



Le défi de la réussite

**Plan stratégique
de la Commission scolaire
de Montréal**

16 mars 2005



**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 éducative	13
Nos valeurs éducatives	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	33
Orientation 1 — Soutenir le développement du plein potentiel de chaque élève qui fréquente nos établissements.....	34
Orientation 2 — S'appuyer sur l'expertise et la mobilisation du personnel	40
Orientation 3 — Accroître les liens avec les familles, nos partenaires et les communautés locales pour soutenir l'élève dans son cheminement scolaire	41
6- Mode d'évaluation	45
Les indicateurs de suivi	46

Introduction

Le Plan stratégique de la Commission scolaire de Montréal (CSDM), intitulé *Le défi de la réussite*, résulte d'un processus de réflexion, d'analyse et de consultation amorcé à la rentrée scolaire de 2004.

Au cœur de la démarche se trouve cette interrogation : comment améliorer la réussite de nos élèves ? Pour y répondre, un portrait de la situation a été dressé à partir des sujets suivants :

- 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 Commission scolaire, de même que les 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 derniers avec succès.

Un projet de plan stratégique a été élaboré sur la base des solutions qui ont été dégagées pendant le grand Rendez-vous 2004 et adopté aux fins de la consultation par le conseil des commissaires, lors de la séance ordinaire du 22 décembre 2004.

Les consultations se sont déroulées au cours des mois de janvier et de février 2005. À la lumière des résultats de ces consultations, le projet de plan stratégique a été revu et corrigé.

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 CSDM, 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 sous-tendent les actions de la CSDM, 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 CSDM fait connaître les convictions qui l'animent et qui fondent ses gestes et 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 situation ;
- Au chapitre 5, le cœur du document, les orientations stratégiques, les objectifs, les axes d'intervention et les résultats visés qui se veulent la réponse de l'institution aux défis qui l'interpellent ;
- Au chapitre 6, 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 CSDM 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 74 697 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 13 119 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 dont certaines détiennent un mandat régional ou suprarégional; ces écoles 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 CSDM 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 global s'élève à plus de 700 millions de dollars, dont 78 % sont affectés 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 2004-2005; en ce qui concerne l'éducation des adultes et la formation professionnelle, ce sont les données de 2003-2004 qui sont citées dans le texte.

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 éducatives

Une mission éducative

Assurer l’accessibilité, le développement et la qualité des services éducatifs afin d’instruire, de socialiser et de conduire à l’obtention d’une qualification les élèves⁶ qui fréquentent nos établissements scolaires.

La Commission scolaire de Montréal se donne pour mission de développer et d’offrir des services éducatifs de qualité, accessibles à tous, jeunes et adultes, et répondant aux besoins de la population montréalaise. Ces services ont pour fins, tel que la Loi sur l’instruction publique le définit, d’instruire et de socialiser les élèves qui fréquentent nos établissements et de les conduire à l’obtention d’une qualification : diplôme (DES, DEP) 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 CSDM a besoin du soutien de la communauté. C’est dans le cadre d’un projet partagé qu’elle souhaite désormais travailler.

⁶ Tout au long du texte, le mot « élève » inclut à la fois les élèves jeunes et les élèves adultes.

Le développement du plein potentiel de chaque élève, de manière à lui permettre d'exercer activement sa citoyenneté et de contribuer à l'évolution de la communauté montréalaise.

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 optimale, par chaque personne, de son potentiel et par sa contribution au devenir de sa communauté. Nous devons nous engager à permettre à chaque élève, jeune ou adulte, selon ses caractéristiques et ses besoins, 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 l'élève et, par contrecoup, celui de la société, étant donné sa contribution, de par sa mission éducative, au recul de la pauvreté, de l'exclusion et de l'incompréhension.

Elle tend vers :

- Un développement humain plus harmonieux ;
- 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.

Considérant les caractéristiques du milieu montréalais, la Commission scolaire de Montréal souhaite mettre en évidence les valeurs éducatives suivantes :

◆ Égalité et respect

La communauté montréalaise est composée d'individus qui viennent de milieux sociaux et culturels divers, qui sont porteurs de traditions, de croyances, de valeurs et d'idéologies variées et qui peuvent aussi être vus de façon différente en raison de leur sexe, de leur orientation sexuelle, de leur couleur, de leurs capacités physiques et intellectuelles, etc. Dans notre société pluraliste, il y a lieu de faire connaître et de comprendre les droits et les responsabilités sociales de tout citoyen. Il y a lieu également de développer certaines qualités et attitudes telles que le respect de l'autre dans sa différence, l'accueil de la pluralité, le maintien de rapports égalitaires et le rejet de toute forme d'exclusion.

En résumé, l'importance accordée à l'égalité et au respect s'exprime par :

- La promotion de rapports égalitaires et la lutte contre la discrimination ;
- La conscience du sens de ses droits et de ses libertés, tout en ayant le sens des droits et des libertés de la collectivité ;
- L'affirmation de soi dans le respect des différences ;
- Le respect de la dignité et de l'intégrité physique et psychologique des personnes ;
- L'ouverture constructive au pluralisme et à la non-violence ;
- Le respect des règles qui font consensus dans son milieu de vie et dans la société en général.

Langue et culture

Dans la foulée des valeurs énoncées plus haut, la Commission scolaire de Montréal accorde une importance particulière à la langue et à la culture, vues comme facteurs d'épanouissement personnel, d'affirmation identitaire, de dialogue interculturel, d'émancipation sociale et, également, comme outils d'intégration et de cohésion sociales.

Montréal, plus que nulle part ailleurs au Québec, se caractérise par la diversité ethnoculturelle croissante de sa population. 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 CSDM joue un rôle important dans la formation de l'identité montréalaise. Faire en sorte que les élèves maîtrisent la langue française constitue un objectif fondamental de l'école montréalaise. Par ailleurs, le français, langue officielle du Québec, est la langue commune qui assure le lien entre les

◆ **Coopération et solidarité**

En milieu montréalais, l'ampleur ou la complexité des problèmes des jeunes et de leurs familles, souvent liés à la défavorisation économique, ainsi que l'influence de ces problèmes sur la réussite éducative et scolaire ont pour effet que l'école montréalaise doit faire face à des défis uniques et sans précédent pour réaliser avec succès sa mission éducative. La situation exige coopération et solidarité. Il est possible de faire plus, mais en travaillant ensemble.

Afin d'offrir aux élèves le maximum de chances de réussite, il importe de combiner les forces de chacun et d'agir conjointement, d'une manière liée, pour la réalisation de la mission éducative. Il y a lieu de viser la mise en place, dans chaque milieu, d'une véritable communauté éducative mettant à contribution élèves, parents, enseignants, professionnels, personnel de soutien, directions, membres de la communauté et bénévoles. Les défis de l'apprentissage et de la réussite sont au cœur des réflexions et des actions qui sont menées au sein de cette communauté éducative, et le travail en commun y est hautement producteur de cohérence et d'efficacité.

En résumé, l'importance accordée à la coopération et à la solidarité s'exprime par :

- L'action concertée dans la poursuite d'un but commun ;
- L'engagement collectif à donner le meilleur de soi ;
- La répartition des ressources d'une manière juste ;
- La promotion de l'esprit de collaboration ;
- La reconnaissance des expertises complémentaires ;
- Le soutien mutuel.

membres de la société québécoise. La langue française est aussi une langue internationale qui prend ses racines dans l'histoire universelle et qui sert à exprimer la culture d'une grande civilisation et de plusieurs peuples, dont le peuple québécois. À cet égard, une plus grande appropriation et une meilleure appréciation du patrimoine culturel de langue française sont favorisées, cette valorisation devant se faire en complémentarité avec la connaissance et l'appropriation de la culture des diverses communautés ethniques.

En résumé, l'importance accordée à la langue et à la culture s'exprime par :

- La fierté de parler et d'écrire une langue française de qualité ;
- Le goût de la culture, en particulier du patrimoine culturel québécois, et la volonté de contribuer à son essor.

Déclaration de principe



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

Déclaration de principe

La Commission scolaire de Montréal déclare :

- ◆ Considérer que, par son réseau d'établissements publics, elle a un rôle important à jouer dans l'édification d'une société montréalaise prospère, solidaire et engagée ;
- ◆ Préparer l'élève à l'exercice de sa citoyenneté ;
- ◆ Poursuivre un projet basé sur le respect de la différence et la prise en considération de la diversité, sur la recherche de cohésion sociale et sur l'égalité des chances pour tous les élèves ;
- ◆ Promouvoir 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 et des adultes à un environnement socioéducatif sain et de qualité ;
- ◆ Affirmer que les parents sont les premiers éducateurs de leurs enfants et que les élèves adultes sont les premiers responsables de leur formation et s'assurer que leurs points de vue sont pris en considération dans les décisions ;
- ◆ Miser sur son personnel pour relever les défis particuliers que pose la complexité du milieu urbain montréalais ;
- ◆ Faire preuve d'un grand sens de l'éthique et agir pour le bien commun ;
- ◆ Avoir une obligation de résultat et être 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, mais en croissance au secteur de l'éducation des adultes

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).

Il en va tout autrement du secteur de l'éducation des adultes où la population scolaire est en croissance, tout particulièrement en francisation. Depuis 1999-2000, le nombre d'élèves inscrits en francisation a plus que doublé.

Qui sont nos élèves?

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.

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 précis mesurant la réussite des élèves qui présentent une déficience intellectuelle, force est de constater que ces élèves ne progressent pas aussi bien qu'ils le pourraient et qu'il y a lieu de rehausser le niveau des compétences développées. Nous devons réévaluer nos approches afin de permettre à chacun de maximiser son potentiel.

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. Il est à mentionner que le secteur de l'éducation des adultes partage avec le secteur des jeunes cette préoccupation du développement des liens école-famille et qu'il y contribue à sa manière.

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 CSDM 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 CSDM 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 révision du financement des services offerts aux élèves à risque ;
- La révision du financement de la formation générale des adultes concernant le ratio de financement pour les élèves âgés de 16 à 24 ans, pour la clientèle allophone et pour les élèves handicapés ;
- La révision des codes d'identification des élèves multihandicapés, au secteur des jeunes ;
- La révision du financement des services de garde pour les élèves handicapés, en difficulté d'adaptation ou en difficulté d'apprentissage ;
- La généralisation des maternelles 4 ans en milieu défavorisé selon la carte de la population scolaire et les indices de défavorisation du ministère de l'Éducation du Québec ;
- Le financement des maternelles 4 ans à temps plein pour les élèves handicapés ;
- La gratuité scolaire la plus complète possible ;
- La rénovation des immeubles ;
- Le maintien des petites écoles en milieu urbain.

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 cinq 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 et l'équipe enseignante. 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*, pour le secteur des jeunes, et par l'adoption de la nouvelle Politique de l'évaluation des apprentissages, pour tous les secteurs.

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 culturelle⁷.

Pour la formation professionnelle et l'éducation des adultes, la Politique gouvernementale de l'éducation des adultes et de la formation continue, *Apprendre tout au long de la vie*, adoptée en mai 2002, est considérée comme la pièce maîtresse pour développer le goût de la formation continue au sein de la société québécoise.

⁷ 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.

Préambule (suite)

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.

Cinquièmement, 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 qui a été défini pour la fonction publique et qui s'est concrétisé par l'adoption de la Loi sur l'administration publique, en 2001. L'obligation de résultat se traduit 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.

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 qui fréquente nos établissements

ORIENTATION 2 :

S'appuyer sur l'expertise et la mobilisation du personnel

ORIENTATION 3 :

Accroître les liens avec les familles, 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 élève, de manière à lui permettre d'exercer activement sa citoyenneté et de contribuer à l'évolution de la communauté montréalaise.

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 il importe d'agir. Enfin, sont précisés les résultats que la Commission scolaire compte atteindre par l'application du plan.

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

Objectif 1.1

Assurer la mise en œuvre du Programme de formation de l'école québécoise

Axes d'intervention

- ◆ Favoriser une utilisation accrue des situations d'apprentissage signifiantes.
- ◆ Favoriser chez l'élève le désir de s'impliquer dans sa formation et la volonté de participer activement au développement de ses compétences.
- ◆ Adapter les stratégies d'enseignement et le matériel pédagogique aux caractéristiques des élèves.
- ◆ Poursuivre les efforts visant la différenciation pédagogique en réponse aux besoins de chaque élève.
- ◆ Fournir aux élèves handicapés concernés un relevé de compétences, à la sortie de l'école.
- ◆ Présenter davantage de modèles masculins au primaire.
- ◆ Favoriser la maîtrise du français parlé et écrit.
- ◆ Permettre une plus grande appropriation et une meilleure appréciation du patrimoine culturel du Québec et d'ailleurs.
- ◆ Assurer l'organisation par cycles au primaire.
- ◆ Diversifier les parcours de formation au secondaire.
- ◆ S'assurer que les élèves maîtrisent les matières disciplinaires de base.

Les résultats visés sont :

Maîtrise des compétences par l'élève

- ◆ Avoir augmenté, au primaire, la proportion d'élèves qui obtiennent au moins les cotes B — Compétence développée — en français et en mathématique.
- ◆ Avoir augmenté le taux de réussite des élèves du secondaire, au secteur des jeunes.
- ◆ Avoir augmenté le degré d'atteinte des objectifs d'études chez les élèves du secteur des jeunes qui sont handicapés ou en difficulté d'apprentissage ou d'adaptation.
- ◆ Avoir diminué le temps moyen d'apprentissage en formation générale des adultes.
- ◆ Avoir augmenté le niveau de réussite des garçons, au secteur des jeunes.
- ◆ Avoir augmenté le pourcentage d'élèves handicapés qui, à la sortie de l'école, présentent une autonomie fonctionnelle et sont capables d'une insertion socio-professionnelle.

Les résultats visés sont (suite) :

Obtention d'une qualification

- ◆ Avoir augmenté la persévérance scolaire des élèves du secondaire, au secteur des jeunes, notamment des garçons, jusqu'à l'obtention d'une qualification.
- ◆ Avoir assuré, pour le plus grand nombre d'élèves, l'accès au marché du travail ou la poursuite de la formation par un diplôme ou une attestation de capacité ou, dans le cas de ceux qui interrompent leur scolarité, par un relevé des compétences.
- ◆ 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.
- ◆ Avoir adapté les stratégies d'enseignement aux élèves HDAA.

Objectif 1.2

Innover et concevoir de nouveaux modes d'organisation des services éducatifs

Axes d'intervention

- ◆ Créer une école de quartier sensible aux attentes de sa communauté.
- ◆ Encourager l'enrichissement et la diversification des programmes locaux.
- ◆ Augmenter les activités sportives et culturelles et autres activités parascolaires.
- ◆ Améliorer, au secteur des jeunes, les mesures de valorisation des garçons.
- ◆ Revoir l'organisation des services éducatifs pour les élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage, au secteur des jeunes.
- ◆ Prévoir une formule de transition école-vie active pour les élèves handicapés.
- ◆ Favoriser l'apprentissage de trois langues, dont la langue d'origine pour les élèves allophones du secteur des jeunes.
- ◆ Faire de l'école secondaire et du centre d'éducation des adultes des milieux davantage « orientants ».
- ◆ 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.
- ◆ Offrir, en formation générale des adultes, des choix autres que l'enseignement individualisé, en particulier pour les élèves âgés de 16 à 24 ans.
- ◆ 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 assisté.
- ◆ Instaurer des programmes de formation concomitants⁸ alliant la formation professionnelle et la formation générale des jeunes, la formation professionnelle et la formation générale des adultes.
- ◆ Mettre en place des passerelles⁹ entre la formation professionnelle et la formation générale des jeunes, entre la formation professionnelle et la formation générale des adultes.
- ◆ Offrir, en formation professionnelle, différents modèles de formation en vue de tenir compte davantage des caractéristiques et des besoins des élèves.
- ◆ Poursuivre une veille stratégique constante en formation professionnelle en vue d'ajuster les offres de service aux nouvelles tendances du marché du travail et à l'offre de service du milieu collégial.
- ◆ Adopter un plan d'action institutionnel pour augmenter le taux d'élèves jeunes et adultes qui s'inscrivent en formation professionnelle, en continuité de formation.

8 À savoir : une inscription à deux secteurs au cours d'une même période.

9 À savoir : une structure officielle permettant, pour l'élève, un passage plus efficace entre deux secteurs d'enseignement.

Les résultats visés sont :

Modes d'organisation

- ◆ Avoir mis en application 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 sportives et culturelles et d'autres activités parascolaires.
- ◆ Avoir augmenté le nombre d'élèves HDAA intégrés en classe ordinaire, au secteur des jeunes.

Objectif 1.3

Améliorer notre offre de service en matière de mesures d'aide particulière à l'élève

Axes d'intervention

- ◆ Favoriser la cohérence des interventions pratiquées à l'école, notamment avec le service de garde.
- ◆ Prolonger dans le temps l'offre de service aux élèves (étendue sur 12 mois, en soirée et le samedi, activités parascolaires après les heures de classe, etc.).
- ◆ Augmenter le temps consacré à l'apprentissage du français en milieu pluriethnique et offrir un soutien linguistique à tous les élèves intégrés en classe ordinaire qui en ont besoin, au secteur des jeunes.
- ◆ 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.
- ◆ Promouvoir les mesures de soutien psychosocial dans les trois secteurs d'enseignement.
- ◆ S'assurer de la réalisation et de l'évaluation périodique du plan d'intervention adapté en y associant les parents et les partenaires dans une démarche cohérente et concertée.
- ◆ Mettre sur pied des mesures de soutien langagier et 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.

Les résultats visés sont :

Aide particulière à l'élève

- ◆ Avoir augmenté et diversifié, en plus d'en avoir fait la promotion, les mesures d'aide particulière à l'élève jeune et adulte.

Objectif 1.4

Créer 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 promouvoir 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 ainsi qu'entre les élèves.
- ◆ S'assurer, avec l'aide de nos partenaires, que les conditions matérielles d'enseignement et d'apprentissage sont les plus adéquates possible (salubrité des locaux, disponibilité des équipements, notamment des ordinateurs, verdissement des cours, élimination de la pollution par le bruit, corridors de sécurité autour des écoles, etc.).
- ◆ Favoriser la tenue d'événements motivants et rassembleurs pour les élèves, telles les activités parascolaires.
- ◆ Promouvoir et valoriser les aspects positifs de l'école publique montréalaise.

Les résultats visés sont :

Environnement éducatif

- ◆ Avoir augmenté le nombre de programmes 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, touchant le personnel et les élèves, tant au primaire qu'au secondaire.
- ◆ Avoir amélioré les conditions matérielles d'enseignement et d'apprentissage.

S'appuyer sur l'expertise et la mobilisation du personnel

Objectif 2.1

Soutenir et valoriser le personnel

Axes d'intervention

- ◆ Renforcer les mesures de soutien destinées au personnel, et tout particulièrement aux employés 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 stimuler la présence au travail.
- ◆ Intensifier les réseaux d'entraide entre pairs.
- ◆ Assurer une plus grande stabilité du personnel, notamment dans les établissements.
- ◆ Mettre en place un programme de fidélisation et de rétention du personnel.
- ◆ Renforcer la collaboration avec les universités et les collègues en ce qui a trait à la formation continue du personnel, notamment pour examiner les possibilités offertes par la formation à distance assistée.

Les résultats visés sont :

Mesures de soutien et de valorisation

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

Absentéisme

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

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

Objectif 3.1

Promouvoir une culture de communication et de collaboration avec les familles

Axes d'intervention

- ◆ Donner aux parents un suivi rigoureux de leur enfant tant sur le plan de son rendement scolaire que sur celui de son évolution psychosociale.
- ◆ Encourager la participation des parents à l'école dès le préscolaire.
- ◆ Accroître et diversifier les 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 liens de communication avec les parents des jeunes de 16-17 ans inscrits en formation générale des adultes et en formation professionnelle.
- ◆ Favoriser, en collaboration avec les ressources de la communauté, l'intégration des familles à la vie de l'école, notamment des familles immigrantes.
- ◆ Reconnaître l'expérience des parents et les aider à s'outiller pour une participation réelle à la discussion touchant les conditions de scolarisation et de socialisation de leur enfant.

Les résultats visés sont :

Participation des familles

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

Objectif 3.2

Renforcer les liens de collaboration à l'interne

Axes d'intervention

- ◆ Favoriser l'établissement de réseaux d'écoles permettant l'échange d'expertises.
- ◆ Établir des canaux de communication variés pour faire circuler efficacement l'information à l'interne.
- ◆ Accroître la cohérence et la concertation entre les établissements, les regroupements et les services.

Les résultats visés sont :

Collaboration à l'interne

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

Objectif 3.3

Construire des partenariats fertiles et complémentaires à l'action éducative de l'établissement scolaire

Axes d'intervention

- ◆ Clarifier le rôle et les responsabilités des partenaires.
- ◆ Concevoir une culture de suivi de l'élève avec 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 les services de garde offerts aux parents et les services de garderie offerts aux élèves adultes.
- ◆ Établir des partenariats en vue d'augmenter les ressources et les mesures destinées à créer davantage de liens entre les familles et l'école.
- ◆ Travailler en complémentarité avec les différents services publics pour augmenter le nombre d'activités sportives et culturelles ainsi que l'accessibilité aux équipements offerts aux jeunes et aux adultes.
- ◆ Établir, sur le plan institutionnel, des alliances stratégiques avec nos partenaires afin de contrer les effets nocifs de la pauvreté.
- ◆ Inviter nos partenaires à porter une attention particulière aux adolescents quand ils implantent des programmes de lutte à la pauvreté en collaboration avec la CSDM.
- ◆ 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, ainsi que la toxicomanie et les autres problèmes de dépendance.
- ◆ Favoriser la concertation entre le milieu scolaire et les partenaires qui œuvrent auprès des élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation.
- ◆ Actualiser l'entente MEQ-MSSS.
- ◆ Intensifier, avec nos partenaires, les 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 et des voies diversifiés.

Les résultats visés sont :

Partenariat avec la communauté

- ◆ Avoir accru localement le partenariat avec la communauté en vue de soutenir l'élève dans son cheminement scolaire.
- ◆ Avoir établi un partenariat de complémentarité avec les partenaires institutionnels.

Mode d'évaluation



Les indicateurs de suivi

Les indicateurs de suivi

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.

ORIENTATION 1 : la réussite éducative des élèves

Objectif 1.1 : assurer la mise en œuvre du Programme de formation de l'école québécoise

Maîtrise des compétences par l'élève

Résultats visés	Indicateurs
Avoir augmenté, au primaire, la proportion d'élèves qui obtiennent au moins les cotes B — Compétence développée — en français et en mathématique.	Pourcentage des élèves du primaire qui ont acquis les compétences attendues pour chacune des compétences disciplinaires en français, langue d'enseignement, et en mathématique, au bilan de fin de cycle.
Avoir augmenté le taux de réussite des élèves du secondaire, au secteur des jeunes.	- 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 handicapés ou 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 HDAA du primaire et du secondaire qui suivent un programme régulier. - Degré d'atteinte des objectifs d'études des élèves HDAA qui suivent un programme particulier.
Avoir diminué le temps moyen d'apprentissage en formation générale des adultes.	Temps moyen d'apprentissage pour réussir une unité, ventilé par services d'enseignement, en formation générale des adultes.
Avoir augmenté le niveau de réussite des garçons, 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.
Avoir augmenté le pourcentage d'élèves handicapés qui, à la sortie de l'école, présentent une autonomie fonctionnelle et sont capables d'une insertion socioprofessionnelle.	- Pourcentage d'élèves qui accomplissent des tâches ou qui font des choix dans les domaines nécessitant une autonomie de fonctionnement. - Pourcentage d'élèves qui intègrent un milieu social plus normalisant.

ORIENTATION 1 : la réussite éducative des élèves (suite)

Objectif 1.1 : assurer la mise en œuvre du Programme de formation de l'école québécoise (suite)

Obtention d'une qualification

Résultats visés	Indicateurs
Avoir augmenté la persévérance scolaire des élèves du secondaire, notamment des garçons, au secteur des jeunes, 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. - Proportion des élèves ayant fréquenté une classe d'accueil qui complètent le primaire à l'âge de 13 ans. - 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, pour le plus grand nombre d'élèves, l'accès au marché du travail ou la poursuite de la formation par un diplôme, une attestation de capacité ou un relevé des compétences.	- 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. - Nombre de sorties avec diplôme (DES) des élèves du deuxième cycle du secondaire, en fonction du volume d'activités réalisées en formation générale des adultes. - Nombre d'unités obtenues en formation générale des adultes, en fonction des équivalents temps plein (ETP) réalisés. - Proportion d'élèves ayant interrompu leur scolarité et qui ont reçu un relevé des compétences, à la sortie de l'école. - 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.
Avoir adapté les stratégies d'enseignement aux élèves HDAA.	Degré d'implantation de stratégies d'enseignement adaptées dans les classes et les écoles spéciales du secteur des jeunes.

Objectif 1.2 : innover et concevoir de nouveaux modes d'organisation des services éducatifs

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. • Proportion d'élèves concernés par un mode ou un lieu 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 jeunes et en formation professionnelle, au cours de la même période. • 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 la formation professionnelle et le secteur de l'éducation des adultes. • Types de passerelles mises en place entre le secteur des jeunes et la formation professionnelle.
Avoir enrichi et diversifié, dans nos établissements, notre offre de service en matière d'activités sportives et culturelles et d'autres activités parascolaires.	• Nombre et types d'activités parascolaires offertes dans les établissements. • Proportion des élèves qui prennent part aux activités parascolaires.
Avoir augmenté le nombre d'élèves HDAA intégrés en classe ordinaire au secteur des jeunes.	• Proportion des élèves HDAA intégrés en classe ordinaire au primaire, ventilée par cycles. • Proportion des élèves HDAA intégrés en classe ordinaire au secondaire, ventilée par niveaux.

ORIENTATION 1 : la réussite éducative des élèves (suite)

Objectif 1.3 : améliorer notre offre de service en matière de mesures d'aide particulière à l'élève

Aide particulière à l'élève

Résultats visés	Indicateurs
Avoir augmenté et diversifié, en plus d'en avoir fait la promotion, les mesures 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.).

Objectif 1.4 : créer un environnement favorable à la réussite

Environnement éducatif

Résultats visés	Indicateurs
Avoir augmenté le nombre de programmes 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 promouvoir de meilleures habitudes nutritionnelles.
Avoir diminué les manifestations de violence, touchant le personnel et les élèves tant au primaire qu'au secondaire.	• Fréquence de journées sans incident violent. • Fréquence des différents types de violence (verbale, psychologique et physique) touchant le personnel et les élèves.
Avoir amélioré les conditions matérielles d'enseignement et d'apprentissage.	• Degré de satisfaction des directions d'établissement en ce qui concerne l'entretien physique des bâtiments, l'accès aux équipements sportifs et culturels, le verdissement des cours, la pollution par le bruit et les corridors de sécurité autour des écoles. • Nombre d'ordinateurs par élève du primaire et du secondaire.

ORIENTATION 2 : le personnel

Objectif 2.1 : soutenir et valoriser 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 de supervision professionnelle.	Proportion des employés qui ont bénéficié de rencontres de supervision professionnelle au cours de l'année de référence, par catégories de personnel.
Avoir augmenté les mesures d'accueil et d'intégration des 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, notamment aux employés travaillant en milieu défavorisé et en milieu multiethnique.	Types d'accompagnement dont ont bénéficié les employés travaillant dans les établissements, ventilés selon la population scolaire (élèves issus de milieu défavorisé, multiethnique, etc.), par catégories de personnel.

Absentéisme

Résultats visés	Indicateurs
Avoir augmenté, à titre préventif, les mesures de soutien en emploi afin de stimuler la présence au travail.	Fréquence et types de moyens mis en place par les différents intervenants pour stimuler la présence au travail.
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 : le partenariat

Objectif 3.1: promouvoir une culture de communication et de collaboration avec les familles

Participation des familles

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. • Nombre de parents bénévoles et autres bénévoles.

Objectif 3.2: renforcer les liens de collaboration à l'interne

Collaboration à l'interne

Résultats visés	Indicateurs
Avoir instauré des réseaux d'entraide et d'enrichissement 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.

Objectif 3.3: construire des partenariats fertiles et complémentaires à l'action éducative de l'établissement scolaire

Partenariat avec 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 établi un partenariat de complémentarité avec les partenaires institutionnels.	• Nombre et types de projets ou d'ententes institutionnelles établis avec des partenaires externes.