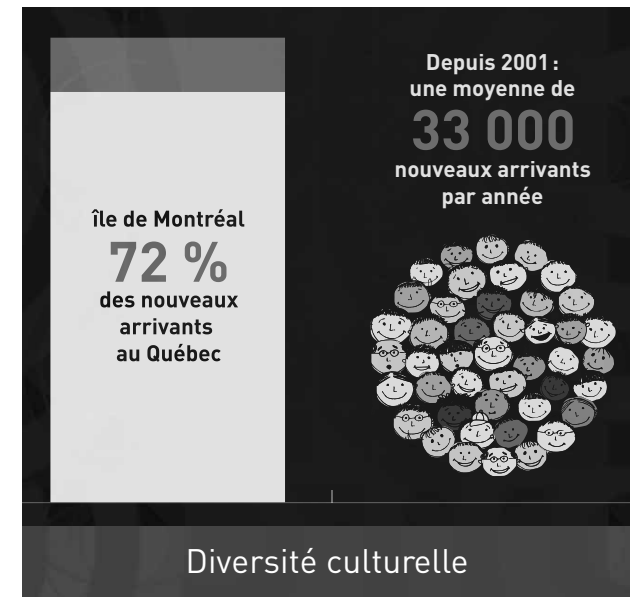
*Source : Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles

Montréal se distingue également par la disparité économique de sa population. Un très grand nombre de nos élèves sont fragilisés par la défavorisation économique et sociale. Ces enjeux sont majeurs et demandent que nous tous – parents, équipes-écoles, associations et groupes communautaires, municipalité – unissions nos efforts. C’est aussi dans cette optique que travaille le Comité de gestion de la taxe scolaire de l’île de Montréal. En plus d’offrir un soutien technique, administratif et financier aux cinq commissions scolaires de l’île de Montréal, le Comité de gestion est au service des plus démunis dans les milieux défavorisés en redistribuant une partie de ses revenus aux cinq commissions scolaires en fonction du degré de défavorisation de leurs élèves, en favorisant la concertation et la recherche et en préparant, par exemple, les cartes de défavorisation des familles et la classification des écoles selon les indices de défavorisation. Ce sont des outils indispensables et très aidants. Cependant, ils sont soumis aux fluctuations du revenu familial et ne tiennent pas compte du facteur immigration à Montréal. Par ailleurs, le sens même de la taxe foncière a été détourné de son but premier, passant de projet participatif, à projet administratif – servant à financer l’entretien des équipements et des bâtiments, la consommation énergétique, le transport scolaire et d’autres frais administratifs, au lieu de programmes pour les plus démunis. Si bien que la valeur d’une maison a de moins en moins d’incidence sur l’argent disponible pour des programmes aux élèves en milieu défavorisé, ou de plus en plus, selon le point de vue de l’observateur. Une situation qui ajoute à notre réalité montréalaise.

La Mesure alimentaire

La CSDM a donc adopté plusieurs mesures pour faciliter les conditions d’apprentissage. L’une des plus importantes est la Mesure alimentaire, en place depuis 1991. Il s’agit d’un programme de soutien alimentaire permettant d’offrir un dîner aux élèves les plus défavorisés, selon l’indice de défavorisation du Comité de gestion de la taxe scolaire de l’île de Montréal. Selon nos données statistiques, 48 % des élèves de la CSDM proviennent de milieux socio-économiquement faibles. Cependant, la CSDM répond aux besoins de soutien alimentaire de 18 % d’entre eux. Nous travaillons en partenariat avec le Collectif de la Table des écoliers, qui regroupe dix organismes communautaires de quartier, dont la Relance, Le Garde-manger pour tous et le Chic Resto Pop. La Mesure alimentaire est financée à partir d’un budget du MELS et de la CSDM, et par la contribution symbolique demandée aux parents des élèves qui en bénéficient. Soulignons que, cette année, la contribution des parents est passée de 0,50 \$ à 0,75 \$, en raison de l’inflation du coût des aliments, et considérant que nous n’avons demandé aucune augmentation depuis les 20 dernières années. Depuis 2003-2004, en plus des budgets provenant du MELS et du CGTSIM, la CSDM investit environ 2 millions de dollars pris à même son budget afin d’élargir la Mesure alimentaire et de mettre en œuvre une mesure bonifiée pour certains milieux.

Le programme de lait-école permet aussi d’offrir un berlingot de lait à 40 000 élèves du primaire, de 2 à 5 fois par semaine et le programme Opération Solidarité offre une collation à 20 600 élèves de 67 écoles défavorisées. Précisons que, faute de moyens, la Mesure alimentaire ne comble les besoins que de 18 % de nos élèves en milieu défavorisé, soit 12 000 élèves alors qu’ils sont 30 000. C’est dire qu’elle ne répond pas aux besoins d’autres élèves. Pour y parvenir, il nous faudrait 15 millions de dollars de plus par année. Nous ne pouvons que le répéter : la faim des enfants, il faut en voir la fin. C’est pourquoi, toujours en collaboration avec la Table des écoliers, nous examinons la mise en œuvre d’une mesure alimentaire universelle pour soutenir tous les enfants provenant d’une famille en milieu socioéconomique faible, peu importe leur école. Nous évaluons aussi la faisabilité d’une cantine pour tous les élèves, que nous définissons par l’offre quotidienne de dîners équilibrés à tous les élèves de toutes nos écoles. Dès la rentrée 2013, nous voulons mettre de l’avant un projet pilote de cantine dans différents quartiers dans la perspective de déployer une mesure universelle à l’échelle de la CSDM.



L'environnement des élèves

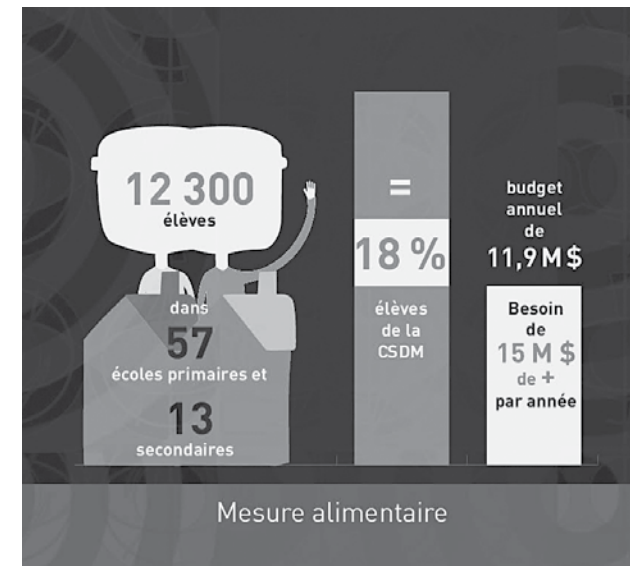
Évidemment, le financement de ces programmes est complexe, dans les pays où cela se fait, notamment en Finlande et en France, la majorité des budgets proviennent d'instances municipales ou gouvernementales autres que le système scolaire. Nous avons demandé aux parents «qui devrait défrayer le coût des repas offerts aux enfants en milieu défavorisé?» : 25 % ont désigné le ministère de la Santé et des Services sociaux, 17 % le MELS et 13 % la CSDM. Pour les enfants en milieux favorisés, 70 % des parents croient que c'est à eux à déboursier le prix du repas de leur enfant.

La CSDM a aussi pris l'habitude de la saine alimentation. En effet, dans nos cafétérias, pas de friture, pas de confiserie, pas de boissons gazeuses. À ce propos, en octobre 2011, la CSDM a adopté la nouvelle Politique pour une saine alimentation, qui vise à favoriser et à promouvoir l'acquisition de saines habitudes alimentaires chez les élèves. Cela dit, il faut faire mieux, surtout au secondaire. Il faut favoriser l'achalandage des cafétérias, pour contrer la compétition de la restauration rapide et des dépanneurs par une variété d'aliments sains et bien présentés.

En plus du soutien offert grâce à la Mesure alimentaire, la CSDM souhaite implanter dans les écoles et les communautés de plus en plus de solutions durables pour accompagner les élèves et leur famille vers l'autonomie alimentaire. D'ailleurs, la CSDM et ses nombreux partenaires souhaitent la réintroduction de cours d'économie familiale actualisés, intégrés ou non au cursus. L'éducation à l'alimentation est essentielle pour réussir à changer les habitudes alimentaires des élèves.

En attendant, plusieurs écoles et partenaires offrent aux élèves et à leurs parents diverses activités. Par exemple, des ateliers culinaires avec la Tablee des chef ou les Ateliers 5 épices; des cuisines collectives, avec les Cuisines collectives; des épiceries communautaires avec les Magasins Partage, dont nous sommes des grands supporteurs; ou des jardins communautaires et des ateliers d'agriculture urbaine, avec Les Jeunes Pousses ou Communiterre.

Dans le quartier Centre-Sud, en plein cœur de Montréal, l'école Jean-Batiste-Meilleur met actuellement en œuvre un projet d'intégration en alimentation dans son programme éducatif, avec une vraie cuisine pour les enfants et les parents - la première académie culinaire du genre au Québec. Les bienfaits d'une bonne alimentation sur la santé sont bien connus, mais il faut également comprendre que les nombreux organismes communautaires qui, chaque jour, préparent et servent les repas aux élèves, sont de véritables entreprises d'économie sociale. Par exemple, ils engagent du personnel en réinsertion sociale : une mission louable, certes, mais fondamentale pour un meilleur développement social. Nous avons accueilli avec plaisir la nouvelle d'une consultation publique sur l'agriculture urbaine à Montréal. Déjà, puisqu'on mentionnait ce quartier, l'école secondaire Saint-Henri dispose d'un toit vert; nous avons expérimenté un jardin sur le toit à l'école Carneau, avec notre partenaire La Ruelle de l'Avenir, et plusieurs écoles primaires ont des jardins magnifiques et y font la cueillette de fruits et de légumes.



Les services de garde

La CSDM a le plus grand service de garde en milieu scolaire au Québec. Il y a un service de garde dans presque toutes nos écoles primaires, et dans certaines de nos écoles spécialisées, qui reçoivent plus de 23 700 élèves, de façon régulière ou sporadique, avant et après les heures de classe et pendant les journées pédagogiques. Cela représente 53,2 % des élèves au primaire. En plus de l'aide aux devoirs, le service de garde offre aux enfants d'autres activités ludiques ou éducatives. Cette année, en collaboration avec les éducatrices en service de garde, dix projets serviront de pilote pour l'aide aux devoirs et pour les services éducatifs aux enfants de 4 ans.

Par exemple, pour l'aide aux devoirs, voici cinq projets avec des approches différentes :

- Dans le réseau Nord, aux écoles Saint-Isaac-Jogues et Saint-Benoît, une activité de Taekwondo au centre Acadé-Kicks pour promouvoir la réussite et l'activité physique. Deux fois semaine, les jeunes y sont transportés en bus après avoir fait leur devoir, et une collation santé leur est offerte avant l'activité.
- Dans le Réseau Sud, à l'école Au Pied-de-la-Montagne, des ateliers d'aide aux devoirs réalisés par des enseignants d'immigration récente inscrits à l'Université de Montréal au certificat d'enseignement. Ce projet les accompagne dans leur insertion professionnelle et soutient les élèves qui n'ont pas toujours de l'aide à la maison parce qu'ils n'ont pas le français comme langue maternelle.

- Dans le Réseau Ouest, «On apprend le samedi», dans les cinq école de Côte-des-Neiges. Tous les samedis matins, les enfants reçoivent une aide individuelle en français et en mathématiques avec la collaboration de l'organisme communautaire PROMIS. Pendant ce temps, leurs frères, sœurs et parents ont des activités de stimulation, de francisation et de soutien.
- Au Réseau Est, à l'école La Vérendrye, 28 élèves recevront un soutien pour leurs devoirs. Les éducatrices du service de garde pourront libérer trois enseignantes de leur surveillance d'élèves pour que chacune puisse veiller sur un groupe-cycle.

- Au Réseau Centre, à l'école Alphonse-Desjardins, 35 élèves sélectionnés et répartis en neuf groupes pourront bénéficier de l'aide de moniteurs pour faire leurs devoirs. Chacun aura deux heures de soutien par semaine.

Au réseau EHDA, un projet de zoothérapie vise 14 élèves sourds qui présentent un trouble envahissant du développement ou ont une déficience intellectuelle. La présence d'un animal permettra à ces enfants d'exercer leur habileté de communication. Il sert aussi de dérivatif à l'anxiété et facilite le contact entre l'enseignant et l'enfant. Les enfants seront ainsi plus calmes et mieux disposés aux apprentissages.

Pour les enfants de 4 ans qui n'ont pas fréquenté de CPE ou de garderie, le programme Cap sur la prévention des difficultés de lecture et d'écriture regroupe cinq écoles. Sous forme d'ateliers, deux fois semaine, des groupes de cinq enfants feront des activités d'éveil à la lecture, de développement de la motricité fine et du langage. Les cinq écoles participantes sont Saint-Justin, Saint-François-d'Assise, Armand-Lavergne, Saint-Zotique et La Visitation.

Nous rejoignons toutes les études, et notre pratique le démontre : plus nous agissons tôt, plus nous facilitons l'épanouissement et la réussite des enfants.



L'environnement des élèves

Ces services de garde, qui relèvent des directions d'école, sont accessibles à tous les parents. En 2010-2011, cependant, la souplesse que nous avons exercée envers les mauvais payeurs nous a occasionné un déficit de 2,2 millions de dollars, et ce, malgré le faible coût des services, 7 \$ par jour. Il est intéressant de constater que les mauvais payeurs ne sont pas nécessairement les plus défavorisés. Cette situation nous oblige désormais à appliquer des mesures allant du simple rappel à l'arrêt complet des services en cas de non-paiement. Même avec discernement et bienveillance, chacun peut comprendre que nous devons faire preuve de plus de vigilance, ne serait-ce que par souci d'équité envers les autres parents.

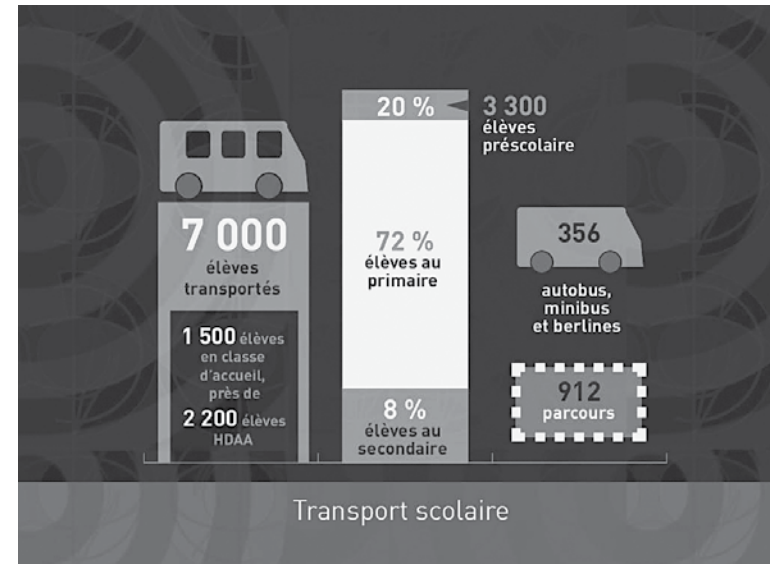
Nous travaillons actuellement à une politique sur la qualité des services de garde. Pour nous, en plus de sa fonction de «garde», ce service doit contribuer à la réussite des élèves qui y sont inscrits. Cette attente place le service de garde comme un partenaire à part entière des autres services de l'école. Il devient un des éléments d'une triade - qu'on pourrait appeler «services éducatifs intégrés» de l'école - les deux autres éléments étant les services d'enseignement et les services professionnels ou services éducatifs complémentaires. Aussi, depuis cet automne, il n'est plus possible de travailler dans un service de garde sans détenir, au minimum, une attestation de formation professionnelle en service de garde. Cela nous assure que tout le personnel sera en mesure de relever les défis auxquels le plan Réussir les convie, eux aussi, et de jouer leur rôle de premier plan au sein de l'équipe-école.

Nous souhaitons adopter cette politique au printemps 2012. Pour tous ces dossiers, nous travaillons en collaboration avec l'Association professionnelle du personnel administratif (APPA).

Le transport scolaire

Une des responsabilités de la CSDM est d'organiser quotidiennement le transport scolaire sécuritaire, adéquat et efficace pour les élèves qui y ont droit, selon sa Politique de transport. En 2010-2011, sur quelque 69 000 élèves, plus de 7 000 élèves étaient transportés: 3 300 élèves au préscolaire (20%), au primaire (72%) et au secondaire

(8%), 1 500 élèves en francisation dans les classes d'accueil, et près de 2 200 élèves HDAA. Le Bureau du transport planifie les circuits de divers types de véhicules en fonction de notre clientèle, soit en autobus, en minibus ou en berline. Tous ces véhicules peuvent être adaptés pour accueillir des élèves handicapés ou à mobilité réduite. Ça signifie 356 véhicules soir et matin pour effectuer 912 parcours. Pour les trajets, plusieurs facteurs sont pris en compte, en partant du fait qu'ils ne doivent pas dépasser 60 minutes. Les véhicules utilisés sont en majeure partie issus de contrats avec des transporteurs privés, mais nous disposons aussi d'une flotte de 17 autobus adaptés pour les élèves HDAA.



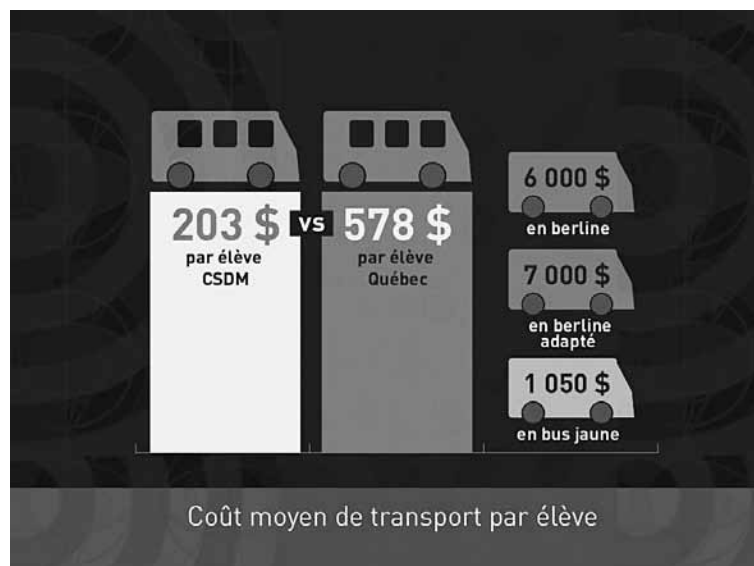
Il faut savoir que la grande majorité des élèves de 5^e et 6^e année et tous les élèves du secondaire utilisent le transport en commun. Ces élèves peuvent se faire rembourser 70% du titre de transport en commun. Ainsi, en 2010-2011, la CSDM a versé 1,168 million de dollars aux 4 000 parents qui se sont prévalus de cette mesure.

- 4 000 en transport en commun

- 58 000 marcheurs

- 70 % carte Opus remboursé à 4 000 parents

= **1,168 M \$**

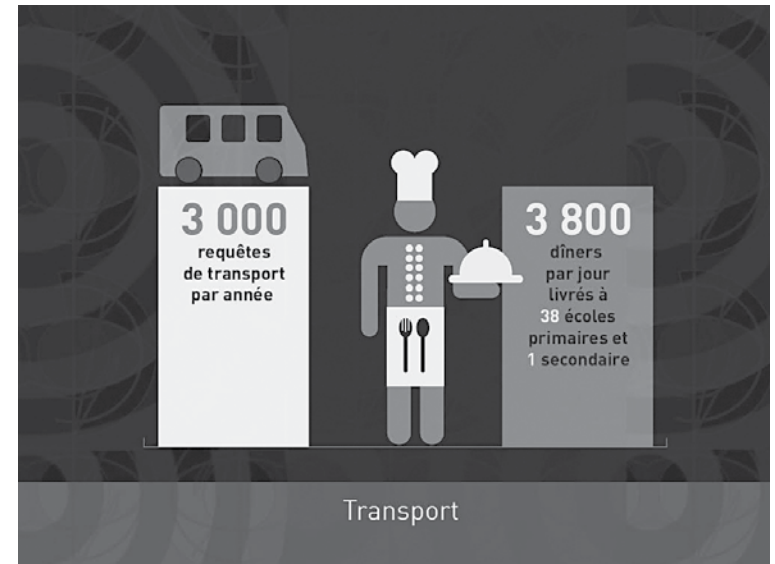


En considérant la population scolaire totale, le coût moyen de transport par élève est plus faible à la CSDM que dans le reste du Québec, soit 203 \$ par élève contre 578 \$ pour l'ensemble du Québec. Si on considère le total des élèves transportés, le coût moyen devient plus élevé, en raison de sa plus forte diversité de clientèles et de points de service. C'est aussi vrai pour les élèves HDAA dont le coût de transport oscille entre 6 000 \$ et 7 000 \$ par rapport à 1 050 \$ pour un élève en bus jaune en raison de leurs handicaps plus lourds, plus diversifiés. À la CSDM, les élèves HDAA se trouvent à 40% en écoles spécialisées contre 14% dans les autres commissions scolaires. Notre très grand nombre d'élèves handicapés ou avec des troubles graves de comportement s'explique par le fait que les handicaps des élèves HDAA sont généralement plus lourds et plus diversifiés sur notre territoire en raison de la présence des centres spécialisés de santé, des hôpitaux et de notre mandat suprarégional de services.

L'environnement des élèves

Cette année, nous avons fait mener une étude d'efficience du transport scolaire à la CSDM par la firme Roche, section transport, incluant la recommandation de solutions d'optimisation et de réduction des coûts ou la bonification du financement. Car il faut savoir que, d'année en année, devant les besoins grandissants des élèves handicapés, notre offre de service a également évolué, par exemple par l'ajout de berlines adaptées. Tant et si bien que, l'an dernier, nous avons un déficit de 3,27 millions de dollars, et ce, malgré l'apport gouvernemental de 1,5 million de dollars. Les résultats de cette étude nous permettront, entre autres, de déterminer si notre financement est adéquat.

Par ailleurs, la CSDM est propriétaire d'une flotte de quelque 90 véhicules, surtout des camions équipés pour permettre à des équipes d'ouvriers de répondre aux demandes d'entretien et de réparation des établissements, pour déménager du mobilier et de l'équipement, livrer du courrier et de la marchandise entre les établissements, ce qui totalise près de 3 000 requêtes de transport chaque année. En plus, chaque jour, 3 800 repas préparés dans six cafétérias d'école secondaire sont acheminés vers 38 écoles primaires et une secondaire. Afin de répondre à la demande, il pourrait y avoir des ajouts de livraison de repas dans d'autres écoles dès l'an prochain. Le transport collabore aussi à des projets spéciaux: en 2009, nous avons organisé le transport de 12 000 élèves vers 11 centres de vaccination lors de la campagne pour contrer la grippe A H1N1.



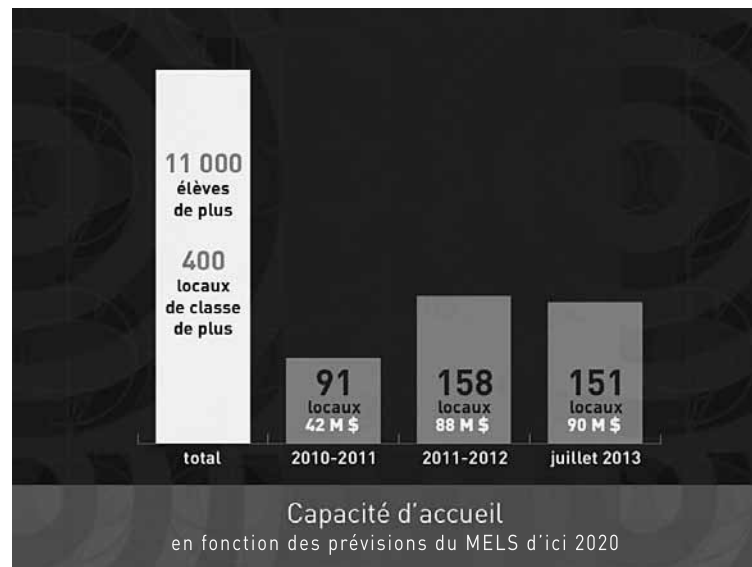
Le besoin de places dans nos écoles (capacité d'accueil)

En 2009, le MELS décidait de réduire sur trois années le nombre d'élèves par classe au primaire, le rapport élèves-enseignant, ce qui implique l'ajout de classes. De plus, les prévisions du MELS annonçaient une augmentation importante de la population scolaire sur une période de 10 ans, jusqu'en 2020, soit plus de 11 000 élèves pour notre seul territoire. Cette situation commande une réorganisation de l'utilisation de l'espace dans les établissements. L'ensemble de cette réorganisation est déterminé par la capacité d'accueil des établissements, c'est-à-dire le nombre d'élèves qu'une école peut recevoir.

La CSDM a donc procédé à une vaste opération de révision des capacités d'accueil de ses établissements, et analysé l'ajout de locaux par des réaménagements, des agrandissements, des reprises d'immeubles excédentaires et des nouvelles constructions selon les besoins des quartiers pour trouver des solutions durables et réalisables d'ici 2015. Ces solutions prennent en compte un certain nombre de sensibilités ou de préoccupations que nous avons par rapport, notamment, aux besoins des élèves, à la présence d'organismes communautaires dans nos locaux, à nos immeubles loués à des partenaires, à la stabilité du personnel et des élèves et à la variation de la population scolaire au sein d'un même quartier. Ces principes nous ont guidés pour maintenir la qualité des services et la sécurité de tous.

Globalement, 400 locaux de classe supplémentaires sont requis pour répondre aux besoins selon qu'ils sont imminents, à court terme ou à moyen terme. À la lumière des analyses, une planification serrée a été élaborée et, actuellement, les travaux sont en cours. Nous en faisons un suivi rigoureux. Pour les années 2012 à 2015, la CSDM a fait des recommandations au MELS, et des demandes de financement. Ceci n'exclut pas d'autres demandes que nous pourrions effectuer en cours de route. Ainsi, trois vagues de construction ont été prévues : 91 locaux de classe l'an dernier pour lequel le MELS a annoncé l'octroi de 42 millions de dollars; 158 locaux en 2011-2012, pour un montant approximatif de 88 millions de dollars et, lorsque le MELS aura octroyé les 90 millions de dollars qui seront requis l'été 2012, la construction de 151 locaux pourra débuter en 2013.

En raison des travaux, une mesure de dérogation temporaire de notre politique d'admission a été mise en place pour les écoles Louis-Colin, Marie-Rivier, Saint-Bernardin, Sainte-Lucie et Saint-Mathieu. Cette dérogation prévoit que les nouveaux élèves inscrits dans ces écoles puissent être redirigés vers une école avoisinante, en prenant en compte la distance entre le domicile et l'école, plutôt que leur ordre d'arrivée. Nous avons aussi commencé à analyser la répercussion d'un plus grand nombre d'élèves dans nos écoles secondaires. Également, concernant notre politique d'admission, nous allons apporter des changements pour que plus aucun parent ne fasse la file pour le libre-choix. Dès la rentrée prochaine, en projet pilote, plusieurs solutions seront expérimentées parmi celles envisagées, dont le tirage au sort, l'inscription en ligne et, même, un mini SRAM-CSDM pour que les parents puissent faire trois choix (SRAM: Service régional d'admission du Montréal métropolitain).



L'environnement des élèves

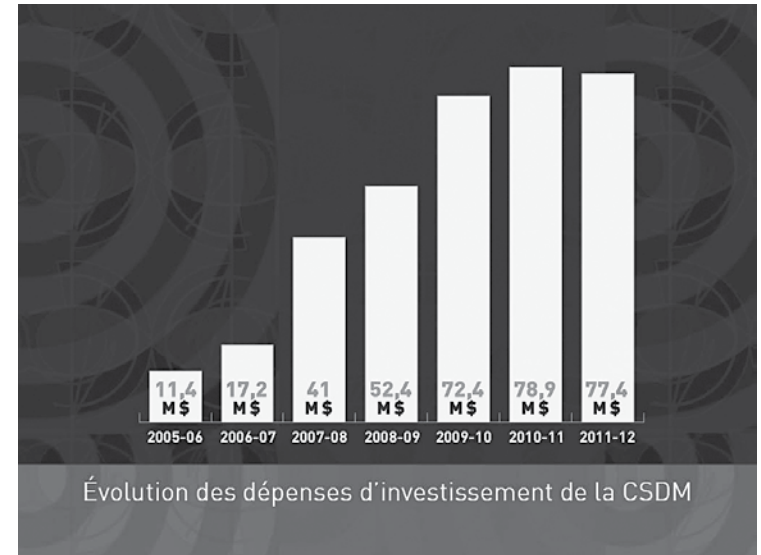
Les Grands chantiers

La CSDM dispose d'un parc immobilier d'une valeur de plus de 2 milliards de dollars. Il est composé de quelque 200 immeubles réservés à des activités éducatives, nos établissements, et un peu plus de 90 autres immeubles. Nous sommes donc responsables de l'entretien et du maintien de ce grand parc immobilier dont l'âge moyen approche les 60 ans. Plusieurs de nos écoles ont une valeur patrimoniale - certaines sont âgées de plus de 150 ans.

En 2007, nous avons lancé un Plan d'accélération de remise en état des bâtiments, dans le but de résorber graduellement le déficit d'entretien qui affecte durement les immeubles. Ces projets touchent l'enveloppe - toiture, maçonnerie, portes et fenêtres, et les systèmes électromécaniques - chauffage, ventilation et conditionnement de l'air. Plus récemment, d'autres types d'intervention ont pris plus de place dans la programmation des projets de réfection. Pensons à l'amélioration de l'efficacité énergétique, au Programme de gestion de l'amiante, à la réhabilitation des terrains contaminés, à l'amélioration de l'accessibilité des immeubles aux personnes handicapées et à l'embellissement des cours d'école. Ces dernières sont extrêmement importantes pour la vie de l'école et du quartier. Les parents sont souvent très impliqués dans les projets de cours d'école, qui incluent la préparation des terrains, l'aménagement d'aires de jeux, des îlots de verdure, etc.

Notez que nous faisons aussi de l'entretien préventif, par exemple, la prévention de défaillance prématurée des divers systèmes et la mise aux normes d'installations, pour assurer un usage sécuritaire, confortable et fonctionnel des lieux. La CSDM a investi plus de 240 millions de dollars dans le programme des Grands chantiers, c'est à dire dans ses infrastructures. Jusqu'à maintenant, plus de 800 projets ont été réalisés dans près de 200 établissements.

Vous remarquerez que les dépenses d'investissement de la CSDM ont progressé de façon vertigineuse ces dernières années. De 11,4 millions de dollars qu'elles étaient en 2005-2006, elle sont passées à 78,9 millions de dollars en 2010-2011. Pour la seule année 2011-2012, tout programme confondu, 77 millions de dollars seront investis dans les projets d'entretien des écoles. À cette somme s'ajoutent les 42 millions de dollars annoncés par le MELS pour le manque de places. Pour l'année en cours, compte tenu des résultats déjà comptabilisés, les investissements dans le maintien et l'amélioration d'un environnement stimulant, sain et sécuritaire pour les élèves et le personnel atteindront de nouveaux sommets. Le déficit d'entretien accumulé est estimé à près de 500 millions de dollars. Nous devons poursuivre nos efforts, voire augmenter la cadence pour résorber ce déficit au cours des 10 prochaines années.



Soulignons ici que la problématique liée aux vieux immeubles est la même partout au Québec. Les fonds nécessaires seulement pour un meilleur entretien pourraient bien s'avérer aussi importants que ceux pour les ponts... Par exemple, les travaux de quelque 6 millions de dollars effectués à l'école Baril, avec tous les désagréments causés au milieu, et plus récemment le dossier des écoles Hochelaga, Saint-Nom-de-Jésus et Saint-Gérard, traité avec la Direction de santé publique, à la suite duquel la CSDM a annoncé la mise sur pied d'un «Programme de la qualité de l'air», puis un investissement de 10M\$ pour vérifier la qualité de l'air et procéder aux travaux nécessaires dans ses établissements.

Étant donné notre mission éducative et parce que ces installations sont aussi touchées par le déficit d'entretien, nous devons aussi investir des sommes importantes dans la rénovation et le réaménagement des bibliothèques, des gymnases, des cafétérias et des amphithéâtres, au cours des prochaines années.

Tous ces travaux sont encadrés dans un périmètre légal relativement complexe. En cas de doute, le comité de suivi des contrats mis en place par le Conseil des commissaires a demandé de multiples avis auprès du Service de la vérification interne pour que tous nos processus menant aux contrats soient rigoureux et en conformité avec la Loi des contrats des organismes publics. En outre, la multiplication et la diversité des projets imposent un encadrement rigoureux en matière de sécurité. En vertu des nombreuses lois qui régissent le domaine de la

construction, des obligations de diligence raisonnable incombent à la Commission scolaire, comme donneur d'ouvrage, employeur et propriétaire.

La cohabitation chantier/école impose une tolérance zéro en matière de risque. À cet égard, un Guide de gestion des mesures de prévention sur les chantiers de construction a été mis en place à l'intention des chargés de projets et des entrepreneurs généraux. Ce guide de prévention édicte des normes claires pour assurer la sécurité de tous les usagers de l'école. Pour chaque chantier, nous communiquons aux parents un maximum d'information, d'abord par écrit, puis par des rencontres avec eux lorsque nécessaire, et avec le conseil d'établissement. Chaque détail est important, depuis les dates de début et de fin approximative du chantier à l'installation de clôtures pour délimiter les zones d'opération. Car parallèlement à l'aspect sécurité, nous avons aussi porté une attention particulière à informer, à rassurer et à inviter les parents, les élèves et le personnel à faire preuve d'une salubre patience face aux travaux, étant donné leur caractère incontournable. *La liste des travaux se trouve aussi sur notre site Web.*

L'environnement des élèves

Les grands projets

À travers ces travaux, nous avons réalisé ou sommes en voie de réaliser de grands projets. En mai dernier, nous avons inauguré **le nouvel auditorium de l'école secondaire Saint-Luc**, un investissement de quelque 4 millions de dollars qui permettra à l'école de continuer de rayonner par ses productions musicales et son travail avec ses nombreux partenaires, comme le Festival de jazz et l'Orchestre métropolitain.

Le gymnase de l'école Saint-Jean-de-Matha : une nouvelle installation pourrait offrir des activités à la fois à nos élèves et aux citoyens de l'arrondissement du Sud-Ouest. Un protocole d'entente et une convention d'utilisation entre la CSDM et l'arrondissement sont actuellement en négociation.

La salle de concert Joseph-François-Perrault : une nouvelle salle de concert pouvant accueillir 650 spectateurs, 72 musiciens et une chorale de 200 personnes pour assurer le rayonnement de l'une des grandes écoles de musique au Québec. Une installation à la mesure des musiciens de l'école, qui travaillent entre autres avec l'Orchestre symphonique de Montréal. Plusieurs chefs sont d'anciens élèves de l'école, comme Jean-Marie Zeitouni qui est chef à l'Opéra de Montréal, ou Pierre Simard à l'Orchestre philharmonique de Calgary, et de nombreux musiciens qui font carrière dans les grands orchestres à travers le monde. Concernant la salle, des échanges avec la Ville et l'arrondissement sont nécessaires pour un changement de zonage et pour élaborer une convention d'utilisation afin de favoriser l'accès à tous les Montréalais.



Nouvel auditorium de l'école secondaire Saint-Luc



La Maison des arts et des lettres Sophie-Barat

Le centre communautaire et culturel Louis-Joseph-Papineau et le gymnase adjacent : la transformation de locaux antérieurement destinés à la formation professionnelle en locaux sportifs, récréatifs et éducatifs en vue d'en faire un centre communautaire. C'est un projet important pour tous nos partenaires, surtout pour le secteur Saint-Michel Nord. Nous avons un engagement de 7 millions de dollars du gouvernement, et nous sommes en attente de finaliser un partenariat avec l'arrondissement pour la poursuite des travaux.

La Maison des arts et des lettres Sophie-Barat, un projet d'envergure qui servira à la pratique et à la diffusion des arts et qui répondra autant aux besoins de la communauté environnante qu'à ceux des élèves. La Maison des arts sera accessible à 34 écoles primaires et quatre écoles secondaires, soit plus de 20 000 élèves. Le projet consiste en la rénovation de l'ancien externat Sainte-Sophie et à l'aménagement d'un campus réservé à l'éducation des arts. Les travaux ont débuté en 2011 et dureront 2 ans.

De façon toute particulière, nous participons au projet Espoir d'enfants, qui vise **la reconstruction de l'orphelinat de Mme Jacqueline Lessard, en Haïti**, complètement détruit lors du séisme de janvier 2010. Cette catastrophe nous avait beaucoup touchés, d'autant que la CSDM a des relations privilégiées avec cette communauté - plus de 2 500 de nos élèves sont d'origine haïtienne, soit près de 4 % de nos élèves. Nous avons collaboré à la construction de quatre bâtiments, dont un orphelinat pour 100 enfants, et une nouvelle école pour 400 enfants, et établi aussi des partenariats avec des organismes sur place. Une dizaine d'élèves finissants de nos écoles de métier sont allés en Haïti en juin dernier participer à la reconstruction. La qualité de leur participation a été chaleureusement soulignée dans une lettre que nous ont fait parvenir nos partenaires, Imavision et la firme Pomerleau, gestionnaire du projet. Il s'agit d'une belle contribution de la CSDM à cette cause humanitaire.

Nous sommes conscients de l'effet constructif de tous ces grands projets sur le rayonnement de nos élèves, mais aussi sur la qualité de vie des milieux et des communautés. Un effet positif que nous souhaitons communiquer le plus largement possible pour favoriser la réussite des élèves.

L'importance des communications

Communiquer, c'est plus qu'informer. C'est engager l'ensemble de la population montréalaise dans la réussite des élèves. C'est bâtir et maintenir des relations de confiance; c'est rendre des comptes en toute transparence. Au quotidien, pour être en mesure de comprendre, de répondre aux besoins exprimés, de mobiliser, il faut écouter. C'est entre autres la raison des sondages que nous réalisons: permettre de moduler nos interventions, en somme, de mieux nous adapter, en tenant compte de l'opinion de nos élèves et celle de leurs parents.

Le sondage sur nos services

Le dernier sondage a été mené cet automne auprès des parents et des élèves qui utilisent nos services. D'ailleurs, la presque totalité des données auxquelles nous faisons référence sont issues de ce sondage. Elles touchent les opinions et les perceptions.

Nous nous sommes assurés que l'échantillon retenu reflète la population scolaire de la CSDM. Au total, 811 entrevues ont été réalisées par une firme indépendante ; parmi les répondants, 558 parents d'élèves du primaire et du secondaire, 75 élèves du secondaire de 16 ans et plus, 77 élèves de la formation professionnelle et 101 adultes de la formation générale. La marge d'erreur totale est d'environ 3% et le taux de réponse, de 47%, ce qui est acceptable.



L'environnement des élèves

Les résultats obtenus sont positifs. Par exemple, 92 % des répondants ont confiance en leur école ou leur centre pour assurer la réussite de leur enfant ou la leur. Et lorsqu'on demande aux 6 % qui ne sont pas confiants d'en donner les raisons, il ressort surtout le manque de communication entre les enseignants et les parents, les problèmes d'enseignement, le manque de suivi, de soutien et d'encadrement ainsi que le nivellement par le bas - enseignement pas assez poussé, niveau d'exigences trop bas. Quatre-vingt-neuf pour cent des répondants se disent satisfaits des services reçus par l'école de leur enfant ou leur centre l'année dernière, et 87 % disent que l'école a répondu à leurs besoins.

Si 42 % des répondants disent être suffisamment informés sur ce que fait la CSDM pour ses écoles/ses centres, 73 % des personnes interrogées souhaiteraient être davantage informées sur la CSDM, surtout sur les pratiques gagnantes des écoles pour faire réussir les élèves ainsi que les programmes offerts à la formation professionnelle. Pour la transmission de l'information, le courriel semble être le véhicule préféré des répondants de même que l'information distribuée dans le sac d'école. Concernant particulièrement le cyber civisme, 94 % des répondants sont d'accord avec l'implantation d'un code - les autres 6 % disent que cette mesure ne changerait rien ou que cette tâche revient aux parents. Il faut souligner que 88 % des répondants ont confiance en la CSDM pour assurer la réussite des élèves. Les gens qui n'ont pas confiance évoquent surtout la non-proximité de la CSDM avec ses écoles, les budgets insuffisants, mal répartis et le manque d'exigences ou d'encadrement - le fameux nivellement par le bas.

Plusieurs des résultats à ces questions mettent l'accent sur autant de points à améliorer, dont la communication avec les parents et l'information sur ce que fait la CSDM.

88 %

**des répondants
ont confiance
en la CSDM
pour assurer
la réussite des élèves**

L'ombudsman

Dans cet ordre d'idée, et pour continuer encore sur la notion d'écoute, voire de diplomatie, nous aborderons le travail de notre ombudsman, poste assuré par M^e Patrick Robardet. Comme ombudsman, M^e Robardet est disponible pour les parents, les 3 500 parents bénévoles, les élèves, le personnel et les citoyens pour donner de l'information ou des conseils, traiter les manifestations d'insatisfaction ou les plaintes des personnes qui s'adressent à lui. Non seulement ses fonctions visent-elles à améliorer les relations entre les personnes, mais elles contribuent au développement de la citoyenneté et à l'exercice des droits et des responsabilités.

Dans son dernier rapport annuel, M^e Robardet a proposé la «culture du possible», une expression très appréciée, comme axe de renforcement de la capacité de chacun de répondre aux demandes de service qui lui sont faites et comme moyen de promouvoir une culture de service. La qualité des services appelle au souci de l'autre comme moyen de réguler par soi-même ses relations aux autres. Plutôt que des enquêtes basées sur l'identification de violations de normes ou sur des fautes, l'ombudsman privilégie les interventions axées sur le relationnel et la communication interpersonnelle, comme la gouvernance. M^e Robardet remplit aussi la fonction de protecteur de l'élève, en attendant le projet de règlement en cours d'élaboration par le Comité d'éthique et de gouvernance et qui sera bientôt déposé.

Mentionnons qu'en 2010-2011, l'ombudsman a traité 458 dossiers par rapport à 441 l'année précédente, une augmentation de 4 %. Parmi ces dossiers, les relations avec l'administration demeurent un sujet important alors que les motifs d'insatisfaction liés à l'incivilité, à la protection de la vie privée ou à la «maladministration» ont augmenté – augmentation de 20 % des plaintes des parents. Les plaintes visant des enseignants ou des cadres ont diminué de moitié. L'ensemble des demandes d'information a diminué significativement de 23 %. Ce qui permet de souligner à nouveau l'importance de la ligne d'information aux parents, le 514 596-CSDM.



L'environnement des élèves

La ligne 596-CSDM

La ligne d'information 514 596-CSDM offre un accompagnement aux parents de la CSDM et aux citoyens. En fonction depuis maintenant trois ans, le service est reconnu pour son efficacité à traiter rapidement les demandes. L'objectif de la ligne d'information 514 596-CSDM est d'améliorer notre service et de répondre aux questions des parents et des citoyens. Compte tenu du nombre d'appels traités, ce service répond à un véritable besoin.

En période de pointe, la ligne d'information 514 596-CSDM peut répondre jusqu'à une cinquantaine d'appels quotidiens et résoudre, en seulement quelques jours, les cas les plus difficiles. Depuis l'implantation d'un logiciel à des fins de statistiques, en février 2011, plus de 1 600 appels (comparativement à 1 300 pour les 6 mois précédents) ont été répertoriés en août pour permettre de cerner les principales demandes et ainsi identifier les endroits où l'information est déficiente. Ce qui totalise plus de 2 900 appels. Depuis la rentrée 2011, nous avons déjà répondu à près de 500 appels. Parmi les principales préoccupations, 22 % concernent les écoles primaires, en particulier l'accès au préscolaire 4 ans et au libre-choix, tandis que 9 % des appels touchent le secondaire, notamment les résultats scolaires et les programmes à vocation particulière.

On dénote une croissance du nombre d'appels pour certains sujets, par exemple, 6 % touchent les élèves HDAA et 10 % les écoles à vocation particulière. Les raisons qui expliquent ces hausses sont, dans un premier temps, une mauvaise compréhension par les parents du plan d'intervention de leur enfant et, dans un deuxième

temps, de leur préoccupation à bénéficier des meilleures écoles, tant au primaire qu'au secondaire. Mentionnons le manque d'information des parents d'enfants handicapés ou en difficulté, par exemple, quand il s'agit d'inscrire leur enfant à l'école ou, simplement, d'obtenir de l'information. Quelle est la porte d'entrée pour eux ? Le Conseil des commissaires veut faire écho à leur demande, maintes fois adressée par le Comité HDAA. Même chose pour les parents des tout jeunes enfants qui vont commencer l'école et, donc, qui ont besoin de connaître les services éducatifs à proximité de leur domicile. Ne pourraient-ils recevoir d'emblée cette information ? Et de quelle façon ?

Au cours des prochaines années, les objectifs de ce service seront de tarir les sources récurrentes de problème afin de diminuer le nombre d'appels et d'interventions auprès des gestionnaires.

188 sites Web écoles

Toujours dans le but d'améliorer l'information aux parents et aux citoyens, nous avons commencé à refaire tous les sites Web de nos établissements. Cent-quatre-vingt-huit vitrines Web modernes, harmonisées, faciles à utiliser et complémentaires au site de la CSDM seront mises en ligne. Grâce au **Plan de développement des sites web des établissements** adopté par le Conseil des commissaires l'an dernier, les établissements profiteront d'un site clé en main pour minimiser le temps de conception et de gestion. Une série de nouveaux outils modernes et puissants Web 2.0 vont peu à peu amener tous les sites sur une nouvelle plate-forme technologique commune. Toutes les étapes de développement sont prévues, de l'élaboration graphique à la rédaction, à l'intégration des contenus en passant par l'indispensable formation pour les mises à jour. Rappelons l'importance accordée à la qualité du français, en cohérence avec les orientations du plan Réussir, de même qu'à l'information concernant le commissaire scolaire, toujours pour nous rapprocher le plus possible des parents.

Tel que nous l'avions planifié, les premiers sites ont été livrés en octobre 2011 soit 19 sites Web d'écoles secondaires et trois sites d'écoles de formation professionnelle - à temps pour l'événement des portes ouvertes de novembre. En décembre, cinq autres sites ont été livrés. Comme nous avons procédé par groupes d'une dizaine d'écoles, à cette cadence, nous avons confiance d'avoir réalisé tous nos sites en 2013.

Nous voulons continuer d'améliorer les communications entre les écoles, les familles et la communauté. C'est pourquoi nous misons beaucoup, par exemple, sur les projets de rapprochement avec les familles. Mais nous voulons aussi faire de la communication entre l'enseignant, l'élève et ses parents l'une de nos grandes priorités.

Nous avons lancé une opération courriels pour obtenir l'adresse électronique de tous nos parents. Actuellement, pour chaque envoi d'infolettre, nous rejoignons directement 35 600 parents, en plus de 8 850 élèves en formation professionnelle, et 5 570 à l'éducation des adultes. Considérant le nombre de nos parents, nous continuons notre campagne. Mais, en milieu défavorisé, nous nous sommes butés aux caractéristiques socioéconomiques de la population. Nous avons dû constater que, malgré l'information véhiculée, notre réalité est que beaucoup de parents ne sont pas branchés. C'est pourquoi, notamment, nous soutenons le projet du «Montréal numérique» mené par la Conférence des élus de Montréal (CRÉ), pour démocratiser l'accès à ces technologies.

Nous avons énormément travaillé à améliorer nos communications, de toutes les façons et en utilisant les nouvelles technologies de l'information, le Web, les médias sociaux, les infolettres, etc. Cette année, nous avons le projet de mettre en ligne un blogue du directeur général, et un autre pour la présidente, pour favoriser les échanges avec nos employés, nos parents, nos élèves et les citoyens autour de nos projets ou de l'éducation en général.



Opération courriels

@

35 600 adresses de parents

potentiel de plus de 100 000 parents

L'environnement des élèves

L'Association des élèves du secondaire de la CSDM a mené un sondage concernant la persévérance, et plus précisément sur l'environnement social, les activités parascolaires, l'environnement physique, l'horaire, le code de vie et l'enseignement. Plus de 1 112 élèves sur une cible de 1 200 provenant de 15 écoles secondaires ont répondu au sondage. Ils nous ont révélé plusieurs aspects essentiels à leurs yeux, dont le respect des enseignants envers eux, et la propreté de leur environnement.

Parmi les réponses qui les ont davantage intéressés, les élèves de l'Association ont fait ressortir les éléments suivants. Quinze pour cent des répondants disent avoir été victimes d'intimidation. Une donnée qui nous préoccupe, car peu importe le pourcentage, l'intimidation demeure inacceptable. Cinquante pour cent des élèves ont répondu «plutôt d'accord» et 27,6 % «totalement d'accord» à l'énoncé «J'ai le sentiment que les enseignants me traitent de façon juste et équitable en classe». Donc, 22,4 % des élèves n'ont pas le sentiment d'être traités de façon juste et équitable en classe. Sans être alarmistes, et conscients qu'il s'agit de perceptions, cette donnée est parlante et nous conforte dans l'importance d'élaborer un code de civisme. Notez à cet égard que plus de 50 % des élèves ne participent pas à l'élaboration du code de vie de leur école. Cela peut expliquer en partie pourquoi 37,3 % d'entre eux ne sont pas en accord avec le code de vie de leur école. Il faudra leur en démontrer le bien-fondé. Par ailleurs, 85 % des élèves qui participent à des activités parascolaires considèrent qu'elles leur donnent le goût d'aller à l'école, et un sentiment d'appartenance. Cependant, 50 % des filles ont dit que les activités proposées ne les intéressent pas. En voulant intéresser les garçons, aurions-nous délaissé les filles ? Cette donnée nous a interpellés.

Association des élèves du secondaire de la CSDM

- 15 % disent avoir été victimes d'intimidation ;
- 77,6 % disent avoir le sentiment que les enseignants les traitent de façon juste et équitable ;
- 50 % ne participent pas à l'élaboration du code de vie et 37,3 % ne sont pas en accord avec ce code ;
- 85 % disent que les parascolaires leur donnent le goût d'aller à l'école mais 50 % des filles ne sont pas intéressées par ces activités

Au sujet du « sentiment d'être traité de façon juste et équitable en classe » dont faisait mention le sondage de l'Association, nous devons faire appel à une juste réciprocité. Nous jugeons qu'il est aussi important que les élèves se comportent convenablement avec les enseignants et le personnel. Les enseignants nous ont souvent signalé que des élèves faisaient preuve d'impolitesse, d'incivilité à leur égard. Certains parents aussi, d'ailleurs. Pourtant, il y a quelques années, lors d'un sondage mené auprès d'eux dans le cadre du plan Réussir, les enseignants que nous avons rencontrés nous avaient tous confié que la reconnaissance la plus importante à leur cœur, c'est celle des élèves. À l'inverse, les élèves venus nous rencontrer ont tous évoqué l'importance de la passion chez leurs enseignants.

Somme toute, les résultats de ce sondage contribueront aux réflexions et aux travaux sur la persévérance au sein même de la CSDM. Aussi, une Politique relative à la démocratie scolaire est actuellement en gestation pour favoriser l'initiation des élèves, quel que soit leur âge, aux droits et responsabilités citoyennes, aux règles de vie en société et dans les institutions, à l'engagement dans l'action, et ce, dans un esprit de coopération et de solidarité. Les élèves sont des acteurs à part entière de l'école et de la société - nous reconnaissons et encourageons ce rôle, et nous voulons les accompagner.

Exemple de cet accompagnement, depuis quelques années, les jeunes peuvent devenir commissaire d'un jour. En compagnie du commissaire de son quartier, chaque élève ou délégué participe au caucus de l'après-midi et, ensemble, ils formulent une proposition qu'ils soumettent au Conseil des commissaires le soir même. L'an dernier, il y avait des représentants de 18 écoles, pour un total de 25 élèves, incluant des élèves très impliqués dans leur école et qui ne font pas nécessairement partie de L'Association, et deux élèves du primaire, ce qui constituait une première. Ces propositions sont loin d'être bidon, puisque certaines d'entre elles ont eu des conséquences très positives. Pensons à celle sur l'hypersexualisation qui a eu des échos jusqu'au gouvernement et donné une impulsion pour l'élaboration d'un nouveau programme d'éducation à la sexualité.

Élève, parent, enseignant, employé, gestionnaire, commissaire, partenaire... Nous nous soucions véritablement de la qualité des rapports entre les personnes. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes penchés sur le civisme et le cyber civisme. Nous avons tenu des journées pédagogiques pour consulter et sonder nos employés, nos élèves, nos parents et nos partenaires afin de déterminer les valeurs communes qui sont importantes pour tous et qui doivent être promues à la CSDM: respect, coopération, ouverture d'esprit, responsabilité, courtoisie, politesse, et aussi, empathie et effort. Il est ressorti de cet exercice que l'éthique, le civisme, c'est l'affaire de tous.



L'environnement des élèves

Cette démarche doit nous mener à un rehaussement des standards en matière d'éthique, de civisme, et aussi de cyber civisme - la version virtuelle et technologique de ces enjeux, qui fera l'objet de travaux spécifiques. La cyber intimidation à laquelle font face les élèves, le personnel et les parents mérite que nous réfléchissions afin de développer des actions concrètes, respectueuses et sensées dans un environnement en perpétuel changement. Nous travaillerons avec une chercheuse de l'Université McGill, le Service de police de Montréal et la Commission d'accès à l'information. Nous souhaitons enchâsser les résultats de toute cette réflexion dans un outil institutionnel - une politique, un code, un guide, qui sera élaboré cette année. Nous projetons soumettre une déclaration de principe au début de l'année 2012, et qui englobera le travail sur le cyber civisme avec nos collaborateurs. À terme, nous souhaitons traduire les résultats de nos travaux dans un plan d'action pour la rentrée 2012-2013.

L'environnement de la réussite, c'est le quotidien de chacune de nos écoles. Le travail de la Commission scolaire est de développer une vision d'ensemble des besoins, et de coordonner nos actions pour l'ensemble de nos élèves, de nos parents, de notre personnel. Notre force tient beaucoup en notre capacité de planification et d'action, et dans notre écoute. C'est ainsi que nous pouvons changer les choses.

Notre force de persuasion auprès des décideurs québécois nous a aussi permis de faire reconnaître et de défendre la spécificité montréalaise.



La gestion de la réussite

Conseil des commissaires

Le commissaire scolaire est un élu qui agit au nom de la population. Il exerce un pouvoir d'initiative et de représentation. Parce qu'il prend à cœur son rôle démocratique, il s'informe des besoins et répond aux demandes de la population.

Conformément à la *Loi sur l'instruction publique du Québec*,

le Conseil des commissaires de la CSDM se compose de :

- 21 commissaires élus au suffrage universel pour une durée de quatre ans, incluant un président
- 2 commissaires-parents élus par leurs pairs
- 1 commissaire-parent représentant les parents d'EHDAA (Précisons ici que la CSDM est la seule commission scolaire à s'être dotée de ce représentant. Ce projet a été approuvé par le M.E.L.S.)

Les commissaires font le lien entre la population et la CSDM. Mentionnons qu'ils sont régis par un code d'éthique et de déontologie (voir annexe). Ils sont chargés de trois responsabilités majeures afin d'assurer la réussite des élèves :

- Veiller à la qualité des services éducatifs (par exemple : résolutions en lien avec l'amélioration de l'enseignement du français, lutte contre la malbouffe, verdissement des cours d'école, etc.)
- Répartir de manière juste et équitable les ressources humaines et financières (par exemple : adoption du plan de l'effectif de tout le personnel, adoption du budget, etc.)
- Contribuer au développement des communautés locales (par exemple : création de comités de quartier et réalisation de projets pour renforcer les liens entre l'école et la communauté)

Son rôle de gouvernance consiste à :

- Décider des grandes orientations de la CSDM
- Consulter au besoin
- Adopter des résolutions et en évaluer les actions
- Rendre compte de sa gestion et des mesures prises pour atteindre ses objectifs à la population et au ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport
- Mettre sur pied une procédure d'examen des plaintes venant d'élèves, de leurs parents ou du personnel de la CSDM (ombudsman)

La gestion de la réussite

La Loi sur l'instruction publique prévoit cinq comités légaux :

Le **Comité exécutif**.

Le **Comité consultatif sur le transport scolaire** traite de tout sujet relatif au transport scolaire et au transport adapté.

Le **Comité de gouvernance et d'éthique** a notamment pour fonction d'assister le Conseil, le cas échéant, dans la sélection des personnes dont les compétences et habiletés sont jugées utiles dans l'administration de la Commission scolaire, ainsi que pour l'élaboration et la mise à jour du code d'éthique et de déontologie des commissaires. Le comité doit également recommander la nomination du protecteur de l'élève.

Le **Comité de vérification** assiste les commissaires pour veiller à la mise en place de mécanismes de contrôle interne et à l'utilisation optimale des ressources de la Commission scolaire.

Le **Comité des ressources humaines** assiste les commissaires dans l'élaboration d'un profil de compétences et d'expériences ainsi que des critères de sélection des personnes nommées par la Commission scolaire aux postes de direction d'école, de centre et de direction générale.

À ces comités obligatoires, la CSDM s'est dotée de comités de travail du Conseil des commissaires :

- Comité de travail sur la qualité des services éducatifs offerts sur le territoire
- Comité de travail sur les services éducatifs complémentaires intégrés
- Comité de travail sur les conditions des familles et des élèves adultes
- Comité de travail sur les liens entre les secteurs de la formation générale des jeunes (FGJ), de la formation générale des adultes (FGA) et de la formation professionnelle (FP)
- Comité de travail autour de la norme ISO 26000 (responsabilité sociétale des organisations)

L'« effet » du Conseil des commissaires se traduit de multiples façons

Par exemple, concernant la qualité des services éducatifs et de la réussite scolaire des élèves :

- le Conseil des commissaires a pris position sur l'intégration d'élèves handicapés, en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDA) en classes régulières et a fait des recommandations en fonction des caractéristiques des milieux urbains de Montréal et de Laval ;
- le Conseil a donné le feu vert à la mise en œuvre du projet **Cybersavoir** pour mieux répondre aux besoins des élèves de la nouvelle génération ;
- le Conseil a autorisé l'exécution de travaux pour la construction d'un studio pour un **projet de radio scolaire** ;
- soucieux de favoriser la participation d'organismes communautaires, le Conseil des commissaires a accepté l'attribution de contrats aux centres de ressources éducatives et communautaires pour adultes (CRÉCA), pour des services d'**aide aux devoirs** à 13 écoles ;
- pour contrer les reculs notables observés chaque année au retour des vacances quant aux apprentissages en français dans les classes d'accueil, le Conseil des commissaires a autorisé la signature d'un contrat qui permettra l'organisation d'un **camp de francisation** offert gratuitement ;
- le Conseil des commissaires a appuyé le projet d'**attestation d'études professionnelles pour de futurs éducateurs et éducatrices en service de garde** en milieu scolaire, qui est dorénavant offert.

Autres formes de démocratie

Outre le Conseil des commissaires, il existe d'autres formes de démocratie; plusieurs conseils et comités ont été mis en place afin que le projet de réussite éducative se fasse de manière concertée :

- **L'assemblée générale des parents** est la rencontre annuelle de tous les parents de l'école qui a lieu en septembre en vue de choisir les parents qui siégeront au conseil d'établissement, élire le représentant des parents au comité de parents, décider s'il y aura la création d'un Organisme de participation de parents.
- Le **conseil d'établissement** donne aux écoles une plus grande autonomie et permet aux parents de jouer un rôle actif au sein des établissements. Il est composé de parents d'élèves, de membres de son personnel, d'élèves (écoles secondaires et centres de FGA ou de FP), d'un membre du service de garde, si l'école en a un, et de représentants de la communauté. Le conseil d'établissement exerce divers rôles et responsabilités, notamment au regard de l'adoption, de la réalisation et de l'évaluation du projet éducatif de l'établissement.
- **L'Organisme de participation de parents** a pour fonction de promouvoir la collaboration des parents à l'élaboration, à la réalisation et à l'évaluation périodique du projet éducatif de l'école ainsi que leur participation à la réussite de leur enfant.
- Un **Comité de parents de réseau** est constitué dans chacun des réseaux d'établissements scolaires au primaire et au secondaire (Nord, Centre, Sud, Est, Ouest et écoles spéciales) de la CSDM. Il est composé d'un représentant du Comité de parents de chaque école de son réseau. Il est appelé à donner son avis à la direction du réseau et/ou au Comité central des parents sur toute question qu'on est tenu de lui soumettre et sur tout sujet propre à assurer le meilleur fonctionnement possible de la CSDM.
- Le **Comité central des parents** est composé de 23 parents délégués par les établissements. Tous les ans, le comité élit deux commissaires-parents pour siéger au Conseil des commissaires.
- Dans certaines écoles secondaires, des **comités d'élèves** sont formés afin de représenter l'ensemble des élèves de l'école. Ces comités servent de liens directs entre les membres de la direction et la population scolaire.
- Les projets mis de l'avant par les **comités de quartier** témoignent de la diversité des enjeux et des besoins locaux. Il peut s'agir, par exemple, d'aider à la francisation des parents immigrants. Les 17 comités de quartier sont composés des personnes suivantes : la direction de réseau, le commissaire scolaire du quartier, les directions d'établissement, les présidences des conseils d'établissement du quartier. La direction de réseau assume la coordination du comité en étroite collaboration avec le commissaire.

Les commissaires participent aussi à des comités institutionnels :

- Le comité directeur du plan Réussir
- Le comité central de l'environnement
- Le comité de coordination de l'Opération solidarité
- Le comité des contrats
- Le comité des ressources informatiques

La gestion de la réussite

Le rôle du commissaire

Si une bonne partie du travail des commissaires élus se déroule autour des grands dossiers de la CSDM, l'essentiel de leur action se fait également localement dans les quartiers qu'ils représentent. Car leur première fonction est de représenter la population de leur quartier et agir en son nom.

À la CSDM, il y a actuellement 20 commissaires scolaires élus. Tous citoyens montréalais, comme la loi l'oblige. Des hommes et des femmes qui vivent au cœur des quartiers montréalais, qui sont en très grande majorité des parents et des grands-parents d'élèves fréquentant la CSDM.

L'école montréalaise est donc pour eux une réalité quotidienne. Cela leur donne un regard différent des enjeux scolaires et une très grande proximité avec leurs commettants. Ils affirment d'ailleurs que la présence d'élus locaux entièrement affectés à l'éducation est une plus-value à notre système actuel de gouvernance.

Que font les commissaires localement? Quels dossiers suivent-ils? Comment travaillent-ils? Il y a des ressemblances importantes: on peut penser à leur travail au sein des comités de quartier scolaire ou aux rencontres régulières avec les conseils d'établissement. Également, on peut citer les infolettres et bulletins de nouvelles scolaires que publient les commissaires sur une base régulière qui ont comme but de partager une information scolaire accessible et utile.

Il y aussi des dossiers que l'on pourrait qualifier de «transversaux», par exemple, la sécurité autour des

écoles, la capacité d'accueil de nos établissements ou encore les chantiers de rénovation de nos écoles, des enjeux majeurs qui touchent tous les commissaires.

À l'image des quartiers montréalais, l'implication locale des commissaires est aussi très variée et prend différentes formes. En voici un très rapide échantillon:

Jocelyne Cyr, dans Cartierville, travaille au développement d'un campus d'éducation internationale impliquant nos écoles et le Collège Bois-de-Boulogne.

Paul Évra, dans Saint-Sulpice—Saint-Michel-Nord, s'implique dans le développement des activités parascolaires et sportives pour les élèves du quartier, ce qui se traduit, notamment, par l'ajout d'une vingtaine d'équipes sportives à l'école secondaire Louis-Joseph-Papineau.

Dominique Cousineau, dans Parc-Extension — Villeray, est très active afin de trouver des solutions au manque de places pour les élèves de l'école Barclay.

Louise Mainville, dans Saint-Louis — Mile End, poursuit la promotion du projet Alternative Suspension au YMCA du Parc, un projet dont elle a été l'initiatrice à l'automne 1999, à la suite d'une demande de l'école secondaire Saint-Louis, inquiète de voir ses jeunes élèves suspendus se retrouver dans la rue sans aucun encadrement.

Akos Verboczy, dans Westmount — Côte-des-Neiges Sud, est membre du conseil d'administration du Centre commémoratif de l'Holocauste de Montréal.

Jocelyn Pauzé, de Rosemont-Nord, s'est engagé personnellement dans les sept comités d'embellissement des cours d'école de son quartier.

Kenneth George, dans Villeray — Petite-Patrie, poursuit la collecte et le partage de l'information concernant les frais aux parents, s'implique dans le Magasin Partage de la Petite-Patrie et a publié récemment sa 500^e lettre hebdomadaire du quartier.

Diane De Courcy, dans Ahuntsic, travaille au développement de la Maison des arts et des lettres Sophie-Barat ainsi qu'à la mise sur pied de la Maison de la Visite à l'école de La Visitation.

Marie Depelteau-Paquette, dans Rosemont-Sud, participe activement à la démarche Décider Rosemont Ensemble, initiée par la Corporation de développement communautaire de Rosemont.

Benoît Dorais, dans Saint-Henri — Petite-Bourgogne — Pointe Saint-Charles, assure une forte vigie au regard des effets possibles du projet de réfection de l'échangeur Turcot sur la qualité de vie et d'apprentissage des élèves et des familles du secteur.

Tomas Arbieto, dans Saint-Michel-Sud, poursuit sa promotion du dossier de la salle de concert de l'école Joseph-François-Perrault.

Marie-José Mastromonaco dans Notre-Dame-de-Grâce porte très haut le dossier de la francisation dans son quartier, notamment avec des camps d'été. Également, elle investit beaucoup d'efforts auprès de la Fondation Générations afin d'offrir des collations et des repas à des centaines d'élèves de la CSDM.

Christian Giguère, dans Mercier, accompagne les discussions concernant la cohabitation de l'école Saint-Donat avec le Centre récréatif et communautaire Saint-Donat de façon à trouver des lieux d'apprentissage pour les élèves du quartier.

Agnès Connat, dans Les Faubourgs, travaille activement au développement du projet Campus Centre-Sud. Ce projet, fonctionnant dans le style d'un campus universitaire, permet de lier cinq écoles primaires et l'école secondaire du quartier.

Daniel Bélanger, dans Ville-Émard — Côte-Saint-Paul, œuvre à l'arrimage du plan d'action sur la persévérance scolaire du Sud-Ouest à celui des organismes communautaires du milieu regroupés sous le Comité d'action en persévérance du Sud-Ouest de Montréal (CAPSSOM).

Catherine Harel-Bourdon, dans Tétreaultville, s'active dans le dossier de la maturité scolaire des enfants du quartier dans le cadre des travaux du Comité de quartier scolaire. Un outil de communication entre les centres de la petite enfance (CPE) et les enseignants de la maternelle a d'ailleurs été élaboré.

Khokon Maniruzzaman, dans Côte-des-Neiges — Snowdon, s'est préoccupé des besoins à venir pour les secteurs Namur — Jean Talon et Blue Bonnets où d'importants développements résidentiels sont annoncés.

André Gravel, dans Bordeaux — Ahuntsic, est fortement impliqué dans sa communauté autour des enjeux de sécurité, de développement de logements sociaux et des services appropriés de santé et autres services sociaux.

Jean-Denis Dufort, dans Louis-Riel — Nouveau-Rosemont, a travaillé avec ses vis-à-vis municipaux à l'aménagement d'une patinoire extérieure au parc Louis-Riel.

Daniel Duranleau, dans Hochelaga-Maisonneuve, est un membre actif du Comité local de la persévérance scolaire dont les actions phares de la dernière année ont été la parution du calendrier des portraits de persévérance, le Gala récompensant les employeurs et le traditionnel kiosque de la braderie de la Promenade Ontario. Il siège également au conseil d'administration du Collège de Maisonneuve à titre de représentant de l'ordre d'enseignement secondaire.

Chaque commissaire a préparé un bilan de ses actions locales. Ces bilans ont été distribués aux parents dans nos écoles, déposés sur les sites Web et distribués dans les quartiers afin de favoriser les échanges et les discussions autour de l'école montréalaise dans chacun de nos quartiers.

Le conseil des commissaires



A Diane De Courcy, Circonscription 3, Ahuntsic, présidente du Conseil des commissaires, présidente du comité exécutif et représentante à la Fédération des commissions scolaires du Québec | **B Daniel Duranleau**, Circonscription 13, Hochelaga-Maisonneuve, vice-président du Conseil des commissaires et membre du comité exécutif | **C André Gravel**, Circonscription 2, Bordeaux-Ahuntsic, vice-président du comité exécutif | **D Kenneth George**, Circonscription 6, Villeray-Petite-Patrie, membre du comité exécutif | **E Louise Mainville**, Circonscription 16, Saint-Louis-Mile End, membre du comité exécutif | **F Jocelyn Pauzé**, Circonscription 8, Rosemont-Nord, membre du comité exécutif | **G Akos Verboczy**, Circonscription 17, Westmount-Côte-des-Neiges-Sud, membre du comité exécutif | **H Jocelyne Cyr**, Circonscription 1, Cartierville, **I Paul Evra**, Circonscription 4, Saint-Sulpice-Saint-Michel-Nord | **J Dominique Cousineau**, Circonscription 5, Parc-Extension-Villeray | **K Tomas Arbieto**, Circonscription 7, Saint-Michel-Sud | **L Marie Depelteau-Paquette**, Circonscription 9, Rosemont-Sud | **M Jean-Denis Dufort**, Circonscription 10, Louis-Riel-Nouveau-Rosemont | **N Catherine Harel-Bourdon**, Circonscription 11, Tétéraultville | **O Christian Giguère**, Circonscription 12, Mercier | **P François Vaillancourt**, Circonscription 14, Plateau-Mont-Royal | **Q Agnès Connat**, Circonscription 15, Les Faubourgs | **R Khokon Maniruzzaman**, Circonscription 18, Côte-des-Neiges-Snowdon | **S Benoît Dorais**, Circonscription 19, Saint-Henri-Petite-Bourgogne-Pointe-Saint-Charles | **T Daniel Bélanger**, Circonscription 20, Ville-Émard-Côte-Saint-Paul | **U Marie-José Mastromonaco**, Circonscription 21, Notre-Dame-de-Grâce | **V Marie-Claude Gagné**, commissaire-parent, primaire | **W Lynda Laurencelle**, commissaire-parent, secondaire | **■ Denis Blier**, représentant des parents d'élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDA)

La gestion de la réussite

Vérification interne

La Loi sur l'instruction publique commande au Conseil des commissaires d'instituer un comité de vérification. Ce comité est composé de deux commissaires, Mme Dominique Cousineau et M. André Gravel, vice-président du comité exécutif, trois membres externes indépendants, soit Mme Araceli Fraga, du Mouvement Desjardins, Mme Martine Allard, de chez Roynat Capital et M. Jean Therrien, de la Conférence régionale des élus, et deux membres de la Direction générale, M. Gilles Petitclerc, directeur général, et M. François Lavallée, directeur général adjoint aux ressources financières et matérielles. Messieurs Petitclerc et Lavallée n'ont toutefois pas droit de vote afin d'éviter d'être juge et partie. Cette composition assure le degré d'indépendance nécessaire pour traiter les dossiers stratégiques qui y sont discutés : les états financiers annuels, le budget et l'évolution budgétaire, les différents avis et recommandations formulés par la Vérification interne ainsi que les travaux des vérificateurs externes. Ce comité, supervise les travaux de la Vérification interne.

Il est important de préciser que l'équipe de Vérification interne est une entité indépendante par rapport à la structure décisionnelle de la CSDM. À la CSDM, la vérification interne va au-delà de son rôle de surveillance et travaille également à prévenir les erreurs en conseillant les gestionnaires pour tendre vers de meilleures pratiques. Ainsi, la Vérification interne fournit aux gestionnaires et aux décideurs une assurance sur le degré de maîtrise de leurs opérations.

Elle joue donc un rôle critique, constructif et proactif sur la qualité des contrôles. Elle formule des avis et des recommandations pour soutenir le gestionnaire dans l'application des procédures, des lois, des règlements et des politiques de la CSDM. C'est un important agent de changement qui agit à titre de conseiller.

L'équipe de la Vérification interne a procédé l'an dernier à plus d'une vingtaine de vérifications d'établissement. Plusieurs directions d'établissement ont déjà fait connaître à la Vérification interne les moyens qu'elles entendent mettre en place pour remédier aux situations qui requièrent une mesure corrective. Les résultats obtenus lors de ces vérifications serviront de référence pour les années futures sur l'évolution de la qualité de nos pratiques de gestion.

Une autre partie importante des travaux de la Vérification interne est la réalisation de mandats non planifiés pour répondre aux préoccupations immédiates des gestionnaires et décideurs. Dans le contexte actuel, la volonté incessante de transparence de la CSDM s'est encore accrue et se manifeste par plusieurs requêtes autour du processus entourant l'attribution de contrats.

Parallèlement à ces deux types de mandats, la Vérification interne a aussi travaillé à faciliter l'attraction de la relève des professionnels ayant un titre comptable ainsi que leur rétention à la CSDM en obtenant la première accréditation de maître de stage CA pour une commission scolaire au Québec, et même au Canada. Ceci s'inscrit directement dans la mission première de la CSDM, la formation.

La planification 2011-2012 a été approuvée par le comité de vérification au mois de juin dernier. Il fait mention que 30 établissements et au moins deux réseaux devaient faire l'objet d'une vérification. Trois processus majeurs appliqués dans des services centraux devraient aussi être vérifiés. La fonction « Vérification interne » s'inscrit dans la volonté institutionnelle de l'amélioration continue des processus et, par conséquent, dans la vision de la commission scolaire nouvelle.

La gestion de la réussite

La gestion administrative

La force de notre plan d'action, et son pouvoir, réside dans la confiance inébranlable de tous les membres des équipes politique et administrative de la CSDM en la capacité de tous et chacun de contribuer au renouvellement de la Commission scolaire. Cadres, directions d'école, conseillers pédagogiques, psychologues, secrétaires, concierges, éducatrices en service de garde, surveillants de dîner, architectes, ingénieurs, appariteurs, cuisiniers, commissaires... le cœur de notre motivation, c'est la réussite de nos élèves, du plus fragilisé au plus favorisé.

En gestion, deux grands volets nous interpellent plus particulièrement : le volet budgétaire de la CSDM mais, surtout, le volet ressources humaines qui englobe tous les autres volets de notre organisation. La CSDM, ce sont des êtres humains qui travaillent pour d'autres êtres humains. Albert Jacquard disait : « l'objectif de toute éducation devrait être de projeter chacun dans l'aventure d'une vie à découvrir, à orienter, à construire. » C'est le travail de nos employés, plus particulièrement de nos enseignants, les grands acteurs de l'école publique. Tous les jours, ils cheminent avec nos élèves, les encouragent, les font réfléchir, rêver, leur transfèrent leur savoir, leur passion...

Gestion budgétaire de la CSDM

L'exercice financier 2010-2011 était le troisième où les nouvelles normes comptables du gouvernement étaient appliquées. La CSDM avait adopté un budget de fonctionnement et d'investissement à l'équilibre de 875 millions de dollars. L'année 2010-2011 a été celle de l'application de la *Loi mettant en œuvre certaines dispositions du discours sur le budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette*. L'application des dispositions de cette loi a des répercussions importantes sur la gestion des services éducatifs et administratifs à la CSDM en raison, notamment, de la réduction du personnel d'encadrement et administratif par le remplacement d'une personne sur deux partant à la retraite, de la réduction des dépenses liées aux frais de perfectionnement, de publicité, de déplacement, etc.

Dans ce contexte budgétaire, la CSDM n'a jamais dévié de ses orientations, soit de donner le maximum de services aux élèves et aux établissements. C'est pourquoi elle effectue un suivi de la situation financière mais, jusqu'à maintenant, sans qu'aucun service aux élèves n'en soit affecté. En accord avec l'équipe politique, une revue en profondeur des mécanismes budgétaires a été entamée par le comité associatif sur la gestion financière. Cette refonte devrait permettre, à sa conclusion, une répartition plus juste et équitable des ressources. L'objectif étant, dans l'optique d'une commission scolaire nouvelle, d'utiliser le maximum de nos budgets pour le service aux élèves et aux établissements.

Par exemple, les mesures suivantes ont été reconduites : un plan d'action sur la lecture (achat de livres de bibliothèque et embauche de bibliothécaires); l'allocation pour l'achat d'équipement informatique; un plan d'action pour l'amélioration du français; un plan d'action pour prévenir et traiter la violence; et enfin, de l'aide aux devoirs.

Les budgets alloués aux comités de quartier ont été reconduits (2 millions de dollars). De plus, un service de navettes a été mis sur pied afin de favoriser les déplacements des élèves (700 000 \$). Le budget de 1,5 million de dollars alloué pour le plan Réussir a été investi en perfectionnement et en temps de libération des enseignants ainsi qu'en achat de livres de bibliothèque. La Mesure alimentaire bonifiée a également été maintenue (3 millions de dollars).

La CSDM a alloué 16 millions de dollars de plus que le financement reçu pour les services aux élèves HDAA, incluant un important déficit dans le transport des enfants handicapés.

Rapport du vérificateur externe

Conformément aux dispositions de la Loi sur l'instruction publique (article 284), la CSDM a fait produire, par un vérificateur externe, un rapport de vérification sur les activités financières de la CSDM. Ce dernier a été présenté au Conseil des commissaires, à l'occasion de la séance ordinaire du 15 novembre 2011, puis transmis au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport.

Le sommaire des dépenses 2010-2011

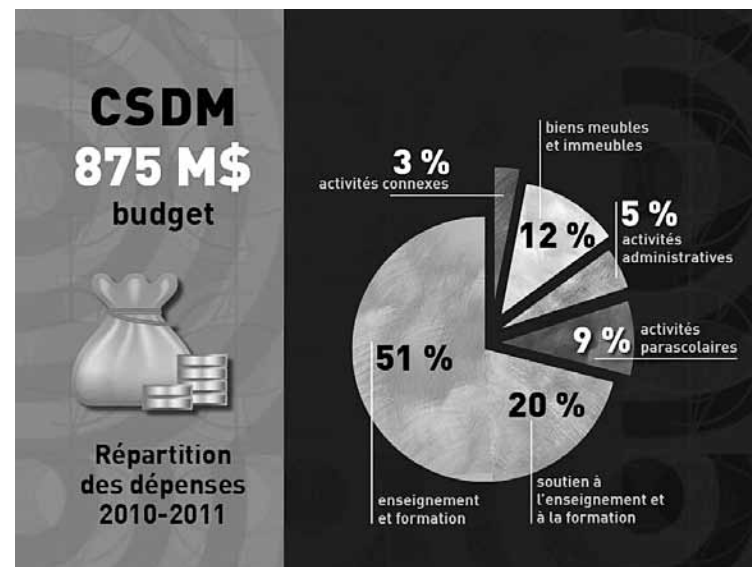
Concernant les dépenses par catégories d'activités, les services directs aux élèves, soit l'enseignement et la formation, le soutien à l'enseignement et à la formation de même que les activités parascolaires, totalisent 80 % des dépenses.

La gestion des biens meubles et immeubles, qui comprend également l'entretien ménager, la consommation énergétique, la location d'immeubles, la protection et la sécurité, ainsi que des dépenses attribuables à l'amélioration, la transformation et les rénovations majeures constituent 12 % des dépenses.

Cinq pour cent du budget concernent les dépenses administratives.

Enfin, les activités connexes que sont le financement, les projets particuliers comme l'encadrement des stagiaires, la rétroactivité salariale lorsque requise, les ententes de prêts de service, la sécurité d'emploi ou les activités extrascolaires comme les voyages étudiants, représentent 3 % des dépenses.

En conclusion, la Commission a fait des représentations auprès du MELS à l'égard de sa situation particulière; elle souhaite la pleine reconnaissance du Ministère à l'égard de ses besoins particuliers et s'engage à collaborer avec celui-ci pour y parvenir. Mais il est aussi du devoir de la Commission scolaire de faire des représentations auprès d'autres instances gouvernementales: le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles pour la francisation; le ministère de la Santé et des Services sociaux pour le soutien des élèves HDAA; la Direction de la santé publique pour la santé et la sécurité des élèves et de nos employés, notamment avec nos grands chantiers; et le ministère de la Famille et des Aînés au regard de la problématique liée aux services de garde. Au-delà de toutes ces statistiques, ce sont les hommes et les femmes, les employés de la CSDM, qui font toute la différence.



La gestion de la réussite

Gestion des ressources humaines

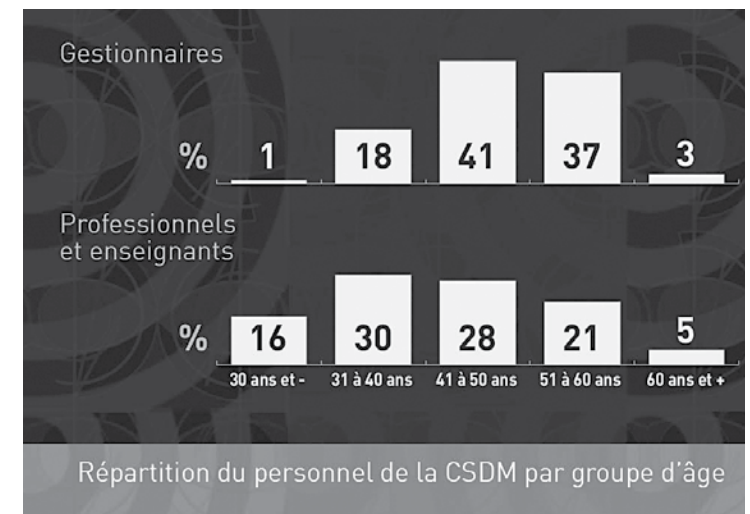
Avec ses 16 584 employés en 2010-2011, la Commission scolaire de Montréal est parmi les 10 plus grands employeurs de la région métropolitaine. Elle compte 11 820 femmes et 4 764 hommes.

Les catégories d'emploi suivantes composent son personnel:

■ 135	sont des cadres et des cadres supérieurs (0,8 %)
■ 389	sont des directions d'établissement (2,34 %)
■ 884	font partie du personnel professionnel (5,33 %)
■ 9 130	sont des enseignants (55,05 %)
■ 2 324	sont du personnel de service de garde ou surveillants de dîners ou d'études dirigées (14,01 %)
■ 2 248	constituent notre personnel de soutien (13,55 %)
■ 1 182	travaillent dans les conciergeries des écoles ou dans les cafétérias (7,13 %)
■ 292	honoraires, contrats et autres emplois (1,76 %)

Parmi eux, **13 104 employés**, soit près de **80 %**, travaillent directement auprès des élèves.

Près de 60 % de nos employés ont entre 30 et 50 ans. Alors que nos professionnels et nos enseignants se situent davantage dans la trentaine et la quarantaine, les gestionnaires sont, quant à eux, un peu plus âgés.



Compte tenu de sa taille, un des grands défis de la CSDM est le recrutement de son personnel. Les enjeux de recrutement et de rétention sont étroitement liés à la présence d'une forte concurrence dans la région montréalaise. La CSDM offre un contexte de travail reconnu et fort diversifié; plusieurs autres commissions scolaires sont à proximité et n'hésitent pas à venir puiser à la CSDM, terreau fertile puisque son expertise est largement reconnue par les autres organisations.

Bureau de recrutement et de formation

Le Service des ressources humaines a travaillé, au cours des dernières années, à une révision de ses processus afin d'améliorer ses pratiques de recrutement de personnel. À l'initiative du Conseil des commissaires, la firme Raymond Chabot Grant Thornton a analysé en profondeur l'ensemble de la fonction ressources humaines de l'organisation. Après analyse, un bureau affecté spécifiquement au recrutement et à la formation a été mis en place cette année afin d'améliorer l'efficacité du Service des ressources humaines.

Ainsi, de meilleures stratégies de recrutement ont été développées et la CSDM est davantage proactive sur le marché. Une présence plus ciblée dans les salons de l'emploi, les universités et l'utilisation des médias sociaux reflètent cette nouvelle approche. D'ailleurs, nous avons réussi cette année à recruter huit orthophonistes du Québec et de la Belgique, un exploit lorsqu'on pense à la pénurie dans ce secteur.

De plus, la CSDM poursuit ses efforts pour le développement des compétences en améliorant son offre générale de formation, tout en élaborant des projets spécifiques pour le nouveau personnel et pour certains corps d'emplois. Par exemple, une formation d'introduction à la fonction a été mise en place pour les secrétaires d'école au secteur primaire, les éducateurs en service de garde, les aide-concierges et le personnel de cafétéria.

En raison de l'ampleur de son offre de services éducatifs, la CSDM peut aussi se permettre d'expérimenter de nouvelles pratiques afin d'améliorer ses processus. Ainsi, une équipe d'enseignants suppléants a été créée il y a quelques années pour pallier rapidement et efficacement les besoins de remplacements dans les établissements. Fort de ce succès, le Service des ressources humaines a implanté l'an passé une équipe similaire de remplacement pour les services de garde. Les résultats sont concluants.



La gestion de la réussite

Syndicats et associations

Une autre particularité de la CSDM est que les employés sont représentés par cinq syndicats et trois associations de cadres. Le Service des ressources humaines travaille toujours avec l'intention d'entretenir des relations saines et sereines. Un climat de collaboration est bien établi entre les parties qui se rencontrent mensuellement à diverses tables de relations de travail. Ces échanges réguliers permettent une discussion ouverte sur les divers enjeux vécus en cours d'année.

D'ailleurs, la Commission a élaboré une procédure de prévention et de résolution des différends afin de résoudre les conflits qui peuvent survenir de l'interprétation ou de l'application des conventions ainsi que des conflits interpersonnels. Cette procédure vise à favoriser une communication ouverte entre la CSDM, soit l'employeur, les syndicats et les associations. Il appert que cette manière de fonctionner permet de travailler en prévention de certains litiges et facilite la recherche de solutions. Il s'agit d'une nouvelle pratique qui a grandement contribué à améliorer nos relations de travail.

Griefs réglés en cours d'année

2006-2007	463
2007-2008	571
2008-2009	279
2009-2010	314
2010-2011	212

L'année 2010-2011 a été celle des négociations nationales pour tout le personnel (à l'exception des cadres). Nous avons donc maintenant de nouvelles conventions collectives 2010-2015. La CSDM a participé ainsi aux échanges préparatoires des négociations nationales. Le Service des ressources humaines est maintenant à l'étape d'outiller ses gestionnaires afin qu'ils aient tout en main pour mieux connaître et comprendre ces nouvelles conditions de travail de leurs employés.

Santé et sécurité au travail

L'une des priorités de la CSDM est la santé et la sécurité, autant pour nos employés que pour nos élèves, jeunes et adultes. Chez nos employés, les indicateurs en matière de santé et sécurité nous interpellent en tant que gestionnaires sur l'importance du climat de travail et sur l'absentéisme qui, chez nous, atteint des proportions qui ne peuvent nous laisser indifférents. Des coûts humains y sont associés, mais aussi des coûts sociaux et financiers que nous ne pouvons ignorer dans un contexte de renouvellement et de gestion rigoureuse des budgets. Bien sûr, il est impossible de contrôler tous les motifs d'absence, mais nous pouvons intervenir sur certains comportements, certains agissements qui amèneront un changement de culture de prévention. Les élèves de la CSDM ont besoin de toutes les ressources mises à leur disposition; chaque absence constitue, en quelque sorte, une privation de ces ressources.

Plus précisément, le Service des ressources humaines met l'accent sur la prévention des accidents. Les coûts liés aux conséquences de ces accidents sont prohibitifs et entraînent une baisse de productivité importante. Il s'agit d'un montant de 28,8 millions de dollars pour l'année 2010-2011. Les réduire contribuera à notre enrichissement collectif, allégera certaines opérations de gestion et améliorera la qualité du service offert. Bref, les réduire influencera notre qua-

lité de vie au travail. Une institution qui consacre presque 80 % de son budget à la rémunération du personnel doit faire du climat de travail et de la prévention un objet de préoccupation constante. À cet égard, nous sommes fiers de notre programme d'aide au personnel pour répondre aux besoins des employés.

Un plan d'action en santé et sécurité du travail est en cours depuis maintenant trois ans. Plusieurs démarches ont été réalisées ou sont actuellement en cours :

- Dans le cadre de la prévention des chutes et des lésions musculo squelettique, nous avons produit un guide de soutien à la gestion, un calendrier où, mensuellement, on rappelle des gestes à poser.
- Un plan d'accompagnement a été mis sur pied pour chacun des établissements où le taux d'absentéisme est supérieur à la moyenne de la Commission scolaire.
- Il y a eu également mise en place d'une déclaration par le gestionnaire de l'unité visant à documenter toute information en lien avec un accident de travail.
- De nombreuses formations en santé et sécurité du travail ont été offertes (CD de courtes formations pour les gestionnaires, comme la santé mentale et qualité de vie, conciliation, reconnaissance, charge de travail, etc.).
- La vérification des postes de travail des employés de cafétéria a été effectuée (2011-2012 sera consacrée aux postes des employés des services de garde).
- Les travaux du comité de SST ont été poursuivis avec tous les représentants des syndicats et des associations.
- Enfin, dans un but de prévention, nous avons fait la promotion de l'utilisation des crampons pour le personnel, une campagne de déglacage dans tous nos établissements et nous organisons annuellement une campagne de vaccination antigrippale.

À titre de grand employeur, nous travaillons avec la Commission de la santé et de la sécurité du travail, de qui nous avons d'ailleurs reçu des félicitations, pour le programme Intervention ciblée et intégrée.

La gestion de la réussite

De plus, à l'initiative du Conseil et en partenariat avec l'ÉNAP, la CSDM a entrepris une démarche en trois étapes pour améliorer la qualité de vie au travail. Nous voulons que les gestionnaires évoluent dans «un environnement qui permet l'exercice efficace de la gestion et favorise la satisfaction au travail». C'est pourquoi nous avons élaboré une approche d'accompagnement des gestionnaires qui se déroulera sur trois ans. Le professeur Jean-Pierre Brun est l'expert qui nous accompagne dans cette démarche. Il est l'auteur de nombreux ouvrages sur la qualité de vie au travail et le fondateur de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail à l'Université Laval.

Des employés généreux et mobilisés

Les employés de la CSDM sont conscients que le travail qu'ils effectuent est au nom des enfants. Puisque qu'une part importante de notre population scolaire est issue de milieux défavorisés, plusieurs se mobilisent pour la cause. Ainsi, l'opération annuelle des lutins de Noël permet à des élèves du préscolaires de plusieurs écoles de quartiers ciblés de recevoir un cadeau, parfois le seul qu'ils recevront pour Noël. Ce sont les employés du centre administratif et des réseaux qui offrent des jouets pour ces enfants.

Pendant l'année, des employées bénévoles et des parents et amis du personnel de la CSDM tricotent foulards, tuques et mitaines pour nos élèves qui, faute de moyens, vont à l'école sans ces accessoires indispensables les jours d'hiver. En 2010-2011, 167 paires de pantoufles, 14 paires de bas, 128 ensembles bonnets-foulards-mitaines et 104 foulards ont été distribués aux élèves des écoles Barclay, Barthélemy-Vimont et Camille-Laurin. En plus des tricotés remis aux élèves de la CSDM, huit layettes ont été préparées pour les bébés des élèves de l'école Rosalie-Jetté.

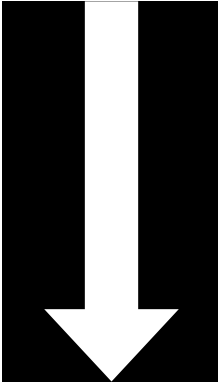
Chaque automne, la campagne Centraide bat son plein au sein de la CSDM. Toutes les unités y participent et redoublent d'imagination pour recueillir les dons. C'est un peu plus de 90 000 \$ annuellement que la CSDM remet à cet organisme déjà bien présent auprès de nos élèves, jeunes et adultes.

Une proportion grandissante du personnel enseignant et non enseignant sensibilise les élèves aux défis écologiques de notre époque. Ce mouvement d'éducation à l'environnement est essentiel. Il est reconnu annuellement grâce, entre autres, aux prix de reconnaissance en environnement. Les employés de la CSDM pratiquent une gestion de plus en plus écoresponsable. Ils sont conscients, plus que jamais, de leurs responsabilités environnementales et du rôle d'acteur écoresponsable que doit jouer leur organisation. D'ailleurs, la CSDM a réduit de 39,1 % ses gaz à effet de serre depuis 1990. Le Plan vert renforce les actions déjà posées et prend de nouveaux engagements concrets pour l'avenir, notamment en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES), de réduction de déchets, de récupération, d'orientation des achats, de recours au transport alternatif aussi bien par les élèves que par les employés.

En somme, les employés de la CSDM, ce sont 16 884 personnes qui, toutes, ont le même désir : semer la réussite!

Les perspectives d'avenir

Une commission scolaire, c'est un monde vivant qui ne fonctionne pas en vase clos. Au contraire, c'est l'école du monde. Et comme nous faisons partie du monde, nous avons entendu les préoccupations de nos concitoyens montréalais, que nos grands journaux ont souvent mis en lumière. Rappelons certains grands titres :



Le bulletin unique récolte de mauvaises notes

Le français perd toujours du terrain à Montréal

Élèves HDAA – Les professeurs réclament plus de moyens

Des problèmes de moisissures

Un garçon de 12 ans organise une marche pour que cesse l'intimidation à l'école

Les directions d'établissement – une profession sous-estimée

La CSDM dépense pour trouver une palette de couleurs

Il s'agit d'un survol de l'actualité des 18 derniers mois en éducation. Concernant la CSDM, 916 articles ont été répertoriés : 50 par mois, et ce, sans compter la radio, la télé, les blogues, twitter et autres.

Il est clair qu'il est impossible de gérer une grande commission scolaire en réaction à l'actualité. Cependant, nous avons entendu les opinions, les questions et, même, perçu les perceptions. Non seulement sommes-nous à l'écoute, mais il importe de préciser que chaque fois qu'il est pertinent de le faire, nous donnons le coup de barre nécessaire. L'école enseigne, mais l'école apprend. . .

Nous écoutons les parents avec attention. Certaines craintes qu'ils nous ont confiées touchent des dossiers plus délicats, qui nous interpellent davantage.

Les élèves HDAA... Nous avons compris la détresse de nombreux parents, et nous avons dit oui à l'intégration, mais pas à n'importe quel prix. **Nos élèves qui décrochent...** Nous devons améliorer le taux de persévérance. Nous sommes bien conscients qu'il s'agit d'un enjeu important de l'école publique, de sa capacité à intéresser et à faire réussir les élèves. À cet égard, Montréal suscite beaucoup d'intérêt, car une amélioration de la persévérance chez nous serait significative pour l'ensemble du Québec. **Le bien-être et la sécurité des enfants** préoccupent les parents. C'est tout à fait compréhensible. Nos immeubles vieillissants, le transport, l'alimentation, la circulation aux abords des écoles sont autant d'aspects qui demandent des interventions concertées. **L'intimidation** soulève l'indignation, avec raison. Nous ne devons jamais tolérer l'intolérable. Le code d'éthique et de civisme que nous préparons constitue un pas de plus dans la bonne direction. **L'accessibilité au français**, à l'expression et à la vie en français, au Québec, et particulièrement à Montréal. . . Ce n'est pas un hasard si nous avons donné une priorité au français partout à la CSDM, autant en pédagogie que dans la cour d'école.

Les perspectives d'avenir

Finalement, concernant **la saine gestion des fonds publics**, la gouvernance demeure un sujet chaud de conversation. Notre reddition de comptes le démontre, nous avons placé notre administration sous le signe de la responsabilité. Il importe de souligner que, pour l'année 2011-2012, la CSDM adoptait un budget avec un déficit de 19 millions de dollars avec l'approbation du MELS, soit, environ 2 % du budget total. Cette approbation à été donnée conditionnellement à ce qu'une firme externe soit mandatée pour examiner l'ensemble de nos processus de gestion, de même que les zones potentiellement sous-financées et faire des recommandations en vue d'une optimisation budgétaire. Ainsi, la firme Price Waterhouse Cooper a été retenue pour nous accompagner dans cet exercice. Les premiers constats confirment nos hypothèses concernant un sous-financement au chapitre des élèves HDAA et du transport. Les pistes d'amélioration à apporter dans notre processus de gestion nous seront indiquées dans le rapport final qui sera déposé dès janvier.

Nous ferons davantage, car nous sommes tout à fait prêts à interroger nos façons de faire afin de nous renouveler. C'est pourquoi nous proposons un nouveau contrat social entre la Commission scolaire et les citoyens.

Il faut soutenir notre façon de livrer notre action pédagogique. Car l'amélioration de la gestion de la pédagogie aura une grande influence sur la simplification de l'administration publique. À ce sujet, nous recevons avec beaucoup d'intérêt les premières recommandations de M. Deniger, comme s'assurer que nous soyons tous sur la même longueur d'ondes, du directeur général à la secrétaire d'école, combler les besoins de communica-

tion, et faire en sorte que la bonne personne soit à la bonne place dans l'organisation. Nous devons apporter les ajustements nécessaires et proposer, par la suite, une nouvelle structure autour de laquelle seront orchestrés les services aux élèves et aux établissements.

Il faut donc définir l'autonomie des écoles. Les directions d'établissement demandent que les décisions soient prises plus près de l'école et des élèves. Lors de discussions entre le professeur Deniger et des directions d'établissement autour de l'autonomie des écoles, les directions ont dit souhaiter avoir des responsabilités accrues sur les éléments concernant surtout la gestion du personnel et son développement, la tâche des enseignants et la gestion budgétaire. Le seul point sur lequel les directions souhaitent voir leur responsabilité réduite, c'est la résolution de conflits de valeurs entre l'école et la famille. On s'explique mal, à ce stade-ci, ce que cette affirmation sous-entend, les directions d'école étant probablement les témoins les plus directs de ces conflits. Nous pourrions interpréter cette expression des directions comme un écart important entre les valeurs des familles et celles de l'école. C'est une question qu'il nous faudra creuser cette année.

Dans ce contexte, devons-nous rendre les directions imputables de la qualité de l'enseignement donné dans leur établissement? Pourrions-nous le faire conditionnellement à la mise en place des moyens nécessaires à l'exercice de leur fonction, comme la sélection du personnel, la formation continue obligatoire du personnel, le choix des horaires, etc., en prenant en compte, évidemment, la nécessaire autonomie professionnelle des enseignants?

Dans le but de s'améliorer, nous voulons soumettre à la communauté éducative trois modèles de relations institution/école, selon différents degrés d'autonomie. La communauté éducative, ce sont tous les artisans de l'école: le personnel, les élèves et leurs parents, les organismes communautaires, les partenaires, tous les acteurs montréalais.

Parmi nos trois modèles, il y a, en tout premier lieu, **le modèle actuel de l'école**, celui que nous connaissons à la CSDM.

Ensuite, **l'école autonome affiliée**. Dans ce second modèle, l'école reçoit son budget sous forme de crédit annuel et le gère sans aucun lien avec l'institution. Pour une période déterminée, le Conseil des commissaires donne les objectifs à atteindre et signe une entente de gestion. En retour, l'école fait une reddition de comptes annuelle aux autorités politiques et administratives de la CSDM et à la population. L'école signe une entente de services pour recevoir des services à la carte: gestion des ressources humaines, gestion des ressources financières ou gestion des ressources matérielles. Une quote-part est fixée pour en assurer le financement.

Ne nous cachons pas le fait que ce modèle, à l'heure actuelle, ne plaît pas à tout le monde. Mais ce n'est pas une raison pour ne pas le considérer. Nous voulons en discuter avec ceux qui font l'école, même et surtout avec ceux qui ne privilégient pas ce modèle, histoire de nettoyer l'ardoise et, peut-être, de dessiner un modèle plus adéquat. Peut-être cela nous permettrait-il d'en finir avec ce mirage ou cette idée que l'école peut tout faire toute seule.

Le troisième modèle à explorer est *l'école institutionnelle*. Dans ce modèle, chaque quartier scolaire a un réseau de pavillons primaires rattachés à une école secondaire qui forment ensemble l'école institutionnelle du quartier: nous parlerons ici d'une école campus. Les écoles doivent travailler en équipe, partager leurs installations et rendre plus efficaces tous les services disponibles. Le budget de cette école institutionnelle est élaboré avec la CSDM, selon un modèle coopératif. Chaque année, le Conseil des commissaires donne les objectifs à atteindre et signe une entente de gestion. Un bel aperçu des possibilités de succès d'un tel modèle est le projet campus Centre-Sud.

Ces trois modèles, et d'autres possibles, soulèvent plusieurs questions. Il appartient à l'équipe administrative et aux commissaires, avec la collaboration de tous les groupes concernés, d'y répondre et de s'assurer que les prérogatives, rôles et fonctions de chacun soient respectés. Au-delà des structures, il faudra que le modèle retenu fasse réussir les enfants. Ce ne seront pas des changements cosmétiques de structure. À toutes les étapes, nous nous inspirerons de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale, qui affine les meilleures pratiques et fournit des lignes directrices pour traduire les principes en actions efficaces dans les domaines de l'environnement, les communautés, le développement local, les relations et conditions de travail, et la loyauté des pratiques.

À travers cette réorganisation, compte tenu du rôle central des parents dans l'éducation de leurs enfants, nous voulons renforcer notre stratégie pro-parents par de meilleures communications entre eux et le personnel. Par exemple, un accès rapide au personnel, incluant

par courriel, des réponses plus rapides, des occasions de rencontres plus personnalisées entre les parents, le personnel et les élèves.

Nous cherchons à simplifier certaines démarches administratives, parfois rébarbatives. Par exemple, en faisant passer l'école à l'ère numérique. Nous allons généraliser à tous les établissements le paiement électronique pour les frais scolaires, les frais de garde, de repas. Utiliser des cartes-repas pour les cafétérias des écoles secondaires. Mettre en place un système d'inscription aux écoles par la voie de l'Internet, permettant de faire des choix par ordre de priorité. Pour les écoles ayant un examen d'admission, instaurer un examen unique institutionnel, que l'élève pourrait passer à l'école de son premier choix. Il s'agit d'améliorations concrètes pour faciliter la vie des parents et celle du personnel.

Nous le répétons, nos liens avec les parents sont précieux. Les commissaires l'ont déjà exprimé : ils jugent important d'être présents aux réunions des comités de parents de réseaux qui le souhaiteront, comme auprès du Comité consultatif pour les élèves HDAA. Ils veulent aussi établir des passerelles formelles entre le comité de quartier, cette nouvelle instance de gouvernance, et le Comité central des parents, et permettre ainsi que les parents puissent s'engager. Le but visé est de mieux fonctionner ensemble, d'ouvrir les portes dans le respect de la grande institution qu'est l'école, et dans le respect du rôle des parents.

C'est une partie de la démocratie scolaire, mais **il faut aussi redonner un sens aux élections scolaires**. Les élections scolaires assurent aux citoyens un droit de regard sur les questions d'éducation. Malheureusement, ce droit de regard n'est pas exercé par tous les citoyens.

Selon les données recueillies dans notre sondage, 81 % des répondants de 21 ans et plus n'ont pas voté aux dernières élections scolaires, par méconnaissance, par manque d'intérêt général ou parce qu'ils n'avaient pas d'enfants à l'école.

Comment sensibiliser les citoyens au rôle qu'ils peuvent tenir dans une démocratie scolaire? Nous pensons qu'il faut privilégier la tenue d'élections municipales/scolaires au même moment, et les rendre significatives. Parmi les gens que nous avons sondés en octobre, 49 % croient que des élections scolaires devraient se tenir au même moment que les élections municipales; et 77 % ont déclaré qu'ils seraient plus enclins à voter s'ils pouvaient le faire électroniquement. Ne pourrait-on utiliser le vote électronique, comme Élections Canada s'apprête à le faire? Il faut le considérer.

Ne pourrait-on prévoir également une représentation des commissaires scolaires au conseil d'arrondissement, à la municipalité? Réciproquement, les élus municipaux pourraient-ils contribuer au Conseil des commissaires? Pourrait-on donner aux commissaires les moyens de faire connaître leur rôle et leurs actions auprès de la population? Et faire connaître les initiatives des conseils des commissaires et leur répercussion, partout au Québec?

Et, nous le savons bien, il n'y a pas d'imposition sans représentation. Mais quelle représentation? Encore faut-il que le citoyen ait un mot à dire dans l'usage des taxes scolaires. Serait-il possible de modifier la donne, en faisant en sorte que les candidats et les équipes aient l'obligation de présenter aux citoyens et aux citoyennes un projet d'affectation de ces sommes, comme cela se fait à New York.

Les perspectives d'avenir

La démocratie scolaire constitue un important levier de gouvernance et de mobilisation, tant pour veiller à l'éducation des jeunes Montréalais que pour assurer une gestion éthique et transparente. Pourquoi vouloir nous renouveler sinon pour améliorer les conditions de réussite de nos élèves ?

En dernier lieu, et ceci est fondamental, **il faut reconnaître l'école publique**, et constater que deux réseaux cohabitent. D'une part, le réseau public, celui des commissions scolaires : des écoles publiques ouvertes à tous, et obligatoirement responsables de tous, tout au long du parcours scolaire des élèves. D'autre part, le réseau privé : des écoles « semi-publiques » en raison du généreux financement public ; le plus souvent, elles sélectionnent les élèves, et peuvent en rejeter certains pendant leur parcours scolaire. Elles ne sont donc pas responsables de tous.

Il faut entreprendre une démarche afin que l'Assemblée nationale se positionne en faveur du réseau public d'éducation et de la démocratie scolaire. **Une politique nationale de l'éducation** devrait mobiliser les milieux autour de la réussite des élèves, et prendre une position en faveur de l'égalité des chances pour tous. Chaque jeune Québécois a le droit de fréquenter une école adaptée à ses besoins et doit y avoir accès. Le Québec n'ayant pas confirmé ses choix en matière d'éducation, la discussion autour d'un projet de politique permettrait non seulement de refaire ces choix, ou d'en faire d'autres, mais aussi de sortir du débat oiseux sur les structures. Le temps n'est-il pas venu de rechoisir l'école publique ? Et d'être fiers de ce choix ?

Beaucoup de questions. Beaucoup de travail. Heureusement, beaucoup de volonté. Au cœur de cette réflexion, ne l'oublions pas, la réussite de tous les élèves. Instruire, qualifier et socialiser les élèves qui choisissent l'école publique en milieu montréalais, en contexte socioéconomique difficile dans de nombreux cas, et en situation de remise en question de nos institutions, est un mandat à la fois immense et fabuleux. Certains y voient un imposant défi à relever. À celui du défi, nous préférons de loin l'angle du projet de société. De là, notre contrat social.

D'ici deux ans, nous aurons renouvelé la Commission scolaire. Mais nous ne le ferons pas à n'importe quel prix. Les changements que nous apportons doivent s'appuyer sur les valeurs de l'école publique : l'éthique, l'équité et la solidarité. L'école publique n'est pas une école de seconde zone. L'école publique est l'école de tous.

L'école publique doit être l'école de l'espoir,
de toutes les possibilités, des grands horizons.
C'est l'école que nous voulons nous donner.
C'est l'école que nous voulons offrir aux Montréalais.

Code d'éthique et de déontologie des commissaires

Selon l'article 175.1 de la Loi sur l'instruction publique (LIP), le Conseil des commissaires doit par règlement adopter un code d'éthique et de déontologie applicable aux commissaires (Code).

Ce code porte sur les devoirs et les obligations des commissaires et peut prévoir des normes adaptées à certaines ou à toutes les catégories de commissaires. Il doit notamment :

- Traiter des mesures de prévention, notamment des règles relatives à la déclaration des intérêts détenus par les commissaires ;
- Préciser les situations de conflit d'intérêts ;
- Régir ou interdire des pratiques liées à la rémunération des commissaires ;
- Traiter des devoirs et des obligations des commissaires même après que ceux-ci ont cessé d'exercer leurs fonctions ;
- Prévoir des mécanismes d'application, dont la désignation de personnes chargées de l'application du Code et la possibilité de sanctions.

Cet article prévoit également que soit publié dans le rapport annuel de la commission scolaire le Code ainsi que le nombre de cas traités et leurs suivis, les manquements constatés au cours de l'année par les instances disciplinaires, les décisions de celles-ci, les sanctions imposées par l'autorité compétente et le nom des commissaires révoqués ou suspendus au cours de l'année.

Par ailleurs, le Conseil des commissaires doit nommer une personne chargée de l'application du Code. Cette personne ne peut être ni membre du Conseil des commissaires ni employé de la CSDM. Entre juillet 2009 et décembre 2010, cette responsabilité relevait de M^e Thierry Usclat. Pour des motifs professionnels, ce dernier a déposé sa démission en janvier 2011. Conséquemment, la CSDM a procédé à une nouvelle nomination.

Ainsi, par la résolution XL du Conseil des commissaires lors de la séance ordinaire du 22 juin 2011, la CSDM a nommé M^e Madeleine Lemieux à titre de responsable de l'application du Code, et ce, pour un mandat de trois ans.

En 2010-2011, aucune plainte n'a été reçue. De plus, puisqu'aucune plainte n'avait été déposée pendant les trois années précédentes (2007-2008 à 2009-2010), aucune plainte n'a été étudiée ni aucune décision rendue durant l'année 2010-2011.

Annexe 1

Règlement numéro R1998-5 concernant le code d'éthique et de déontologie des commissaires de la Commission scolaire de Montréal

Adoption : C.P. 3 juin 1998 rés. XXIV Modification : C.C. 5 novembre 2008 rés. XII

SECTION I - DISPOSITIONS PRÉLIMINAIRES

Article 1 - Objet

Le présent règlement a pour objet d'édicter un code d'éthique et de déontologie applicable aux commissaires du Conseil des commissaires de la Commission scolaire de Montréal.

Article 2 - Titre abrégé

Le présent règlement peut être cité comme le Code de déontologie des commissaires de la Commission scolaire de Montréal.

SECTION II - DEVOIRS ET OBLIGATIONS DES COMMISSAIRES

Article 3 - Loyauté

Un commissaire doit avoir un comportement digne et compatible avec l'exercice de ses fonctions, de façon à protéger la crédibilité et la réputation de la Commission.

Article 4 - Conflit d'intérêts

Un commissaire doit éviter de se placer dans une situation de conflit entre son intérêt personnel et les obligations de sa fonction.

Article 5 - Discretion

Un commissaire est tenu, tant pendant son mandat qu'après son expiration, à la discrétion sur ce dont il a connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions et il est tenu, à tout moment, de respecter le caractère confidentiel de l'information ainsi reçue.

Article 6 - Respect des règles

Un commissaire doit respecter les règlements, politiques et procédés en usage au Conseil des commissaires de la Commission.

Article 7 - Avantages indus

Un commissaire ne doit pas utiliser son titre ni sa fonction afin d'obtenir pour lui-même ou pour son entourage des services de la part de la Commission auxquels il n'aurait pas normalement droit.

Article 8 - Cadeaux

Un commissaire ne doit accepter aucun cadeau, marque d'hospitalité ou autre avantage que ceux d'usage et d'une valeur modeste.

Article 9 - Transparence

Un commissaire ne doit pas utiliser les renseignements obtenus dans le cadre ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions ou de son mandat pour procurer un avantage indu à lui-même ou à son entourage.

SECTION III - IDENTIFICATION DE SITUATIONS DE CONFLIT D'INTÉRÊTS

Article 10 - Dénonciation

Un commissaire dénonce toute situation de conflit d'intérêts ou d'abus qu'il constate se commettre contre la Commission.

SECTION IV - PRATIQUES RELIÉES À LA RÉMUNÉRATION DES COMMISSAIRES

Article 11 - Rémunération

Un commissaire ne peut, directement ou indirectement, solliciter ou accepter une faveur ou un avantage indu pour lui-même ou pour un tiers.

Un commissaire ne reçoit que la rémunération établie par le Conseil des commissaires en vertu de la loi et des règlements.

SECTION V - MESURES DE PRÉVENTION ET DÉCLARATION D'INTÉRÊTS

Article 12 - Conflit d'intérêts

Un commissaire doit se conformer aux prescriptions de l'article 176 de la Loi sur l'instruction publique.

Article 13 - Déclaration

Dans les 30 jours de son entrée en fonction, tout commissaire doit déclarer, sur le formulaire approprié, les situations ou liens susceptibles de créer un conflit d'intérêts. Il doit remplir ce formulaire au moins une fois par année ou lorsque nécessaire. Il le remplit également dès que survient un changement susceptible de créer une situation de conflit d'intérêts.

SECTION VI – MÉCANISMES D'APPLICATION ET SANCTIONS

Article 14 – Personne responsable de la déontologie

Le Conseil des commissaires nomme, par résolution, une personne responsable de la déontologie. Le mandat de la personne responsable de la déontologie est d'une durée de trois ans et est renouvelable.

Le Conseil fixe, par résolution, la rémunération attribuée à la personne responsable de la déontologie. Cette personne doit avoir des compétences pertinentes dans le domaine de l'éthique et de la déontologie et avoir cumulé au moins 10 années de pratique professionnelle. De plus, cette personne doit avoir les connaissances juridiques appropriées à la fonction.

Article 15 – Substitut

Le Conseil des commissaires nomme un substitut. Le mandat du substitut est d'une durée de trois ans et est renouvelable. En cas d'absence ou d'empêchement de la personne responsable de la déontologie, le substitut la remplace.

Ce substitut doit également avoir des compétences pertinentes dans le domaine de l'éthique et de la déontologie et avoir cumulé au moins 10 années de pratique professionnelle. De plus, cette personne doit avoir les connaissances juridiques appropriées à la fonction.

Article 16 – Rôle, pouvoirs et fonctions de la personne responsable de la déontologie

La personne responsable de la déontologie est chargée de l'application du présent code de déontologie des commissaires et des dispositions législatives concernant les conflits d'intérêts.

Elle décide de la recevabilité de la plainte et dans l'éventualité où, après examen, elle constate que celle-ci n'est pas fondée ou que son caractère et son importance ne justifient pas une enquête, elle en avise le plaignant. Elle peut également, à tout moment au cours de son enquête, rejeter la plainte si elle s'avère frivole.

Elle est chargée de faire enquête relativement à des situations ou des allégations de comportement susceptibles de déroger au présent code ou aux lois.

À la suite de son enquête, la personne décide s'il y a eu ou non contravention au présent code ou à la loi. Si elle en vient à la conclusion qu'il y a eu contravention, elle décide de la sanction appropriée.

Article 17 – Coordonnateur

La secrétaire générale agit comme secrétaire. Elle reçoit les plaintes, qui doivent être écrites et signées, et coordonne les travaux d'enquête. Elle achemine les plaintes et offre le soutien logistique à la personne responsable de l'éthique et de la déontologie. Elle s'engage à respecter la plus complète confidentialité dans l'exercice de ce mandat.

Article 18 – Sanctions

La personne responsable de la déontologie peut blâmer un commissaire en cas de contravention au présent code ou à une loi.

La décision blâmant un commissaire est rendue publique par son dépôt au Conseil des commissaires.

Article 19 – Rapport d'activités

Au plus tard le 30 septembre de chaque année, la personne responsable de la déontologie dépose au Conseil des commissaires un rapport de ses activités pour l'année scolaire terminée le 30 juin précédent.

SECTION VII – DISPOSITION FINALE

Article 20 – Entrée en vigueur

Le présent règlement entre en vigueur le jour de la publication de l'avis de son adoption suivant l'article 394 de la Loi sur l'instruction publique.

SERVICES CORPORATIFS

Direction
René Morales

Bureau de la planification
institutionnelle

Coordination
Andrée Desrosiers

Révision des données
Carmel Harrigan
Nancy Meilleur

SERVICE DES COMMUNICATIONS

Bureau de l'information
et de la promotion

Coordination
Claudette Lechasseur

Rédaction des textes
Marie-Claude Dufour
Claudette Lechasseur

Graphisme
Antonella Battisti

Impression
Secteur de l'imprimerie

COLLABORATION

Services et réseaux

110325 — janvier 2012
ISBN- 978-2-89467-091-0



COMMISSION SCOLAIRE
DE MONTRÉAL

3737, rue Sherbrooke Est
Montréal (Québec) H1X 3B3
Téléphone: 514 596-6000