



**Guide pour l'action concertée du personnel enseignant
dans le cadre de
la stratégie d'intervention *Agir autrement* (SIAA)**

Juin 2011

Introduction

La stratégie d'intervention *Agir autrement* (SIAA) existe dans le réseau scolaire québécois depuis 2002-2003. Caractérisée par une démarche qui se veut rigoureuse (diagnostic, analyse, planification, réalisation, évaluation) et qui est censée miser sur la participation du personnel enseignant à toutes les étapes, elle est toutefois appliquée de manière très variable selon les milieux.

La Fédération des syndicats de l'enseignement (FSE-CSQ) et la Centrale des syndicats du Québec (CSQ) travaillent résolument, depuis le début, à défendre le rôle prépondérant que doivent jouer nos membres dans les analyses et dans les décisions associées à la démarche SIAA.

Ce document est conçu dans le but de répondre à un besoin commun à tous nos milieux : mieux connaître notre rôle et nos pouvoirs dans ce dossier particulier, en se référant directement à la fois à ses orientations propres et aux encadrements existants.

En effet, d'une part, la SIAA ne vit pas toute seule, en vase clos : elle s'insère dans les mécanismes déjà prévus dans la Loi sur l'instruction publique (LIP) concernant la participation des différents personnels de l'école et le rôle du conseil d'établissement (CE), notamment au chapitre du projet éducatif, du plan de réussite et du budget.

Fondamentalement, il faut comprendre qu'il y a un seul projet éducatif et un seul plan de réussite dans l'école, et le personnel enseignant participe à leur élaboration. Comme le projet éducatif, le budget annuel est lui aussi adopté par le CE. Les canaux informatifs et décisionnels habituels demeurent donc les mêmes, SIAA ou pas.

D'autre part, la SIAA n'est pas tombée du ciel sans ceinture ni bretelles. Au contraire, elle met de l'avant une démarche de travail explicite et des règles de fonctionnement stipulées par le Ministère et le Comité national de pilotage, auquel siègent également les représentants des commissions scolaires et des directions d'école. Ces organisations devraient par conséquent appuyer les orientations et les règles.

Ces encadrements à caractère administratif doivent avoir un impact direct sur toute la réalisation de ce dossier, particulièrement sur le plan de la gestion. Le Comité de pilotage SIAA « école », qui ne découle pas directement de la LIP, en est un bon exemple et ce document en exposera toute l'importance.

La raison d'être fondamentale de ce document est donc de fournir aux membres les références utiles pour comprendre et faire valoir, dans les milieux, l'ensemble de ces encadrements légaux et administratifs, que ce soit auprès des membres ou de la partie patronale. Ces références sont tirées des documents officiels publiés les plus pertinents.

En effet, nous devons occuper activement les espaces d'intervention existants, de manière collective, structurée et concertée, que ce soit au Comité de pilotage, en CE ou ailleurs. C'est ainsi que nous pourrons nous assurer de la cohérence des choix qui y sont faits et du respect de nos droits en matière de participation aux décisions.

Deux grandes avenues pour avoir notre mot à dire

1. Mettre à profit les **principes de fonctionnement** diffusés dans le cadre de la SIAA, notamment sur la participation du personnel enseignant au processus décisionnel, particulièrement en ce qui concerne la mise en place du **Comité de pilotage SIAA**.
2. Utiliser les **mécanismes prévus à la LIP** concernant le personnel enseignant et le CE, en se rappelant que la démarche SIAA mène au projet éducatif et au plan de réussite, simplement colorés et inspirés par les phénomènes liés à la défavorisation.

1. A. Les principes de fonctionnement SIAA

Il s'agit ici d'une synthèse des principaux principes caractérisant la démarche SIAA, établis initialement par le MELIS, puis par le Comité national de pilotage, et diffusé depuis dans les documents officiels (voir les références citées en annexe).

- **Cette planification s'inscrit dans le plan de réussite de l'école. Elle rend son élaboration plus rigoureuse et y inclut des analyses et des mesures relatives aux phénomènes liés à la défavorisation.**
- **Participation des enseignantes et enseignants à l'ensemble du processus de planification :**
 - Portrait de la situation et analyse diagnostique
 - Détermination des besoins et priorités
 - Choix des moyens
 - Identification et application des conditions de mise en œuvre
 - Suivi, évaluation et ajustements
- **Principes structurants :**
 - Cohérence entre le diagnostic, les besoins, les priorités, les moyens et les conditions
 - Changements durables
 - Peut toucher les pratiques éducatives et les pratiques dans la classe
 - Doit tenir compte des phénomènes liés à la défavorisation
 - Doit toucher tous les élèves de l'école et non uniquement ceux issus de milieux défavorisés
- **Comité de pilotage SIAA de l'école :**
 - Requis dans chaque école
 - Au moins un représentant¹ du personnel enseignant et au moins un représentant du CE
 - En lien avec le CE, qu'il doit informer de ses travaux
- **La démarche SIAA doit être suivie dans la collégialité, la concertation et la transparence :**
 - Les choix sont-ils cohérents ? Sont-ils concertés ? Le tout est-il effectué avec transparence ?
- **L'action doit être fondée autant que possible sur des pratiques éprouvées, ayant fait leurs preuves².**

¹ Pour la FSE, un « représentant » devant nécessairement être désigné par ses pairs, il est clair qu'il ne doit pas être choisi par la direction. Une démarche démocratique en assemblée pourrait donc être privilégiée.

² Pour la FSE, cela doit se faire en tout respect de l'autonomie professionnelle de nos membres.

B. Le comité SIAA « école » : un lieu d'information et d'influence

Le comité SIAA « école » est un des lieux privilégiés où nous pouvons obtenir l'information requise et participer à l'ensemble de la démarche (analyses, choix des objectifs et des moyens, évaluation, etc.). Ce comité est le dernier lieu de concertation et d'influence de la longue série de comités qui permettent aux organisations de faire valoir leurs opinions dans SIAA (voir Annexe 2). Or, avec le CE, c'est le seul où nous pouvons directement le faire.

Il est donc important de nous assurer qu'un comité SIAA « école » est bel et bien créé, qu'il joue son rôle et que nous y sommes représentés. Rappelons qu'au moins un représentant du personnel enseignant et un représentant du CE doivent siéger au comité SIAA, qui est en lien avec le CE et qu'il devrait informer de ses travaux. Vos représentants devraient être désignés par leurs pairs, se concerter avec eux et avec les représentants syndicaux, et, périodiquement, devraient leur faire rapport et en recevoir des mandats clairs.

En effet, un certain nombre de problèmes continuent de nuire au respect du rôle que doit jouer le personnel enseignant dans la SIAA et à l'impact de cette stratégie sur l'école et la réussite des élèves. À cet égard, les constats présentés en 2009 au Conseil fédéral – FSE (A0809-CF-070) sont malheureusement toujours d'actualité :

« Représenté par la [FSE-CSQ] au Comité national de pilotage depuis maintenant sept ans, quel bilan le personnel enseignant peut-il en dresser ? [...] Différents problèmes récurrents demeurent sur lesquels il est possible d'agir tout en répondant au mieux aux besoins des enseignantes et enseignants. [...] **Notons particulièrement :**

1. La circulation de l'information [...], particulièrement le manque de transparence [quant aux budgets et décisions].
2. Le manque d'implication [du personnel enseignant] dans la démarche de planification : [diagnostic, choix des cibles, des objectifs et des moyens, suivi]. Et son pendant : les décisions unilatérales des CS et des DE, les choix uniformes imposés aux écoles d'une CS, les pseudo-consultations déjà orientées et le manque d'écoute.
3. Les cas où l'argent ne se rend pas aux écoles dans une proportion qui dépasse le raisonnable et la manière dont il est utilisé à la CS, dans un contexte où le manque d'information incite à toutes sortes de suppositions. [...]
4. La cohérence relative entre le diagnostic effectué dans l'école, les objectifs et les moyens choisis. [...]
5. L'utilisation parfois discutable des sommes en remplacement d'allocations à caractère traditionnel (matériel, etc.). [...]
6. Le risque d'orientation excessive sur la révision des pratiques pédagogiques plutôt qu'en complémentarité avec les pratiques éducatives de l'école et les cas où ce qui se fait s'apparente à une évaluation de personnel. [...]
7. Les obstacles à la démarche de suivi, d'évaluation et de réajustement. [...]
8. Par ailleurs, depuis la création éphémère de la mesure 30200, il y a deux ans, la SIAA est encore confondue avec la mesure EHDAA qui s'y trouvait³. [...]
9. Le préscolaire, censé être inclus dans l'analyse et les interventions, n'est pourtant pas pris en compte dans le calcul des allocations, d'après le postulat selon lequel leur proportion est semblable d'une école à l'autre. [...]
10. L'éparpillement de l'énergie et du temps dans de multiples dossiers et dans la reddition de comptes [...]. »

Manifestement, un comité SIAA bien appuyé sur sa base et proactif pourrait jouer un rôle important, à la fois pour résoudre plusieurs de ces problèmes et pour en référer avec acuité aux représentants syndicaux.

³ La mesure 30200 juxtaposait six sous-mesures, dont SIAA-primaire, les nouvelles SIAA-secondaire et EHDAA. La partie EHDAA de cette mesure est maintenant intégrée à la mesure 30050 (Adaptation scolaire).

2. La Loi sur l'instruction publique (LIP)

Rappelons-le, il y a un seul projet éducatif (PE) et un seul plan de réussite (PR) dans l'école. Le portrait de la situation, les priorités retenues et les mesures choisies dans le cadre de la SIAA doivent s'y retrouver : les orientations et objectifs se retrouveront donc dans le PE et les moyens, essentiellement dans le PR. Le personnel enseignant participe à l'élaboration du PE (que le CE adopte, ce qui signifie qu'il peut l'amender) et du PR.

Le budget annuel est lui aussi adopté par le CE. Il est donc possible d'y obtenir la ventilation des dépenses, mais également d'y débattre, le cas échéant, et d'y prendre des décisions importantes relatives au budget SIAA.

Par conséquent, puisque la planification SIAA s'inscrit dans le PE et dans le PR, dont elle est une simple coloration, cela signifie que ce qui concerne le personnel enseignant et le CE dans la LIP s'applique : nous sommes concernés au même titre que pour les autres activités et dossiers habituels de l'école. Le rôle de la direction est d'assister le CE dans l'exercice de ses fonctions et il est évident que nous avons intérêt à y jouer activement notre rôle d'influence⁴.

La LIP donne certains outils à notre action concertée. Ce tableau en présente donc les principaux éléments pouvant être touchés par la SIAA et, en particulier, les rôles du personnel enseignant et du CE.

En particulier	Personnel enseignant	CE
<p>Projet éducatif (PE)</p> <p>Contient les orientations propres à l'école et les objectifs pour améliorer la réussite des élèves.</p> <p>Peut inclure des actions pour valoriser ces orientations et les intégrer dans la vie de l'école (art. 37).</p>	<p>Y participe (art. 74).</p>	<p>Analyse la situation de l'école [besoins, enjeux liés à la réussite, caractéristiques et attentes de la communauté]. Adopte le PE. Voit à sa réalisation et à son évaluation périodique.</p> <p>S'assure de la participation des personnes intéressées. À cette fin, favorise l'information, les échanges et la concertation entre [élèves, parents, direction, personnel enseignant, autres personnels, communauté] ainsi que leur participation à la réussite des élèves (art. 74).</p> <p>La direction coordonne l'analyse, l'élaboration, la réalisation et l'évaluation du PE (art. 96.13).</p>
<p>Plan de réussite (PR)</p> <p>Comporte les moyens à prendre en fonction des orientations et objectifs du PE, notamment les modalités relatives à l'encadrement des élèves, et les modes d'évaluation de la réalisation du PR. Révisé annuellement et, le cas échéant, actualisé (art. 37.1).</p>	<p>Proposition élaborée avec sa participation selon les modalités établies. Les autres membres du personnel participent (art. 77).</p> <p>La direction coordonne l'élaboration, la révision et l'actualisation du PR (art. 96.13).</p>	<p>Approuve le PR ainsi que son actualisation, sur proposition de la direction (art. 75).</p>
<p>Budget annuel de l'école</p>		<p>Adopte (art. 95) le budget préparé et soumis au CE par la direction, qui en assure l'administration et en rend compte au CE (art. 96.24).</p>

⁴ À cet égard, la FSE considère comme essentiel que le leadership exercé par la direction en soit un de collaboration, comme le suppose d'ailleurs l'approche SIAA, plutôt que d'imposition.

La Loi sur l'instruction publique (suite)		
En particulier	Personnel enseignant	CE
<i>Reddition de comptes</i>		Rend compte annuellement de l'évaluation de la réalisation du PR (art. 83). S'assure qu'est rédigé, de manière claire et accessible, le document expliquant le PE et faisant état de l'évaluation et de la réalisation du PR distribué aux membres du personnel (art. 83).
<i>Règles de conduite et mesures de sécurité</i>	Proposition élaborée avec sa participation selon les modalités établies. Les autres membres du personnel participent (art. 77). La direction s'assure de son élaboration (art. 96.13).	Les approuve, sur proposition de la direction (art. 76).
<i>Modalités d'application du régime pédagogique (RP)</i> <i>Orientations générales en matière d'enrichissement et d'adaptation des objectifs et contenus</i> <i>Temps alloué à chaque matière</i>	Proposition élaborée avec sa participation selon les modalités établies. Le personnel enseignant est seul à participer en ce qui concerne les orientations et le temps alloué. Les autres membres du personnel participent en ce qui a trait au RP (art. 89). La direction s'assure de son élaboration (art. 96.13).	Les approuve, sur proposition de la direction (art. 84, 85, 86).
<i>Critères relatifs à l'implantation de nouvelles méthodes pédagogiques</i> <i>Normes et modalités d'évaluation</i>	Les propose à la direction, qui les approuve (art. 96.15).	En est informé (art. 96.13).
<i>Mise en œuvre des programmes des services complémentaires et particuliers</i>	Proposition élaborée avec sa participation selon les modalités établies. Les autres membres du personnel participent (art. 89). La direction s'assure de son élaboration (art. 96.13).	L'approuve, sur proposition de la direction (art. 88).

Conclusion

Les problèmes nationaux évoqués dans la section précédente doivent aussi être pris en compte localement, car ils émanent de situations répandues, vécues dans de nombreuses écoles. Leur résolution et leur prévention passent également par l'utilisation concertée et stratégique de tous les lieux d'influence dont nous disposons dans l'école.

Au national, la FSE et la CSQ défendent depuis longtemps ce droit et continueront de le faire. Actuellement, nos interventions au Comité national de pilotage sont fondées sur les résolutions adoptées au Conseil général de la CSQ en mai 2009 (voir A1011-CG-016) :

1. que soit accélérée l'élaboration d'une politique interministérielle sur la défavorisation ;
2. que les fondements, objectifs et outils de la SIAA soient clarifiés, vulgarisés et largement diffusés ;
3. que la planification des interventions dans les écoles soit simplifiée le plus possible ;
4. que soient rendues transparentes les règles d'attribution, les budgets alloués et l'utilisation des allocations. Que ces règles soient décidées par un comité paritaire-commission où sont présents les syndicats ;
5. que les décisions concernant l'utilisation de ces montants soient prises par les comités d'école SIAA ;
6. que la participation du personnel à la prise de décision et à la mise en œuvre de la SIAA soit assurée ;
7. que les organismes de consultation et de participation dans l'école soient interpellés à toutes les étapes ;
8. que soit assurée la récurrence des budgets alloués ;
9. que l'expertise de tout le personnel de l'école soit prise en compte et respectée dans tout le suivi de SIAA ;
10. que les structures syndicales soient interpellées localement et régionalement à toutes les étapes.

Nos représentations nationales : plusieurs enjeux, plusieurs résultats positifs

Nos interventions ont, entre autres, permis de défendre les intérêts légitimes de nos membres et leur autonomie professionnelle, de régler de nombreuses situations préoccupantes dans nos milieux et de contribuer au respect de l'intégrité de la SIAA.

Elles ont également mené à la production de directives s'adressant aux organisations, aux gestionnaires et aux milieux, dans des documents qui abordent directement la question de la transparence (information, décisions, budget) et du partage du processus décisionnel.

D'ailleurs, ce guide ne serait pas complet s'il ne contenait pas les principales références officielles produites par le Comité national de pilotage, que nous pouvons mettre à profit dans nos interventions collectives pour faire respecter notre rôle et pour contribuer à éviter des dérapages dans la mise en œuvre de la SIAA.

À cet effet, de nombreux extraits de références pertinentes se trouvent en annexe et pourront appuyer l'action concertée dans votre milieu dans ce dossier.

Annexe 1 Extraits de documents pertinents

1. *Bulletin d'information*

Avril 2010

Publié par le Comité national de pilotage comme tous les documents cités ici, ce bulletin constitue un bon exemple de référence pertinente. Présentant les six voies de renforcement de la SIAA à mettre en œuvre à la suite de l'évaluation de la SIAA, il fournit des orientations sur :

- le rôle du personnel enseignant ;
- la place exacte de la planification SIAA dans la planification habituelle de l'école.

En voici un extrait :

P. 3 : La voie 3. [...] Parmi ces conditions, on trouve le leadership de la direction de l'école à l'égard du sens à donner à l'intervention en milieu défavorisé et à la promotion de la justice sociale dans son milieu, de même que le recours à diverses stratégies de mobilisation pour favoriser la participation du personnel de l'école, des parents et des partenaires de la communauté dans le processus décisionnel.

Pour avoir des effets sur les élèves et le milieu, le choix et la mise en place de pratiques probantes exigent aussi la participation active et la collaboration des membres du personnel de l'école (enseignant, professionnel, de soutien, de direction) entre eux, et aussi avec les familles et des partenaires de la communauté. Cette 3^e voie met également l'accent sur la mise en place d'un comité local de pilotage composé notamment de membres du personnel dont le mandat concerne le suivi de la mise en œuvre des voies de renforcement.

P. 4 : La voie 4 rappelle l'importance, dans des situations complexes telles que vécues dans un grand nombre d'écoles en milieu défavorisé, de revenir aux fonctions premières du processus de planification. [...]

Il s'agit ici du processus continu dans lequel est impliqué activement le personnel de l'école, et qui permet : de faire le point sur la situation, d'examiner les facteurs en cause [classe, école, maison, communauté] et d'en avoir une compréhension partagée ; d'établir des priorités et de définir des objectifs réalistes à court, moyen et long termes ; de reconduire et de choisir les approches et les moyens d'action pouvant s'avérer les plus efficaces dans une situation donnée et de faire le suivi de leur mise en place et de l'évaluation des progrès. [...]

Il s'agit donc, avant tout, d'un processus qui doit avoir du sens et être utile pour le personnel de l'école.

P. 6 : L'expérience des dernières années a montré la nécessité d'une mise au point sur le sens que doit avoir le processus de planification dans la vie d'une école. La planification doit susciter la mobilisation du personnel et conduire à la structuration de l'action de façon à mener concrètement à l'atteinte d'objectifs. [...] Dans ce contexte, le processus de planification des écoles SIAA doit se concrétiser dans le plan de réussite, en lien avec le projet éducatif et être déposé à la commission scolaire. [...]

À titre illustratif, voir aussi à cet égard :

2. *Agir autrement pour la réussite [des élèves en milieu défavorisé]*

2002

Cette brochure fut diffusée au début de la SIAA, dont elle énonçait déjà les bases importantes, promues depuis le début. Lire particulièrement les pages 8, 9 et 11 concernant :

- la collaboration du personnel enseignant dans la planification ;
- l'unicité du plan de réussite de l'école (bonifié pour la SIAA) ;
- la cohérence attendue dans la démarche et dans les décisions.

3. Renforcement de la [SIAA] pour les écoles en milieu défavorisé - Mise en œuvre de la 7^e voie de réussite [stratégie L'école, j'y tiens]

Février 2010

Dans la foulée de l'évaluation des résultats de la SIAA, six orientations ont été mises de l'avant dans la 7^e voie de la stratégie *L'école, j'y tiens*. Les voies de renforcement ciblées touchent :

- la participation du personnel, en particulier les enseignantes et enseignants
- le comité SIAA « école » : composition, fonctionnement et mandats
- une planification inscrite dans le plan de réussite, avec le personnel et en respect de la LIP

En voici un extrait éloquent :

P. 4-5 : Les premières voies de renforcement de la SIAA

3. Une gouvernance misant sur le leadership de la direction dans son école et dans sa communauté, de même que sur l'implication essentielle des membres du personnel de l'école.

La forme de leadership exercée dans une école devra notamment favoriser le développement d'une vision partagée de la situation du milieu, de même que l'adhésion, la mobilisation et la participation active des membres de l'équipe-école au processus d'amélioration continue de son milieu. Un comité local de pilotage sera formé pour suivre la mise en œuvre des voies de renforcement de la SIAA. [...]

- La direction de l'école assurera l'implication et la collaboration essentielles des membres du personnel enseignant, du personnel professionnel et du personnel de soutien aux principales étapes du processus de planification du plan de réussite et du suivi de sa mise en œuvre. De plus, diverses stratégies de mobilisation seront utilisées pour favoriser la participation du personnel de l'école, des parents et des partenaires de la communauté dans le processus décisionnel.
- La direction de l'école mettra en place un comité local de pilotage formé au minimum de représentants des membres du personnel et du conseil d'établissement. Il sera important de s'assurer le plus possible de la présence de représentants des parents, des jeunes ou de partenaires significatifs de la communauté, notamment pour la conduite de certains aspects de son mandat. Si un tel comité est déjà en place dans l'école, la direction veillera à ce que son mandat et sa composition soient examinés et ajustés.
- Le mandat du comité local de pilotage consistera principalement à :
 - identifier et mettre en place les stratégies favorisant la mobilisation et l'implication des membres du personnel, du CE et des autres partenaires dans le processus d'amélioration continue du milieu ;
 - assurer une communication et une collaboration continues avec les autres membres du personnel de l'école, en lien avec les travaux du comité ;
 - s'assurer que des liens et des collaborations efficaces s'établissent avec les divers autres partenaires concernés : entre l'école secondaire et les écoles primaires de son territoire ; entre l'école et les familles ; entre l'école et les partenaires de la communauté au regard des priorités retenues [...]
 - suivre la mise en œuvre d'un processus de planification du plan de réussite qui prend en compte les particularités du milieu et les six voies de renforcement de la SIAA ;
 - choisir et appliquer les stratégies nécessaires pour le suivi et l'ajustement du plan de réussite : suivi de la mise en place des actions retenues, évaluation de l'atteinte des objectifs et de l'évolution de la situation du milieu, apport des correctifs qui s'imposent au fur et à mesure.

4. Un processus continu de planification qui a du sens et qui est utile pour l'école et son personnel, et qui se traduira notamment par le dépôt d'une planification triennale plutôt qu'annuelle.

Conséquemment, le processus de planification des écoles SIAA devra s'assouplir et s'appuyer sur la mobilisation, l'adhésion, l'implication et le leadership professionnel des membres concernés du personnel [...].

Le processus de planification dont il est question ici sera ancré dans le projet éducatif et le plan de réussite de l'école et se réalisera dans le respect de la Loi sur l'instruction publique.

4. *Bulletin spécial – Tendances nationales 2008-2009*

Mars 2009

Après avoir analysé les planifications déposées par les écoles, le Comité national de pilotage rappelle certaines directives fondamentales relatives au processus de planification :

- la participation du personnel, en particulier les enseignantes et enseignants ;
- la cohérence des décisions prises et la nécessité d'un suivi effectué en collaboration ;
- l'encadrement relatif au plan de réussite, à la LIP, au personnel et au CE ;
- le comité SIAA « école » : composition et mandats.

En voici plusieurs extraits éloquentes :

P. 8 : Un processus continu de planification, de mise en œuvre, de suivi, d'évaluation et de réajustement au cœur de la stratégie d'intervention *Agir autrement*.

Le portrait et, surtout, l'analyse de la situation, lorsqu'ils sont réalisés en collaboration avec tous les acteurs concernés par la réussite des élèves, constituent les piliers de l'intervention en milieu défavorisé. C'est en analysant les données recueillies et en partageant leur vision des problèmes identifiés que ces acteurs peuvent en arriver à mieux établir les priorités à mettre en avant et les objectifs [...].

C'est sur ces bases solides et avec la collaboration de tous les acteurs concernés par leur mise en œuvre (élèves, personnel de l'école, famille, communauté, conseil d'établissement, commission scolaire et autres) que devrait s'effectuer le choix de pratiques prometteuses en milieu défavorisé [...].

Afin de s'assurer que les moyens choisis conviennent et qu'ils sont réellement mis en place dans des conditions de réalisation facilitantes, il devient nécessaire d'en assurer le suivi et d'évaluer régulièrement les progrès vers l'atteinte des objectifs poursuivis.

P. 9 : [...] il est naturel que le processus de planification, de mise en œuvre et d'évaluation soit régulièrement actualisé, mis à jour, réajusté, voire bonifié. C'est à ce prix qu'il est possible de s'assurer que les pratiques mises en place à l'école, dans le cadre de la SIAA, sont prometteuses, [adaptées à la situation et efficaces].

Le processus continu de planification, de mise en œuvre, de suivi, d'évaluation et de réajustement, réalisé avec la collaboration et la participation de tous les acteurs concernés, n'est pas une simple exigence administrative. Il est vraiment au cœur de la stratégie d'intervention *Agir autrement*.

[...] Ainsi, un des objectifs de la stratégie d'intervention adoptés en 2004 par le Comité national de pilotage pour les écoles secondaires visait à mettre en place un processus continu de planification, de mise en œuvre et de pilotage relativement à l'ensemble de la démarche de la [SIAA] et à en accroître la qualité.

P. 28 : Implication et développement professionnel du personnel de l'école

L'implication du personnel de l'école, particulièrement le personnel enseignant, dans le processus d'analyse de la situation et de planification [fait] partie des conditions favorisant l'efficacité des interventions en milieu défavorisé dans une école. Il s'agit également d'objectifs prioritaires de la stratégie d'intervention (objectif 5).

P. 33 : Ensemble des défis à venir [...]

Note de bas de page n° 10 : La LIP oblige le CE à rendre compte annuellement de l'évaluation de la réalisation du plan de réussite de l'établissement et à faire connaître cette évaluation (a. 83). Une école qui adopte une planification SIAA pour trois, quatre ou cinq ans devrait quand même soumettre annuellement son plan de réussite à l'approbation du CE, y compris la mise à jour des moyens et de leur évaluation.

Note de bas de page n° 11 : Le projet éducatif contenant les objectifs doit être évalué périodiquement (a. 36,1). C'est le CE qui a la responsabilité de cette évaluation. Cependant, la périodicité n'est pas imposée par la Loi.

P. 42 : « La nécessité du pilotage : un pour tous, tous pour un ! »

L'existence d'un comité de pilotage est en quelque sorte la pierre angulaire du succès de la réussite des élèves dans une école. En effet, la recherche en milieu défavorisé démontre que la correspondance entre l'écrit (la planification) et l'action (la mise en œuvre) est directement reliée à l'amélioration de la réussite des élèves. Pour assurer cette correspondance, un suivi périodique est nécessaire, d'où la mise en place d'un [tel comité].

Ce comité a un mandat précis : celui de s'assurer de la promotion, de la mise en place, de la réalisation et, finalement, de l'évaluation de l'ensemble de la [SIAA]. Par contre, il ne peut assurer, à lui seul, la mise en œuvre de l'ensemble de la stratégie dans une école. Il est donc important d'impliquer les membres du personnel aux étapes du processus de planification et de réalisation. Cela invite à la mobilisation de l'ensemble du personnel, qui, en toute connaissance de cause, s'engagera et s'impliquera graduellement dans le projet de l'école, d'autant plus qu'un suivi du degré d'atteinte des objectifs lui est fourni périodiquement.

5. Bulletin spécial — Tendances nationales des planifications 2007-2008 **Mai 2008**

Dans un *Bulletin* similaire au précédent, en 2008, un segment explicite était ajouté quant à la cohérence des décisions prises dans les écoles, qui, d'après nos constats dans les milieux, mènent parfois à des choix peu argumentés par les directions, et parfois peu fondés.

Voici un extrait de ce passage :

P. 2 : Objectif 9 de la SIAA en ce qui concerne les écoles – Mettre en place un processus continu de planification, de mise en œuvre et de pilotage [...] et en accroître la qualité [sous l'angle :]

- a – de l'analyse de la situation de l'école qui dégage les [forces, vulnérabilités et facteurs explicatifs] ;
- b – de la cohérence entre les défis identifiés [...] et le choix des [orientations, objectifs et moyens] ;
- c – de l'identification et de l'application des conditions reliées à l'efficacité des interventions [...] ;
- d – de l'identification et de l'application des moyens [...] et des conditions de réalisation prometteuses [...] ;
- e – des mécanismes de pilotage, notamment le suivi, [l'évaluation et le réajustement] ;
- f – de la clarté et de la précision des renseignements consignés dans la planification [...].

6. La démarche de planification d'une école [...] (version abrégée) **2008**

Ce document existe en deux versions presque identiques, pour les écoles primaires et secondaires. Leur contenu, clair et succinct, aborde les thèmes suivants :

- la LIP et le plan de réussite, le choix local, la cohérence et la continuité des décisions ;
- la participation du personnel, en particulier les enseignantes et enseignants.

En voici un extrait qui n'est pas exhaustif et qui se poursuit dans la référence subséquente :

P. 1-2 : Introduction

La LIP demande déjà aux écoles d'analyser la situation de l'école [...] et, sur la base de cette analyse, de se donner un projet éducatif dans lequel sont déterminés des objectifs d'amélioration ainsi qu'un plan de réussite annuel comportant des mesures concrètes permettant d'atteindre ces objectifs. La SIAA vient en quelque sorte préciser les diverses composantes reliées à cet effort de planification [...].

En somme, la démarche de planification SIAA devrait permettre de réaliser un plan d'action structurant et intégrateur qui témoigne d'une grande cohérence et d'une forte continuité entre chacune des parties qui la composent.

7. La démarche de planification d'une école [...] (version longue)

Mars 2009

Ce document, plus complet, existe lui aussi en deux versions presque identiques pour les écoles primaires et secondaires. Les deux versions reprennent également les thèmes suivants :

- la participation du personnel, le comité SIAA « école » et la cohérence des décisions.

En voici un extrait :

P. 1-2 : Rappel de l'importance de la planification en milieu défavorisé

[...] Il y a alors nécessité pour les intervenants de faire des choix : choix des enjeux considérés prioritaires, choix d'objectifs à cibler, choix des moyens à mettre en place, etc. Le processus de planification rend donc possible une réflexion qui permettra d'orienter les priorités, les objectifs et les actions à mettre en place dans l'école, pour faire suite au portrait et à l'analyse de la situation.

Malgré les exigences que cela suppose, il est aussi naturel que le processus de planification, de mise en œuvre et d'évaluation soit régulièrement actualisé, mis à jour, réajusté, voire bonifié [...].

Parmi les conditions reconnues comme efficaces pour assurer la réussite éducative en milieu défavorisé se trouvent, en tête de liste, la mobilisation et la participation active de tous les acteurs de l'école (particulièrement les enseignantes et les enseignants, qui sont les intervenants les plus significatifs de l'école auprès des jeunes), des élèves, des familles et des partenaires de la communauté à toutes les étapes de la démarche entreprise par l'école [...]. Dans tous les programmes en milieu défavorisé qui ont eu des retombées positives, la participation active du personnel enseignant est une condition première de succès.

Le processus de planification est un outil de mobilisation collective du personnel de l'école tout au long de l'année et permet d'identifier le développement professionnel susceptible de soutenir les ajustements souhaités ou requis par les pratiques de classe et d'école.

Le processus continu de planification, de mise en œuvre, d'évaluation et de réajustement, réalisé avec la collaboration et la participation des acteurs concernés, n'est donc pas une simple exigence administrative. Il est vraiment au centre de la stratégie d'intervention *Agir autrement*.

P. 3 : En résumé, l'importance du processus de planification en milieu défavorisé tient au fait qu'il sert d'outil :

- de mobilisation du personnel de l'école tout au long du processus de planification,
- de réflexion et d'orientation des priorités, des objectifs et des actions des écoles,
- d'identification du développement professionnel [...],
- de structuration et de coordination des actions,
- de gestion et de suivi des actions,
- de reddition de comptes.

Il devrait en résulter un plan d'action structurant et intégrateur qui témoigne d'une grande cohérence et d'une forte continuité entre chacune des parties qui le composent.

Lire également p. 5-7 : Liste des éléments attendus dans la planification des écoles SIAA, en particulier le point E sur les mécanismes de pilotage (composition et participation des membres du personnel).

Lire aussi, sur le même sujet :

8. Démarrage et intégration [des nouvelles écoles SIAA]

2008

Ce document explique concrètement la démarche des écoles primaires et secondaires intégrées en 2007-2008, particulièrement sur les rôles dans la planification. Voir notamment p. 3-4.

9. *Bulletin spécial – Plan de travail 2008-2009*

Octobre 2008

Ce document aborde en détail et avec clarté certains sujets très importants :

- les mécanismes de pilotage, en particulier le comité SIAA « école » et son rôle ;
- la participation du personnel à tous les aspects de la planification, y compris l'offre de formation.

En voici quelques extraits :

P. 5 : Le pilotage fait partie depuis les débuts de la SIAA de l'action structurante qui la caractérise. C'est pourquoi, à tous les paliers d'intervention, le pilotage de la mise en œuvre de la SIAA et des planifications qui l'accompagnent, a été fortement encouragé, [...] d'autant plus efficace que les partenaires sont engagés dans le projet en question, qu'ils en ont une vision partagée, que les rôles et les responsabilités à son égard sont clairement définis, qu'un leadership est assuré par les directions générales des commissions scolaires (dans le cas du pilotage régional et des commissions scolaires) ou encore par le personnel de direction [...], que ce leadership et le pilotage sont partagés avec les représentants des acteurs concernés [...], et qu'est assurée une circulation de l'information efficace concernant les travaux de pilotage et leurs impacts.

P. 7-10 et 14 : **Pistes de travail et partage des responsabilités - Personnel de direction des écoles SIAA**

1. Mandats, structures et mécanismes de pilotage et de suivi liés à la mise en œuvre de la SIAA [...]

- j. Mise en place ou consolidation de structures et de mécanismes de pilotage et de suivi efficaces relativement à la mise en œuvre de la SIAA dans l'école (ex. : comité SIAA ou autre).
- k. Participation aux mécanismes de pilotage prévus par la commission scolaire [...]

2. Soutien et accompagnement de la mise en œuvre de la SIAA [...]

- i. Encouragement de l'implication du plus grand nombre possible d'enseignants dans l'analyse de la situation, dans la prise de décisions quant aux priorités et aux moyens à mettre en place, ainsi que dans les activités de développement professionnel s'y rapportant, et ce, en utilisant divers mécanismes adaptés à la situation du milieu et aux besoins du personnel.

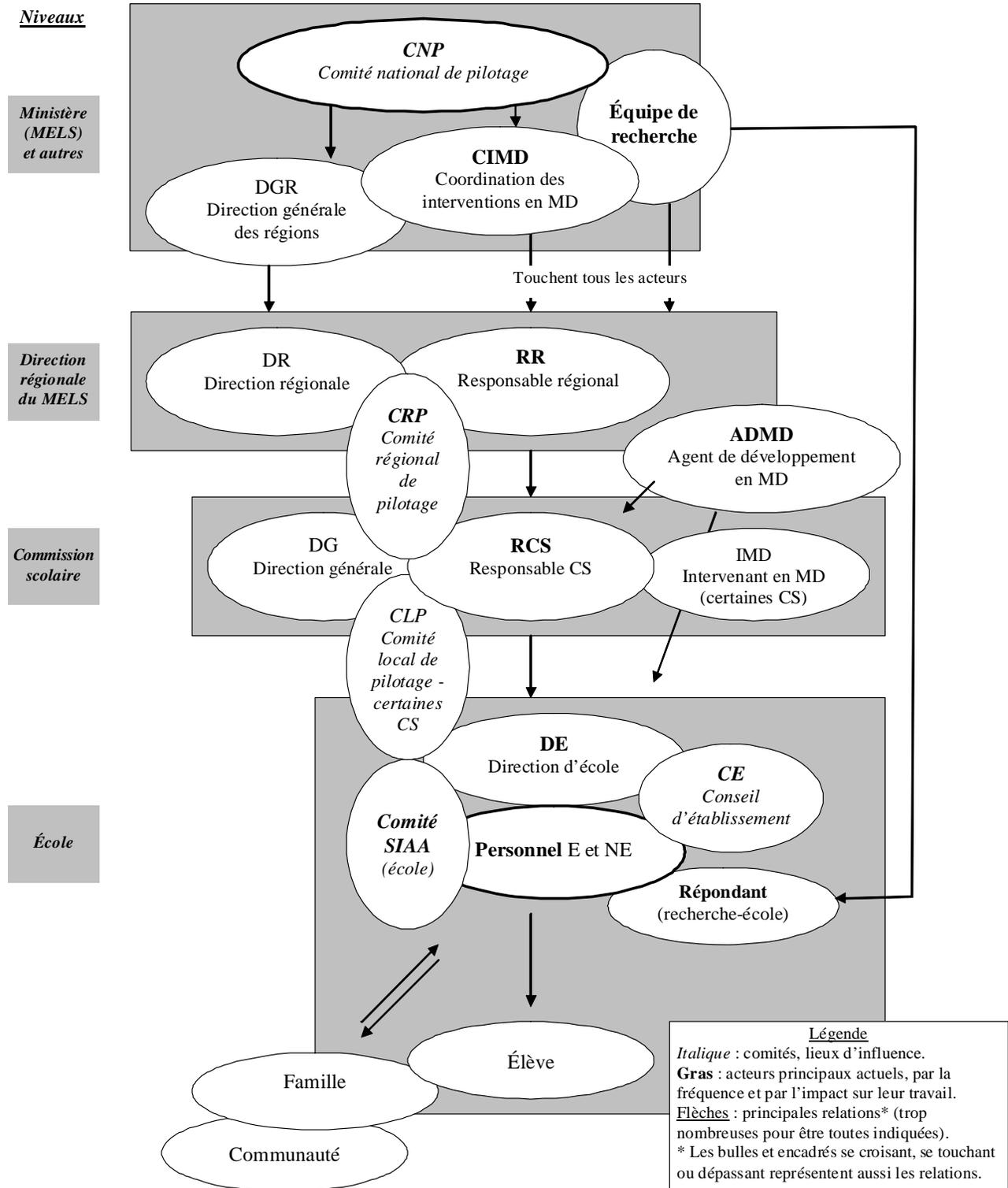
3. Déploiement de l'expertise et de l'accompagnement [...]

- n. Bonification, s'il y a lieu, du plan de développement professionnel de l'école, afin d'intégrer la préoccupation de l'intervention en milieu défavorisé : implication du personnel de l'école dans le choix de domaines d'intervention prioritaires [...], selon l'analyse de situation de leur milieu, [et] dans le choix de modalités d'accompagnement et des conditions utiles [...].

P. 17-18 : **4. Planification des écoles SIAA – Exigences particulières [anciennes et nouvelles écoles]**

- i. [Poursuite ou mise en place] du processus complet de planification, avec la participation du personnel de l'école, et d'autres partenaires s'il y a lieu, afin d'élargir le portrait de la situation à d'autres aspects importants en milieu défavorisé, d'approfondir l'analyse de la situation, de déterminer ou d'ajuster [...] les priorités, les objectifs, les moyens d'action et les conditions de réalisation, ainsi que d'effectuer le suivi de la mise en place des moyens et l'évaluation de leur efficacité [...].
- [j] ou [k]. Collaboration du personnel concerné de l'école aux étapes du processus de planification favorisant une meilleure connaissance du milieu, l'approfondissement de l'analyse de la situation, le choix des pratiques les plus concluantes à inscrire au plan de réussite [...] et une implication réelle dans leur mise en œuvre.
- [k] ou [l]. Avec l'appui du conseil d'établissement, dépôt en juin 2009 de la planification 2009-2010 reflétant le processus complet de planification mis en place dans l'école en 2008-2009. Cette planification devrait alors comprendre : le portrait et l'analyse de la situation effectués jusque-là, le choix des priorités et des objectifs, la description détaillée des moyens retenus, et les mécanismes de pilotage mis en place.

Annexe 2 Schéma des organisations et des acteurs concernés



MELS : Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. MD : milieu défavorisé. E : enseignant. NE : non-enseignant.