



## Rapport annuel 2024-2025

Centre de services scolaire de Montréal

Québec 

Édition 2025  
ISBN : 978-2-555-02541-7

Crédits photographiques de la page couverture :  
© École Irénée-Lussier/Bodoüm Photographie  
© École La Voie/Photographe Normand Blouin  
© École Arc-en-Ciel/Photographe Mélanie Dusseault  
© École Rose-des-Vents/Photographe Éric Carrière

Publié en décembre 2025  
Montréal, Québec.  
25207 : Centre de services scolaire de Montréal (CSSDM)

## Message de la direction générale

Tout au long de l'année 2024-2025, j'ai pu être une témoin privilégiée de la mobilisation réelle et de l'engagement des personnes qui composent notre grande communauté éducative. Malgré des défis qui ont eu une résonance au sein de notre organisation et sur la place publique, je constate avec beaucoup de fierté la capacité du Centre de services scolaire de Montréal à se remettre en question, à agir rapidement et à revoir ses façons de faire au bénéfice des élèves. La confiance du public est essentielle et je peux affirmer que nous avons travaillé avec rigueur. Nous avons posé des gestes concrets permettant de confirmer notre visée d'offrir des services éducatifs de qualité à tous nos élèves.

Dans l'année qui s'est écoulée, le CSSDM a effectué un travail en profondeur pour améliorer et uniformiser les pratiques, tant administratives que pédagogiques, afin de rendre les milieux scolaires toujours plus sains et sécuritaires. De nouveaux mécanismes internes ont été instaurés et appliqués dans l'ensemble des milieux. Un canal unique de dénonciation a été mis en place pour signaler toute situation préoccupante ou inappropriée. Nous avons adopté notre nouvelle *Politique sur la prévention et la prise en charge du harcèlement psychologique*. Des mesures de formation, d'accompagnement et de supervision ont été déployées pour soutenir les directions d'établissement, le personnel et, ultimement, les élèves.

Parallèlement, nous avons poursuivi nos travaux pour optimiser l'organisation des services éducatifs complémentaires, tels que l'orthophonie, la psychoéducation, l'ergothérapie, l'orientation et la psychologie. Un chantier d'envergure porté de concert avec les Services éducatifs (SÉ) a permis de renforcer l'équité et l'accessibilité des services dans les établissements pour mieux répondre aux besoins des élèves. Des consultations élargies auprès de la communauté éducative ont été menées et de l'accompagnement aux milieux a permis de clarifier les rôles et de soutenir la collaboration interprofessionnelle.

Depuis quelques mois, nous pouvons dire avec confiance que nos décisions sont de plus en plus basées sur des données permettant d'évaluer la pertinence des actions entreprises dans l'atteinte de résultats attendus. On peut entre autres penser à la plateforme EVIO, qui facilite le signalement, le traitement et la reddition de compte des incidents d'intimidation, de violence et de violence à caractère sexuel dans les écoles. Naturellement, nous avons concentré nos efforts pour suivre les données de réussite de nos élèves à travers des tableaux de bord locaux, mais aussi à toute l'échelle du CSSDM. Nous pouvons maintenant cibler des interventions prioritaires à mener pour faire réussir davantage les élèves, notamment en français et en mathématique.

Cette compréhension accrue des leviers de réussite nous aide à mettre en place des actions concrètes pour augmenter les taux de diplomation et de qualification. Ultimement, nous souhaitons que tous les élèves qui quittent nos écoles à la fin de leur parcours aient acquis les outils et aient développé les compétences nécessaires pour poursuivre leurs études ou intégrer le marché du travail.

La gouvernance de la donnée s'inscrit dans les trois cultures de gestion implantées au CSSDM : la culture collaborative, la culture d'amélioration continue et la culture de la donnée. Ces assises stratégiques, portées par les directions d'établissement et de services, visent à ce que le CSSDM

soit reconnu comme une organisation de confiance, en apprentissage constant, qui s'inscrit dans le changement et, surtout, où la performance est toujours au service de l'élève.

Sur le plan de la gestion des fonds publics, je suis particulièrement fière de souligner que le CSSDM termine une autre année avec une situation financière saine. Cet exercice a été réalisé dans un contexte d'optimisation dans l'ensemble du réseau scolaire et nous avons méticuleusement pris soin de protéger les services aux élèves. Cette rigueur budgétaire atteste de notre engagement à investir dans la réussite et le bien-être de nos élèves.

Je tiens à personnellement remercier les membres du Conseil d'administration pour leur engagement dans les divers travaux, y compris ceux qui ont suscité l'attention du public. Leur contribution active à la gouvernance et aux comités stratégiques témoigne de leur volonté de soutenir la mission éducative et de renforcer la transparence.

Isabelle Gélinas  
**Directrice générale**

## Message du Conseil d'administration

L'année 2024-2025 a été marquée par des défis importants, mais aussi par des avancées significatives pour notre organisation. Je tiens à souligner l'engagement et la collaboration exemplaires des membres du Conseil d'administration, qui ont contribué avec énergie aux travaux stratégiques et aux décisions visant à renforcer la transparence et la confiance envers le CSSDM.

Nous avons eu le plaisir d'accueillir plusieurs nouveaux membres pour le mandat 2025-2026, et deux postes vacants seront pourvus prochainement. Ce renouvellement apporte une diversité de perspectives et une énergie nouvelle, essentielle pour soutenir notre mission éducative. Ensemble, nous avons travaillé dans un esprit de respect, de rigueur et de plaisir partagé, en étroite collaboration avec la direction générale.

Notre rôle demeure clair : assurer une gouvernance responsable et proactive, au service de la réussite des élèves. Nous poursuivrons nos efforts pour que chaque décision contribue à offrir des milieux scolaires sains, équitables et inspirants. Merci à toutes et à tous pour votre confiance et votre engagement envers l'éducation publique.

Antoine Gagné  
**Président du Conseil d'administration**

## Table des matières

1. Présentation du Centre de services scolaire .....	5
1.1 Le CSSDM en bref .....	5
1.2 Faits saillants .....	7
1.3 Services éducatifs et culturels.....	17
2. Gouvernance du Centre de services scolaire.....	19
2.1 Conseil d'administration .....	19
2.2 Autres comités de gouvernance .....	21
2.3 Code d'éthique et de déontologie .....	21
2.4 Divulgation d'actes répréhensibles à l'égard d'organismes publics .....	21
3. Résultats .....	22
3.1 Plan d'engagement vers la réussite.....	22
3.1.2 Objectifs établis par le ministère de l'Éducation .....	27
3.2 Lutte contre l'intimidation et la violence .....	28
3.2 Procédure d'examen des plaintes.....	29
4. Utilisation des ressources .....	31
4.1 Répartition des revenus du Centre de services scolaire .....	31
4.2 Ressources financières .....	33
4.3 Gestion et contrôle des effectifs .....	36
4.4 Contrats de service comportant une dépense de 25 000 \$ et plus.....	38
4.5 Ressources matérielles et informationnelles .....	38
5. Annexes du rapport annuel .....	40

# 1. Présentation du Centre de services scolaire

Le [Centre de services scolaire de Montréal \(CSSDM\)](#) est le plus grand centre de services scolaire au Québec. Ses établissements offrent une formation de qualité qui tient compte de la diversité culturelle, de la spécificité montréalaise et de la disparité économique de la population scolaire, jeune et adulte, de son territoire.

Regroupant près de 200 établissements de niveau préscolaire, primaire et secondaire, de formation générale des adultes et de formation professionnelle, le territoire du CSSDM s'étend dans 8 arrondissements et 2 agglomérations de la Ville de Montréal. La liste des écoles et le territoire peuvent être consultés dans la section « [Trouver une école](#) » du site web du CSSDM.

## 1.1 Le CSSDM en bref

### [185 établissements scolaires<sup>1</sup>](#)

- 121 écoles primaires régulières (+ 5 écoles primaires pour élèves handicapés ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage (EHDAA))
- 24 écoles secondaires régulières (+ 5 écoles secondaires EHDAA)
- 3 écoles primaires et secondaires régulières (+ 3 écoles primaires et secondaires EHDAA)
- 9 écoles de métiers de la formation professionnelle
- 15 centres de la formation générale des adultes

### [20 557 membres du personnel<sup>2</sup>](#)

- 14 090 employés réguliers
- 6 467 employés non réguliers

### [117 626 élèves fréquentent un établissement du CSSDM](#)

- Formation générale des jeunes (FGJ) : 78 752<sup>3</sup>

Incluant :

- Préscolaire : 7 953
- Primaire : 42 716
- Secondaire : 28 083
- Formation générale des adultes (FGA) : 21 226
- Formation professionnelle (FP) : 17 648<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Excluant les annexes

<sup>2</sup> Données en date du 12 mai 2025, excluant les honoraires et contrats

<sup>3</sup> Données officielles au 30 septembre 2024 (FGJ)

<sup>4</sup> Données officielles au 30 juin 2025 (FGA-FP)

## Langue maternelle des élèves

FGJ	FP	FGA	
		Incluant la francisation	Excluant la francisation
Français : 48 %	Français : 57 %	Espagnol : 23 %	Français : 59 %
Arabe : 12 %	Arabe : 20 %	Français : 23 %	Espagnol : 9 %
Espagnol : 8 %	Espagnol : 5 %	Arabe : 7 %	Créole : 9 %
Anglais : 5 %	Créole : 4 %	Anglais : 6 %	Arabe : 8 %
Créole : 4 %	Kabyle : 4 %	Persan : 4 %	Anglais : 4 %
Autres : 23 %	Autres : 10 %	Autres : 37 %	Autres : 11 %

## Élèves nés à l'étranger

FGJ	FP	FGA (excluant la francisation)
Québec : 68 %	Québec : 29 %	Québec : 58 %
Ailleurs : 32 %	Ailleurs : 71 %	Ailleurs : 42 %

## Élèves HDAA

Répartition des 11 273 élèves HDAA de la FGJ<sup>5</sup> :

- 43 % en classe régulière
- 15 % en école spécialisée
- 42 % en classe spécialisée d'une école régulière

## Classe d'accueil/Soutien linguistique

10 493 élèves en classe d'accueil ou en soutien linguistique<sup>6</sup>

- 270 classes préscolaires et primaires
- 141 classes secondaires

<sup>5</sup> Incluant les codes 10, 11, 12

<sup>6</sup> Nombre de déclarations d'élèves

## 1.2 Faits saillants

### Bureau de la direction générale (BDG)

**Renforcement de la gouvernance et des mécanismes de prévention** — Déjà engagée dans l'amélioration continue et le recentrage de sa mission éducative, la direction générale a entrepris, à la suite des enquêtes ministérielles dans certaines écoles, une démarche structurante visant à renforcer ses mécanismes de prévention et à assurer l'uniformité des pratiques de gestion administrative et de gouvernance dans l'ensemble des établissements.

Les recommandations formulées dans le cadre de ces enquêtes ont été élargies à l'ensemble des écoles et centres afin d'assurer le respect des obligations, la qualité des services éducatifs et le bien-être de tous. La direction générale a maintenu une approche proactive et de proximité avec chaque école primaire et secondaire ainsi qu'avec chaque centre de formation professionnelle et de formation générale aux adultes afin d'assurer un suivi rigoureux. Ce travail s'est articulé autour de quatre axes : créer des milieux d'apprentissage et de travail sains et sécuritaires, améliorer l'administration, l'organisation et le fonctionnement des établissements, renforcer la qualité des services éducatifs et assurer la laïcité des milieux scolaires.

Des formations ciblées sur les rôles et responsabilités des directions ont été déployées pour consolider le leadership et la gestion scolaire. Parallèlement, un canal de dénonciation et la *Politique sur la prévention et la prise en charge du harcèlement psychologique* ont été mis en place pour protéger les élèves et les membres du personnel, favorisant ainsi un climat sécuritaire, bienveillant et à l'abri de toute forme d'ingérence.

La mise en œuvre du modèle de leadership organisationnel, du Plan d'engagement vers la réussite (PEVR) et du Plan d'engagement administratif (PEA), amorcée ces dernières années, s'est poursuivie avec rigueur et constitue une assise solide pour soutenir les changements structurels nécessaires, favoriser l'atteinte des objectifs stratégiques et, ultimement, renforcer la performance de l'organisation au service de la réussite des élèves.

**Gestion de proximité et supervision des établissements** — Le suivi rapproché des établissements s'est poursuivi pour assurer leur bon fonctionnement. Les directeurs généraux adjoints supervisent, avec les directions d'unité, chaque établissement, permettant un suivi régulier et des interventions rapides, tout en offrant un soutien constant aux équipes de direction.

Des rencontres structurées ont été organisées pour chaque établissement afin de favoriser la coordination et le développement du leadership pédagogique. Ces rencontres permettent d'analyser les résultats scolaires des élèves, de partager et réfléchir sur les pratiques pédagogiques, d'optimiser l'organisation des services complémentaires et des plans d'intervention et de soutenir la gestion administrative. Elles visent la responsabilisation et l'accompagnement des directions dans leur rôle de leaders éducatifs et administratifs.

**Reconnaissance du personnel et relations avec la communauté** — Dans le cadre de sa gestion de proximité, la direction générale a poursuivi ses efforts pour reconnaître le personnel pour son engagement et ses contributions, notamment par la remise en main propre des lettres de 25<sup>e</sup> et 35<sup>e</sup> anniversaire de carrière et par la tenue d'événements pour les personnes retraitées ou

célébrant 5 et 10 ans au CSSDM. Ces initiatives ont favorisé la valorisation du travail accompli par le personnel.

Reconnaissant que tous les acteurs de la communauté éducative sont essentiels à la réussite, la direction générale a également poursuivi ses rencontres semestrielles avec l'ensemble des élus du territoire, municipaux et provinciaux, tout en maintenant des échanges réguliers sur des dossiers transversaux.

### **Bureau du secrétariat général (BSG)**

*Note : Le BSG et le Bureau des affaires juridiques (BAJ) ont fusionné en 2024-2025 dans le cadre d'une réorganisation des services. Dans un souci de clarté, il a été décidé de conserver la distinction pour la compilation des activités de cette année dans cette édition du rapport annuel.*

**Plan des mesures d'urgence (PMU)** — Durant l'année 2024-2025, l'équipe des mesures d'urgence a poursuivi le travail amorcé en 2023 en consolidant et en bonifiant le PMU. Dans une perspective d'amélioration continue, les outils développés ont été simplifiés et allégés, facilitant leur appropriation par les directions d'établissement. Celles-ci disposent désormais d'outils encore plus clairs et accessibles permettant l'adaptation efficace des mesures d'urgence à leur réalité locale. Cette démarche renforce à la fois la compréhension et l'application concrète du Plan, tout en soutenant la capacité d'action des établissements en situation d'urgence.

**Traitement des plaintes et signalements** — Cette année a été marquée par l'amélioration continue des pratiques et processus en place, particulièrement ceux encadrés par la *Loi sur le protecteur national de l'élève* (LPNÉ). Ce processus officiel concerne le traitement des plaintes liées aux services à l'élève ainsi que les signalements et plaintes en matière d'intimidation et de violence (incluant les actes de violence à caractère sexuel). Grâce au travail interdisciplinaire entre les différents services et à l'étroite collaboration des directions d'établissement, l'équipe responsable du traitement des plaintes a traité 565 plaintes au cours de l'année 2024-2025. Ce travail témoigne de l'engagement constant de l'équipe à offrir un environnement scolaire sécuritaire, respectueux et équitable pour tous les élèves.

**Conformité des établissements** — Durant l'année scolaire citée, le secteur de la conformité a visité 62 établissements scolaires du CSSDM. Ces visites permettent d'aider et d'accompagner les directions d'établissement dans la mise en place de pratiques et de processus administratifs conformes aux encadrements auxquels le CSSDM est assujetti. En plus de soutenir les équipes de gestion, ces visites favorisent une meilleure compréhension des obligations légales et organisationnelles. Elles visent aussi à encourager des pratiques harmonieuses et transparentes au sein des établissements du CSSDM.

### **Bureau des affaires juridiques (BAJ)**

**Optimisation des outils et des pratiques — Équipe droit construction/immobilier /approvisionnement** — Au cours de la dernière année, plusieurs travaux importants ont été réalisés afin d'actualiser et d'optimiser les pratiques et les outils mis à la disposition des services. Un travail soutenu a été mené dans l'implantation d'Edilex en apportant un soutien au Bureau des approvisionnements, tant pour les contrats forfaitaires que pour les contrats professionnels.

Une révision approfondie des conditions générales a été effectuée, ce qui a permis de renforcer la sécurité juridique des contrats du CSSDM.

**Renforcer la gouvernance et les partenariats — Équipe droit scolaire** — Des outils d'aide à la décision ont été conçus, accompagnés de modèles pratiques, afin de soutenir les établissements scolaires et d'assurer une conformité accrue avec les encadrements juridiques applicables. L'équipe est également en voie de finaliser la mise en œuvre des exigences prévues par la Loi 25 en matière de protection des renseignements personnels, contribuant ainsi à rehausser les pratiques de gestion de l'information au sein de l'organisation. Enfin, elle a conclu des ententes-cadres avec des partenaires institutionnels, notamment dans le secteur de la santé, favorisant une collaboration intersectorielle et une meilleure cohérence dans les services aux élèves.

**Services numériques et visibilité accrue — Secteur de la gestion documentaire et des archives (SGDA)** — Des étapes importantes ont été franchies pour moderniser les services du secteur et accroître son efficacité. La mise en place de la plateforme de fréquentation scolaire et de demandes de bulletins en ligne permet désormais à la population de soumettre directement ses requêtes via le site web du CSSDM. Cette innovation a considérablement réduit les délais de traitement et amélioré l'efficacité de ce service essentiel. Par ailleurs, le secteur a procédé à la mise en ligne d'une nouvelle page intranet, qui offre une meilleure visibilité à ses activités et donne aux services et aux établissements un accès centralisé à une foule d'informations auparavant difficiles à retrouver.

### **Bureau des directions d'unité (BDU)**

**Projets éducatifs** — En 2024-2025, toutes les directions ont été accompagnées dans la mise en œuvre de leur projet éducatif (PÉ). Au 30 juin 2025, grâce à l'accompagnement des Services éducatifs (SÉ) et des directions d'unité, tous les moyens pour atteindre la réussite éducative ont été surveillés, évalués et consignés sur une plateforme numérique du CSSDM. Ces moyens sont tous issus de pratiques efficaces reconnues par la recherche.

**Rencontres professionnelles des directions** — Deux rencontres professionnelles ont eu lieu en présence des directions d'unité et de la direction générale adjointe pour chacun des établissements. Dans le cadre de ces rencontres, les sujets abordés sont les résultats des élèves, les pratiques et le leadership pédagogiques, l'organisation des services complémentaires, le plan d'intervention et la gestion administrative.

**Mise à jour de la structure organisationnelle du Service du développement et de l'innovation professionnelle (SDIP)** — Le SDIP a poursuivi ses efforts pour améliorer l'offre de services à la clientèle en mettant en place une nouvelle structure organisationnelle.

Des modifications ont été apportées à l'organigramme 2025-2026. Le service a été restructuré, et certaines responsabilités ont été redistribuées. Le Service d'accueil, de référence, de conseil et d'accompagnement (SARCA) est désormais de retour sous la responsabilité du Bureau centralisé des admissions et de l'organisation en formation professionnelle (BCA-OS-FP). En revanche, la Reconnaissance des acquis et des compétences (RAC) demeure rattachée aux SÉ tout comme le Bureau de la formation continue (BFC).

Le BCA-OS-FP - SARCA a été créé pour 2025 et relève de la direction d'unité 1. Il est responsable de trois mandats principaux :

- La gestion des admissions pour la formation professionnelle
- L'organisation scolaire de la formation professionnelle
- Le SARCA

Le BCA-OS-FP a également développé une offre de services spécifique aux centres de formation, afin de mieux répondre aux besoins identifiés sur le terrain pour l'organisation scolaire.

Enfin, la transition des horaires DASH vers la plateforme Jade a été complétée avec succès, permettant une meilleure gestion et une plus grande efficacité dans le traitement des horaires.

Cette nouvelle structure permet désormais de mieux mesurer le volume et la nature des actions liées au processus d'admission en FP et de l'organisation scolaire. Elle offre une visibilité accrue sur l'efficacité du service à la clientèle et facilite l'identification d'opportunités d'amélioration continue.

### **Bureau de l'efficacité organisationnelle (BEO)**

**Gouvernance de données** — Sous la supervision de l'équipe du secteur Valorisation des données et performance organisationnelle, une structure de gouvernance a été mise en place. Les travaux des différents comités — comité de gouvernance, comité de pilotage et comité de travail — ont débuté dès l'automne, marquant le lancement officiel de cette démarche stratégique. Les responsables des divers domaines de données ont été identifiés, et la direction générale a pu déterminer les données stratégiques prioritaires à encadrer. Six projets de gouvernance ont été sélectionnés, dont deux sont en cours :

- Un projet portant sur les données du domaine de la réussite des élèves;
- Un autre concernant les domaines administratifs.

Ces projets visent à améliorer la qualité et la fiabilité des données, tout en favorisant le développement de tableaux de bord décisionnels.

Un jalon important a été franchi en juin 2025 avec la rédaction et l'adoption officielle d'une politique de gouvernance des données. Ce document cadre vient renforcer les principes directeurs de la gestion des données au sein de l'organisation en assurant une cohérence, une transparence et une responsabilisation accrues dans leur utilisation.

**Amélioration continue** — Dans le but de renforcer les compétences liées à l'exploitation des meilleures pratiques en matière de gestion administrative, une stratégie d'amélioration continue a été mise en œuvre. Son objectif principal est de réduire la charge administrative des écoles en optimisant les processus. Déployée jusqu'en 2027, cette stratégie comprend :

- La création d'une équipe dédiée à l'accompagnement en amélioration continue,
- La mise en place d'un plan de formation destiné aux gestionnaires des services administratifs,
- La réalisation de projets ciblés visant l'élimination des gaspillages et l'optimisation des ressources.

Cette démarche s'inscrit dans une volonté de transformation durable et de soutien concret aux établissements scolaires.

**Service à la clientèle** — Dans l'objectif de rehausser la satisfaction de nos usagers au regard du service à la clientèle, des formations et des outils ont été déployés auprès des équipes concernées. Ces initiatives ont permis d'accroître significativement l'efficacité des équipes en service à la clientèle en standardisant les réponses et en optimisant le temps de traitement des demandes. Depuis la mise en place de ces actions, les avis positifs des usagers ont connu une hausse notable. Ce projet est échelonné jusqu'en 2027.

**Imprimerie** — Cette année, le secteur de l'imprimerie a franchi un nouveau cap en matière de performance et de croissance. Un total impressionnant de 75 347 831 impressions a été réalisé à partir de 141 778 demandes, représentant une hausse de 13 % par rapport à l'année précédente. Ces résultats illustrent non seulement la capacité du service à répondre efficacement à une demande en constante augmentation, mais aussi son engagement soutenu envers la qualité et la rigueur à chaque étape du processus de production.

**Entente de mutualisation des services d'imprimerie avec le Centre de services scolaire de la Rivière-du-Nord (CSSRDN)** — Dans le cadre de ses efforts d'optimisation, le CSSDM a conclu en 2025 une entente de mutualisation des services d'imprimerie avec le CSSRDN. Depuis juin 2025, l'ensemble de la production d'impression du CSSRDN est désormais pris en charge par le CSSDM.

Ce projet a été soutenu financièrement par le ministère de l'Éducation du Québec (MEQ) dans le cadre de la mesure budgétaire 16029, volet 2 – *Projets d'optimisation liés au partage de ressources et au regroupement de services*.

Grâce à cette mutualisation, le CSSRDN bénéficie de tarifs préférentiels, entraînant des économies annuelles estimées à 208 k\$. Ce partenariat illustre concrètement les retombées positives de l'optimisation des services dans le réseau de l'éducation.

**Gestion des matières résiduelles** — Dans le cadre de son Plan directeur de gestion des matières résiduelles, la Ville de Montréal a lancé des initiatives visant à atteindre l'objectif zéro déchet, impliquant activement les institutions, commerces et industries.

Pour améliorer la gestion des matières résiduelles dans les établissements, le Programme de rehaussement en entretien ménager a mis en place le système de tri à quatre voies, visant notamment à planter la collecte des résidus alimentaires et à uniformiser les pratiques à grandeur du CSSDM.

Depuis l'implantation de ce système, ce sont 68 bâtiments scolaires de tous les ordres d'enseignement qui ont été transformés. L'implantation du tri à quatre voies permet un meilleur tri et le détournement des matières compostables des lieux d'enfouissement. En effet, nous observons en moyenne une diminution d'environ 60 % des sacs noirs mis à la rue au profit d'une augmentation des bacs de récupération des matières recyclables et des matières compostables.

## Services éducatifs (SÉ)

**Organisation des services : un chantier d'envergure pour des services complémentaires plus équitables et accessibles** — La Direction générale a mandaté les SÉ pour entreprendre un chantier d'envergure visant à optimiser l'organisation des services éducatifs complémentaires.

Ce chantier a comme objectif l'équité et l'accessibilité des services dans les établissements de la formation générale des jeunes, et ce, afin de mieux répondre aux besoins des élèves. De nombreuses étapes ont déjà été franchies grâce à une large démarche de consultation auprès des différents acteurs de la communauté éducative :

- Présentation du portrait de situation de la répartition des ressources et des enjeux actuels;
- Identification des principes directeurs à privilégier;
- Élaboration de différentes propositions selon les principes retenus et soutenus par la recherche.

À la suite de vastes consultations auprès de la communauté éducative et du travail en collaboration de plusieurs services administratifs et des écoles, les actions suivantes ont été identifiées pour déploiement dès la rentrée 2025 :

- Un modèle organisationnel assurant un plancher de services selon des critères prédéfinis;
- Le déploiement progressif de communautés de quartier regroupant divers professionnels (4 communautés en 2025-2026);
- Des cadres de référence pour chaque corps d'emploi.

Un monitorage et des étapes subséquentes accompagneront la mise en œuvre.

**InfoParcours : une plateforme pour optimiser l'accueil, l'accompagnement et le suivi des élèves adultes du CSSDM** — Dans le but de favoriser un accompagnement centré sur les besoins des élèves adultes fréquentant les centres de FP et de FGA du CSSDM, une nouvelle plateforme de suivi a été déployée en décembre 2024 dans l'ensemble des établissements.

InfoParcours permet de recueillir, consigner et consulter des informations pertinentes sur les élèves, facilitant ainsi la concertation entre les membres du personnel pour assurer un suivi cohérent et personnalisé. Elle offre également un portrait global des défis et des besoins rencontrés par les élèves adultes, contribuant à une meilleure compréhension de leur réalité et à l'adaptation des pratiques d'intervention.

**Relance ton avenir : un programme qui accompagne les élèves dans le raccrochage scolaire** — Suivant son lancement en cours d'année, *Relance ton avenir au CSSDM* prouve que la collaboration entre les écoles secondaires, les centres de formation professionnelle et générale des adultes et les organismes communautaires permet de transformer la réussite scolaire des élèves. Ce programme innovant, offrant un suivi personnalisé et des activités concrètes, favorise le raccrochage scolaire et les prépare à bâtir un avenir prometteur. Des informations plus complètes sur ce programme sont disponibles sur le site web du [CSSDM](#).

### Service de l'organisation scolaire (SOS)

Au cours de la dernière année scolaire, le SOS a :

- contribué à la scolarisation de milliers de nouveaux arrivants. L'année 2024-2025 a connu une arrivée importante d'élèves en provenance de l'étranger : le CSSDM a accueilli près de 4 500 nouveaux élèves en classe d'accueil, dont 2 000 entre les mois d'octobre et juin;

- poursuivi la mise en place du processus de planification des besoins d'espace en partenariat avec les municipalités. L'objectif consiste à planifier en amont les besoins scolaires liés aux nombreux développements immobiliers à venir sur notre territoire et à offrir des écoles de proximité aux nouveaux élèves;
- adapté le déploiement du soutien alimentaire sur l'ensemble du territoire au bénéfice des élèves afin d'offrir des solutions adaptées à la réalité de chaque école;
- participé activement au Comité des services éducatifs et des besoins en espace dans le but de faciliter la compréhension et de soutenir les membres du CA dans les dossiers touchant la gestion des immeubles scolaires et les services aux élèves qui en découlent.

### **Service des technologies de l'information (STI)**

Les technologies de l'information occupent une place stratégique dans la réalisation de nombreux projets organisationnels. Le STI a su relever plusieurs défis importants.

**Bureau des actifs et du soutien technologique (BAST)** — Après des défis liés au recrutement, tous les postes en soutien technique ont été pourvus durant l'année, tant sur les routes que dans les établissements. Cette stabilisation a permis d'accroître la présence technique dans les écoles et centres, avec une hausse notable du nombre de visites hebdomadaires.

L'équipe de proximité a poursuivi ses rencontres semi-annuelles avec les directions d'établissement afin de mieux comprendre leurs enjeux technologiques. Un guide technologique, actualisé annuellement, continue de faciliter leur gestion au quotidien.

Un ajustement des paramètres de mot de passe (longueur et durée de validité) a considérablement réduit le nombre d'appels téléphoniques et les délais en file d'attente, améliorant ainsi l'efficacité du soutien à distance.

**Bureau des systèmes d'information (BSI)** — Cette année, cinq nouvelles applications ont été déployées afin d'optimiser l'organisation et l'efficacité du CSSDM. Parmi elles, la plateforme Séances permet aux enseignants de soumettre leur candidature à des postes disponibles, tout en respectant les règles de leur convention collective.

En collaboration avec les différentes équipes du STI et les SÉ, une plateforme de gestion des examens a également été mise en place, facilitant la coordination et simplifiant les processus liés aux évaluations.

**Bureau de la cybersécurité et des infrastructures (BCI)** — La sécurité de l'information demeure une priorité pour le CSSDM. Des efforts soutenus ont été déployés tout au long de l'année pour renforcer la posture de sécurité de l'organisation, en étroite collaboration avec le ministère de la Cybersécurité et du Numérique.

Pour répondre aux besoins croissants de l'organisation, les projets de modernisation des infrastructures se sont poursuivis, notamment en matière de réseau et de téléphonie Teams. Cette dernière a fait l'objet d'un projet pilote visant à évaluer son intégration et son efficacité dans l'environnement technologique du CSSDM.

L'exploration des solutions infonuagiques et de l'intelligence artificielle est demeurée au cœur des réflexions stratégiques, illustrant un engagement soutenu envers l'innovation.

## Service des ressources matérielles (SRM)

Au cours de l'année 2024-2025, les travaux visant à répondre aux besoins de la population scolaire du territoire se sont poursuivis :

- Livraison de trois écoles primaires :
  - Le 4835, avenue Christophe-Colomb (coût des trois phases du projet : 84,2 M\$),
  - Le 4121, 42<sup>e</sup> Rue (coût du projet : 12 M\$),
  - École Saint-Jean-de-Matha (coût du projet : 30,3 M\$);
- Investissement de 766 M\$ dans 130 projets en chantier, dont :
  - 5 projets d'ajout d'espace;
  - 5 projets de travaux majeurs de réfection;
  - 73 projets de maintien d'actifs.

## **Une année de restructuration**

Les restructurations budgétaires, au cours de l'année 2024-2025, ont amené le SRM à recentrer ses activités sur la santé et la sécurité des occupants des immeubles scolaires du CSSDM.

Parmi les changements mis en place dans le but d'accroître la proximité avec les établissements, il faut noter deux orientations prioritaires pour le SRM :

- Le rôle des régisseurs de secteur, déjà bien présents auprès des établissements, a été accru. Ils sont dorénavant les intervenants pivots des directions pour toutes les questions relatives à leur bâtiment.
- Le nombre de chargés de projets en gestion immobilière a été augmenté afin d'assurer une plus grande vigie de l'état de nos bâtiments.

De plus, un comité interservices sur la chaleur dans les écoles est désormais piloté par le SRM.

## Service des ressources humaines (SRH)

**Recrutement et attraction du personnel** — Le CSSDM souhaite recruter les candidats les plus compétents qui adhèrent aux valeurs institutionnelles et qui sauront mettre à profit leurs connaissances, leurs expériences ainsi que leur passion au service de ses élèves. À cet égard, au cours de l'année scolaire 2024-2025, 3 473 nouveaux employés se sont joints au CSSDM afin de contribuer à la réussite éducative.

Toujours dans le contexte de pénurie et de mobilité de la main-d'œuvre, des stratégies innovantes ont été, une fois de plus, mises en œuvre, notamment :

- La visibilité de la campagne d'attraction, Viens faire LA différence, qui a su mettre en scène des employés émérites à titre d'ambassadeurs du CSSDM;
- La tenue de nombreux événements/journées de recrutement, en présentiel ou en ligne, avec des étudiants et des candidats qualifiés;
- L'accueil de stagiaires représentant un bassin de recrutement de choix;
- Le programme de référencement du personnel.

L'année scolaire 2024-2025 a également été marquée par la tenue de journées de recrutement de proximité ayant eu lieu dans deux des écoles du CSSDM. Les candidats qualifiés ont eu l'occasion de rencontrer les spécialistes en attraction et acquisition de talents et des membres

des équipes-écoles afin d'en apprendre plus sur les possibilités d'emplois et de vivre le processus de recrutement sur place.

Ces stratégies s'inscrivent dans une perspective de rayonnement du CSSDM en tant qu'employeur de choix auprès des candidats désirant rejoindre le plus grand acteur du milieu de l'éducation au Québec et d'y faire LA différence!

**Développement professionnel et valorisation de l'expertise du personnel** — Le développement et le renforcement des expertises pédagogiques, éducatives et administratives de son personnel constituent des priorités pour le CSSDM. À cet effet, l'offre de formation et d'accompagnement du personnel est bonifiée annuellement. De plus, les démarches relatives à l'élaboration de profils de compétences et de programmes d'insertion professionnelle se sont poursuivies. Au cours de la dernière année, notons particulièrement :

- L'adoption de nouveaux profils de compétences pour les techniciennes et techniciens en éducation spécialisée, les préposées et préposés aux élèves handicapés et les administrateurs;
- La poursuite et la bonification de programmes d'insertion professionnelle, de mentorat ou d'introduction à la fonction pour la plupart des corps d'emploi touchant plus de 85 % des employés;
- La bonification et la diversification de l'offre de formation pour tous les corps d'emploi;
- L'augmentation constante du nombre d'employés qui s'investissent dans leur développement professionnel et qui participent aux activités de formation offertes par le CSSDM;
- L'utilisation du système de gestion des apprentissages, Folio, permettant de diversifier les modes d'apprentissage et de faciliter l'investissement de chaque employé dans son développement professionnel.

### Service des communications et des affaires publiques (SCAP)

**Une collaboration montréalaise qui prend racine** — Après la tenue d'un premier point de presse conjoint à la rentrée 2024, les centres de service scolaires (CSS) et les commissions scolaires (CS) de Montréal ont poursuivi leur effort de collaboration et mis sur pied l'événement d'envergure *Rendez-vous jeunesse sur la démocratie scolaire* qui s'est tenu en avril 2025.

Cet événement a permis à plus de 600 élèves en provenance de l'ensemble des écoles secondaires du réseau public de l'île de vivre une journée inspirante sur le thème de la démocratie. Il a permis surtout aux CS et CSS de l'île de développer des stratégies de travail gagnantes et ainsi arrimer leurs forces. En parallèle, les équipes de communications des CSS francophones de l'île travaillent en collaboration de façon plus marquée depuis la dernière année, visant ainsi une concertation plus organique sur le territoire montréalais.

**Outils de rayonnement de la FGA** — Au cours de l'année scolaire 2024-2025, plusieurs initiatives ont été mises en œuvre pour renforcer la notoriété de la FGA, tant dans l'espace public qu'au sein de nos centres d'éducation des adultes.

Trois phases publicitaires ont soutenu des périodes d'inscription stratégiques, en mettant de l'avant des élèves de notre réseau et des éléments clés de notre offre de services. En parallèle, une chaîne YouTube a été lancée à la fin de 2024 afin de valoriser les parcours inspirants de nos

élèves adultes. Ces vidéos, également diffusées sur les sites web de nos centres, ont été intégrées à différentes phases publicitaires pour montrer des histoires de réussite et humaniser nos messages. Ces ambassadeurs illustrent différents *personas* de notre clientèle adulte, facilitant ainsi l'identification par les pairs et réduisant les barrières psychologiques rattachées au retour aux études.

Au printemps 2025, des trousse de marque ont été créées pour tous les centres : bannières autoportantes et cartes postales promotionnelles aux couleurs de la FGA. Ces outils, dynamiques et colorés, répondent aux besoins des directions et renforcent la fierté et la cohésion de marque à l'échelle du réseau.

**Semaines de reconnaissance** — Une nouvelle campagne de reconnaissance a été conçue pour mettre de l'avant des membres du personnel de nos services et établissements qui se démarquent et représentent positivement leur métier. La conception visuelle rassemble différents corps d'emploi au sein d'une étoile et le nouveau slogan, « Vous êtes de chaque réussite ». Elle met l'accent sur la mobilisation de chaque membre du personnel et témoigne de l'importance d'unir les forces pour faire réussir les élèves, mais aussi pour réussir sur les plans personnel et professionnel.

**Prix et distinctions** — Tout au long de l'année, le personnel du CSSDM a été valorisé et reconnu par des actions concrètes de rayonnement. En plus des événements institutionnels et des semaines de reconnaissance, les distinctions reçues par notre personnel ont été recensées. Des membres du personnel ont été accompagnés dans la préparation de candidatures à des prix régionaux et nationaux et des lettres, destinées aux élèves et au personnel, ont été rédigées, signées par la direction générale et distribuées. Une page a aussi été créée sur l'intranet afin de communiquer les prix et distinctions à venir pour toujours reconnaître plus d'initiatives, de talents et de personnes participant à la mission éducative.

**Refonte de l'intranet** — En collaboration étroite avec les dix services impliqués, l'équipe des communications a assuré la cohérence stratégique, l'arborescence, l'élaboration et la révision des contenus pour chaque site interne des bureaux et services administratifs. L'accompagnement déployé a permis de faciliter la gestion du changement et de favoriser l'adoption de la nouvelle plateforme numérique. Des lignes éditoriales ont été déterminées et des formations ont facilité la collaboration et l'intégration des contenus par les équipes mobilisées.

### Service des ressources financières (SRF)

L'équipe du SRF a accompli diverses réalisations significatives, démontrant son engagement envers l'amélioration continue et l'efficacité opérationnelle, et ce, dans le but de soutenir la mission de l'école, soit la réussite des élèves jeunes et adultes.

Dans le contexte des restrictions budgétaires annoncées en décembre 2024, le SRF a travaillé de concert avec les directions d'établissement afin d'atténuer les impacts.

**Planification du module ACHAT à l'échelle du CSSDM** — L'équipe du SRF a procédé à l'implantation du module ACHAT dans l'ensemble des établissements et dans les services centraux. Ce logiciel, conçu pour favoriser l'adoption des meilleures pratiques en matière d'approvisionnement et d'acquisition, sera prochainement bonifié par l'intégration d'une solution

d'intelligence artificielle. Cette initiative vise à optimiser l'efficacité et l'efficience des opérations financières à l'échelle de l'organisation.

Parallèlement, le volet logistique d'acquisition est en cours de déploiement dans les centres de FP. Il permettra d'assurer une meilleure disponibilité des produits et fournitures, au moment opportun, afin de soutenir le bon déroulement des programmes de formation tout en réduisant le gaspillage. À terme, ce volet logistique deviendra un levier stratégique de performance organisationnelle.

**Implantation d'outils de planification des plans d'effectif dans les établissements et les services centraux** — Afin d'améliorer la planification des ressources humaines dans les établissements de la FGJ, de la FGA, de la FP, ainsi qu'au sein des services centraux — dont le modèle de financement diffère de celui des établissements — le SRF, en collaboration avec le SRH et le STI, a mis en place un outil dédié à cette planification.

Cet outil permet une gestion plus rigoureuse et stratégique des effectifs, en tenant compte des contraintes budgétaires et des règles de gouvernance propres aux différentes mesures. Il est soutenu par un tableau de bord consolidé qui offre une vue d'ensemble des impacts financiers, facilitant ainsi une prise de décision éclairée et responsable par la direction générale. Cette opération se faisait auparavant via un fichier Excel.

**Élaboration d'un modèle de financement d'un plancher de services professionnels** — En collaboration avec les SÉ et le Comité de répartition des ressources (CRR), le SRF a développé un modèle de financement visant à établir un plancher de services professionnels dédiés aux services directs aux élèves. Ce plancher permet une répartition plus équitable des ressources professionnelles entre les établissements, en fonction des besoins réels des élèves.

Ce nouveau modèle introduit également un facteur de stabilisation, dont l'objectif est d'assurer un niveau de financement adéquat dans chaque établissement. Il vise à préserver la continuité des services de soutien aux élèves, en maintenant un financement stable et prévisible pour l'ensemble des services complémentaires.

**Mesures d'atténuation des risques contractuels** — Le SRF a mis en place des mesures d'atténuation des risques contractuels afin de sécuriser et d'optimiser la gestion des contrats. Ce travail a consisté à cibler les principaux risques liés aux engagements contractuels, à revoir les processus existants et à mettre en œuvre des mécanismes de contrôle renforcés. Ces mesures permettent non seulement de mieux anticiper et gérer les imprévus, mais aussi de garantir une meilleure conformité aux exigences légales et réglementaires. Ce travail s'échelonne sur plusieurs années. Le SRF assure une gestion contractuelle plus sécurisée et efficace, tout en limitant les impacts financiers potentiels pour l'organisation.

## 1.3 Services éducatifs et culturels

Depuis 2022-2023, les SÉ mènent plusieurs chantiers autour des enjeux liés à la réussite de tous les élèves. Ainsi, des pratiques efficaces reconnues par la recherche ont été identifiées en lien avec les enjeux rencontrés par les élèves de notre centre de services. Ces pratiques ont été mises de l'avant auprès de tous les établissements afin d'orienter le choix des moyens de leur projet

éducatif. Le choix des pratiques soutenues par la recherche et mis en évidence par notre organisation tient compte de la réalité et du contexte montréalais et des caractéristiques locales de nos élèves pour assurer leur réussite.

Tous les établissements et tous les centres ont poursuivi le travail d'élaboration des projets éducatifs. Afin que cette démarche soit mobilisatrice et engageante pour tous les acteurs du milieu qui agissent sur la réussite des élèves, l'ensemble de l'équipe-école a été engagé dans le processus. Les établissements ont cerné des moyens issus des pratiques efficaces qui sont en lien avec les objectifs de leur PÉ. Pour y arriver, les équipes-écoles se sont inscrites dans un processus de démarche réflexive pour se rapprocher des pratiques efficaces et faire un choix éclairé quant au moyen à déterminer pour répondre à l'objectif ciblé au PÉ.

Cet exercice a permis à tous les milieux de s'engager dans des discussions pédagogiques ayant pour trame de fond le changement ou l'ajustement de pratiques. Au cœur de ces échanges : la réussite de tous nos élèves et des meilleures stratégies pour y parvenir.

Nous sommes donc fiers d'affirmer que des moyens découlant des pratiques efficaces identifiées seront mis en œuvre dans les classes et les établissements. Cela permettra d'améliorer la réussite, la diplomation et la qualification de tous nos élèves. Afin de soutenir cet ajustement dans les classes, les différentes équipes de professionnels des SÉ se sont déployées afin d'offrir un service de proximité aux écoles accompagnées et soutenir la réussite dans les milieux. Cet accompagnement se poursuivra également en 2025-2026.

L'année scolaire 2024-2025 a été marquée par une programmation culturelle riche et diversifiée au sein du CSSDM. Le lancement de la Politique des Arts et de la Culture a donné le coup d'envoi à cette dynamique, permettant à nos milieux scolaires de rencontrer plusieurs partenaires engagés.

Tout au long de l'année, des activités culturelles favorisant des pratiques reconnues et efficaces ont été déployées. Le CSSDM a notamment offert à ses établissements la possibilité de participer au Grand jeu de lecture à voix haute organisé par le Salon du livre de Montréal. Dans le cadre de la Semaine du français, plus de 300 classes ont eu l'occasion de rencontrer l'auteur Jacques Goldstyn.

Par ailleurs, dix écoles primaires ont accueilli l'exposition du Mini-Musée en collaboration avec le Centre Turbine, tandis que dix écoles secondaires ont bénéficié de l'exposition mobile du World Press Photo, offrant aux élèves une immersion unique dans le photojournalisme international.

Ces initiatives témoignent de l'engagement du CSSDM à enrichir l'expérience éducative par la culture et à renforcer les liens entre l'école et la communauté artistique.

## 2. Gouvernance du Centre de services scolaire

### 2.1 Conseil d'administration

#### Membres du Conseil d'administration

Selon les dispositions de la *Loi sur l'instruction publique* (LIP), le CA du CSSDM est composé de cinq parents d'élèves, cinq membres du personnel du CSSDM et cinq membres de la communauté. La direction générale et un membre du personnel d'encadrement du CSSDM participent également aux séances du CA.

#### **Membres parents**

**Antoine Gagné**, présidence et membre parent

Assermentation : 7 juillet 2022, pour un mandat d'une durée de 3 ans

**Danny Bouchard**, vice-présidence et membre parent

Assermentation : 6 juillet 2022, pour un mandat d'une durée de 3 ans

**Jonathan Brassard-Potvin**, membre parent

Assermentation : 6 juillet 2023, pour un mandat d'une durée de 3 ans

**Sophie Brière**, membre parent

Assermentation : 12 juillet 2022, pour un mandat d'une durée de 1 an et réélue pour un nouveau mandat du 1<sup>er</sup> juillet 2023 au 30 juin 2026

**Feng Guo**, membre parent

Assermentation : 7 février 2024, pour un mandat prenant fin le 30 juin 2026

#### **Membres du personnel du CSSDM et substituts**

**Patrice Forest**, membre du personnel des directions d'établissements

Assermentation : 7 juillet 2022, pour un mandat d'une durée de 3 ans

**Martine Pageau**, membre du personnel professionnel non enseignant

Assermentation : 7 juillet 2022, pour un mandat d'une durée de 3 ans

Substitut : Nathalie Bastien

**Michel Sardi**, (jusqu'au 13 novembre 2024), membre du personnel enseignant

Assermentation : 4 juillet 2023, pour un mandat d'une durée de 3 ans

**Juders Antoine Michel**, membre du personnel d'encadrement

Assermentation : 6 juillet 2023, pour un mandat d'une durée de 3 ans

**Nathalie Perrault**, membre du personnel de soutien

Assermentation : 2 juillet 2024, pour un mandat prenant fin le 30 juin 2026

**Chantal Archambault**, membre du personnel enseignant

Assermentation : 5 février 2025, pour un mandat prenant fin le 30 juin 2026

Substitut : Mellal Mouloud

## **Membres représentant la communauté**

**Yazid Djenadi**, membre âgé de 18 à 35 ans

Assermentation : 7 juillet 2022, pour un mandat d'une durée de 3 ans

**Jean-Sébastien Sauvé**, expertise gouvernance, éthique, gestion des risques ou gestion des ressources humaines

Assermentation : 7 juillet 2022, pour un mandat d'une durée de 3 ans

**Alisha Wissanji**, provenant du milieu communautaire, sportif ou culturel

Assermentation : 23 octobre 2020, pour un mandat d'une durée de 3 ans et réélue pour un nouveau mandat du 1<sup>er</sup> juillet 2023 au 30 juin 2025

**France Dussault**, expertise en matière financière ou comptable ou en gestion des ressources financières ou matérielles

Assermentation : 8 juillet 2022, pour un mandat d'une durée de 1 an et réélue pour un nouveau mandat du 1<sup>er</sup> juillet 2023 au 30 juin 2026

**Rémi Vuong**, provenant du milieu municipal, de la santé, des services sociaux ou des affaires

Assermentation : 4 juillet 2023, pour un mandat d'une durée de 3 ans

## **Autre**

**Sylvain Cléroux**, siégeant à titre de membre du personnel d'encadrement, sans droit de vote, pour un mandat prenant fin le 30 juin 2026

## **Calendrier des séances tenues**

<b>Séances ordinaires</b>	<b>Séance extraordinaire</b>
28 août 2024	
13 novembre 2024	
5 février 2025	
26 mars 2025	
14 mai 2025	
26 juin 2025	

## **Décisions du Conseil d'administration**

Les membres du CA ont contribué au projet de révision des politiques et règlements du CSSDM. Cette révision échelonnée par vagues permet de moderniser les encadrements du CSSDM. Au cours de l'année 2024-2025, les membres ont adopté sept politiques et règlements, dont une mise à jour du *Règlement concernant la délégation de fonctions et de pouvoirs* afin que l'organisation demeure agile dans ses décisions. De plus, le CA a permis de simplifier l'écosystème réglementaire du CSSDM en abrogeant cinq politiques et règlements.

À l'affût de ses obligations légales, le CA a également adopté le *Code d'éthique ministériel*.

Finalement, après une vaste consultation, les membres du CA ont adopté un nouveau modèle de répartition des services éducatifs complémentaires adapté aux réalités et besoins des milieux du CSSDM. Mis de l'avant sur la base des consultations tenues pour l'élaboration du PEVR 2023-2027, ce modèle vise à mieux répondre aux besoins diversifiés des élèves, tout en respectant les principes d'équité, d'accessibilité et de cohérence avec les orientations du PEVR.

## 2.2 Autres comités de gouvernance

*Note : Vous trouverez en annexe 1 un document répertoriant le bilan*

## 2.3 Code d'éthique et de déontologie

Au cours de l'année 2024-2025, aucune contravention au Règlement sur les normes d'éthique et de déontologie applicables aux membres du CA d'un centre de services scolaire francophone n'a été traitée par le comité d'enquête à l'éthique et à la déontologie.

## 2.4 Divulgation d'actes répréhensibles à l'égard d'organismes publics

En vertu de la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics* (chapitre D-11.1), le CSSDM a maintenu son mécanisme interne de divulgation (signalements) des actes répréhensibles jusqu'au 30 novembre 2024. Du 1<sup>er</sup> juillet à cette date, il a reçu et traité 17 divulgations. Le tableau ci-dessous présente certains détails de ces divulgations.

Depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2024 et à la suite de modifications apportées à la Loi, les divulgations d'actes répréhensibles doivent être adressées directement au Protecteur du citoyen, seul organisme habilité à recevoir et traiter ces divulgations.

Conformément aux nouvelles obligations prévues par la Loi, chaque organisme public doit désigner une personne responsable de la gestion de l'éthique et de l'intégrité. Au CSSDM, c'est la personne conseillère en éthique qui a été nommée à cette fonction.

### Reddition de comptes de la Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics.

<b>Reddition de comptes 2024-2025 (du 1<sup>er</sup> juillet au 30 novembre 2024 – après cette date : changement législatif, fin de la ligne SAR, les divulgations se font directement auprès du PC)</b>	<b>Nombre de divulgations ou de communications de renseignements</b>
<b>1. Divulgations reçues par la personne responsable du suivi des divulgations (recevables et non recevables)</b>	17
<b>2. Divulgations auxquelles il a été mis fin, en application du paragraphe 3<sup>e</sup> de l'article 22 (non recevables)</b>	3

<b>3. Divulgations fondées</b> (dont les vérifications ont permis de conclure à un acte répréhensible) <sup>7</sup>	0
<b>4. Divulgations réparties selon chacune des catégories d'actes répréhensibles visées à l'article 4</b> (une divulgation peut compter plus d'une catégorie)	
• Une contravention à une loi du Québec, à une loi fédérale applicable au Québec ou à un règlement pris en application d'une telle loi	1
• Un manquement grave aux normes d'éthique et de déontologie	6
• Un usage abusif des fonds ou des biens d'un organisme public, y compris de ceux qu'il gère ou détient pour autrui	1
• Un cas grave de mauvaise gestion au sein d'un organisme public, y compris un abus d'autorité	3
• Le fait, par un acte ou une omission, de porter gravement atteinte ou de risquer de porter gravement atteinte à la santé ou à la sécurité d'une personne ou à l'environnement	7
• Le fait d'ordonner ou de conseiller à une personne de commettre un acte répréhensible visé aux paragraphes 1 à 5	0
<b>5. Communications de renseignements, effectuées en application du premier alinéa de l'article 23</b>	0

### 3. Résultats

#### 3.1 Plan d'engagement vers la réussite

##### 3.1.1 Résultats du Plan d'engagement vers la réussite

Le contenu de cette section se réfère au [PEVR 2023-2027](#), disponible sur le site internet du CSSDM. Un objectif atteint ne sera pas accompagné d'explication.

---

<sup>7</sup> Il est à noter que des divulgations, sans être fondées au sens de la Loi, ont pu être notifiées à la direction générale afin d'assurer une vigilance à l'égard de la situation rapportée.

Les données en vert représentent les cibles atteintes. Celles en rouge sont accompagnées d'une explication à la suite des tableaux.

### **Enjeu 1 : Proportion d'élèves dont les résultats sont inférieurs à 70 %<sup>8</sup> en français et en mathématique**

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

Objectif	Indicateurs	Valeurs de départ	2023-2024	2024-2025
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 <u> primaire</u> dont les résultats sont égaux ou supérieurs à 70 % en français et en mathématique	77,5 %	Cible : 79 %	Cible : 81 %
	Proportion d'élèves du <u>secondaire</u> dont les résultats sont égaux ou supérieurs à 70 % en français et en mathématique		Résultat : 77,3 %	<b>Résultat : 76,6 %</b>
		54,5 %	Cible : 57 %	Cible : 59,5 %
			Résultat : 54,8 %	<b>Résultat : 54,1 %</b>

### **Enjeu 2 : Taux de réussite<sup>9</sup> en français et en mathématique des élèves ayant un plan d'intervention**

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

Objectif	Indicateurs	Valeurs de départ	2023-2024	2024-2025
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 <u>français</u> ( primaire et secondaire)	74 %	Cible : 75,5 %	Cible : 77 %
			Résultat : 70,7 %	<b>Résultat : 70,9 %</b>
	Taux de réussite des élèves ayant un plan d'intervention en <u>mathématique</u> ( primaire et secondaire)	67,6 %	Cible : 69 %	Cible : 71,5 %
			Résultat : 63,7 %	<b>Résultat : 63,6 %</b>

### **Enjeu 3 : Taux de réussite en français des élèves du secondaire ayant fréquenté une classe d'accueil**

<sup>8</sup> Les résultats sont considérés comme vulnérables lorsque sous le seuil de 70 %.

<sup>9</sup> La réussite comprend les résultats de 60 % et plus

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

Objectif	Indicateur	Valeur de départ	2023-2024	2024-2025
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 %	Cible : 81 %	Cible : 81,5 %
			Résultat : 78 %	Résultat : <b>77,4 %</b>

#### Enjeu 4 : Taux de diplomation et de qualification des EHDAA et des garçons

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

Objectif	Indicateurs	Valeurs de départ	Cohorte 2017 suivie jusqu'en 2023-2024	
			Cibles	Résultats
D'ici juin 2027, augmenter le taux de diplomation et de qualification en 7 ans après l'entrée au secondaire	Taux de diplomation et de qualification de <u>l'ensemble des élèves</u> en 7 ans	MEQ 84,1 %  CSSDM 81,5 %	Cibles	MEQ : 84,7 % CSSDM : 82 %
			Résultats	MEQ : 79,8 % <b>CSSDM : 78,1 %</b>
	Taux de diplomation et de qualification des <u>EHDAA</u> en 7 ans	MEQ 62,2 %  CSSDM 59,5 %	Cibles	MEQ : 62,6 % CSSDM : 60,5 %
			Résultats	MEQ : 60,5 % <b>CSSDM : 60,5 %</b>
	Taux de diplomation et de qualification des <u>garçons</u> en 7 ans	MEQ 80,1 %  CSSDM 76,8 %	Cibles	MEQ : 80,7 % CSSDM : 77,5 %
			Résultats	MEQ : 78,2 % <b>CSSDM : 73,5 %</b>

À la rédaction de ce rapport annuel, en décembre 2025, les données indiquées MEQ n'étaient pas disponibles. Selon le calendrier de diffusion du ministère, les données 2024-2025 seront disponibles au mois de mai 2026.

### **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	2023-2024	2024-2025
D'ici juin 2027, augmenter les taux d'évaluation dans les programmes de français et de mathématique de la FGA	Taux d'évaluation en <u>français</u> de la formation générale de base <sup>10</sup>	62,8 %	Cible : 64 %	Cible : 66 %
	Résultat : 62,3 %		<b>Résultat : 64,5 %</b>	
	Taux d'évaluation en <u>mathématique</u> de la formation générale de base*	42,5 %	Cible : 44 %	Cible : 46 %
			Résultat : 41 %	<b>Résultat : 40,7 %</b>

### **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	2023-2024		2024-2025
D'ici juin 2027 : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuer le taux d'abandon des élèves sortants en FP</li> <li>• Augmenter le taux de réussite des élèves en FP</li> </ul>	Taux d'abandon des élèves sortants en FP	33 %	Cible : 30,5 %		Cible : 28 %
	Résultat : 41,1 %		<b>Résultat : 37,7 %</b>		
	Taux de réussite en FP	86,8 %	Cible : 87,5 %		Cible : 89 %
			Résultat : 85,3 %		<b>Résultat : 85,4 %</b>
Indicateurs		Valeurs de départ	Cohorte 2021 suivie jusqu'en 2023-2024		2024-2025
	Taux d'obtention d'un diplôme en FP après 3 ans (indicateur MEQ)	MEQ : 80,9 % CSSDM : 77 %	Cibles	MEQ : 81,9 % CSSDM : 77,5 %	Données non disponibles (voir note à l'enjeu 4)
			Résultats	MEQ : 83,3 % CSSDM : 80 %	

<sup>10</sup> Formation de base (FBC) et formation de base diversifiée (FBD) confondues, élèves ayant complété le minimum d'heures requis par cours, codes matière ayant au moins 15 élèves. Le taux d'évaluation représente le nombre de résultats obtenus sur le nombre total d'inscriptions par matière.

## **Explication des résultats**

**Taux de réussite FGJ** — Depuis l'année scolaire 2020-2021, la proportion d'élèves du primaire et du secondaire obtenant des résultats égaux ou supérieurs à 70 % en français et en mathématique est restée relativement stable tant au primaire qu'au secondaire.

Nous poursuivons la mise en place des pratiques efficaces d'enseignement et le soutien auprès des élèves ayant un plan d'intervention, car nous constatons que les taux de réussite en français ont baissé, notamment chez les élèves du primaire ayant un plan d'intervention.

Nous avons également noté une diminution du taux de réussite en français des élèves du secondaire ayant fréquenté une classe d'accueil au cours des cinq dernières années par rapport à la valeur de départ, bien que ce taux ait montré une amélioration depuis juin 2024, atteignant 78,1 %. Avec les vagues importantes de nouveaux élèves immigrants et les trajectoires migratoires plus difficiles de la majorité d'entre eux, les SÉ doivent continuer de promouvoir les pratiques efficaces et d'assurer un soutien spécifique aux enseignants non-détenteurs de brevets dans les classes d'accueil afin d'inverser cette tendance et d'atteindre les objectifs fixés pour 2027.

**Taux de réussite en Formation générale des adultes** — La proportion d'élèves qui persévérent jusqu'aux périodes d'examens en français est en augmentation et en baisse en mathématique à la FGA.

Nous poursuivons l'accompagnement des équipes-centres qui, dans le cadre des étapes de rédaction des projets éducatifs, se sont assuré de déterminer des causes propres à leur clientèle et d'y lier des moyens concrets pour corriger la situation et agir localement sur les facteurs susceptibles de soutenir la persévérance afin de compléter les cours. Les stratégies ont été ciblées collectivement, après une réflexion approfondie et soutenue par l'équipe des SÉ. Les récentes avancées en recherche éducative ont ainsi permis de cibler plusieurs pratiques efficaces en enseignement andragogique, reconnues pour favoriser la réussite des élèves adultes.

**Taux de diplomation et d'abandon** — C'est en grande majorité que les élèves du secondaire des écoles du CSSDM obtiennent leur diplôme. Ce sont 78,1 % des élèves de la cohorte 2017 qui ont obtenu leur diplôme ou leur qualification en 5, 6 ou 7 ans.

Malgré une diminution du pourcentage comparativement à la cohorte 2016, dans les 5 dernières années, ce sont en moyenne 8 sur 10 élèves qui ont complété leur parcours de formation dans les temps impartis.

Ces résultats sont encourageants considérant la croissance du nombre d'élèves (+ de 500 élèves entre les deux cohortes).

C'est en misant sur des solutions adaptées que le CSSDM poursuit sa mission d'accroître la réussite de tous les élèves. Notamment :

- Recueillir plus de données pour établir les profils des élèves vulnérables en voie de non-diplomation

- Miser sur des pratiques efficaces d'enseignement, confirmées par la recherche
- Poursuivre l'implantation du programme [Relance ton avenir](#)
- Assurer un suivi des élèves lors des principales transitions de leur parcours scolaire, afin d'intervenir rapidement et de favoriser leur réussite éducative. Ces transitions peuvent se produire entre les ordres – du préscolaire au primaire, du primaire au secondaire, vers la FGA ou la FP – ou au sein d'un même ordre (par exemple, entre les cycles du primaire, de la classe spécialisée ou d'accueil à la classe ordinaire, etc.)
- Poursuivre l'intégration des contenus en orientation scolaire et professionnelle qui permet d'outiller les élèves dans leur réflexion sur leurs choix scolaires et professionnels. Ces contenus les incitent à s'engager dans la préparation de leur avenir de la 5<sup>e</sup> année du primaire jusqu'à la fin du secondaire, favorisant ainsi la motivation et la persévérance scolaires.
- Soutenir l'implantation des nouveaux contenus liés au développement des compétences personnelles et sociales, dans le but de promouvoir la réussite éducative, la santé et le bien-être en milieu scolaire, et ce, pour tous les ordres d'enseignement.

**Formation professionnelle** — En ce qui concerne l'enjeu 6, soit le taux d'abandon des études en FP, on note que le taux d'abandon des élèves sortants a diminué. Nous constatons une amélioration de la persévérance des élèves. Par ailleurs, le taux de réussite pour cette clientèle est relativement stable; 85,4 % des élèves réussissent.

### 3.1.2 Objectifs établis par le ministère de l'Éducation

La section 3.1.1 avait pour objectif de mesurer l'atteinte des objectifs que le CSSDM s'était fixés lors de l'élaboration de son PEVR. Il est important de noter que chaque valeur de départ, cible ou résultat fourni par le MEQ concerne le réseau public uniquement.

À la rédaction de ce rapport annuel, en décembre 2025, les données indiquées MEQ n'étaient pas disponibles. Selon le calendrier de diffusion du ministère, les données 2024-2025 seront disponibles au mois de mai 2026. Ainsi, ce rapport fait état des chiffres de l'année passée.

Objectif	Indicateurs	Valeurs de départ	2023-2024	
Accroître la réussite des élèves	Proportion des élèves qui obtiennent entre 70 % et 100 % à l'épreuve obligatoire de lecture en <u>français</u> , langue d'enseignement, <u>4<sup>e</sup> année du primaire</u>	MEQ : 70 % CSSDM : 73,5 %	Cibles	MEQ : 72,5 % CSSDM : 76 %
	Proportion des élèves qui obtiennent entre 70 % et 100 % à l'épreuve obligatoire de <u>mathématique</u>	MEQ : 66 % CSSDM : 68,3 %	Résultats	MEQ : 61,6 % <b>CSSDM : 66,1 %</b>
			Cibles	MEQ : 68 % CSSDM : 70 %

	(compétence Résoudre), <u>6<sup>e</sup> année du primaire</u>		Résultats	MEQ : 81,9 % <b>CSSDM : 82,9 %</b>
	Proportion des élèves qui obtiennent entre 70 % et 100 % à l'épreuve obligatoire d'écriture <u>français</u> , langue d'enseignement, <u>2<sup>e</sup> année du secondaire</u>	MEQ : 57 % CSSDM : 50,3 %	Cibles	MEQ : 60 % CSSDM : 55,5 %
			Résultats	MEQ : 56,7 % <b>CSSDM : 54,3 %</b>

## 3.2 Lutte contre l'intimidation et la violence

### 3.2.1 Synthèse des événements relatifs à l'intimidation et à la violence déclarés au Centre de services scolaire

Nombre d'établissements scolaires	Signalements Intimidation et/ou violence	Nombre d'établissements scolaires	Signalements Violences à caractère sexuel
64	Aucun événement	158	Aucun événement
45	Moins de 10 événements	15	1 événement
26	De 10 à 19 événements	11	2 ou 3 événements
25	De 20 à 39 événements	2	4 ou 5 événements
30	40 événements et plus	4	6 événements ou plus

Ce tableau présente la répartition des établissements scolaires selon le nombre de signalements reçus pour deux types d'incidents distincts : intimidation/violence et violences à caractère sexuel (VACS).

Le tableau suivant témoigne de la proportion des signalements et des plaintes qui ont été portés à la connaissance de la directrice générale en application de l'article 96.12 de la LIP.

Nature des plaintes et signalements	Nombre
Plaintes violence	55
Plaintes intimidation	20
Signalement VACS	32
Plaintes VACS	1

Ce tableau permet également de connaître, dans la mesure où l'information a été valablement consignée, la proportion des interventions qui ont fait l'objet d'une plainte conformément à la procédure de traitement des plaintes prévue par la LPNÉ.

### 3.2.2 Interventions dans les établissements du Centre de services scolaire

Depuis septembre 2023, le CSSDM met à la disposition des établissements une plateforme qui permet la consignation et la gestion des incidents de violence et d'intimidation. Bien qu'une directive rende l'utilisation de cet outil obligatoire depuis plusieurs mois, tous les établissements ne l'utilisent pas encore de manière uniforme. Nous poursuivons l'accompagnement des équipes afin que tous les établissements puissent l'utiliser.

Des formations portant sur l'utilisation de la plateforme et sur les bonnes pratiques sont offertes aux utilisateurs, et certains documents de référence ont été élaborés afin de soutenir les directions d'établissements dans leur appropriation. Un accompagnement personnalisé est également offert aux directions par les professionnels du Bureau des environnements scolaires favorables pour s'assurer d'en maximiser l'utilisation dans les établissements.

À la lumière de ce qui précède, il est tout à fait possible que certains établissements scolaires n'aient pas consigné d'événements ou n'aient pas effectué l'exercice adéquatement. Il faut donc interpréter les données en conséquence. Toutefois, une absence de consignation ne signifie pas une absence de prise en charge de ces situations dans les différents milieux.

## 3.2 Procédure d'examen des plaintes

Le *Règlement sur la procédure d'examen des plaintes liées aux fonctions du Centre de services scolaire de Montréal* est entré en vigueur le 29 mars 2024. Ce Règlement prévoit un processus de traitement des plaintes qui ne sont pas visées par la LPNÉ.

Privilégiant la résolution des différends par des interventions de proximité, le Règlement en question est fondé sur les objectifs et principes suivants :

- édicter une procédure d'examen des plaintes pouvant provenir d'élèves, de parents ou de tiers;
- favoriser localement une recherche de solutions entre les parties dans un climat sain et empreint de courtoisie;
- à cet égard, tout intervenant du CSSDM interpellé par un élève, son parent ou un tiers, doit le diriger vers la personne appropriée au sens du Règlement;
- répondre aux besoins de soutien et d'information des plaignants relativement à la procédure d'examen des plaintes;
- rechercher des solutions aux différends dans un climat sain et empreint de courtoisie.

Succinctement, la première étape du processus consiste, pour l'élève, son parent ou un tiers, en cas de désaccord ou d'insatisfaction de l'exercice d'une fonction par un établissement d'enseignement ou une unité administrative, à s'adresser à la direction d'établissement concernée ou au CSSDM. Cette démarche peut s'effectuer verbalement ou par écrit. La direction d'établissement ou le répondant de l'unité administrative dispose alors d'un délai de 15 jours ouvrables pour transmettre une réponse écrite au plaignant.

Dans un second temps, le plaignant en désaccord avec la réponse ou insatisfait du traitement de sa plainte peut s'adresser à nouveau au CSSDM en fournissant les motifs au soutien. La direction générale adjointe ou la direction de l'unité administrative concernée dispose d'un délai de 15 jours ouvrables pour transmettre une réponse écrite et finale au plaignant.

En somme, pour l'année 2024-2025, le CSSDM a répertorié 63 plaintes liées à l'exercice d'une fonction par un établissement d'enseignement et 171 plaintes liées à l'exercice d'une fonction par un service administratif, pour un total de 234 plaintes. Les motifs qui ont été plus fréquemment invoqués sont les suivants :

- Pour les établissements d'enseignement : Stationnement, entretien et sécurité des lieux, attitude relationnelle des membres du personnel.
- Pour les services administratifs :
  - Service des communications et des affaires publiques : Ouverture des écoles;
  - Organisation scolaire : Transport scolaire;
  - Ressources matérielles : Entretien des lieux;
  - Ressources financières : Paiement de factures.

#### **Loi sur le protecteur national de l'élève**

Pour ce qui est du processus de traitement des plaintes assujetties à la LPNÉ, soit les plaintes liées aux services à l'élève ainsi que des signalements et plaintes en matière d'intimidation et de violence (incluant les actes de violence à caractère sexuel), celui-ci prévoit trois étapes :

1. L'élève ou son parent doit communiquer, verbalement ou par écrit, avec la personne directement concernée ou son supérieur. La personne qui reçoit la plainte dispose d'un délai de 10 jours ouvrables pour y répondre.
2. Si la première étape n'apporte pas de solution satisfaisante ou si le délai de traitement est dépassé, l'élève ou son parent doit s'adresser au responsable du traitement des plaintes du CSSDM en remplissant le formulaire de plainte web approprié. Le Secteur du traitement des plaintes dispose d'un délai de 15 jours ouvrables pour y répondre.
3. Si aucune solution satisfaisante n'est trouvée ou si le délai de traitement est dépassé, l'élève ou son parent peut communiquer avec le protecteur régional de l'élève en remplissant le formulaire de plainte web approprié, par téléphone ou par courriel.

Pour en savoir plus sur les différents processus de traitement des plaintes :  
<https://www.cssdm.gouv.qc.ca/plaintes/>

Ainsi, en plus des dispositions et des interventions prévues à la LPNÉ et la LIP, il est essentiel de signaler que chaque établissement du CSSDM est doté d'un Plan de lutte contre l'intimidation et la violence dont les modalités s'enclenchent lorsqu'une situation est portée à l'attention de la direction d'établissement ou de tout autre membre du personnel.

*Note : Vous trouverez en annexe 2 un document répertoriant le rapport annuel d'activités*

## 4. Utilisation des ressources

### 4.1 Répartition des revenus du Centre de services scolaire

#### Les objectifs de la répartition annuelle des revenus

##### *1. Offrir des services de qualité visant à favoriser la réussite des élèves et assurer l'équité*

Assurer une répartition des ressources financières qui permet d'offrir des services de qualité à toute la clientèle scolaire en tenant compte de la mission de l'école québécoise, du PEVR, des projets éducatifs des établissements et des inégalités sociales et économiques des milieux.

##### *2. Maintenir un haut niveau de compétence des ressources humaines*

Tenir compte, dans la répartition des ressources, des défis liés au recrutement et à la rétention du personnel (insertion professionnelle, expérience employé, etc.).

##### *3. Prioriser l'autonomie et l'imputabilité*

Favoriser l'autonomie des établissements et des services par la responsabilisation et l'imputabilité, en leur rendant accessibles les ressources financières nécessaires pour répondre aux besoins de leur secteur d'activité et respecter leurs projets éducatifs.

##### *4. Maintenir l'équilibre budgétaire*

Développer une vision collective de la gestion des ressources financières du CSS qui est centrée autour de l'atteinte et du maintien de l'équilibre financier.

#### Les principes de la répartition annuelle des revenus

##### *1. Respecter les obligations légales et administratives*

La répartition des ressources financières s'opère dans le respect des obligations découlant des lois, des règlements, des règles budgétaires du ministère, des conventions collectives, des politiques et des autres encadrements s'appliquant au CSS et à ses établissements. De plus, la transférabilité de certaines ressources financières de fonctionnement permet de favoriser l'optimisation de celles-ci.

##### *2. Conformité avec les orientations*

La répartition des ressources financières se fait avec le plus grand souci d'équité et de transparence et doit tenir compte de la réalisation du plan stratégique du ministère, du PEVR du CSS et des projets éducatifs des établissements.

##### *3. Respecter la subsidiarité*

La répartition des ressources financières se fait en respectant le principe de subsidiarité, 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, des autres personnes ou des communautés concernées.

##### *4. Efficience*

En tenant compte des besoins exprimés localement, le CRR recommande annuellement la centralisation de certaines ressources financières des établissements, afin d'offrir des services plus efficents aux élèves. Il peut également demander au CSS d'organiser centralement des services qui sont financés par des mesures destinées aux établissements. De plus, afin de

répondre adéquatement aux activités qui demeurent centralisées, la répartition des ressources financières doit prévoir les budgets suffisants au CSS et à ses services administratifs.

#### *5. Solidarité*

La solidarité implique la nécessité d'avoir une vision commune et collective de la gestion des ressources à la disposition de chaque unité administrative, favorisant ainsi la mise en commun des ressources disponibles pour les établissements lorsque c'est possible.

#### *6. Concertation*

La répartition des ressources financières doit tenir compte des besoins exprimés par les établissements par l'entremise des mécanismes de concertation au sein du CSS mis en place ou reconnus par le CRR dans le respect des ressources disponibles.

#### *7. Répartition des revenus par enveloppes budgétaires*

Les revenus de subvention, du produit de la taxe scolaire et les autres revenus du CSS sont répartis annuellement, en tenant compte des recommandations du CRR, entre différentes enveloppes budgétaires établies en cohésion avec les différents processus de concertation.

#### *8. Affectation et utilisation des surplus et gestion des déficits*

À la fin de chaque exercice financier, les surplus des écoles et des centres, le cas échéant, deviennent ceux du CSS. L'affectation des surplus et la gestion des déficits font l'objet d'une recommandation annuelle du CRR au CA du CSS.

### **Les critères servant à déterminer les montants alloués**

#### *1. Caractéristiques de la clientèle*

Ce critère est utilisé lorsque l'on attribue un niveau de ressource différent en relation avec le type de clientèle. Les types suivants peuvent être notamment utilisés (sans ordre de priorité) :

- Ordre et cycle d'enseignement
- Nombre d'élèves
- Nombre de groupes ou d'équivalent temps plein
- Nombre d'élèves ordinaires, à risque et HDAA
- Nombre d'élèves issus de l'immigration
- Type de classes : régulières, HDAA, accueil, etc.

#### *2. Plancher de base*

Ce critère est utilisé lorsque l'on attribue un niveau minimal de ressources pour tous les établissements ou pour certains types de clientèle ou de groupes ou pour des établissements ayant une clientèle ou une superficie moindre.

#### *3. Indices de défavorisation*

Ce critère est utilisé lorsque l'on attribue un niveau de ressources différent selon l'indice de défavorisation attribué à chacun des établissements. L'IMSE ou l'indice de seuil de faible revenu publiés par le MEQ sont généralement utilisés.

#### *4. Programmes particuliers*

Ce critère est utilisé lorsque l'on attribue un niveau différent de ressources pour les programmes particuliers, tels les programmes d'éducation internationale, les concentrations sportives ou

artistiques, les programmes de sports-arts-études. Sauf exception, il est de la responsabilité première des milieux ayant instauré ce genre de programmes d'en assumer les coûts.

#### *5. Écoles dédiées*

Ce critère est utilisé lorsque l'on attribue un niveau différent de ressources pour les écoles dédiées à mandat particulier, essentiellement les écoles HDAA, pour qui le modèle de répartition ne correspond pas à leur réalité.

#### *6. Superficie de l'établissement et nombre de bâtiments*

Ce critère est utilisé lorsque l'on doit assurer un niveau minimum de ressources à des établissements dont la superficie est petite ou un niveau maximum de ressources aux établissements de grande superficie ou un niveau de ressources à ajuster lorsqu'un établissement utilise plusieurs bâtiments.

#### *7. Situation financière des établissements*

Ce critère peut être utilisé lorsqu'un établissement est aux prises avec une situation financière difficile, imprévisible et hors de son contrôle.

#### *8. Normes d'allocation*

Ce critère est utilisé pour la répartition des revenus associés à des normes d'allocation, dont les différentes mesures dédiées ou protégées. Le CRR tend à être le plus fidèle possible aux normes établies, tout en tenant compte des particularités de certains milieux ou de certaines clientèles.

#### *9. Autofinancement*

Ce critère est utilisé pour certaines activités qui permettent d'accroître les services aux élèves, par exemple les services de dîner, les services aux entreprises, les cafétérias, etc.

#### *10. La base historique*

Exceptionnellement, ce critère peut être utilisé de façon temporaire ou progressive, afin d'éviter un impact trop important lié au changement de modalités de répartition d'une mesure ou d'une source de financement et par souci d'équité.

## 4.2 Ressources financières

*Note : Vous trouverez en annexe 3 un document répertoriant les faits saillants de cette section*

État des résultats Pour l'exercice terminé le 30 juin 2025		
	2025	2024
	\$	\$
<b>Revenus</b>		
Subvention de fonctionnement du MEQ	1 290 155 863	1 143 135 292
Subvention d'investissement	54 816 793	8 745 266
Autres subventions et contributions	805 408	1 000 036
Taxe scolaire	143 739 719	136 065 121

Droits de scolarité et frais de scolarisation	40 107 491	25 543 057
Ventes de biens et services	87 646 698	76 018 814
Revenus divers	40 531 275	25 447 640
Amortissement de la subvention d'investissement	102 041 337	65 468 686
Gain sur disposition d'immobilisation corporelle	1 131 622	52 185
	<b>1 760 976 206</b>	<b>1 481 476 097</b>
<b>Charges</b>		
Activités d'enseignement et de formation	786 443 765	628 660 833
Soutien à l'enseignement et à la formation	377 525 162	326 587 021
Services d'appoint	151 619 657	129 287 227
Activités administratives	56 925 895	54 695 866
Activités relatives aux biens meubles et immeubles	277 706 662	189 741 550
Activités connexes	80 807 640	129 274 158
Charges liées à la variation de la provision pour avantages sociaux	8 976 244	4 676 015
	<b>1 740 005 025</b>	<b>1 462 922 670</b>
<b>Surplus (Déficit) de l'exercice</b>	<b>20 971 181</b>	<b>18 553 427</b>

**État de la situation financière**  
**Au 30 juin 2025**

	2025	2024
	\$	\$
<b>Actifs financiers</b>		
Débiteurs	36 884 994	35 039 508
Subvention de fonctionnement à recevoir	224 016 298	244 984 461
Subvention d'investissement à recevoir	2 202 630 679	2 304 289 504
Subvention de financement à recevoir	137 098 964	129 593 204
Stocks destinés à la revente	344 870	219 775
Placement de portefeuille	1 539 756	1 670 904
	<b>2 602 515 561</b>	<b>2 715 797 356</b>
<b>Passifs</b>		
Découvert bancaire	2 443 509	5 178 276
Emprunts temporaires	73 338 758	81 880 608
Créditeurs et frais courus à payer	493 277 899	494 415 222
Subvention d'investissement reportée	2 367 690 890	2 170 078 888
Revenus perçus d'avance	38 628 172	35 518 187
Provision pour avantages sociaux	89 025 363	80 049 119
Dette à long terme faisant l'objet d'une promesse de subvention	1 720 710 841	1 834 640 318
Passif au titre des sites contaminés	138 406 913	129 593 204
Autres passifs	377 316 690	404 838 373
	<b>5 300 839 035</b>	<b>5 236 192 195</b>
<b>Dette nette</b>	<b>(2 698 323 474)</b>	<b>(2 520 394 839)</b>
<b>Actifs non financiers</b>		
Immobilisations corporelles	2 655 695 623	2 455 614 474
Stocks de fournitures	3 423 799	3 488 905
Charges payées d'avance	654 066	1 770 293
	<b>2 659 773 488</b>	<b>2 460 873 672</b>
<b>Déficit cumulé</b>	<b>(38 549 986)</b>	<b>(59 521 167)</b>

État du déficit accumulé		
	2025 \$	2024 \$
Déficit accumulé au début de l'exercice déjà établi	(59 521 167)	(78 074 594)
Redressements avec retraitement des exercices antérieurs	0	0
Solde redressé	(59 521 167)	(78 074 594)
<b>Surplus de l'exercice</b>	<b>20 971 181</b>	<b>18 553 427</b>
<b>Déficit cumulé à la fin de l'exercice</b>	<b>(38 549 986)</b>	<b>(59 521 167)</b>

### 4.3 Gestion et contrôle des effectifs

**Répartition de l'effectif en heures rémunérées pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2024 au 31 mars 2025**

Catégorie d'emploi	Heures travaillées (1)	Heures supplémentaires (2)	Total d'heures rémunérées (3) = (1) + (2)	Nombre d'employés pour la période visée
1. Personnel d'encadrement	1 254 036,02	0,00	1 254 036,02	795
2. Personnel professionnel	1 709 164,84	12 880,40	1 722 045,25	1169
3. Personnel enseignant	11 186 108,26	32 016,98	11 218 125,23	11 113
4. Personnel de bureau, technicien et assimilé	7 585 755,67	88 338,55	7 674 094,23	7 175
5. Ouvriers, personnel d'entretien et de service	1 677 931,28	30 687,67	1 708 618,95	1 395
<b>Total en heures</b>	<b>23 412 996,07</b>	<b>163 923,60</b>	<b>23 576 919,67</b>	<b>21 647</b>

**Résumé du niveau de l'effectif du 1<sup>er</sup> avril 2024 au 31 mars 2025**

<b>Cible établie par le ministre de l'Éducation (A)</b>	<b>21 957 034,63 heures</b>
<b>Source :</b> Information transmise par le MEQ via CollecteInfo	
<b>Total des heures rémunérées effectuées (B)</b>	<b>23 576 919,67 heures</b>
<b>Source :</b> Information transmise par le MEQ via CollecteInfo	
<b>Ampleur du dépassement, s'il y a lieu</b>	<b>1 619 885,04</b>
<b>Calcul : (C) = (B) – (A)</b>	
<b>Respect du niveau de l'effectif</b>	<b>Non</b>

Le CSSDM connaît une pénurie importante dans certains emplois, dont en enseignement, en éducation spécialisée, en orthophonie, en psychoéducation, en psychologie, en service de garde

et chez les préposés aux élèves handicapés. Afin d'amoindrir les effets de la pénurie, le personnel a travaillé en temps supplémentaire ou en dépassement de tâche.

L'absentéisme et l'augmentation des congés liés aux droits parentaux au CSSDM a eu pour effet d'augmenter le nombre d'heures travaillées, considérant que ces personnes doivent être remplacées.

Moyens :

- Poursuivre nos efforts en réduisant le nombre de surcroîts et en limitant les heures supplémentaires ainsi que leur monnayage;
- Maintenir notre vigie relativement au respect des budgets relativement au processus administratif menant à l'adoption du plan de l'effectif du CSSDM et à l'octroi de postes en projets.

### **Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État**

#### **Niveau d'effectifs :**

En vertu de la *Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État*, le CSSDM doit faire état de son niveau d'effectifs. Pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2024 au 31 mars 2025, le CSSDM a dépassé le niveau d'effectif attribué par le Secrétariat du Conseil du trésor et cela s'explique notamment par :

1. Considérant que le CSSDM est touché par la pénurie de main-d'œuvre pour plusieurs emplois : le personnel en fonction a travaillé en sus de ses heures normales de travail afin de répondre aux besoins des établissements, en adéquation avec notre mission.
2. Avec l'ajout de ressources additionnelles (personnel enseignant, personnel professionnel et personnel de soutien), le CSSDM a dû recourir au recrutement de nouvelles ressources pour accompagner le personnel déjà en fonction (recruter, doter et gérer les ressources additionnelles).

#### **Période du 1<sup>er</sup> avril 2024 au 31 mars 2025**

Catégorie de personnel	Total d'heures rémunérées
Personnel d'encadrement	1 254 036,02
Personnel professionnel	1 722 045,25
Personnel enseignant	11 218 125,23
Personnel de bureau, technicien et assimilé	7 674 094,23
Ouvriers, personnel d'entretien et de service	1 708 618,95
<b>Total</b>	<b>23 576 919,67</b>

## 4.4 Contrats de service comportant une dépense de 25 000 \$ et plus

	Nombre de contrats	Montant du contrat (avant taxes)
Contrats de service avec une personne physique	10	569 686 \$
Contrats de service avec un contractant autre qu'une personne physique	169	142 388 108 \$ (incluant les options de renouvellement)

## 4.5 Ressources matérielles et informationnelles

### 4.5.1 Ressources matérielles

#### Maintien de l'actif immobilier du 1<sup>er</sup> juillet 2024 au 30 juin 2025

Situation au 30 juin 2024	2024-2025** (Année de reddition de comptes)		
Solde non investi ni engagé annoncé au 30 juin 2024	Investissements réalisés	Sommes engagées (Solde des bons de commande)	Solde non investi non engagé au 30 juin 2025
13 148 349 \$	175 156 568 \$	79 160 940 \$	0 \$

#### Maintien de l'actif immobilier du 1<sup>er</sup> avril 2024 au 31 mars 2025

Situation au 31 mars 2024	2024-2025** (Année de reddition de comptes)		
*Solde non investi ni engagé annoncé au 31 mars 2024	Investissements réalisés	Sommes engagées (solde des bons de commande)	Solde non investi non engagé au 31 mars 2025
88 680 004 \$	248 361 633 \$	98 548 266 \$	0 \$

\*Ajusté à la hausse de 4,2 M\$ pour tenir compte du solde budgétaire des maternelle 4 ans.

\*\* En 2024-2025, toutes les sommes sont engagées. De plus, aucun arrérage non engagé ne sera disponible pour les années suivantes.

### 4.5.2 Ressources informationnelles

Au CSSDM, les investissements annuels en ressources informationnelles dépassent les neuf millions de dollars. Ces sommes sont cruciales pour assurer la pérennité et la modernisation des infrastructures, tout en répondant aux exigences croissantes en matière de sécurité de l'information.

Pour l'année 2024-2025, la priorité demeure le rehaussement des infrastructures technologiques dans les 185 établissements du territoire. Cela inclut l'amélioration des réseaux filaires et sans fil, le remplacement des ordinateurs désuets, le renouvellement des outils pédagogiques en classe (tableaux numériques interactifs, tablettes), ainsi que l'acquisition de ressources éducatives numériques.

Bien que ce niveau d'investissement puisse paraître élevé, il reste insuffisant pour répondre à l'ensemble des besoins. C'est pourquoi le CSSDM s'est doté d'une stratégie de priorisation et d'étalement des améliorations technologiques sur plusieurs années.

## 5. Annexes du rapport annuel

1. [Bilan des comités](#)
2. [Rapport annuel d'activités du responsable du traitement des plaintes](#)
3. [Faits saillants - Résultats financiers au 30 juin 2025](#)

[cssdm.gouv.qc.ca](http://cssdm.gouv.qc.ca)

*Centre  
de services scolaire  
de Montréal*

Québec 