



Le défi de la réussite

**Projet de plan stratégique
de la Commission scolaire
de Montréal**

22 décembre 2004



**Commission
scolaire
de Montréal**

Introduction	4
1- Contexte	7
La spécificité montréalaise	8
2- Mission, vision et valeurs	11
Une mission éducative	12
Notre vision de la réussite	13
Nos valeurs.....	14
3- Déclaration de principe	17
La déclaration de principe de la Commission scolaire de Montréal.....	18
4- Diagnostic	19
Les défis liés aux caractéristiques de la population scolaire	20
Les défis liés à la réussite des élèves	22
Les défis liés aux attentes des utilisateurs de nos services	25
Les défis liés à notre organisation	26
Les défis liés à nos relations avec nos partenaires.....	27
5- Orientations stratégiques	29
Préambule	30
Énoncé du plan	32
Orientation 1 — Soutenir le développement du plein potentiel de chaque élève jeune ou adulte qui fréquente nos établissements	32
Orientation 2 — S'appuyer sur l'expertise et la mobilisation du personnel pour accomplir les changements voulus et nécessaires	35
Orientation 3 — Accroître les liens avec nos partenaires et les communautés locales pour soutenir l'élève dans son cheminement scolaire	35
6- Résultats visés	39
L'obligation de résultat.....	40
Énoncé des résultats visés	41
Orientation 1 — La réussite éducative des élèves	41
Orientation 2 — Le personnel	42
Orientation 3 — Les relations avec nos partenaires	42
7- Mode d'évaluation	43
Énoncé du mode d'évaluation	44
Les indicateurs de suivi.....	45

Introduction

Au cours de l'année 2004-2005, la Commission scolaire de Montréal (CSDM) s'est engagée résolument dans une démarche collective devant mener, au terme du processus, à l'adoption de son plan stratégique.

Au cœur de la démarche se trouve cette interrogation : comment améliorer la réussite de nos élèves ? À ce jour, quatre étapes sur cinq ont été franchies. Premièrement, un portrait de la situation a été dressé et, en deuxième lieu, analysé. À la suite de cette étude, les choix stratégiques qui s'imposent ont été déterminés. Enfin, un projet de plan stratégique a été rédigé. La cinquième et dernière étape, celle de la consultation, se déroulera au cours des mois de janvier et de février 2005, en vue de l'adoption du plan, en mars 2005.

Le portrait de la situation a été effectué à partir des questions suivantes :

- Qui sont nos élèves ?
- Comment réussissent-ils ?
- Quelles sont les attentes des utilisateurs de nos services ?
- Quel est l'état de nos relations avec nos partenaires ?
- Comment se porte notre organisation ?

Ce portrait a permis de mettre en évidence 24 défis qui se posent à l'institution.

Tout le personnel de la CSDM, de même que ses partenaires, les parents membres des conseils d'établissement et les organismes de la communauté se sont donné rendez-vous, le 1^{er} novembre 2004, pour jeter collectivement un regard sur ces défis, mais surtout pour trouver les pistes de travail qui seraient les plus prometteuses pour relever ces défis avec succès.

Le présent projet de plan stratégique a été élaboré sur la base des solutions qui ont été dégagées pendant le grand Rendez-vous 2004.

Conformément aux exigences de l'article 209,1 de la Loi sur l'instruction publique, ce document comprend :

- Au chapitre 1, une présentation du contexte dans lequel évolue la Commission scolaire de Montréal, celui d'une ville qui contient les forces et les faiblesses de tout grand centre urbain, mais qui est aussi la plus importante ville francophone d'Amérique du Nord ;
- Au chapitre 2, la définition de la mission, de la vision et des valeurs qui président aux actions de la Commission scolaire, le but étant de situer cette dernière en continuité avec le passé tout en l'ancrant bien dans le présent et en conformité avec les encadrements législatifs et ministériels ;
- Au chapitre 3, une déclaration de principe par laquelle la Commission scolaire de Montréal fait connaître les convictions qui l'animent et qui se trouvent au cœur de tous ses gestes et de toutes ses décisions ;
- Au chapitre 4, le diagnostic qui décrit les 24 défis de l'institution, ces derniers ayant été déterminés à la suite de l'élaboration d'un portrait détaillé de la situation¹ ;
- Au chapitre 5, le cœur du document, les orientations stratégiques qui se veulent la réponse de l'institution aux défis qui l'interpellent, ces orientations découlant de l'analyse de situation qui a été réalisée au grand Rendez-vous 2004 ;
- Au chapitre 6, les résultats que la Commission scolaire compte atteindre par l'application du plan ;
- Au chapitre 7, le mode d'évaluation précisant essentiellement les indicateurs qui permettront de suivre l'évolution de la situation en regard des résultats visés.

¹ Voir le document intitulé *Au-delà des apparences, des chiffres et des questions - Diagnostic organisationnel*, publié en août 2004, qui livre une série de chiffres et de constats et qui, comme un tableau brossé à grands traits, fait le portrait de la situation actuelle de la Commission scolaire de Montréal.

Contexte



**La spécificité
montréalaise**

La Commission scolaire de Montréal a maintenant plus de cinq ans. Elle est jeune, mais aussi pleine d'histoire, de convictions et d'expertise. Elle est riche de toute la force de son personnel ainsi que de celle de ses élèves jeunes et adultes. Elle s'inscrit dans une ville qui est un bouillon de culture et d'innovation et qui comporte les caractéristiques d'un très grand centre urbain. La Commission scolaire ne vit pas en dehors du temps et de l'espace. Elle est tributaire de la ville où elle est établie et elle contribue à son édification.

La Commission scolaire de Montréal est de loin la plus importante commission scolaire québécoise. Elle compte 75 419 élèves au préscolaire, au primaire et au secondaire. À ce chiffre, s'ajoutent 22 301 personnes inscrites à temps plein ou à temps partiel en formation générale des adultes et 11 794 autres, également à temps plein ou à temps partiel, en formation professionnelle².

Son réseau totalise 200 établissements répartis comme suit. D'abord, il comprend 130 écoles primaires, 2 écoles qui offrent à la fois l'enseignement primaire et secondaire et 27 écoles secondaires. Le secteur des jeunes compte aussi 18 écoles spéciales et leurs 12 annexes qui desservent soit des élèves en milieu hospitalier soit des élèves présentant une déficience intellectuelle, une déficience physique ou des troubles graves du comportement. Enfin, la Commission scolaire compte 14 centres d'éducation des adultes et 9 centres de formation professionnelle.

La CSDM est riche d'un personnel qualifié groupant plus de 18 000 employés, réguliers et non réguliers, ce qui la classe parmi les principaux employeurs de la région métropolitaine. Son budget s'élève à plus de 700 millions de dollars, un budget supérieur à celui de la Ville de Laval (526 M\$) et dont 71 % est affecté à la rémunération du personnel.

Il faut savoir que Montréal est considérée comme la grande ville canadienne ayant le plus fort pourcentage de familles à faible revenu³ et, qui plus est, qu'environ 56 % des familles à faible revenu du Québec habitent la grande région métropolitaine⁴. Compte tenu de sa localisation en milieu urbain, au cœur même de Montréal, la CSDM scolarise 42,3 % des enfants parmi les plus défavorisés de toute l'île de Montréal⁵. Ce pourcentage représente, selon le ministère de l'Éducation du Québec (MEQ), 28 183 élèves qui risquent, plus que d'autres, d'éprouver des difficultés dans leur parcours de vie, étant donné le milieu dont ils sont issus.

Alors que l'économie du savoir tient de plus en plus le haut du pavé, maintes études ont démontré de façon significative l'incidence directe et négative de la pauvreté sur la persévérance et la réussite scolaire. Voilà pourquoi nous pouvons dire que la CSDM doit relever des défis uniques et sans précédent pour réaliser avec succès sa mission éducative.

À cette situation s'ajoute le fait que la population montréalaise, plus que nulle part ailleurs au Québec, se caractérise par une diversité ethnoculturelle croissante. Montréal, on le sait, accueille la majorité des immigrants nouvellement arrivés au Québec. De ce fait, le milieu montréalais a une identité propre, une manière d'être et de faire, de concilier pluralisme et spécificité québécoise, qui le rend unique. La population scolaire de la CSDM reflète cette diversité ethnoculturelle. Au total, les élèves qui fréquentent ses établissements parlent plus de 150 langues tandis qu'à peine plus de 50 % d'entre eux ont le français comme langue maternelle. La Commission scolaire de Montréal, à titre de principal foyer d'intégration des nouveaux arrivants, joue un rôle important dans la formation de l'identité montréalaise, celui de préserver la langue et la culture françaises, dans un esprit de respect, d'ouverture et d'échanges au regard des cultures des diverses communautés ethniques.

Faire en sorte que les élèves maîtrisent la langue d'enseignement constitue un objectif fondamental. Nous savons que l'apprentissage du français facilite, dans une large mesure, la plupart des autres apprentissages. Renforcer les habiletés linguistiques permet à l'élève de mieux s'intégrer sur le plan social par l'apprentissage des valeurs, des codes, des normes et des référents culturels de notre société.

Bien ancrée dans la ville, la Commission scolaire de Montréal représente un levier social, économique et culturel important pour la communauté montréalaise. Évaluant dans un contexte marqué par le changement et la diversité et prenant en considération les caractéristiques propres à son environnement urbain, la CSDM s'attache avec passion et rigueur à amener l'ensemble de ses élèves à se dépasser et à atteindre la réussite scolaire, gage essentiel pour un avenir meilleur.

2 Les données du secteur des jeunes font référence à l'année scolaire 2003-2004; en ce qui concerne l'éducation des adultes et la formation professionnelle, seules les données pour 2001-2002 sont disponibles.

3 Selon les données de 2000, de toutes les régions métropolitaines de 500 000 habitants et plus, Montréal est la ville canadienne ayant le plus fort pourcentage de familles à faible revenu (23 %) parmi celles dont tous les enfants ont moins de 18 ans.

4 Comité de gestion de la taxe scolaire de l'île de Montréal. *Défavorisation des familles avec enfants en milieu montréalais*, Montréal, 2003.

5 Commission scolaire de Montréal. *Au-delà des apparences, des chiffres et des questions – Diagnostic organisationnel*, Montréal, 2004.

Mission, vision et valeurs



Une mission éducative

Notre vision de la réussite

Nos valeurs

Une mission éducative

Assurer l’accessibilité, le développement et la qualité des services éducatifs afin d’instruire et de socialiser les élèves jeunes et adultes qui fréquentent nos établissements scolaires et de les conduire à l’obtention d’une qualification (diplôme ou attestation de capacité).

La Commission scolaire de Montréal se donne pour mission de développer et d’offrir des services éducatifs accessibles à tous, jeunes et adultes, et des programmes diversifiés en formation générale et en formation professionnelle. Ces services et ces programmes devront conduire à l’obtention d’une qualification, diplôme ou attestation de capacité.

La Commission scolaire de Montréal sait que la réalisation de cette mission est déterminante pour la communauté montréalaise puisqu’elle influence le développement économique, social et culturel de la région. Elle l’est tout autant pour la société québécoise, compte tenu du rôle de métropole que joue Montréal dans l’ensemble québécois.

La Commission scolaire de Montréal sait également qu’elle n’arrivera pas seule à assumer les imposantes responsabilités qui lui reviennent. Autant la communauté montréalaise a besoin d’une institution forte, autant la Commission scolaire a besoin du soutien de la communauté. C’est dans le cadre d’un projet partagé qu’elle souhaite désormais travailler.

Le développement du plein potentiel de chaque individu, jeune et adulte, de manière à lui permettre d'exercer activement sa citoyenneté et de contribuer à l'évolution de la société québécoise.

La Commission scolaire de Montréal est résolument centrée sur la réussite éducative de l'élève, profondément convaincue des chances de réussite de chacun.

Pour la Commission scolaire de Montréal, la réussite s'exprime par l'actualisation, par chaque personne, de son plein potentiel et par sa contribution au devenir de sa communauté. Nous devons nous engager à permettre à chaque élève, jeune ou adulte, handicapé ou encore présentant des difficultés d'apprentissage ou de comportement, de réussir son projet personnel de formation et de dépasser ses limites, dans le but de faciliter l'accomplissement d'une citoyenneté active ainsi que l'accès au marché du travail ou la poursuite de la formation.

Au sens large, la CSDM vise, par son action, le développement continu de la personne et des sociétés.

Elle tend vers :

- Un développement humain plus harmonieux ;
- Un recul de la pauvreté, de l'exclusion et des incompréhensions ;
- Le développement de la culture humaniste et de l'esprit scientifique ;
- La formation de citoyens actifs et responsables, aptes au vivre ensemble dans une société montréalaise démocratique, ouverte et pluraliste ;
- Une insertion socioprofessionnelle réussie de tous les élèves.

Nos valeurs

La Commission scolaire de Montréal appuie ses actions sur des valeurs qu'elle entend aussi transmettre.

Ces valeurs sont :

◆ Le respect

Le respect des personnes par la reconnaissance de leur unicité, l'appréciation de leur contribution et la considération du rôle de chacun et chacune.

Le respect de la diversité par l'ouverture et l'accueil de la différence.

Le respect de l'organisation par les personnes qui y travaillent, lequel se manifeste par le professionnalisme et la constance dans l'engagement.

◆ La coopération

La coopération entre partenaires, parents, enseignants, professionnels et directions d'établissement qui s'associent dans la poursuite d'un but commun, l'éducation des élèves.

La coopération entre les établissements, les regroupements et les services, unis par le partage d'une visée commune, soit le service aux élèves et à la communauté.

La coopération entre élèves d'une même classe, d'une même école, d'un même quartier et d'une même ville.

La coopération entre partenaires internes et externes qui se manifeste par une action concertée en vue de la réalisation d'une œuvre commune, la réussite du plus grand nombre d'élèves possible.

◆ La transparence

La transparence qui a pour allié le sens de l'ouverture.

La transparence qui s'exprime par la clarté et la simplicité des communications.

La transparence qui permet facilement l'accès à l'information.

◆ La rigueur

La rigueur qui se reconnaît dans la qualité de la démarche et dans les idées émises à tous les niveaux de l'administration.

La rigueur, une condition associée à la réussite qui exclut l'à-peu-près et la facilité.

◆ La responsabilité

La responsabilité du conseil des commissaires de s'assurer de la qualité des services éducatifs offerts dans les établissements d'enseignement en vue de la réussite éducative des élèves.

La responsabilité du conseil d'établissement de rendre compte de l'application des pouvoirs délégués par la Loi sur l'instruction publique.

La responsabilité du gestionnaire qui se caractérise par une imputabilité au regard des mandats confiés et un sens aigu des exigences de son poste, tant sur le plan de la participation à la détermination des orientations que sur celui de l'engagement dans la mise en œuvre de la décision prise.

La responsabilité de l'élève d'exercer, au mieux de ses talents, son métier d'élève.

◆ L'équité

L'équité qui se trouve au cœur des processus administratifs et qui permet une répartition budgétaire juste pour tous tout en tenant compte des besoins particuliers.

L'équité que l'on observe à l'école publique où tous, riches et pauvres, bénéficient d'une commune éducation de qualité.

◆ La solidarité

La solidarité d'une équipe-école unie par le même désir de voir chaque élève réussir au mieux de son potentiel et qui s'aide mutuellement.

La solidarité avec nos concitoyens moins bien nantis, en vue de contrer l'exclusion et de viser un meilleur partage de la richesse.

La solidarité pour nous permettre de vivre dans un environnement de qualité.

La solidarité de tous les employés de la Commission scolaire de Montréal qui s'engagent collectivement à donner le meilleur d'eux-mêmes afin de mener les jeunes et les adultes à la réussite scolaire, en vue de contribuer à l'édification d'une société montréalaise où il fait bon vivre.

Déclaration de principe



**La déclaration
de principe de la
Commission scolaire
de Montréal**

**La
déclaration
de principe
de la
Commission
scolaire
de Montréal**

La Commission scolaire de Montréal déclare :

- ◆ Considérer qu'elle a un rôle important à jouer dans l'édification d'une société montréalaise et québécoise prospère, solidaire et engagée;
- ◆ Vouloir préparer l'élève à l'exercice d'une citoyenneté active et responsable;
- ◆ Poursuivre un projet éducatif montréalais basé sur le respect de la diversité, sur la recherche de cohésion sociale et sur l'égalité des chances pour les élèves jeunes et adultes, quelle que soit leur condition socioéconomique;
- ◆ Soutenir la laïcité des écoles, dans le respect des libertés de conscience et de croyance des personnes qui y évoluent;
- ◆ Prendre parti pour le droit des enfants, des jeunes et des adultes à une éducation accessible ainsi qu'à un environnement éducatif et social de qualité;
- ◆ Réaffirmer que les parents sont les premiers éducateurs de leurs enfants et s'assurer que leur vision est prise en compte dans les décisions;
- ◆ Croire, pour de meilleurs services, en l'implication de ressources qualifiées;
- ◆ Faire preuve d'un grand sens de l'éthique et agir pour le bien commun;
- ◆ Considérer qu'elle a une obligation de résultat et qu'elle est redevable de la qualité de ses services à la population montréalaise.

Diagnostic



**Les défis liés
aux caractéristiques
de la population scolaire**

**Les défis liés
à la réussite des élèves**

**Les défis liés
aux attentes des utilisateurs
de nos services**

**Les défis liés
à notre organisation**

**Les défis liés
à nos relations
avec nos partenaires**

Qui sont nos élèves?

Une population scolaire qui reflète la spécificité montréalaise

Une population scolaire fortement allophone, des jeunes et des adultes provenant d'un milieu à faible revenu

Ces deux caractéristiques de la population scolaire, provenance d'un milieu pauvre et multiethnicité, qui sont tout particulièrement présentes en formation générale des jeunes et en formation générale des adultes, sont le reflet, il va sans dire, de la population montréalaise.

En 2003-2004, à la CSDM, la proportion d'élèves du secteur des jeunes provenant d'un milieu à faible revenu est de 42,3 %; une forte proportion d'adultes en formation doivent également jongler avec une situation financière, familiale et professionnelle difficile. Les recherches démontrent un lien significatif entre la pauvreté et l'échec scolaire. À court terme, l'élève de milieu défavorisé risque davantage de faire face à des retards scolaires, à des échecs répétés, à diverses difficultés d'adaptation et, à plus long terme, à des possibilités de décrochage scolaire et social.

Nous ne pouvons, non plus, passer outre le fait qu'à peine plus de 50 % des élèves ont le français comme langue maternelle et que l'institution constitue le principal foyer d'intégration des nouveaux arrivants.

Une population scolaire en décroissance, au secteur des jeunes

Depuis 2001-2002, la population scolaire en formation générale des jeunes est en baisse. Entre le 30 septembre 2003 et le 30 septembre 2004, la CSDM a subi une baisse de 1 400 élèves, et d'ici 2008, une baisse de 4 500 élèves est anticipée.

Cette diminution du nombre d'élèves entraîne inévitablement un ajustement du plan d'effectif: 1 000 élèves, cela correspond à plus de 60 enseignants et à près d'une trentaine d'employés de soutien (administratif, technique, professionnel ou de direction).

Une population scolaire particulièrement mobile

La population montréalaise a le choix. Dans un espace relativement restreint, elle a accès à une gamme variée de services éducatifs. Les parents peuvent choisir entre l'école publique et l'école privée et, en ce qui concerne l'école publique, entre l'école de quartier ou une autre école du territoire.

Qui sont nos élèves?

En 2003-2004, 90,7 % des élèves résidant sur le territoire de la CSDM et en âge de fréquenter une école primaire ont opté pour la CSDM. Ce pourcentage n'est toutefois que de 76,1 % en ce qui concerne l'école secondaire. La situation est relativement stable d'une année à l'autre, affichant à peine une variation négative de 1 % depuis 1999-2000. Parmi les parents qui ont choisi d'inscrire leur enfant à une école primaire de la CSDM en 2003-2004, 35 % ont préféré une autre école que leur école de quartier. Au secondaire, ce pourcentage est de 49 %.

Bien plus, la mobilité s'exerce entre secteurs d'enseignement. Dès la fin de leur 2^e secondaire, près de 2 % des élèves s'inscrivent l'année suivante à l'éducation des adultes. Ce pourcentage augmente de façon constante en 3^e, 4^e et 5^e secondaire, passant respectivement à 9,4 %, 13,4 % et 23,2 %.

La mobilité des élèves est un défi de taille pour les deux secteurs, tant celui des jeunes que celui des adultes. En 2002-2003, la population des 16-18 ans atteignait plus de 25 % de la clientèle, à l'éducation des adultes. Fait à noter : nous observons un faible taux d'élèves qui s'inscrivent en formation professionnelle, en continuité de formation, à peine 6,1 %.

Une réussite où il y a place à amélioration

Une maîtrise insuffisante des compétences à acquérir en français et en mathématiques, au primaire

Pour l'ensemble des disciplines de base, soit le français, les mathématiques et l'anglais, le taux global de réussite est de 93,8 %. Plus précisément, il est de 94,5 % en français, de 91,9 % en mathématiques et de 95,5 % en anglais.

En ce qui concerne les quatre volets à voir en français, le volet «écriture» est celui où le taux de réussite est le plus bas, et ce, dans les trois cycles d'apprentissage. Le volet «lecture» suit de près. Pour ce qui est des compétences à acquérir en mathématiques au primaire, le volet «résolution de problèmes» obtient le plus faible taux de réussite dans chacun des cycles.

Au secondaire, un taux de réussite, mais surtout, un taux de diplomation bien en deçà du taux moyen des commissions scolaires de l'ensemble du Québec

Depuis juin 2000, la CSDM affiche un taux de réussite inférieur aux moyennes nationales et régionales des commissions scolaires du secteur public francophone. Ainsi, le taux de réussite est, en moyenne, inférieur de 1,8 % au taux provincial et de 1,4 % au taux régional. Depuis 5 ans, certaines matières ont des taux de réussite toujours en deçà de la moyenne nationale, soit physique et histoire de la 4^e secondaire et français de la 5^e secondaire. Aux épreuves finales de juin 2003, les résultats obtenus en français et en mathématiques de 4^e et de 5^e secondaire ont fortement contribué à faire baisser le taux de réussite global.

Par ailleurs, depuis 1995, nous notons un écart important de près de 16 points entre le taux de diplomation de la CSDM, qui s'établit à 56 % au secteur des jeunes (après 7 ans, pour les cohortes de 1995-1996 et de 1996-1997), comparativement à 72 % pour l'ensemble du Québec. En principe, nul élève ne devrait quitter nos établissements sans avoir obtenu une qualification, que ce soit un DES, un DEP ou une attestation de capacité, facilitant, selon le cas, son accès au marché du travail ou la poursuite de sa formation, en vue d'une intégration dynamique à la société. Cela est fondamental. Autrement, il y a risque d'exclusion sociale comme citoyen, comme travailleur.

Au primaire et au secondaire, un écart important entre le taux de réussite des garçons et des filles en faveur de ces dernières

L'écart entre les filles et les garçons débute dès le 1^{er} cycle du primaire pour se maintenir de façon constante jusqu'à la fin du secondaire. Au primaire, l'écart varie entre 2 % et 4 % selon les cycles; par ailleurs, beaucoup plus de garçons que de filles obtiennent la cote C (pour compétence à parfaire). Il existe également une différence sur le plan de la

prolongation du temps d'études, où les filles prennent généralement moins de temps. Par ailleurs, d'une manière générale au secondaire, les filles réussissent dans une plus grande proportion que les garçons, et ce, dans la plupart des matières scolaires.

Un faible degré d'atteinte des objectifs d'études chez les élèves du secteur des jeunes qui sont en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage

Nous savons que, bon an mal an, près de 13,6 % de la population scolaire du secteur des jeunes de la CSDM est en difficulté. À cet égard, une étude du MEQ est fort révélatrice. Une cohorte d'élèves HDAA qui, en 1990, avaient 14 ans, a été suivie jusqu'à l'âge de 21 ans. Les résultats montrent que seulement 14,9 % des élèves ayant un trouble de comportement et 12,7 % des élèves ayant une difficulté grave d'apprentissage ont réussi à obtenir un diplôme.

La difficulté à faire progresser un élève présentant une déficience intellectuelle

Même en l'absence d'indicateurs mesurant la réussite des élèves qui présentent une déficience intellectuelle, les écoles responsables de la scolarisation de ces élèves constatent qu'elles ont des difficultés à les faire progresser. Malgré les outils utilisés, ceux-ci apprennent lentement, ce qui entraîne un faible niveau d'acquisition des compétences attendues en vue d'une insertion socioprofessionnelle harmonieuse.

En formation générale des adultes, un temps moyen d'apprentissage correspondant à près de deux fois celui prévu par le régime pédagogique

Les élèves inscrits en formation générale des adultes obtiennent un taux de réussite élevé aux examens. Cependant, ils sont nombreux à ne pas terminer leur projet de formation à l'intérieur de la durée de temps fixée dans les normes du MEQ; un grand nombre d'élèves prennent près de deux fois plus de temps que ce qui est prévu en théorie pour atteindre les objectifs d'études.

En formation professionnelle, la nécessité de s'adapter aux caractéristiques et aux besoins de la clientèle et la difficulté de s'ajuster au marché du travail tout en offrant des choix diversifiés

La formation professionnelle doit prendre en considération les caractéristiques et les besoins de la clientèle, car celle-ci est aux prises avec de plus en plus de contraintes d'ordre familial, financier et professionnel. La difficulté, pour les élèves, à concilier le travail, la famille et l'école en est un exemple, auquel peuvent s'ajouter des difficultés psychosociales. De plus, la clientèle arrive en formation avec un bagage d'expériences de travail variées, pas toujours reconnues.

Par ailleurs, le marché du travail est en mutation continue. Hier, c'étaient les métiers reliés à l'industrie de l'aérospatiale qui étaient populaires; aujourd'hui, ce sont les métiers de la

construction. Pourvoir à la réussite du plus grand nombre d'élèves demande d'adapter nos offres de service aux nouvelles tendances, mais également notre capacité d'accueil dans une perspective de diversification des choix.

Une augmentation des manifestations de violence au secteur des jeunes

Les résultats d'un questionnaire portant sur la fréquence des actes de violence vécus au primaire et au secondaire et rempli par les directions d'établissement à la fin des trois dernières années scolaires permettent de faire les constats perceptuels suivants.

En 2003-2004, au primaire comme au secondaire, la violence verbale est perçue comme étant la plus fréquente dans les relations entre les élèves : au primaire, 47 % des répondants estiment que les actes sont fréquents ou très fréquents ; au secondaire, 66 % des répondants font la même affirmation. La violence psychologique vient en deuxième lieu pour 29 % des répondants du primaire et 51 % des répondants du secondaire. Au troisième rang, vient la violence physique : au primaire, 22 % des répondants et au secondaire, 21 % des répondants font cette observation.

Lorsque nous comparons les données perceptuelles fournies par les directions d'une année à l'autre, au secondaire, la violence psychologique serait en progression, 51 % des répondants de 2003-2004 estimant que les actes relevant de ce type de violence sont fréquents ou très fréquents, comparativement à 33 % en 2002-2003. En ce qui a trait à la violence verbale, nous observons également un écart important entre les données de 2001-2002 et de 2003-2004 (66 % des répondants comparativement à 48 %). Au primaire, les perceptions des directions sur la situation sont relativement constantes d'une année à l'autre et quel que soit le type de manifestations observées, ce qui pourrait indiquer que la situation est stable.

Or, les recherches démontrent que des apprentissages de qualité s'effectuent en général dans un environnement socioéducatif sain.

La difficulté à assurer l'insertion socioprofessionnelle de tous les élèves jeunes et adultes

La finalité première de notre action éducative est la formation des jeunes et des adultes en vue d'une insertion socioprofessionnelle réussie. Malheureusement, une part de plus en plus grande de notre population d'élèves jeunes et adultes est aux prises avec des problèmes psychosociaux importants. Sur le plan scolaire, ces élèves s'absentent de plus en plus, puis finissent par décrocher. La réussite scolaire demeure cependant un gage de réussite sociale.

Quelles sont les attentes des utilisateurs de nos services ?

Des mesures de soutien et d'encadrement ainsi que des activités sportives et culturelles insuffisantes

Selon le sondage réalisé, les services éducatifs offerts par la CSDM sont jugés satisfaisants par les utilisateurs de nos services (parents, élèves adultes et élèves du 2^e cycle du secondaire). Cependant, les attentes demeurent élevées en ce qui concerne les mesures de soutien et d'encadrement et les activités parascolaires.

Ainsi, les activités sportives et culturelles représentent la priorité pour les parents (61 %) et les élèves (64 %) et la deuxième attente pour les adultes (48 %). L'utilisation des technologies de l'information et des communications est le premier choix des adultes (52 %) et le troisième choix des élèves (36 %). L'aide aux devoirs et aux travaux scolaires est le deuxième choix des parents (52 %) et des élèves (38 %).

Un important renouvellement du personnel

Ces dernières années, il y a eu un important renouvellement de personnel à la CSDM, à la suite du départ à la retraite de très nombreux employés. Les défis qui en découlent sont de tous ordres. Par exemple, les nouveaux employés, plus jeunes, sont nombreux à éprouver des difficultés à concilier travail et famille. Les experts mettent également en évidence l'existence possible d'un choc intergénérationnel des cultures entre les gestionnaires et les employés nouvellement arrivés. Il est certain, enfin, que l'entrée massive de nouveaux employés entraîne un accroissement des besoins sur le plan de la formation continue et des mesures d'insertion professionnelle.

Un taux élevé d'absentéisme au sein du personnel

Depuis quelques années, l'absentéisme constitue, pour les commissions scolaires, un problème dont l'ampleur ne cesse de croître. En effet, le coût lié à l'absentéisme pour une assurance salaire ou une lésion professionnelle (CSST) représente plus de 3 % de la masse salariale de l'ensemble des employeurs du réseau scolaire, en plus de produire de nombreuses difficultés sur le plan de l'organisation du travail et d'affecter la qualité des services à la clientèle. À la CSDM, le taux d'absentéisme et le coût qu'il génère sont plus élevés que la moyenne des taux d'absentéisme et des coûts afférents de l'ensemble des commissions scolaires.

Quel est l'état de nos relations avec nos partenaires ?

Des liens plus étroits à tisser entre l'école et la famille

La réussite pour tous ne s'atteint que lorsque toutes les personnes impliquées, notamment les enseignants et les parents, se concertent et travaillent dans la même direction. L'un des défis qui se pose ici est d'établir une bonne communication et des collaborations étroites entre le personnel et les parents, notamment les parents allophones puisqu'un bon nombre d'entre eux ne parlent pas français. Associer les parents, leur permettre de participer, de s'impliquer activement à l'école et les encourager dans leur rôle de soutien au cheminement scolaire de leur enfant, tout cela est un gage de réussite.

Une synergie plus grande à créer avec les partenaires de la communauté

L'établissement a avantage à ne pas agir seul. « À plusieurs, on va plus loin ! » Pour s'adapter à la diversité, la Commission scolaire a besoin de complicité. Sa richesse et sa force reposent sur la synergie créée entre les établissements, les communautés locales et les divers acteurs de l'éducation. Il faut résolument travailler en réseau avec tous les partenaires concernés par la réussite des élèves. En considérant nos champs d'expertise respectifs, il importe d'établir davantage d'alliances stratégiques avec nos divers partenaires afin d'atteindre nos objectifs communs concernant la réussite éducative.

Orientations stratégiques



Préambule

Énoncé du plan

Préambule

Les orientations stratégiques découlent des défis qui interpellent la Commission scolaire et de l'analyse qui en a été faite au Rendez-vous 2004, lequel a réuni environ 1 800 participants. Ici, une remarque s'impose. Certaines propositions liées à des requêtes de financement s'adressant au ministère de l'Éducation du Québec ou à d'autres organismes ont été exclues du plan puisque nous n'avons pas de contrôle sur l'issue de ces requêtes. Non pas qu'elles ne soient pas importantes, bien au contraire. L'intention est claire. La Commission scolaire de Montréal entend poursuivre les démarches entreprises, notamment touchant les revendications suivantes :

- La rénovation des immeubles ;
- La révision des codes d'identification des élèves multihandicapés, au secteur des jeunes ;
- La révision du financement de la formation générale des adultes concernant le ratio de financement pour les élèves âgés de 16 à 24 ans et pour la clientèle allophone ;
- La révision du financement des services de garde pour les élèves handicapés, en difficulté d'adaptation ou en difficulté d'apprentissage ;
- La gratuité scolaire la plus complète possible.

Encadrements législatifs et ministériels

Le choix des orientations stratégiques tient compte également des encadrements législatifs et ministériels. Le système scolaire québécois est en voie d'assimiler une réforme importante. Si, au tournant des années 60, on parlait d'accessibilité pour tous, depuis les années 90, on est passé à la réussite pour tous.

Nous dégageons quatre éléments majeurs de cette réforme. Premièrement, pour atteindre l'objectif de la réussite du plus grand nombre, la société québécoise mise notamment sur la décentralisation. La Loi sur l'instruction publique (LIP) a été modifiée en conséquence. Depuis 1998, la commission scolaire partage ses pouvoirs et ses responsabilités avec les établissements d'enseignement. De la même manière, les directions d'établissement ont été amenées à partager pouvoirs et responsabilités avec le conseil d'établissement. Ce changement de cap oblige à bâtir des collaborations efficaces et durables.

Deuxièmement, une nouvelle politique en adaptation scolaire, intitulée *Une école adaptée à tous ses élèves*, a été adoptée en janvier 2000. Cette politique met de l'avant des avenues nouvelles pour soutenir et conduire à la réussite et à l'intégration sociale les jeunes qui sont handicapés ou qui éprouvent des problèmes de comportement ou d'apprentissage.

Parmi les principaux principes qui baliseront désormais les actions à la fois du MEQ, des commissions scolaires et des écoles, notons : la grande place faite à la prévention, la nécessité de travailler en partenariat pour assurer la cohérence et la complémentarité des interventions menées auprès des jeunes, la reconnaissance que la réussite éducative se traduit différemment selon les caractéristiques et les besoins spécifiques des élèves et, enfin, la nécessité d'évaluer la portée des mesures mises en œuvre pour venir en aide à ces jeunes et d'en rendre compte.

Troisièmement, nous avons assisté à une refonte du programme scolaire marquée par le passage du paradigme de l'enseignement à celui de l'apprentissage, passage qui se concrétise par la rénovation en profondeur du *Programme de formation de l'école québécoise* et par l'adoption de la nouvelle Politique de l'évaluation. L'équivalent pour la formation professionnelle et l'éducation des adultes est la Politique gouvernementale de l'éducation des adultes et de la formation continue, *Apprendre tout au long de la vie*, adoptée en mai 2002.

Les choix faits par notre société pour la formation des jeunes Québécois sont clairs. Les orientations fondamentales du *Programme de formation de l'école québécoise* tendent, par la maîtrise des objectifs d'études, vers le développement du plein potentiel de chaque élève. On demande à l'école de continuer à transmettre les savoirs tout en aidant les élèves à développer les habiletés qui leur permettront d'être des individus instruits et cultivés, des citoyens engagés, des travailleurs compétents. De plus, la langue et la culture sont présentées comme des dimensions intrinsèques des visées de formation de la personne, des points d'ancrage essentiels à la construction de l'identité personnelle et sociale. Voilà pourquoi il est notamment demandé d'enseigner dans une perspective culturelle⁶.

Quatrièmement, de nouveaux changements à la LIP, en date de décembre 2002, ont consacré le fait que l'école réalise sa mission d'instruire, de socialiser et de qualifier dans le cadre d'un projet éducatif mis en œuvre par un plan de réussite. Le projet éducatif contient les orientations propres à chaque école et les objectifs pour améliorer la réussite des élèves. Ces orientations et ces objectifs visent l'application, l'adaptation et l'enrichissement du cadre national défini par la loi, le régime pédagogique et les programmes d'études. Le projet éducatif est élaboré sur la base d'une analyse de situation, principalement des besoins des élèves, des enjeux liés à la réussite des élèves, ainsi que des caractéristiques et des attentes de la communauté, et doit tenir compte du plan stratégique de la commission scolaire.

6 Ministère de l'Éducation du Québec, «Un programme de formation pour le XXI^e siècle», *Programme de formation de l'école québécoise, enseignement secondaire premier cycle*, Gouvernement du Québec, 2003, p. 1-17.

Énoncé du plan

Le plan stratégique de la Commission scolaire de Montréal se décline en trois orientations.

ORIENTATION 1 :

Soutenir le développement du plein potentiel de chaque élève jeune et adulte qui fréquente nos établissements

ORIENTATION 2 :

S'appuyer sur l'expertise et la mobilisation du personnel pour accomplir les changements voulus et nécessaires

ORIENTATION 3 :

Accroître les liens avec nos partenaires et les communautés locales pour soutenir l'élève dans son cheminement scolaire

Ces orientations constituent les choix privilégiés pour actualiser la vision que nous avons de la réussite éducative : le développement du plein potentiel de chaque individu, jeune et adulte, de manière à lui permettre d'exercer activement sa citoyenneté et de contribuer à l'évolution de la société québécoise.

Chaque orientation se subdivise en objectifs qui permettent de cibler certaines priorités. De la même manière, chaque objectif comporte des axes d'intervention qui précisent les zones sensibles à partir desquelles nous devons agir pour parvenir à l'atteinte des objectifs.

Orientation 1

Soutenir le développement du plein potentiel de chaque élève jeune et adulte qui fréquente nos établissements

1.1 Objectif 1

Diversifier les stratégies d'enseignement et d'apprentissage.

Axes d'intervention

- ◆ Proposer des situations d'apprentissage signifiantes et stimuler chez l'élève une démarche active dans le cadre de l'enseignement du français au primaire.
- ◆ Élargir la résolution de problèmes à toutes sortes de situations, augmenter la manipulation et la mise en pratique, en ce qui concerne l'enseignement des mathématiques au primaire.
- ◆ Offrir davantage de modèles masculins au primaire.
- ◆ Adapter, au primaire et au secondaire, des stratégies d'enseignement et le choix du matériel pédagogique aux caractéristiques des garçons.
- ◆ Poursuivre les efforts visant la différenciation pédagogique en réponse aux besoins individuels de chaque élève en difficulté d'adaptation et d'apprentissage, au primaire et au secondaire.

-
- ◆ Adapter l'intervention pédagogique aux caractéristiques et aux besoins de l'élève adulte, en particulier de l'élève adulte allophone.
 - ◆ Permettre une plus grande appropriation et appréciation du patrimoine culturel du Québec et d'ailleurs.
 - ◆ Offrir, en formation générale des adultes, des choix autres que l'enseignement individualisé, en particulier pour les élèves âgés de 16 à 24 ans.
 - ◆ Élaborer, en formation professionnelle, des approches pédagogiques novatrices en vue de tenir compte davantage des caractéristiques et des besoins des élèves.

1.2 Objectif 2

Innover et développer de nouveaux modes d'organisation des services éducatifs.

Axes d'intervention

- ◆ Développer une école de quartier sensible aux attentes des parents.
- ◆ Enrichir et diversifier les programmes locaux.
- ◆ Assurer l'organisation par cycles au primaire.
- ◆ Augmenter les activités sportives et parascolaires au primaire et au secondaire.
- ◆ Élaborer, au secteur des jeunes, des programmes ou des mesures de valorisation pour les garçons.
- ◆ Revoir l'organisation des services éducatifs pour les élèves en difficulté d'adaptation et d'apprentissage, au secteur des jeunes.
- ◆ Favoriser l'apprentissage d'une troisième langue, dont la langue d'origine pour les élèves allophones.
- ◆ Revoir l'organisation du temps scolaire dans ses diverses dimensions (étendue sur 12 mois, en soirée, le samedi, intégration des activités parascolaires à la grille horaire, etc.).
- ◆ Diversifier les parcours de formation au secondaire.
- ◆ Faire de l'école secondaire une école davantage « orientante ».
- ◆ Explorer des modèles de services alternatifs pour les 16 à 18 ans, au secteur des jeunes.
- ◆ Assouplir, d'une manière générale, l'organisation scolaire de l'école secondaire (horaire, répartition des espaces, « semestrialisation », etc.) pour l'adapter aux caractéristiques et aux attentes des jeunes d'aujourd'hui.
- ◆ Adapter les modes d'organisation aux élèves âgés de 16 à 24 ans, en formation générale des adultes.
- ◆ Diversifier, en formation générale des adultes, les modes et les lieux de formation, par exemple, par l'offre de cours locaux et d'enseignement à distance assistée.
- ◆ Instaurer une formation concomitante⁷ entre la formation générale des adultes et la formation professionnelle.
- ◆ Mettre en place des passerelles entre le secteur des jeunes et le secteur de l'éducation des adultes.
- ◆ Offrir, en formation professionnelle, différents modèles de formation.

7 À savoir : une inscription aux deux secteurs au cours de la même période.

- ◆ Poursuivre une veille stratégique constante en formation professionnelle en vue d'ajuster nos offres de service aux nouvelles tendances du marché du travail et à l'offre de service du milieu collégial.
- ◆ Avoir un plan d'action institutionnel pour augmenter le taux d'élèves jeunes et adultes qui s'inscrivent en formation professionnelle, en continuité de formation.
- ◆ Promouvoir et valoriser les aspects positifs de l'école publique montréalaise.

1.3 Objectif 3

Améliorer notre offre de service en matière de mesures d'aide particulière à l'élève jeune ou adulte.

Axes d'intervention

- ◆ Assurer la cohérence des interventions pratiquées à l'école, notamment avec le service de garde.
- ◆ Augmenter le temps consacré à l'apprentissage du français en milieu pluriethnique et offrir un soutien linguistique à tous les élèves intégrés au secteur régulier qui en ont besoin.
- ◆ Intensifier et diversifier les mesures d'aide particulière à l'apprentissage dans les trois secteurs d'enseignement afin que chaque élève reçoive un service répondant à ses difficultés et à ses besoins.
- ◆ Augmenter les mesures de soutien psychosocial dans les trois secteurs d'enseignement.
- ◆ Développer des mesures d'intégration socioculturelle pour les élèves adultes allophones inscrits à des programmes autres que la francisation.
- ◆ Accompagner les adultes en formation désireux d'intégrer le marché du travail afin de favoriser leur insertion socioprofessionnelle.

1.4 Objectif 4

Mettre en place un environnement favorable à la réussite.

Axes d'intervention

- ◆ Contribuer à maintenir et à améliorer la santé des élèves, notamment en faisant la promotion et en facilitant la pratique de l'activité physique, également en prenant des mesures pour améliorer l'environnement alimentaire des élèves et pour encourager de meilleures habitudes nutritionnelles.
- ◆ Prévenir la violence dans chaque milieu scolaire, favoriser les programmes menant à des comportements pacifiques et maintenir un climat relationnel empreint de respect réciproque entre le personnel et les élèves.
- ◆ S'assurer, avec l'aide de nos partenaires, que les conditions matérielles d'enseignement et d'apprentissage soient les plus adéquates possible (salubrité des locaux, disponibilité des équipements, verdissement des cours, élimination de la pollution par le bruit, corridors de sécurité autour des écoles, etc.).

Orientation 2

S'appuyer sur l'expertise et la mobilisation du personnel pour accomplir les changements voulus et nécessaires

2.1 Objectif 1

Soutenir et valoriser le personnel.

Axes d'intervention

- ◆ Renforcer les mesures de soutien destinées au personnel travaillant en milieu défavorisé et en milieu multiethnique.
- ◆ Assurer le développement professionnel par la formation continue, la formation à distance et la supervision.
- ◆ Instaurer des mesures d'insertion professionnelle pour les nouveaux enseignants et les autres catégories de personnel.
- ◆ Accroître et diversifier les situations de reconnaissance et de valorisation du personnel.
- ◆ Implanter un programme permettant de concilier plus facilement le travail et la famille.
- ◆ Implanter une approche préventive et de suivi pour contrer l'absentéisme.
- ◆ Créer des réseaux d'entraide pour soutenir de façon particulière le personnel qui travaille auprès des élèves en difficulté d'adaptation.
- ◆ Assurer la stabilité du personnel dans les établissements.

Orientation 3

Accroître les liens avec nos partenaires et les communautés locales pour soutenir l'élève dans son cheminement scolaire

3.1 Objectif 1

Nous associer avec les parents en vue d'aider l'élève dans son cheminement scolaire.

Axes d'intervention

- ◆ Assurer aux parents un suivi rigoureux de leurs enfants sur le plan tant de leur rendement scolaire que de leur évolution psychosociale.
- ◆ Favoriser le développement d'une culture de collaboration en encourageant la participation des parents à l'école dès le préscolaire et en multipliant les occasions et les modes de communication.
- ◆ Diversifier nos approches et nos modes de communication avec les parents, notamment en tenant compte de leur langue maternelle et en utilisant les possibilités offertes par les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

- ◆ Établir des partenariats en vue d'augmenter les ressources et les mesures destinées à créer davantage de liens avec les familles.
- ◆ Établir des liens de communication avec les parents des jeunes de 16-18 ans inscrits en formation générale des adultes.

3.2 Objectif 2

Accroître le partenariat avec la communauté en vue de soutenir l'action éducative de l'école.

Axes d'intervention

- ◆ Clarifier, par des balises institutionnelles, le rôle de chacun des partenaires.
- ◆ Développer une continuité d'intervention entre les centres de la petite enfance, les écoles primaires, les écoles secondaires et les autres lieux de formation des jeunes.
- ◆ Agir en complémentarité avec les ressources locales pour intensifier et diversifier l'offre de service de garde faite aux parents.
- ◆ Travailler à intégrer davantage les différents services publics pour augmenter le nombre des activités sportives et culturelles ainsi que l'accessibilité aux équipements offerts aux jeunes et aux adultes, à la fois pendant et en dehors des heures de classe.
- ◆ Établir, sur le plan institutionnel, des alliances stratégiques avec nos partenaires afin de contrer les effets nocifs de la pauvreté, notamment en participant activement au processus menant à l'élaboration d'un plan de revitalisation urbaine intégrée.
- ◆ Favoriser l'intégration des familles immigrantes à la vie de l'école et du quartier, en collaboration avec les ressources de la communauté.
- ◆ S'assurer que les programmes de lutte à la pauvreté mis en place par les partenaires, en collaboration avec la Commission scolaire, portent une attention particulière aux adolescents.
- ◆ Travailler, en étroite collaboration avec les organismes sociaux et communautaires, à prévenir les différentes formes de violence, l'homophobie et les préjugés envers les élèves et le personnel, la toxicomanie et les autres problèmes de dépendance.
- ◆ Favoriser la concertation entre les partenaires qui œuvrent auprès des élèves en difficulté d'adaptation et d'apprentissage ou présentant une déficience intellectuelle.
- ◆ Mettre sur pied, avec nos partenaires, des services d'accompagnement pour les élèves qui ont de la difficulté à persévérer dans leur parcours scolaire.
- ◆ Créer différents partenariats pour faciliter l'insertion socioprofessionnelle des élèves jeunes et adultes.
- ◆ Multiplier et accentuer les partenariats entre l'industrie et la formation professionnelle pour permettre un meilleur ajustement au marché du travail, tout en offrant aux élèves des choix diversifiés.
- ◆ Renforcer la collaboration avec les universités en ce qui a trait à la formation continue du personnel, notamment pour examiner les possibilités offertes par la formation à distance assistée.

3.3 Objectif 3

Renforcer les liens de partenariat à l'interne.

Axes d'intervention

- ◆ Favoriser l'établissement de réseaux d'écoles afin de permettre l'échange d'expériences.
- ◆ Établir des canaux de communication variés pour faire circuler efficacement l'information à l'interne.
- ◆ Accroître le partenariat entre les établissements, les services et les regroupements.

Résultats visés



L'obligation de résultat

Énoncé des résultats visés

L'obligation de résultat

La Loi sur l'instruction publique exige que le plan stratégique précise les résultats que la commission scolaire compte atteindre par l'application du plan.

Cette exigence s'insère dans le nouveau cadre de gestion défini pour la fonction publique qui s'est concrétisé par l'adoption de la Loi sur l'administration publique, en 2001. Pour être un succès, la décentralisation doit nécessairement être accompagnée d'une responsabilisation des acteurs. De plus, l'obligation de moyen est remplacée par une obligation de résultat. Libre sur le choix des moyens, le gestionnaire, ou encore l'instance, est désormais responsable des résultats atteints. L'obligation de résultat se traduit, enfin, par l'exigence faite à la commission scolaire de préparer un rapport annuel qui rend compte à la population de son territoire de la réalisation de son plan stratégique. Ce rapport rend compte également au ministre de l'Éducation des résultats obtenus en fonction des orientations et des objectifs du plan stratégique établi par celui-ci.

Voici l'énoncé des résultats visés pour chacune des trois orientations stratégiques.

Orientation 1 — La réussite éducative des élèves

Les résultats visés sont :

Maîtrise des compétences par l'élève

- ◆ Avoir augmenté, au primaire, la proportion d'élèves qui obtiennent les cotes A — Compétence développée de façon remarquable — ou B — Compétence développée — en français et en mathématiques.
- ◆ Avoir augmenté, au secondaire, le taux de réussite pour les matières évaluées par une épreuve ministérielle.
- ◆ Avoir augmenté le degré d'atteinte des objectifs d'études chez les élèves du secteur des jeunes qui sont en difficulté d'apprentissage ou d'adaptation.
- ◆ Avoir diminué le temps moyen d'apprentissage en formation générale des adultes, au niveau secondaire.
- ◆ Avoir diminué l'écart entre la réussite des garçons et celle des filles, au secteur des jeunes.

Obtention d'une qualification

- ◆ Avoir augmenté la persévérance scolaire des élèves du secondaire, notamment des garçons, jusqu'à l'obtention d'une qualification.
- ◆ Avoir assuré, par un diplôme ou un certificat, l'accès au marché du travail ou la poursuite de la formation du plus grand nombre d'élèves, jeunes et adultes.
- ◆ Avoir diminué l'absentéisme des élèves du primaire et du secondaire.

Approches pédagogiques

- ◆ Avoir intensifié l'utilisation de pratiques pédagogiques différenciées, au secteur des jeunes.

Modes d'organisation

- ◆ Avoir implanté de nouveaux modes d'organisation des services éducatifs dans chacun des trois secteurs d'enseignement.
- ◆ Avoir instauré des liens entre les trois secteurs d'enseignement.
- ◆ Avoir enrichi et diversifié, dans nos établissements, notre offre de service en matière d'activités parascolaires pour mieux répondre aux attentes de la population montréalaise.

Aide particulière à l'élève

- ◆ Avoir augmenté les services d'aide particulière à l'élève jeune et adulte.

Environnement éducatif

- ◆ Avoir augmenté les mesures ayant pour but de maintenir et d'améliorer la santé des élèves jeunes et adultes, notamment au chapitre de la pratique de l'activité physique et d'une saine alimentation.

- ◆ Avoir diminué les manifestations de violence, tant au primaire qu'au secondaire.
- ◆ Avoir amélioré les conditions matérielles d'enseignement et d'apprentissage.

Orientation 2 — Le personnel

Les résultats visés sont :

Mesures de soutien et de valorisation

- ◆ Avoir assuré la formation continue de tous les personnels.
- ◆ Avoir permis à chaque membre du personnel de bénéficier de rencontres formelles de supervision professionnelle.
- ◆ Avoir augmenté les mesures d'accueil et d'intégration pour les nouveaux employés.
- ◆ Avoir instauré une culture de valorisation du personnel.
- ◆ Avoir augmenté les mesures d'accompagnement destinées au personnel travaillant en milieu défavorisé et en milieu multiethnique.

Absentéisme

- ◆ Avoir augmenté, à titre préventif, les mesures de soutien en emploi afin de diminuer l'absentéisme du personnel.
- ◆ Avoir diminué les absences du personnel.
- ◆ Avoir ramené les coûts des régimes d'indemnisation à des taux comparables à la moyenne des commissions scolaires.

Orientation 3 — Les relations avec nos partenaires

Les résultats visés sont :

Liens avec les parents

- ◆ Avoir renforcé les liens avec les parents en vue d'apporter un meilleur soutien à l'élève dans son cheminement scolaire.

Ouverture sur la communauté

- ◆ Avoir accru localement le partenariat avec la communauté en vue de soutenir l'élève dans son cheminement scolaire.
- ◆ Avoir développé la concertation entre partenaires institutionnels.

Partenariat à l'interne

- ◆ Avoir instauré des réseaux d'entraide et d'enrichissement mutuel entre les diverses unités administratives.

Mode d'évaluation



Énoncé du mode d'évaluation

Les indicateurs de suivi

Énoncé du mode d'évaluation

Le mode d'évaluation consiste ici essentiellement à préciser les indicateurs qui permettront de suivre l'évolution de la situation en regard des résultats visés. D'une manière particulière, les résultats scolaires seront analysés, entre autres par un comité de veille pédagogique ; ceci permettra de prendre les mesures institutionnelles qui s'imposent. De plus, une information sur l'évolution de la situation, notamment sur la réussite des élèves, sera diffusée annuellement à l'ensemble de la communauté éducative.

Les indicateurs de suivi sont les suivants.

ORIENTATION 1 : la réussite éducative des élèves

Maîtrise des compétences par l'élève

Résultats visés	Indicateurs
Avoir augmenté, au primaire, la proportion d'élèves qui obtiennent les cotes A — Compétence développée de façon remarquable — ou B — Compétence développée — en français et en mathématiques.	• Pourcentage des élèves du primaire qui ont acquis les compétences attendues pour chacune des compétences disciplinaires en français, langue d'enseignement, et en mathématiques, au bilan de fin de cycle.
Avoir augmenté le taux de réussite des élèves du secondaire.	• Taux de réussite à la note finale des élèves du premier cycle du secondaire dans les matières de base. • Taux de réussite à la note finale des élèves du deuxième cycle du secondaire dans les matières évaluées par une épreuve ministérielle, prises séparément et dans leur ensemble.
Avoir augmenté le degré d'atteinte des objectifs d'études chez les élèves du secteur des jeunes qui sont en difficulté d'apprentissage ou d'adaptation.	• Pourcentage des élèves DAA du secondaire inscrits dans un programme particulier (ISPMT, CPF) qui maîtrisent les objectifs des programmes d'études. • Taux de réussite, au bilan de fin de cycle ou à la note finale, des élèves DAA du primaire et du secondaire qui suivent un programme régulier.
Avoir diminué le temps moyen d'apprentissage en formation générale des adultes, au niveau secondaire.	• Temps moyen d'apprentissage pour réussir une unité du secondaire, en formation générale des adultes.
Avoir diminué l'écart entre la réussite des garçons et celle des filles, au secteur des jeunes.	• Pourcentage des élèves du primaire qui ont acquis les compétences attendues pour chacune des compétences disciplinaires en français, langue d'enseignement, et en mathématiques, au bilan de fin de cycle, ventilé par sexes. • Taux de réussite à la note finale des élèves du premier cycle du secondaire dans les matières de base, ventilé par sexes. • Taux de réussite à la note finale des élèves du deuxième cycle du secondaire dans les matières évaluées par une épreuve ministérielle, prises séparément et dans leur ensemble, ventilé par sexes.

ORIENTATION 1 : la réussite éducative des élèves (suite)

Obtention d'une qualification

Résultats visés	Indicateurs
Avoir augmenté la persévérance scolaire des élèves du secondaire, notamment des garçons, jusqu'à l'obtention d'une qualification.	• Proportion des élèves qui complètent le primaire à l'âge de 12 ans ou moins sur l'ensemble des élèves qui passent au secondaire, ventilée par sexes. • Taux de sorties sans qualification, par cycles, en formation générale des jeunes au secondaire, ventilé par sexes. • Taux de diplomation selon la cohorte d'élèves, en formation générale des jeunes au secondaire, ventilé par sexes.
Avoir assuré, par un diplôme ou un certificat, l'accès au marché du travail ou la poursuite de la formation du plus grand nombre d'élèves, jeunes et adultes.	• Pourcentage des élèves de 5^e secondaire du secteur des jeunes qui obtiennent un diplôme reconnu (DES, DEP, AFP, ASP) par le Ministère durant l'année scolaire. • Proportion de nouveaux inscrits dans un programme de formation professionnelle qui ont un diplôme (DEP, ASP, AFP) après trois ans. • Taux de sorties avec diplôme (DES) des élèves du deuxième cycle du secondaire, en formation générale des adultes. • Évolution du nombre d'élèves jeunes et adultes inscrits en formation professionnelle, en continuité de formation.
Avoir diminué l'absentéisme des élèves du primaire et du secondaire.	• Nombre moyen de jours d'absence pour un élève du primaire et du secondaire. • Nombre d'élèves qui s'absentent ventilé par le nombre de fois, par étapes de bulletin, au primaire et au secondaire pris séparément.

Approches pédagogiques

Résultats visés	Indicateurs
Avoir intensifié l'utilisation de pratiques pédagogiques différenciées, au secteur des jeunes.	• Degré d'application du plan institutionnel de formation relative à la réforme de l'éducation dans les écoles. • Degré d'implantation de la différenciation pédagogique dans les classes ordinaires, au primaire et au secondaire. • Degré d'intégration des élèves HDAA en classe ordinaire.

Modes d'organisation

Résultats visés	Indicateurs
Avoir implanté de nouveaux modes d'organisation des services éducatifs dans chacun des trois secteurs d'enseignement.	- Degré d'actualisation de l'organisation par cycles au primaire. - Degré d'implantation des parcours de formation différenciée au secondaire. - Nombre d'écoles secondaires qui ont modifié ou assoupli leur organisation scolaire pour tenir compte des caractéristiques et des besoins des jeunes. - Nombre d'écoles secondaires qui ont modifié ou assoupli leur organisation scolaire pour tenir compte des élèves de 16-18 ans ayant un retard scolaire avancé. - Nombre de modes et de lieux diversifiés de formation en formation générale des adultes. - Nombre de modes et de lieux diversifiés de formation en formation professionnelle. - Nombre d'élèves inscrits en alternance travail-études.
Avoir instauré des liens entre les trois secteurs d'enseignement.	- Nombre d'élèves inscrits en formation générale des adultes et en formation professionnelle au cours de la même période. - Types de passerelles mises en place entre le secteur des jeunes et le secteur de l'éducation des adultes.
Avoir enrichi et diversifié, dans nos établissements, notre offre de service en matière d'activités parascolaires pour mieux répondre aux attentes de la population montréalaise.	- Nombre et types d'activités parascolaires offertes dans les établissements. - Proportion des élèves qui prennent part aux activités parascolaires.

Aide particulière à l'élève

Résultats visés	Indicateurs
Avoir augmenté les services d'aide particulière à l'élève jeune et adulte.	- Nombre d'écoles qui ont intensifié et diversifié les mesures d'aide particulière à l'apprentissage. - Nombre d'écoles qui ont intensifié le soutien psychosocial apporté aux élèves. - Nombre de centres qui ont augmenté les mesures d'aide à l'élève (aide à l'apprentissage, soutien psychosocial, intégration socioculturelle, insertion socioprofessionnelle, etc.).

Les indicateurs de suivi (suite)

ORIENTATION 1 : la réussite éducative des élèves (suite)

Environnement éducatif

Résultats visés	Indicateurs
Avoir augmenté les mesures ayant pour but de maintenir et d'améliorer la santé des élèves jeunes et adultes, notamment au chapitre de la pratique de l'activité physique et d'une saine alimentation.	• Nombre et types de mesures prises par les établissements pour faire la promotion et faciliter la pratique de l'activité physique. • Nombre et types de mesures prises sur le plan institutionnel pour améliorer l'environnement alimentaire des élèves et pour encourager de meilleures habitudes nutritionnelles.
Avoir diminué les manifestations de violence, tant au primaire qu'au secondaire.	• Fréquence de journées sans incident violent. • Fréquence des différents types de violence (verbale, psychologique et physique).
Avoir amélioré les conditions matérielles d'enseignement et d'apprentissage.	• Degré de satisfaction des directions d'établissement au regard des conditions matérielles d'enseignement et d'apprentissage.

ORIENTATION 2 : le personnel

Mesures de soutien et de valorisation

Résultats visés	Indicateurs
Avoir assuré la formation continue de tous les personnels.	• Proportion des employés qui participent à des activités de formation continue (coaching, co-développement, formation universitaire, sessions ad hoc, etc.), par catégories de personnel.
Avoir permis à chaque membre du personnel de bénéficier de rencontres formelles de supervision professionnelle.	• Proportion des employés qui ont bénéficié de rencontres formelles de supervision professionnelle au cours de l'année de référence, par catégories de personnel.
Avoir augmenté les mesures d'accueil et d'intégration pour les nouveaux employés.	• Nombre et types de mesures d'accueil et d'intégration prises par le supérieur immédiat pour soutenir les nouveaux employés, par catégories de personnel. • Taux de rétention des nouveaux employés, par catégories de personnel.
Avoir instauré une culture de valorisation du personnel.	• Fréquence et types de mesures institutionnelles prises dans un but de valorisation du personnel.
Avoir augmenté les mesures d'accompagnement destinées au personnel travaillant en milieu défavorisé et en milieu multiethnique.	• Types d'accompagnement dont ont bénéficié les employés travaillant dans les établissements fréquentés par une population scolaire issue de milieu défavorisé ou multiethnique, par catégories de personnel.

Absentéisme

Résultats visés	Indicateurs
Avoir augmenté, à titre préventif, les mesures de soutien en emploi afin de diminuer l'absentéisme du personnel.	• Fréquence et types de moyens mis en place par les différents intervenants pour prévenir et contrer l'absentéisme.
Avoir diminué les absences du personnel.	• Taux des absences de longue durée, par catégories de personnel. • Nombre et sévérité des lésions professionnelles.
Avoir ramené les coûts des régimes d'indemnisation à des taux comparables à la moyenne des commissions scolaires.	• Évolution des coûts des régimes d'indemnisation, pris séparément. • Nombre d'assignations temporaires effectuées, par périodes.

ORIENTATION 3 : les relations avec nos partenaires

Liens avec les parents

Résultats visés	Indicateurs
Avoir renforcé les liens avec les parents en vue d'apporter un meilleur soutien à l'élève dans son cheminement scolaire.	• Nombre moyen de parents des élèves du secteur des jeunes qui ont participé à l'assemblée générale, pour l'ensemble des établissements, par ordres d'enseignement. • Taux de participation des parents à la remise du bulletin, toutes étapes confondues, pour l'ensemble des établissements, par ordres d'enseignement. • Pourcentage d'écoles où un organisme de participation des parents a été formé, par ordres d'enseignement. • Nombre et types de moyens mis en place pour favoriser la participation des parents.

Ouverture sur la communauté

Résultats visés	Indicateurs
Avoir accru localement le partenariat avec la communauté en vue de soutenir l'élève dans son cheminement scolaire.	• Nombre et nature des projets concrétisés par les établissements en lien avec la communauté. • Nombre et nature des projets réalisés par les établissements de façon conjointe avec des partenaires externes.
Avoir développé la concertation entre partenaires institutionnels.	• Nombre et types de projets ou d'ententes institutionnelles établis avec des partenaires externes.

ORIENTATION 3 : les relations avec nos partenaires (suite)

Partenariat à l'interne

Résultats visés	Indicateurs
Avoir instauré des réseaux d'entraide et d'enrichissement mutuel entre les diverses unités administratives.	• Nombre et types de réseaux d'entraide fonctionnels reliant les établissements scolaires entre eux. • Nombre et nature des projets réalisés de façon conjointe par les établissements, les regroupements et les services centraux.