



Plan d'engagement vers la réussite 2023-2027

Compilation des consultations

En route vers la rédaction finale

s'unir^{pour}
réussir

*Centre
de services scolaire
de Montréal*

Québec 

Mission, vision et valeurs



Centre
de services scolaire
de Montréal

Québec 

Mission

Résultat des consultations

Quelle est la mission du CSSDM?

Selon la *Loi sur l'instruction publique* :

« Le centre de services scolaire a pour mission *d'établir des établissements d'enseignement sur son territoire, de les soutenir et de les accompagner en leur rendant accessibles les biens et services et en leur offrant les conditions optimales leur permettant de dispenser aux élèves des services éducatifs de qualité et de veiller à leur réussite éducative*, en vue de l'atteinte d'un plus haut niveau d'instruction, de socialisation et de qualification de la population.

À cette fin, en respectant le principe de subsidiarité, il *organise les services éducatifs offerts dans ses établissements et s'assure de leur qualité ainsi que de la gestion efficace, efficiente, équitable et écoresponsable* des ressources humaines, matérielles et financières dont il dispose.

Le centre de services scolaire veille également à la promotion et à la valorisation de l'éducation publique sur son territoire, en collaboration avec ses établissements d'enseignement et le comité de parents, de même qu'il *contribue*, dans la mesure prévue par la loi, *au développement social, économique et culturel de sa région*

Aux fins du deuxième alinéa, on entend par « principe de subsidiarité » le principe selon lequel les pouvoirs et les responsabilités doivent être délégués au niveau approprié d'autorité en recherchant une répartition adéquate des lieux de décision et en ayant le souci de les rapprocher le plus possible des élèves. »



Centre
de services scolaire
de Montréal

Québec 

Vision

Résultat des consultations

Quelle est la vision du CSSDM?

Le CSSDM sera une référence en éducation au Québec



Gestion personnalisée
au service de la réussite

Maximiser
l'utilisation
d'outils de
suivi et
de monitoring
des résultats

Implantation d'un modèle
de gestion de proximité

Adapter la culture
organisationnelle
aux enjeux liés à
la réussite des
élèves

Parents, personnel
et partenaires

Accroître la
confiance envers
l'immense
potentiel du Centre
de services scolaire
de Montréal

Centre
de services scolaire
de Montréal

Québec

Valeurs

Résultat des consultations

Engagement

Audace

Efficacité

Bienveillance



Centre
de services scolaire
de Montréal

Québec 

Valeurs

Comportements observables

Engagement

- Concentrer ses efforts sur la réussite de tous les élèves
- Enrichir la réflexion collective et contribuer à la recherche de solutions de façon constructive
- Persévérer face aux difficultés



Valeurs

Comportements observables

Audace

- Remettre en question le *statu quo*
- Encourager la créativité
- Accueillir le changement et y contribuer



Centre
de services scolaire
de Montréal

Québec 

Valeurs

Comportements observables

Efficacité

- Se fixer des objectifs et assurer un suivi régulier
- Planifier et communiquer les actions en fonction des ressources disponibles
- Transmettre le savoir existant et s'inspirer des approches probantes



Centre
de services scolaire
de Montréal

Québec 

Valeurs

Comportements observables

Bienveillance

- Prendre le temps d'écouter sans jugement et d'être disponible pour l'autre
- Tenir compte de l'impact de ses actions sur tous, particulièrement ceux en situation de vulnérabilité
- Accueillir, accepter et valoriser la différence
- Reconnaître l'effort et les bons coups



Contexte et enjeux organisationnels



Centre
de services scolaire
de Montréal

Québec 

Contexte et enjeux organisationnels

Le CSSDM en chiffres

Aspects géographiques et de taille

- Le plus grand centre de services scolaire (CSS) au Québec – 187 établissements¹
 - **Écoles primaires** : 121 régulières + 5 pour EHDAA²
 - **Écoles secondaires** : 24 régulières + 7 EHDAA
 - **Écoles primaires et secondaires** : 3 + 3 EHDAA
 - **Formation professionnelle (FP)** : 9
 - **Formation générale des adultes (FGA)** : 15



Centre
de services scolaire
de Montréal

Québec 

¹ Données de décembre 2022

² Élèves handicapés ou en difficulté
d'adaptation ou d'apprentissage

Contexte et enjeux organisationnels

Le CSSDM en chiffres

Aspects géographiques et de taille

- Le plus grand centre de services scolaire au Québec – 109 141 élèves³
 - **Préscolaire et primaire** : 49 612
 - **Secondaire** : 25 957
 - **FP** : 14 083
 - **FGA** : 19 489



Centre
de services scolaire
de Montréal

Québec 

³ Données d'avril 2023. Partielles en FP et FGA puisque des sessions étaient à venir avant la fin de l'année scolaire

Contexte et enjeux organisationnels

Le CSSDM en chiffres

Aspects géographiques et de taille

- Le plus grand centre de services scolaire au Québec – 18 187 employés⁴
 - **Enseignants** : 9 822
 - **Membres du personnel de soutien** : 6 697
 - **Professionnels** : 1 007
 - **Membres du personnel d'encadrement** : 661
- Budget total disponible : 1 429 millions de dollars⁵



Centre
de services scolaire
de Montréal

Québec 

⁴ Données d'avril 2023

⁵ Données de juin 2022

Contexte et enjeux organisationnels

Le CSSDM en chiffres

Population d'élèves

- Haut pourcentage d'élèves ayant un plan d'intervention⁶
 - 24 % au primaire
 - 35 % au secondaire
- Certaines populations d'élèves en situation de vulnérabilité fréquentent une école éloignée de leur lieu de résidence
 - Les classes spécialisées pour élèves HDAA et classes d'accueil sont concentrées dans des établissements spécifiques



Centre
de services scolaire
de Montréal

Québec 

⁶ Source : Lumix, année scolaire 2021-2022

Contexte et enjeux organisationnels

Le CSSDM en chiffres

Population d'élèves

- Grand nombre d'élèves issus de la diversité
- Nos jeunes élèves :
 - Parlent à 30,5 % une autre langue que le français à la maison⁷
 - 46,7 % ont une langue maternelle autre que le français⁷
 - Près de 11 % des élèves du secondaire ont fréquenté une classe d'accueil au cours des 5 dernières années⁸

⁷ Source : Lumix, déclaration de financement (données au 30 sept. 2022)

⁸ Source : GPI, année scolaire 2021-2022



Centre
de services scolaire
de Montréal

Québec 

Contexte et enjeux organisationnels

Particularités

Population d'élèves

- Immigration importante nécessitant la création constante de classes d'accueil et de francisation



Élèves à l'accueil ⁹	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Préscolaire	684	659	503	583	770
Primaire	2 709	2 339	1 684	1 650	2 872
Secondaire	1 651	1 423	945	939	1 725
Total	5 082	4 429	3 132	3 152	5 367

⁹ Les données pour les années 2018-2019 à 2021-2022 couvrent l'année complète. Celles de 2022-2023 s'arrêtent en mai 2023.

Contexte et enjeux organisationnels

Particularités

Contexte socioéconomique du territoire

- Écoles en milieu urbain
- Territoire densément peuplé sur 147,72 km carrés
- Concentration élevée d'écoles dans un même quartier
- Sous la juridiction de 2 villes et 8 arrondissements
- Transport scolaire – Peu d'autobus scolaires : transport actif, transport en commun et transport adapté
- Offre culturelle et artistique foisonnante
- Collaboration avec de nombreux partenaires



Centre
de services scolaire
de Montréal

Québec 

Contexte et enjeux organisationnels

Particularités

Aspects sociaux et économiques

- Niveaux socioéconomiques très diversifiés
- Réalités parfois bien différentes d'une école à l'autre
- Indices de défavorisation qui ne représentent pas nécessairement la réalité sociale du terrain¹⁰
 - Primaire : 76 écoles défavorisées sur 128
 - Secondaire : 25 écoles défavorisées sur 31
- Mobilité de la population scolaire
 - Changements d'écoles et déménagements fréquents : Accès difficile au logement causé par l'embourgeoisement rapide dans certains quartiers et la pénurie de logements abordables



Centre
de services scolaire
de Montréal

Québec 

¹⁰ Source : MEQ, Indices de défavorisation – édition 2021-2022

Contexte et enjeux organisationnels

Particularités

Aspects sociaux et économiques

- Nombre d'écoles privées sur le territoire¹¹
 - Primaire : 30 privées
 - Secondaire : 27 privées
 - Préscolaire-primaire-secondaire : 29 privées
 - Secondaire-FGA : 4 privées
 - FGA : Aucune privée
 - FP : 10 privées



Centre
de services scolaire
de Montréal

Québec 

¹¹ Source : <http://www.education.gouv.qc.ca/trouver-une-ecole/>

Contexte et enjeux organisationnels

Particularités

Infrastructures

- État des bâtiments - moyenne d'âge de 72 ans¹²
- Gestion des espaces complexe
 - Peu de terrains disponibles pour construire de nouvelles écoles et annexes
 - Locaux utilisés au maximum de leur capacité dans plusieurs écoles
 - Recours à des écoles transitoires (écoles délocalisées)
- Richesse patrimoniale du parc immobilier
- Parmi les premiers donneurs de contrats du milieu de l'éducation québécois
- Utilisation de nouvelles technologies depuis la pandémie



Centre
de services scolaire
de Montréal

Québec 

¹² Données officielles du PAGI 2023-2024 via le Secrétariat du Conseil du trésor

Contexte et enjeux organisationnels

Particularités

Gestion administrative

- Défis associés à la taille
 - Complexité administrative et du processus décisionnel
 - Accès hétérogènes aux informations pour le personnel et les parents
- Personnel résidant à l'extérieur de l'île
 - 26,2 % des employés du CSSDM n'habitent pas à Montréal¹³
- Enjeu de perception : confusion entre les rôles du CSSDM et de ses établissements



Centre
de services scolaire
de Montréal

Québec 

Contexte et enjeux organisationnels

Forces

- Approche unique basée sur la diversité des élèves et du personnel
- Ouverture du personnel : accueil naturel
- Expertise développée : accueil, EHDAA (de par le nombre d'écoles spécialisées), au sein des services administratifs
- Opportunités de collaboration entre les écoles et les partenaires
- Nombreuses opportunités de carrière au sein de l'organisation
- Force du nombre : plusieurs spécialisations développées parmi les corps d'emploi



Centre
de services scolaire
de Montréal

Québec 

Contexte et enjeux organisationnels

Vulnérabilités

- Pénurie de personnel
- Sentiment d'appartenance fort vis-à-vis de l'école, mais faible à l'égard du CSSDM
- Accueil en continu de la clientèle immigrante qui nécessite des ajustements constants
- Complexité des communications internes et externes
- Service à la clientèle à rehausser
- Perception négative à l'égard de l'organisation



Contexte et enjeux organisationnels

Vulnérabilités

- Dynamique médiatique complexe : Les enjeux d'actualité liés à l'éducation québécoise dirigent les journalistes vers le CSSDM
- Inscriptions
 - Formation professionnelle méconnue et peu valorisée
 - Baisse des inscriptions à la formation générale des adultes et à la formation professionnelle en raison du plein emploi
 - Plus de 30 % des élèves du primaire poursuivent leurs études secondaires au privé¹⁴



Centre
de services scolaire
de Montréal

Québec 

¹⁴ Source : MEQ, SNI, DGVI, DIS, Taux de diplomation et qualification par cohorte au secondaire – édition 2022. – Cohorte de 2019

Enjeux de réussite, orientations, objectifs, indicateurs et cibles



Centre
de services scolaire
de Montréal

Québec 

ENJEU 1

Proportion d'élèves dont les résultats sont inférieurs à 70 %* en français et en mathématique

**Les résultats sont considérés comme vulnérables lorsque sous le seuil de 70 %*

ORIENTATION

Rehausser le niveau de compétences des élèves en littératie et en numératie

OBJECTIF	INDICATEURS	VALEURS DE DÉPART	CIBLES
D'ici juin 2027, augmenter la proportion d'élèves dont les résultats sont égaux ou supérieurs à 70 % en français et en mathématique	• Proportion d'élèves du primaire dont les résultats sont égaux ou supérieurs à 70 % en français et en mathématique	77,5 %	85 %
	• Proportion d'élèves du secondaire dont les résultats sont égaux ou supérieurs à 70 % en français et en mathématique	54,5 %	65 %



s'unir pour
réussir

Centre
de services scolaire
de Montréal
Québec



ENJEU 2

Taux de réussite* en français et en mathématique des élèves ayant un plan d'intervention

**La réussite comprend les résultats de 60 % et plus*

ORIENTATION

Rehausser le niveau de compétences des élèves en littératie et en numératie

OBJECTIF	INDICATEURS	VALEURS DE DÉPART	CIBLES
D'ici juin 2027, augmenter le taux de réussite des élèves ayant un plan d'intervention en français et en mathématique	• Taux de réussite des élèves ayant un plan d'intervention en français (primaire et secondaire)	74 %	80 %
	• Taux de réussite des élèves ayant un plan d'intervention en mathématique (primaire et secondaire)	67,6 %	75 %



s'unir pour
réussir

Centre
de services scolaire
de Montréal
Québec 

ENJEU 3

Taux de réussite en français des élèves du secondaire ayant fréquenté une classe d'accueil

ORIENTATION

Rehausser le niveau de compétences des élèves en littératie et en numératie

OBJECTIF	INDICATEURS	VALEURS DE DÉPART	CIBLES
D'ici juin 2027, augmenter le taux de réussite en français des élèves du secondaire ayant fréquenté une classe d'accueil	Taux de réussite en français des élèves du secondaire ayant fréquenté une classe d'accueil au cours des 5 dernières années	80,4 %	83 %



s'unir pour
réussir

Centre
de services scolaire
de Montréal
Québec



ENJEU 4

Taux de diplomation et de qualification des EHDAAs et des garçons

ORIENTATION

S'assurer que tous les parcours mènent à une première diplomation ou qualification

OBJECTIF	INDICATEURS	VALEURS DE DÉPART	CIBLES
D'ici juin 2027, augmenter le taux de diplomation et de qualification en 7 ans après l'entrée au secondaire	<ul style="list-style-type: none">Taux de diplomation et de qualification de l'ensemble des élèves en 7 ans	MEQ 84,1 % CSSDM 81,5 %	85 %
	<ul style="list-style-type: none">Taux de diplomation et de qualification des EHDAAs en 7 ans	MEQ 62,2 % CSSDM 59,5 %	64 %
	<ul style="list-style-type: none">Taux de diplomation et de qualification des garçons en 7 ans	MEQ 80,1 % CSSDM 76,8 %	81 %



s'unir pour
réussir

Centre
de services scolaire
de Montréal
Québec 

ENJEU 5			
Taux d'interruption des études à la formation générale des adultes			
ORIENTATION			
S'assurer que tous les parcours mènent à une première diplomation ou qualification			
OBJECTIF	INDICATEURS	VALEURS DE DÉPART	CIBLES
D'ici juin 2027, augmenter les taux d'évaluation dans les programmes de français et de mathématique de la FGA	<ul style="list-style-type: none"> Taux d'évaluation en français de la formation générale de base 	62,8 %	70 %
	<ul style="list-style-type: none"> Taux d'évaluation en mathématique de la formation générale de base 	42,5 %	50 %



ENJEU 6

Taux d'abandon des études en formation professionnelle

ORIENTATION

S'assurer que tous les parcours mènent à une première diplomation ou qualification

OBJECTIFS	INDICATEURS	VALEURS DE DÉPART	CIBLES
<ul style="list-style-type: none">• D'ici juin 2027, diminuer le taux d'abandon des élèves sortants en FP• D'ici juin 2027, augmenter le taux de réussite des élèves en FP	<ul style="list-style-type: none">• Taux d'abandon des élèves sortants en FP	33 %	23 %
	<ul style="list-style-type: none">• Taux de réussite en FP	86,8 %	92 %
	<ul style="list-style-type: none">• Taux d'obtention d'un diplôme en formation professionnelle après 3 ans (indicateur MEQ)	MEQ 80,9 % CSSDM 77,0 %	81 %



s'unir pour
réussir

Centre
de services scolaire
de Montréal
Québec

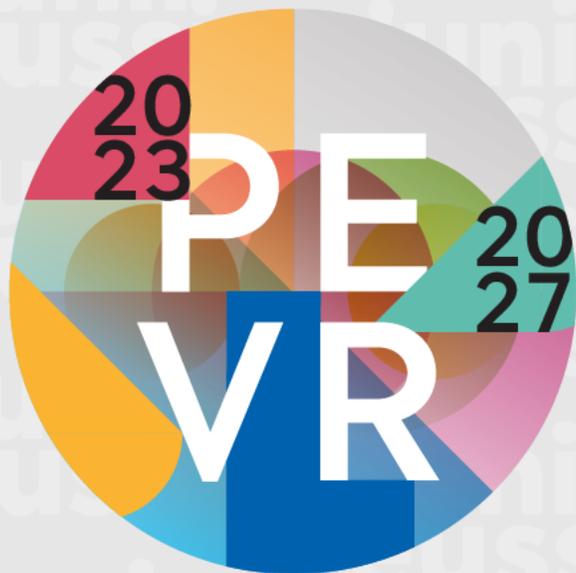
OBJECTIFS MEQ – CIBLES CSSDM

OBJECTIFS MEQ	INDICATEURS MEQ	VALEURS DE DÉPART	CIBLES CSSDM
Accroître la réussite des élèves	Proportion des élèves qui obtiennent entre 70 % et 100 % à l'épreuve obligatoire de lecture en français, langue d'enseignement, 4 ^e année du primaire	MEQ 70 % CSSDM 73,5 %	82 %
	Proportion des élèves qui obtiennent entre 70 % et 100 % à l'épreuve obligatoire de mathématique (compétence Résoudre), 6 ^e année du primaire	MEQ 66 % CSSDM 68,3 %	77 %
	Proportion des élèves qui obtiennent entre 70 % et 100 % à l'épreuve obligatoire de lecture en français, langue d'enseignement, 4 ^e année du primaire	MEQ 57 % CSSDM 50,3 %	70 %
Élaborer de nouveaux projets pédagogiques particuliers	Taux de participation des élèves de niveau secondaire du réseau public à un projet pédagogique particulier	MEQ 44,6 %	75 %
Améliorer le climat de bienveillance, de bien-être et de sécurité des élèves	Proportion d'écoles et de centres ayant recours au référentiel sur le bien-être de l'élève, élaboré en fonction des données issues de la recherche, pour faire une analyse de situation de leur milieu	MEQ 0 %	100 %



s'unir pour
réussir

Centre
de services scolaire
de Montréal
Québec 



Plan d'engagement vers la réussite 2023-2027

Compilation des consultations

En route vers la rédaction finale

s'unir pour
réussir

*Centre
de services scolaire
de Montréal*

Québec 