

**PROJET – DÉPLOIEMENT DE L'EXPERTISE ET DE L'ACCOMPAGNEMENT  
EN MATIÈRE D'INTERVENTION ÉDUCATIVE EN MILIEU DÉFAVORISÉ,  
SUR LES TERRITOIRES DES DIRECTIONS RÉGIONALES  
ET DES SERVICES À LA COMMUNAUTÉ ANGLOPHONE**

---

**Comité national de pilotage de la stratégie d'intervention *Agir autrement***

16 avril 2007

---

Ce projet de *déploiement de l'expertise et de l'accompagnement en matière d'intervention en milieu défavorisé* a été élaboré à la demande du Comité national de pilotage de la stratégie d'intervention *Agir autrement*, qui est composé des membres suivants :

- M. Pierre Bergevin, sous-ministre adjoint à l'éducation préscolaire et à l'enseignement primaire et secondaire  
Président du Comité national de pilotage

Représentants des organismes partenaires :

- M. Richard Fiset  
Association des directeurs généraux des commissions scolaires (ADIGECS)
- M. Claude Leclerc  
Association des directeurs généraux des commissions scolaires (ADIGECS)
- M. Antonio Lacroce  
Association des directeurs généraux des commissions scolaires anglophones du Québec (ADGCSAQ)
- M. Louis Bienvenue  
Association montréalaise des directions d'établissement scolaire (AMDES)
- M. Ronald Hughes  
Association provinciale des enseignantes et des enseignants du Québec (APEQ)
- M. Stéphane Quirion  
Association québécoise du personnel de direction des écoles (AQPDE)
- M. Jacques Tondreau  
Centrale des syndicats du Québec (CSQ)
- M. Marcien Proulx  
Fédération des comités de parents du Québec (FCPQ)
- M<sup>me</sup> Annie Jomphe  
Fédération des commissions scolaires du Québec (FCSQ)
- M. Jean-Pierre Lamy  
Fédération québécoise des directeurs et directrices d'établissement (FQDE)
- M<sup>me</sup> Paula Duguay  
Fédération des syndicats de l'enseignement (FSE)

Représentants du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport :

- M. Noël Christopher Burke, sous-ministre adjoint aux services à la communauté anglophone
- M<sup>me</sup> Marie-Claude Champoux, sous-ministre adjointe à l'information, aux communications et à l'administration
- M<sup>me</sup> Line Gagné, sous-ministre adjointe aux réseaux
- M. Alain Veilleux, directeur général des régions
- M<sup>me</sup> Lyne Martin, coordonnatrice des interventions en milieu défavorisé

## Table des matières

---

<b>I. Introduction</b> .....	1
<i>Que visent les politiques et les programmes prenant en compte la défavorisation – le cas de la stratégie d'intervention Agir autrement (SIAA)</i> .....	1
<i>La situation actuelle de la mise en œuvre et des effets de la SIAA et son enjeu principal</i> .....	2
<i>Comment faire un pas de plus?</i> .....	3
<b>II. En quoi consiste le projet?</b> .....	4
<i>Les finalités du projet</i> .....	4
<i>Le but du projet</i> .....	4
<i>Un projet qui se déroulera en quelques phases successives</i> .....	5
<i>La première phase du projet en 2007-2008</i> .....	6
<i>Des facteurs de succès du projet</i> .....	7
<b>III. Les modalités liées à ce projet</b> .....	8
<i>Le nombre d'agents de développement en milieu défavorisé</i> .....	8
<i>Le financement des agents de développement en milieu défavorisé</i> .....	8
<b>IV. Le profil recherché chez les agents de développement en milieu défavorisé</b> .....	9
<b>V. Les rôles et responsabilités dans le cadre de ce projet</b> .....	10
Présentation et éléments de contexte .....	10
A. Le Comité national de pilotage .....	11
B. La Coordination des interventions en milieu défavorisé .....	12
C. Le comité de pilotage régional ou des Services à la communauté anglophone .....	13
D. Les directions régionales et les Services à la communauté anglophone .....	14
E. Les commissions scolaires .....	16
F. Le personnel de direction des écoles SIAA .....	17
G. Les agents de développement en milieu défavorisé .....	18
a. Développement de leur propre expertise .....	18
b. Participation à la réalisation du projet .....	19
c. Accompagnement et soutien au développement professionnel du personnel concerné ..	20
Annexe 1 – Rôles et responsabilités de la Coordination des interventions en milieu défavorisé .....	22
Annexe 2 – Rôles et responsabilités des directions régionales et des SCA au regard de la mise en œuvre de la SIAA .....	23



# Projet — Déploiement de l'expertise et de l'accompagnement en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé sur les territoires des directions régionales et des Services à la communauté anglophone

## I. Introduction

---

Pourquoi le Comité national de la stratégie d'intervention *Agir autrement* (SIAA) propose-t-il un projet de *déploiement de l'expertise et de l'accompagnement en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé sur les territoires des directions régionales et des Services à la communauté anglophone*, alors que la stratégie en est à sa cinquième année de mise en œuvre?

Pourquoi le Comité souhaite-t-il que tous les acteurs de la stratégie dans les commissions scolaires et les écoles adhèrent à ce projet et s'y engagent?

Avant de présenter le projet lui-même, cette introduction permettra de cerner les raisons qui motivent le Comité national de pilotage de la SIAA à démarrer ce projet dès 2007-2008.

### Que visent les politiques et les programmes prenant en compte la défavorisation – le cas de la SIAA

Les programmes en milieu défavorisé au primaire et au secondaire, dont la stratégie d'intervention *Agir autrement*, visent tous une plus grande réussite des jeunes issus de milieu défavorisé. De tels effets peuvent prendre des années avant de se produire, car ils supposent la mise en place d'un certain nombre de conditions<sup>1</sup>, dont une est incontournable : soit l'adoption de pratiques adaptées aux milieux défavorisés dans les écoles et dans les classes. À son tour, la réalisation de ces changements exige, de la part du personnel des écoles, l'intégration d'une expertise concrète en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé qui requiert, pour se développer et se maintenir, un accompagnement soutenu, continu et adapté.

Lors du lancement de la stratégie d'intervention *Agir autrement* en 2002, la prise en compte de la situation des élèves du secondaire et de leur famille issus de milieu défavorisé était une préoccupation plutôt nouvelle dans plusieurs régions du Québec, à l'exception de l'île de Montréal. Les ingrédients importants de la stratégie et de son mode de fonctionnement, choisis en fonction de leur potentiel pour la transformation des pratiques en faveur des jeunes issus de milieux défavorisés, étaient aussi passablement inédits, et ce, dans l'ensemble du Québec.

Ce que visait ultimement la stratégie était l'adoption de pratiques jugées efficaces en milieu défavorisé, pratiques qui pourraient avoir des effets sur la réussite des jeunes sur le plan des apprentissages, de la socialisation et de la qualification. Pour atteindre de tels résultats, les écoles étaient tout spécialement conviées à mobiliser leur personnel et à les impliquer étroitement dans l'ensemble du processus, conditions essentielles afin que chacun trouve la motivation nécessaire pour s'investir dans de tels changements; à s'approprier la stratégie, ses objectifs et sa démarche structurée; à s'engager dans un exercice de planification où l'analyse de la situation du milieu pouvait guider les priorités et les moyens d'action; à se donner une expertise liée à l'intervention en milieu défavorisé et à favoriser le développement professionnel du personnel, particulièrement du personnel enseignant. Il s'agissait d'un menu bien garni et l'expérience des quatre dernières années montre que la stratégie a représenté un défi, tant pour les écoles et leur personnel que pour les commissions scolaires, le Ministère et le Comité national de pilotage de la SIAA.

---

<sup>1</sup> Voir entre autres : *Conditions pour rendre efficaces les interventions en milieu défavorisé dans le cadre de la stratégie d'intervention Agir autrement*. Coordination des interventions en milieu défavorisé.

## La situation actuelle de la mise en œuvre et des effets de la stratégie et l'enjeu principal qui en découle

L'analyse des résultats de l'évaluation de la mise en œuvre de la stratégie à la fin de sa quatrième année ainsi que l'information véhiculée par les acteurs du réseau scolaire<sup>2</sup> permettent d'observer le chemin parcouru et révèlent que plusieurs défis ont été relevés. On assiste à des progrès considérables depuis le début de la stratégie, et même à une accélération de sa mise en œuvre en 2005-2006. On peut attribuer ces progrès aux efforts conjugués des écoles et des commissions scolaires, appuyés par le ministère et les mécanismes de pilotage régional et national. Cela semble indiquer une mobilisation encore présente chez les acteurs concernés et un désir de continuer à améliorer la situation de leur milieu.

Sur le plan de la mise en œuvre de la stratégie, on constate principalement que :

- c'est chez le personnel de direction des écoles que l'adhésion, la mobilisation et les connaissances en matière d'intervention en milieu défavorisé sont les plus élevées, ce qui constitue une condition essentielle dans une telle stratégie, car le personnel de direction est celui qui est responsable au premier chef de la mobilisation de son personnel et du soutien nécessaire aux changements attendus, celui qui peut encourager son personnel, particulièrement le personnel enseignant, à s'impliquer dans l'action, et qui peut favoriser la mise en place des conditions favorables;
- le processus de planification des écoles s'est amélioré de façon notable : les planifications des écoles et leur mise à jour sont en constante amélioration;
- les commissions scolaires adhèrent à l'intervention en milieu défavorisé, développent une expertise et jouent de plus en plus un rôle de soutien, de suivi et de collaboration auprès de leurs écoles.

Sur le plan de l'évaluation des effets de la stratégie sur la réussite des élèves et le potentiel éducatif du milieu, une série d'analyses préliminaires faites en 2005-2006 démontre une tendance à l'amélioration du climat des écoles, ainsi qu'un lien entre l'ampleur de cette amélioration et l'implication du personnel des écoles dans les activités liées à la stratégie. L'analyse des effets se rapportant aux objectifs nationaux de la stratégie se poursuivra au cours de sa première année de prolongation après laquelle on pourra véritablement poser un jugement sur les effets des actions menées par les écoles, sur les élèves et sur le potentiel éducatif du milieu.

En s'appuyant sur les améliorations notables qui ont été observées, les milieux scolaires concernés ont été conviés, dans le plan de travail 2006-2007 de la SIAA<sup>3</sup>, à poursuivre leurs efforts afin de relever les défis qui subsistent pour améliorer davantage la mise en œuvre et les effets de la stratégie.

Le Comité a toutefois constaté qu'un des facteurs de succès incontournables pour mener aux changements souhaités et à une plus grande réussite éducative des élèves issus de milieu défavorisé représente l'enjeu principal des prochaines années, duquel découlent les autres défis : **cet enjeu, c'est l'adoption de pratiques adaptées aux milieux défavorisés dans les écoles et dans les classes.**

Il est réaliste de penser que si les acteurs concernés se mobilisent autour de cet enjeu au cours des prochaines années, des pas importants pourraient être franchis pour que le personnel des écoles dispose des conditions et des outils facilitant l'adaptation de leurs pratiques au contexte de défavorisation, contribuant ainsi à une plus grande réussite des jeunes issus de milieu défavorisé.

---

<sup>2</sup> *Exigences de la stratégie, chemin parcouru et défis à venir : un aperçu des résultats de l'évaluation de la mise en œuvre de la stratégie au terme de sa 4<sup>e</sup> année.* Coordination des interventions en milieu défavorisé et équipe d'évaluation de la stratégie (octobre 2006).

<sup>3</sup> Bulletin spécial du Comité national de pilotage de la SIAA (octobre 2006). *Plan de travail 2006-2007 de la SIAA.*

Il est aussi réaliste de penser que des pas importants pourront encore être faits, car on peut déjà observer que plusieurs des conditions nécessaires pour relever cet enjeu semblent de plus en plus présentes dans les milieux scolaires : une amélioration notable dans le processus de planification des écoles, un soutien accru et plus satisfaisant de la part des commissions scolaires à leurs écoles, une amélioration de l'offre d'activités de développement professionnel dans les écoles, une expertise en progression en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé dans les commissions scolaires, et plus particulièrement chez le personnel de direction des écoles. Il s'agit là d'atouts de taille sur lesquels les acteurs peuvent s'appuyer pour aller encore plus loin.

### Comment faire un pas de plus?

L'adoption de pratiques adaptées aux milieux défavorisés dans les écoles et dans les classes suppose généralement un accompagnement approprié et un développement professionnel de qualité. La recherche des quinze dernières années et certaines expériences concluantes menées sur le terrain offrent de nombreux enseignements sur les conditions, les obstacles et les caractéristiques reliés à un accompagnement et à un développement professionnel qui favorisent la transformation des pratiques dans les écoles et dans les classes<sup>4</sup>. La recherche nous permet également de cerner les domaines d'intervention prioritaires, afin que puisse se développer l'expertise en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé<sup>5</sup>.

On observe également que les initiatives en milieu défavorisé qui mènent à des résultats positifs sur la réussite des élèves sont souvent la conséquence des efforts conjugués et continus à travers le temps de tous les intervenants auprès des élèves. Il est donc essentiel que le plus grand nombre possible d'enseignantes et d'enseignants, de personnel professionnel et de soutien puissent bénéficier de l'accompagnement et des conditions nécessaires au développement de leur expertise.

Or, bien qu'au terme de la cinquième année de la stratégie, maintes conditions utiles au développement de l'expertise en milieu défavorisé sont présentes, il demeure que toutes ne sont pas réunies dans tous les milieux. En effet, un grand nombre de personnes, dans le cadre de la SIAA, sont appelées à développer une telle expertise, mais il y a peu de personnes pour les accompagner. Actuellement, les 189 écoles secondaires SIAA comprennent plus de 10 000 membres du personnel enseignant et 183 directrices et directeurs d'écoles, auxquels s'ajoute du personnel professionnel et de soutien. De plus, étant donné les modalités qui ont prévalu jusqu'ici dans la mise en œuvre de la stratégie ainsi que les particularités régionales et locales, il s'avère que le niveau d'expertise et l'accompagnement souhaité en matière d'intervention en milieu défavorisé varient selon les régions, les commissions scolaires et les écoles, que l'expertise développée et l'accompagnement offert se concentrent sur quelques aspects (ex. : planification; lecture en milieu défavorisé) et qu'ils reposent souvent sur un petit nombre de personnes, dont les tâches et le temps sont généralement partagés entre maints dossiers et diverses responsabilités.

L'accompagnement soutenu et continu ou le développement professionnel de qualité requis pour l'adoption de pratiques adaptées aux milieux défavorisés dans les écoles et dans les classes rend nécessaire le concours d'un plus grand nombre de personnes qui ont elles-mêmes intégré une expertise plus étendue en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé. Ces personnes doivent être disponibles et proches des écoles, comprendre les réalités concrètes de celles-ci et les préoccupations de leur personnel.

---

<sup>4</sup> Claude Girard, Coordination des interventions en milieu défavorisé (décembre 2006). *Accompagnement et développement professionnel : faits saillants tirés de la recherche*. Document de travail interne.

Voir entre autres : Elmore, Richard F. (2004). *School Reform from the Inside Out – Policy, Practice and Performance*. Harvard Education Press, Cambridge, Mass., 277 pages.

<sup>5</sup> Voir entre autres : Saphier, Jon (2005). *John Adams, Promise – How to have Good Schools for all Children, Not Just for Some*. Research for Better Teaching Inc., Acton, Mass., 90 pages.

Un tel déploiement de l'expertise et de l'accompagnement adapté en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé devient d'autant plus indispensable dans la perspective d'une poursuite des interventions en milieu défavorisé au secondaire et de l'éventualité de leur élargissement au primaire.

**C'est pourquoi le Comité national de pilotage pense qu'il est essentiel, pour faire un pas de plus :**

- de s'assurer que sont disponibles, sur le territoire de chaque direction régionale et des Services à la communauté anglophone (SCA), une expertise étendue et un accompagnement approprié en matière d'intervention en milieu défavorisé;
- que des mécanismes, prenant en compte le contexte et les caractéristiques de chaque région, des commissions scolaires et des écoles concernées, se mettent en place pour favoriser le déploiement de cette expertise auprès d'un plus grand nombre de personnel professionnel des commissions scolaires et des écoles;
- que des mécanismes soient aussi prévus pour s'assurer que se déploiera progressivement cette expertise, chez un plus grand nombre de membres du personnel dans les écoles, particulièrement le personnel enseignant.

## II. En quoi consiste le projet ?

---

### Les finalités de ce projet

Les finalités de ce projet sont de favoriser, dans les écoles et dans les classes concernées, l'adoption de pratiques adaptées aux milieux défavorisés, comprenant le renforcement des pratiques qui s'avèrent concluantes et la transformation des pratiques, afin que ces pratiques conjuguées aux autres conditions utiles pour rendre efficaces les interventions en milieu défavorisé (ex. : planification, gestion adaptée au changement) augmentent les possibilités de réussite des élèves issus de milieu défavorisé.

- ✓ Par **renforcement des pratiques**, on entend le maintien des pratiques, dans l'école et dans les classes, qui s'avèrent efficaces en contexte de défavorisation et au contexte particulier de la communauté, de l'école ou d'une classe.
- ✓ Par **transformation ou changement des pratiques**, on entend soit l'ajustement des pratiques actuelles, soit leur remplacement, soit l'ajout de nouvelles pratiques afin qu'elles soient mieux adaptées aux milieux défavorisés et au contexte particulier de la communauté, de l'école ou d'une classe.

### Le but de ce projet : déploiement de l'expertise et de l'accompagnement

Le but de ce projet est d'encourager la mise en place de mécanismes, d'actions et de conditions de réalisation efficaces afin que se déploient :

- ✓ une expertise étendue en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé, chez un grand nombre de personnes dans les commissions scolaires et les écoles;
- ✓ un accompagnement adapté en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé, par un plus grand nombre de personnes dans les commissions scolaires et les écoles.



## Un projet qui se déroulera en quelques phases successives

Il y a lieu de croire que ce projet de « déploiement de l'expertise et de l'accompagnement en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé » se réalisera en quelques phases successives et selon des stratégies de déploiement qui seront à géométrie variable.

Par exemple :

- ✓ Dans la majorité des milieux, il est probable que le déploiement de l'expertise se réalisera davantage, dans une première phase, auprès du personnel professionnel concerné des commissions scolaires et du personnel de direction des écoles SIAA, qui sont susceptibles de favoriser, dans une deuxième phase, le déploiement de l'expertise dans les écoles SIAA, en offrant l'accompagnement nécessaire au personnel concerné.
- ✓ Dans d'autres milieux, où les commissions scolaires ne disposent pas des ressources professionnelles pouvant participer à ce projet, il est probable que le déploiement de l'expertise se réalisera davantage, dans une première phase, auprès du personnel de direction, du personnel professionnel et de soutien des écoles SIAA concernées, qui seront susceptibles de favoriser, dans une deuxième phase, le déploiement de l'expertise dans leur propre école, en offrant l'accompagnement nécessaire aux autres membres du personnel, particulièrement au personnel enseignant.
- ✓ Lorsque le déploiement de l'expertise visera particulièrement l'adoption de pratiques adaptées aux milieux défavorisés par le personnel enseignant dans leur classe, il sera important que les écoles concernées mettent en place les conditions favorables à un développement professionnel de qualité et à un accompagnement approprié, continu et soutenu du personnel enseignant par des membres du personnel de l'école (ex. : direction, professionnels) qui auront déjà développé une expertise concrète en matière d'intervention en milieu défavorisé.

C'est dans la première phase du projet, décrite ci-après, que les milieux seront appelés à identifier les stratégies de déploiement de l'expertise et de l'accompagnement en matière d'intervention en milieu défavorisé les mieux adaptées à leur milieu, et à déterminer les étapes qui mèneront à la concrétisation des finalités de ce projet.

## La première phase du projet en 2007-2008

Dans une première phase du projet de *déploiement de l'expertise et de l'accompagnement en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé*, le Comité national de pilotage de la SIAA souhaite que deux moyens étroitement liés soient mis en place rapidement sur les territoires des directions régionales et des Services à la communauté anglophone (SCA).

### **Sur le territoire de chaque direction régionale et des Services à la communauté anglophone :**

1. **Le dégageant d'un agent de développement en milieu défavorisé**, provenant d'une commission scolaire, dédié exclusivement à soutenir le *déploiement de l'expertise et de l'accompagnement en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé* dans les commissions scolaires et les écoles SIAA de ce territoire, selon les modalités prévues par le comité régional de pilotage et dans le plan de travail relatif à ce projet (voir point 2 ci-dessous).<sup>6</sup>
2. **La réalisation d'un plan de travail** pour le *déploiement de l'expertise et de l'accompagnement en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé*, adapté au contexte et aux caractéristiques des territoires, des commissions scolaires et des écoles concernées.

Ce plan de travail devrait être établi en 2007-2008 par l'ensemble des commissions scolaires concernées, sur une base régionale (ou des SCA), avec la contribution des écoles SIAA et de l'agent de développement en milieu défavorisé, et le soutien des directions régionales et des Services à la communauté anglophone.

Ce plan de travail devrait notamment comprendre :

- ✓ une appréciation de la situation actuelle et des résultats souhaités — incluant l'état du développement et du déploiement de l'expertise; le portrait du personnel des commissions scolaires et des écoles concernées qui sera appelé soit à participer aux différentes étapes du plan de travail, soit à intégrer une telle expertise et qui a un mandat d'accompagnement auprès du personnel des écoles<sup>7</sup>; les priorités du milieu en lien avec les axes et les domaines d'intervention fondamentaux en milieu défavorisé<sup>8</sup>; les effets attendus dans les commissions scolaires et les écoles;
- ✓ une description du processus, des stratégies et des dispositifs de soutien et d'accompagnement retenus dans le cadre du projet — incluant les étapes à franchir, en 2007-2008 et dans les années subséquentes, afin que l'expertise se déploie dans les commissions scolaires, puis jusque dans les écoles auprès des membres du personnel concerné, particulièrement le personnel enseignant;
- ✓ l'identification de mécanismes permettant de suivre l'évolution de la mise en œuvre du plan de travail et de ses retombées, et d'apporter les ajustements nécessaires;
- ✓ la précision des rôles et responsabilités de l'agent de développement en milieu défavorisé, ainsi que des autres acteurs concernés par ce projet.

<sup>6</sup> Dans la première phase du projet, l'agent de développement en milieu défavorisé agira davantage auprès du personnel concerné des commissions scolaires et du personnel de direction des écoles SIAA. Toutefois, le champ d'action spécifique de cet agent, pour un territoire donné, devra être déterminé lors de la conception, sur une base régionale, du plan de travail relatif à projet.

<sup>7</sup> Il revient à chaque commission scolaire de déterminer le personnel concerné par la réalisation de chacune des étapes du plan de travail. Le personnel des commissions scolaires plus directement concerné par l'intégration d'une expertise en matière d'intervention en milieu défavorisé pourrait comprendre des conseillers pédagogiques et en adaptation scolaire, des conseillers d'orientation, des psychologues et des psychoéducateurs. Le personnel concerné des écoles pourrait comprendre le personnel de direction, des psychoéducateurs et des techniciens en éducation spécialisée, des conseillers d'orientation, des orthopédagogues ou des membres du personnel enseignant.

<sup>8</sup> Il s'agit notamment de l'adaptation des interventions aux milieux défavorisés appliquée : aux apprentissages disciplinaires, à la lecture et à l'apprentissage par la lecture dans toutes les disciplines; à la motivation à apprendre dans différentes disciplines; aux diverses dimensions du climat scolaire, à la santé et aux conduites sociales des jeunes; aux activités parascolaires; à la gestion des comportements en classe; au décrochage et à l'absentéisme scolaires; aux devoirs et aux leçons; à la collaboration entre l'école, la famille et la communauté.

## Facteurs de succès liés à ce projet

Le comité national de pilotage de la SIAA estime que certains facteurs seront essentiels à la réussite de ce projet. Parmi les plus importants, soulignons :

- ✓ **L'adhésion des commissions scolaires et des écoles SIAA** aux enjeux liés à l'adoption de pratiques adaptées aux milieux défavorisés dans les écoles et dans les classes **et leur engagement** à chaque étape de ce projet, particulièrement dans la planification et la mise en place des actions et des conditions nécessaires permettant le déploiement de l'expertise et de l'accompagnement en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé.
- ✓ L'exercice du **pilotage régional** (ou des SCA) avec les commissions scolaires à chaque étape de ce projet (démarrage, planification, conception, mise en oeuvre et suivi du plan de travail relatif à ce projet), auxquelles pourraient se joindre des représentants du personnel de direction et des autres membres du personnel concerné par les finalités et le but de ce projet.
- ✓ La **collaboration et la concertation entre les divers acteurs** concernés, dont les formes devraient être définies régionalement (ou au niveau des SCA) et localement.
- ✓ La **participation de l'agent de développement en milieu défavorisé** à la démarche de planification et de conception du plan de travail relatif à ce projet, avant de déterminer le champ d'action et les rôles et responsabilités qu'il aura à assumer.
- ✓ La **prise en compte des caractéristiques**, du contexte particulier et des réalités du territoire, des commissions scolaires et des écoles concernées<sup>9</sup>, lors de la planification, de la conception, de la mise en œuvre et du suivi du plan de travail.
- ✓ **Le choix de stratégies d'accompagnement et de modalités de développement professionnel** les plus **susceptibles d'avoir des retombées sur l'adoption de pratiques adaptées aux milieux défavorisés** dans les écoles et dans les classes. Le choix de **domaines d'expertise** en milieu défavorisé les plus **susceptibles d'avoir des effets positifs** sur l'environnement scolaire des jeunes et sur leur réussite.
- ✓ La **stabilité des agents de développement en milieu défavorisé** et des personnes-ressources concernées des commissions scolaires afin d'assurer le développement et le maintien de l'expertise et de l'accompagnement en matière d'intervention en milieu défavorisé.
- ✓ L'acceptation, par tous les acteurs concernés, que ce projet, de même que les plans de travail conçus et mis en oeuvre régionalement ou localement, ont un **caractère évolutif** et devraient être réajustés de façon périodique à la lumière des effets obtenus, au cours des prochaines années, afin de s'assurer que l'expertise se déploie progressivement auprès du personnel des écoles et favorise l'adoption de pratiques adaptées aux milieux défavorisés dans les écoles et dans les classes.

---

<sup>9</sup> La mise en oeuvre de ce projet peut représenter des niveaux de défis variables selon les régions, les commissions scolaires et les écoles SIAA concernées. Par exemple, certaines régions et commissions scolaires ont plusieurs écoles SIAA (ex. : CS du Bas-Saint-Laurent-Gaspésie et CS de Montréal) alors que d'autres en ont très peu (ex. : région de l'Estrie et de l'Outaouais; plusieurs CS de la Montérégie). Certaines écoles SIAA ont peu de ressources humaines et financières, particulièrement les plus petites. Certaines régions et commissions scolaires ont un territoire très étendu (ex. : Abitibi-Témiscamingue, Bas-Saint-Laurent et Gaspésie, Côte-Nord, Services à la communauté anglophone), ce qui représente un défi supplémentaire pour l'accessibilité à l'accompagnement en matière d'intervention en milieu défavorisé.

### III. Les modalités liées à ce projet

---

#### *Le nombre d'agents de développement en milieu défavorisé déployés sur le territoire des directions régionales et des Services à la communauté anglophone*

Dans une première phase du projet, en vue de son application en 2007-2008, quinze (15) agents de développement en milieu défavorisé sont déployés sur le territoire des directions régionales et des Services à la communauté anglophone. Ce nombre a été déterminé en prenant en considération le nombre de commissions scolaires et d'écoles concernées par la SIAA et l'étendue du territoire à couvrir dans chacune des directions régionales et aux Services à la communauté anglophone, ainsi que le budget pouvant être dégagé pour ce projet.

Les quinze agents de développement en milieu défavorisé seront répartis comme suit :

- ✓ deux (2) agents de développement sur le territoire de la direction régionale du Bas-Saint-Laurent et Gaspésie;
- ✓ deux (2) agents de développement sur le territoire de la direction régionale de Montréal;
- ✓ un (1) agent de développement sur le territoire des neuf autres directions régionales;
- ✓ deux (2) agents de développement sur le territoire des Services à la communauté anglophone.

Le nombre d'agents de développement en milieu défavorisé pourrait être réajusté en prévision de l'année 2008-2009 en fonction, notamment, des sommes disponibles et de l'évaluation qui sera faite de ce projet en 2007-2008.

#### *Le financement de ces agents de développement en milieu défavorisé*

L'allocation *Agir autrement*, indexée à partir de 2003-2004, est passée de 25,2 M\$ en 2002-2003 à 27,1 M\$ en 2006-2007. Les sommes nécessaires liées au dégageant des agents de développement en milieu défavorisé, incluant leur salaire et leurs frais de déplacement pour leurs propres activités de formation et pour l'accompagnement des milieux scolaires, seront financées à partir de l'indexation de la stratégie d'intervention *Agir autrement* depuis 2003-2004. Le budget nécessaire au financement de quinze (15) agents de développement en milieu défavorisé sera d'environ 1,3 M\$.

Selon ce scénario, les sommes allouées en 2006-2007 sont maintenues en 2007-2008 pour les 48 des 189 écoles SIAA recevant moins de 41 000 \$. Le calcul de l'allocation des 141 autres écoles est diminué de 5 % en 2007-2008 par rapport à 2006-2007. Ce nouveau calcul de l'allocation des écoles SIAA en 2007-2008 est supérieur à celui de la première année de la stratégie.

#### IV. Le profil recherché chez les agents de développement en milieu défavorisé

---

Le profil recherché pour les agents de développement en milieu défavorisé est le suivant :

- ✓ être titulaire d'un poste régulier dans une des commissions scolaires concernées;
- ✓ posséder une bonne connaissance du milieu ainsi que des commissions scolaires et des écoles concernées;
- ✓ avoir une bonne crédibilité dans sa commission scolaire d'origine;
- ✓ posséder des expériences de travail et des compétences en accompagnement du personnel de commission scolaire, du personnel de direction ou du personnel enseignant des écoles; disposer de compétences en animation de groupe et des capacités à travailler en équipe (ex. : avec les commissions scolaires, les responsables régionaux de la SIAA);
- ✓ posséder au moins un domaine d'expertise relié aux besoins et problématiques des milieux scolaires et des élèves en contexte de défavorisation (ex. : apprentissages, motivation, conduites sociales, orientation scolaire et professionnelle des élèves, interventions pédagogiques ou éducatives dans les écoles et dans les classes);
- ✓ accepter de se déplacer à Québec ou à Montréal régulièrement (ex. : sept rencontres de deux jours en 2007-2008) en vue du développement de leur expertise en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé et des activités de suivi qui y seront liées;
- ✓ accepter de se déplacer sur le territoire concerné;
- ✓ dans le cas des candidats pour les milieux anglophones, posséder la capacité de communiquer en français (ex. : les rencontres de l'équipe des agents de développement en milieu défavorisé se dérouleront en français et la documentation utile sera souvent disponible d'abord en français).

Soulignons qu'afin de maximiser les effets de ce projet, il sera important que les personnes retenues soient affectées à temps plein au poste d'agent de développement en milieu défavorisé.

De plus, afin d'assurer la stabilité des agents de développement en milieu défavorisé, il serait souhaitable qu'ils puissent s'engager pour une période minimale de deux ans dans ce projet, compte tenu de l'importance accordée au développement de leur propre expertise dans les premières années du projet et pour favoriser une continuité des actions sur le territoire et dans les milieux scolaires concernés.

## V. Rôles et responsabilités dans le cadre du projet

---

Les rôles et responsabilités décrits ci-dessous à l'égard du projet de *déploiement de l'expertise et de l'accompagnement en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé sur les territoires des directions régionales et des Services à la communauté anglophone* sont liés aux enjeux actuels de la SIAA, ainsi qu'aux finalités et au but de ce projet.

Ces rôles et responsabilités concernent particulièrement, en 2007-2008 :

- le personnel de direction des écoles SIAA;
- les commissions scolaires concernées par la SIAA et les commissions scolaires mandataires au regard des agents de développement en milieu défavorisé;
- le comité de pilotage régional (ou des SCA) concerné par la SIAA;
- les directions régionales et les Services à la communauté anglophone;
- les agents de développement en milieu défavorisé;
- la Coordination des interventions en milieu défavorisé;
- le Comité national de pilotage de la SIAA.

**Les rôles et responsabilités décrits ci-après doivent être interprétés à l'aide des éléments de contexte suivants :**

- ✓ Les rôles et responsabilités ne sont pas déclinés selon leur ordre d'importance;
- ✓ La collaboration entre les divers acteurs concernés est essentielle à la réussite de ce projet. Toutefois, la nature de cette collaboration, les domaines sur lesquels elle pourrait porter ainsi que les acteurs impliqués devraient être définis régionalement et localement — étant donné les différences entre les rôles et responsabilités déjà exercés par les acteurs concernés des directions régionales et des Services à la communauté anglophone, entre les structures de pilotage régional existantes, et entre les caractéristiques des commissions scolaires et des écoles SIAA;
- ✓ Il y a lieu de reconnaître le caractère évolutif qu'auront, à travers le temps, les rôles et responsabilités liés à ce projet de même que les dispositifs et les modèles d'accompagnement retenus par les milieux concernés;
- ✓ Certains rôles et responsabilités pourraient être partagés d'une façon différente de celle décrite ici afin de prendre en compte la situation actuelle de l'intervention en milieu défavorisé sur le territoire concerné, notamment les structures de pilotage existantes et les modèles de soutien et d'accompagnement en cours;
- ✓ La première année d'implantation de ce projet (2007-2008) devrait permettre la conception d'un plan de travail adapté aux contextes des régions, des commissions scolaires concernées et des écoles SIAA, et propice à la poursuite des finalités et du but de ce projet.
- ✓ **L'année 2007-2008 devrait ainsi permettre prioritairement aux agents de développement en milieu défavorisé de :**
  - participer à la planification, à la conception, à la mise en œuvre et au suivi d'un plan de travail lié au déploiement de l'expertise et à l'accompagnement en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé;
  - développer et consolider leur propre expertise en matière d'accompagnement et d'intervention en milieu défavorisé;
  - développer et consolider leur connaissance du territoire, du milieu, des partenaires, des commissions scolaires, des écoles et des jeunes concernés, de même que leurs besoins et leurs problématiques.

## **A. Le Comité national de pilotage de la SIAA**

Aux fins du projet de *déploiement de l'expertise et de l'accompagnement en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé, sur les territoires des directions régionales et des Services à la communauté anglophone*, le Comité national de pilotage de la stratégie d'intervention *Agir autrement* :

1. Adopte les orientations et les balises définissant ce projet.
2. Favorise le démarrage et la réalisation de ce projet par diverses actions au plan national, notamment le Comité :
  - a. informe l'ensemble des acteurs concernés de ses réflexions et de ses travaux à l'égard des enjeux actuels entourant les interventions en milieu défavorisé de même que sur les actions pouvant contribuer à l'amélioration de la situation;
  - b. convie l'ensemble des acteurs concernés à relever ces enjeux et à adhérer au projet auquel ils seront appelés à participer;
  - c. invite, à cet effet, les commissions scolaires à collaborer au dégagement, pour le territoire de chaque direction régionale et des Services à la communauté anglophone (SCA), de personnes provenant des commissions scolaires pouvant être affectées à des fonctions d'agents de développement en milieu défavorisé, agents dédiés exclusivement à soutenir le déploiement de l'expertise et de l'accompagnement en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé du personnel concerné des commissions scolaires et des écoles SIAA de ce territoire;
  - d. invite les comités de pilotage régional concernés<sup>10</sup>, composés de représentants des commissions scolaires, de la direction régionale (ou des SCA) et parfois d'autres membres, à se doter d'un plan de travail, pour le territoire à couvrir, en vue du déploiement de l'expertise et de l'accompagnement en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé, adapté au contexte et aux caractéristiques de leur région ou de leur territoire, des commissions scolaires et des écoles SIAA;
  - e. incite les commissions scolaires et les écoles SIAA à se doter elles aussi d'un plan de travail en vue du déploiement de l'expertise et de l'accompagnement en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé et à mettre en place les conditions favorisant le développement professionnel du personnel des écoles et l'adoption de pratiques adaptées aux milieux défavorisés dans les écoles et dans les classes.
3. Fait le suivi de la mise en oeuvre et de l'évolution des plans de travail élaborés régionalement (et des SCA) dans le cadre de ce projet, en analyse le contenu et les retombées, et propose, s'il y a lieu, les ajustements jugés nécessaires.

---

<sup>10</sup> Dans chaque direction régionale et aux Services à la communauté anglophone, il existe des structures de pilotage diverses avec les commissions scolaires et la composition des comités en place de même que leur mandat varient d'une région à l'autre.

## **B. La Coordination des interventions en milieu défavorisé (CIMD)**

De façon générale, la Coordination des interventions en milieu défavorisé poursuit son mandat actuel<sup>11</sup> au regard de la mise en œuvre de la stratégie (voir annexe 1).

Aux fins du projet de *déploiement de l'expertise et de l'accompagnement en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé, sur les territoires des directions régionales et des Services à la communauté anglophone*, la Coordination des interventions en milieu défavorisé :

1. Avec la collaboration de la Direction générale des régions et des Services à la communauté anglophone, mène les travaux nécessaires<sup>12</sup> à la concrétisation du projet et à la réalisation du mandat du Comité national de pilotage relativement au suivi de la mise en œuvre et de l'évolution des plans de travail élaborés régionalement (et des SCA) dans le cadre de ce projet, à l'analyse de leur contenu et de leurs retombées, et aux ajustements jugés utiles; à cet effet, rassemble, sur une base périodique, l'information nécessaire au suivi et au réajustement du projet.
2. Collabore avec les directions régionales et les Services à la communauté anglophone, particulièrement les responsables SIAA et les agents de développement en milieu défavorisé, relativement au démarrage, à la mise en place et au suivi de ce projet.
3. Élabore un plan de développement d'expertise en matière d'accompagnement et d'intervention éducative en milieu défavorisé des agents de développement en milieu défavorisé et le met en place, dans une première étape, tout au long de 2007-2008.
4. Soutient le développement de l'expertise en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé des agents de développement en milieu défavorisé, les accompagne et favorise le réseautage entre les membres de cette équipe.
5. Avec la collaboration de la Direction générale des régions – et afin d'assurer le respect des finalités et du but de ce projet et permettre au Comité national de pilotage d'exercer son mandat à l'égard du suivi de ce projet — joue un rôle conseil et exerce un suivi, auprès des directions régionales (ou des SCA) et des agents de développement en milieu défavorisé sur le plan :
  - des stratégies, des modèles et des dispositifs d'accompagnement développés et mis en œuvre régionalement dans le cadre de ce projet;
  - des contenus et des domaines d'intervention abordés par les agents de développement en milieu défavorisé dans le cadre de ce projet;
  - des rôles et des mandats confiés aux agents de développement en intervention en milieu défavorisé.
6. Favorise la circulation de l'information relative à ce projet entre les responsables SIAA des directions régionales et des SCA.
7. En collaboration avec les agents de développement en milieu défavorisé, et s'il y a lieu les responsables SIAA dans les directions régionales (ou des SCA), documente et diffuse les formes d'accompagnement régionales et locales favorisant l'adoption de pratiques adaptées en milieux défavorisés dans les écoles et dans les classes.

---

<sup>11</sup> On peut retrouver le mandat initial de la CIMD dans le document « Rôles et responsabilités des partenaires de la SIAA », adopté par le Comité national de pilotage de la SIAA. Depuis, son mandat s'est ajusté aux besoins émergents et précisés dans le plan de travail de la SIAA 2005-2006 et 2006-2007.

<sup>12</sup> Par exemple : établit les orientations et les balises définissant le projet; conçoit des outils utiles à la conception du plan de travail régional ou des SCA; identifie des actions et les conditions jugées favorables à l'accompagnement et au développement professionnel en matière d'intervention en milieu défavorisé; prévoit des mécanismes permettant d'assurer le suivi du projet et de ses retombées en lien avec le but poursuivi.



### **C. Le comité de pilotage régional ou des Services à la communauté anglophone**

Dans chaque direction régionale et aux Services à la communauté anglophone, il existe des structures de pilotage diverses avec les commissions scolaires. La composition de ces comités ainsi que leur mandat varient d'un milieu à l'autre. L'identification du comité ou de la structure de pilotage la plus pertinente, en fonction des rôles et responsabilités à exercer, devra se faire au niveau de chaque direction régionale et des Services à la communauté anglophone. Dans tous les cas, les directeurs généraux des commissions scolaires doivent s'assurer du suivi et des travaux de ce comité lorsqu'ils n'en sont pas membres.

Aux fins du projet de *déploiement de l'expertise et de l'accompagnement en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé, sur les territoires des directions régionales et des Services à la communauté anglophone*, le comité de pilotage régional, ou des Services à la communauté anglophone :

1. S'approprie les enjeux actuels et les priorités liés aux interventions en milieu défavorisé — par exemple, l'adoption de pratiques adaptées aux milieux défavorisés dans les écoles et dans les classes, le développement d'une expertise locale (commissions scolaires et écoles) en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé et les actions qui pourraient être posées afin d'améliorer la situation — s'assure de sa compréhension du projet et y adhère.
2. Approuve le choix de l'agent de développement en milieu défavorisé qui répond aux critères décrits dans le profil recherché pour l'exercice de cette fonction et s'assure que cette personne dispose d'un lieu de travail approprié, du matériel et de l'équipement requis ainsi que du soutien technique nécessaire.
3. S'assure de la planification, de la conception et de la mise en oeuvre, pour le territoire à couvrir, d'un plan de travail dans le cadre du projet de *déploiement de l'expertise et de l'accompagnement en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé*, adapté au contexte et aux caractéristiques de la région, des commissions scolaires et des écoles SIAA.
4. S'assure de la cohérence du plan de travail établi régionalement avec celui qui pourrait être développé par les commissions scolaires concernées et leurs écoles en milieu défavorisé.
5. Fait le suivi périodique de la mise en oeuvre, de l'évolution et des retombées des éléments du plan de travail établi régionalement dans le cadre de ce projet et s'assure que sont apportés les ajustements nécessaires en fonction des effets observés et de l'évolution de l'expertise et des besoins.
6. Mandate le directeur régional ou la directrice régionale ou, le cas échéant, une personne d'une des commissions scolaires concernées d'assurer la supervision professionnelle (autorité fonctionnelle) de l'agent de développement en milieu défavorisé.

## **D. Les directions régionales et les Services à la communauté anglophone**

De façon générale, les directions régionales et les Services à la communauté anglophone, particulièrement les responsables SIAA, poursuivent leur mandat actuel<sup>13</sup> au regard de la mise en œuvre de la SIAA (voir annexe 2). Toutefois, il y a lieu de souligner que les ressources humaines consenties, le temps consacré et les modalités liées à l'exercice de leurs rôles et responsabilités varient considérablement d'un milieu à l'autre, selon les choix et les priorités définies régionalement avec la collaboration des structures de pilotage régional concernées. Dans certains milieux, les responsables régionaux de la SIAA et des personnes-ressources engagées dans le cadre de la SIAA ont déjà commencé à contribuer au développement d'une expertise régionale en matière d'intervention en milieu défavorisé.

Aux fins du projet de *déploiement de l'expertise et de l'accompagnement en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé, sur les territoires des directions régionales et des Services à la communauté anglophone*, les directions régionales et les Services à la communauté anglophone :

1. Favorisent l'adhésion au projet par les acteurs concernés de même que le démarrage du projet, par diverses actions au plan régional, notamment :
  - conviennent avec les directions générales des commissions scolaires et les acteurs impliqués dans la structure actuelle de pilotage régional (ou aux SCA) des enjeux actuels (nationaux et régionaux) entourant le développement d'une expertise régionale et locale en matière d'interventions en milieu défavorisé et l'adoption de pratiques adaptées aux milieux défavorisés dans les écoles et dans les classes, ainsi que des actions qui pourraient être posées afin d'améliorer la situation;
  - s'assurent d'une compréhension commune du projet et de l'adhésion au projet.
2. En concertation avec les commissions scolaires concernées, mettent en place un processus de sélection des agents de développement en milieu défavorisé, participent à la sélection et recommandent au comité de pilotage régional concerné (ou des SCA) le recrutement des candidates ou des candidats qui répondent aux critères décrits dans le profil recherché pour l'exercice de cette fonction.
3. Le cas échéant, selon le mandat donné par le comité de pilotage régional (ou des SCA), assurent la supervision professionnelle (autorité fonctionnelle) de l'agent de développement en milieu défavorisé.
4. En collaboration avec les commissions scolaires et avec la contribution de l'agent de développement en milieu défavorisé, soutiennent la réalisation du projet, en particulier la planification, la conception, la mise en oeuvre et le suivi, pour le territoire à couvrir, d'un plan de travail en vue du *déploiement de l'expertise et de l'accompagnement en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé*, adapté au contexte et aux caractéristiques de la région, des commissions scolaires et des écoles concernées.
5. Informent régulièrement le comité régional de pilotage (ou des SCA), la Direction générale des régions et la Coordination des interventions en milieu défavorisé du plan de travail élaboré, de l'évolution de sa mise en oeuvre, de ses retombées et des ajustements jugés nécessaires pour l'atteinte du but poursuivi, afin que le comité régional de pilotage (ou des SCA) et le Comité national de pilotage de la SIAA puissent exercer leur mandat à l'égard de ce projet.

---

<sup>13</sup> On retrouvera le mandat initial des directions régionales et des SCA, dans le cadre de la mise en œuvre de la SIAA, dans le document « Rôles et responsabilités des partenaires de la SIAA », adopté par le Comité national de pilotage de la SIAA. Depuis, leur mandat s'est ajusté aux besoins émergents et certains rôles ont été précisés dans le plan de travail de la SIAA 2005-2006 et 2006-2007. Toutefois, les modalités liées à l'exercice de ces rôles et responsabilités varient d'un milieu à l'autre, selon les choix et les priorités qui ont été définies par les structures de pilotage régional concernées.

6. Participent, particulièrement les responsables SIAA, au développement ou à la consolidation de l'expertise des agents de développement en milieu défavorisé, spécialement en lien avec :
  - la connaissance (caractéristiques, besoins, problématiques) du territoire, des communautés, des commissions scolaires, des écoles et des jeunes concernés;
  - l'expertise déjà développée et les actions en cours au niveau régional (ou des SCA) et sur le territoire concerné <sup>14</sup>;
  - le processus continu de planification, d'évaluation et de réajustement mis en place par les écoles SIAA <sup>15</sup> de même que les actions réalisées et l'accompagnement offert aux commissions scolaires et aux écoles à ce sujet.
7. Collaborent (particulièrement les responsables SIAA) avec l'agent de développement en milieu défavorisé, dans les domaines qui le requièrent <sup>16</sup> (à définir régionalement).

---

<sup>14</sup> À cet effet, les états de situation réalisés sur le territoire, les planifications stratégiques des commissions scolaires, les planifications des écoles concernées, les données de l'évaluation de la SIAA, de même que les entretiens menés auprès de personnes-clés de la direction régionale, des commissions scolaires et des écoles seront éclairants.

<sup>15</sup> Ce processus est soutenu par les commissions scolaires et par chacune des directions régionales ou des Services à la communauté anglophone, selon des modalités propres à chacune.

<sup>16</sup> Par exemple, partager l'expérience et l'expertise quant au soutien apporté aux commissions scolaires et à leurs écoles liées au processus continu de planification, d'évaluation et de réajustement, et liées à l'utilisation des données issues de l'évaluation de la SIAA, selon des modalités propres à chacune des directions régionales et aux Services à la communauté anglophone.

## **E. Les commissions scolaires**

Aux fins du projet de *déploiement de l'expertise et de l'accompagnement en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé, sur les territoires des directions régionales et des Services à la communauté anglophone*, les commissions scolaires :

1. S'approprient les enjeux actuels et les priorités liés aux interventions en milieu défavorisé — par exemple, l'adoption de pratiques adaptées aux milieux défavorisés dans les écoles et dans les classes, le développement d'une expertise locale (commissions scolaires et écoles) en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé ainsi que les actions qui pourraient être posées afin d'améliorer la situation — s'assurent de leur compréhension du projet, y adhèrent, et en font la promotion auprès de leur personnel.
2. Participent, avec la collaboration de la direction régionale (ou des SCA), au processus de sélection de l'agent de développement en milieu défavorisé qui répond aux critères décrits dans le profil recherché pour l'exercice de cette fonction.
3. Participent<sup>17</sup> à toutes les étapes de planification, de conception, de mise en oeuvre et de suivi, d'un plan de travail (voir p.6) en vue du *déploiement de l'expertise et de l'accompagnement en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé* dans les commissions scolaires et les écoles SIAA du territoire à couvrir. Elles collaborent avec l'agent de développement en milieu défavorisé du territoire concerné à toutes les étapes prévues selon les modalités prévues par le comité régional de pilotage et dans le plan de travail conçu sur une base régionale (ou des SCA).
4. Se dotent, au niveau de la commission scolaire, d'un plan de travail en vue du *déploiement de l'expertise et de l'accompagnement en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé*, adapté au contexte de la commission scolaire et des écoles concernées / ou consolident et mettent en place les conditions favorisant l'intégration de cette expertise chez tous les membres du personnel concerné. Elles s'assurent de la cohérence de leur plan de travail avec celui élaboré au niveau régional (ou des SCA) et celui de leurs écoles SIAA. Elles collaborent avec l'agent de développement en milieu défavorisé, selon les modalités prévues par le comité régional de pilotage et dans le plan de travail conçu sur une base régionale (ou des SCA).
5. Participent au développement ou à la consolidation de l'expertise des agents de développement en milieu défavorisé, particulièrement en lien avec :
  - leur connaissance (caractéristiques, besoins, problématiques) de la commission scolaire, de ses écoles en milieu défavorisé et des jeunes du milieu;
  - l'expertise déjà développée et les actions en cours sur le territoire de la commission scolaire<sup>18</sup>;
  - le processus continu de planification, d'évaluation et de réajustement mis en place par les écoles SIAA.

### **Les commissions scolaires mandataires :**

6. Procèdent au recrutement de l'agent de développement en milieu défavorisé à la suite de la recommandation et de l'approbation du Comité régional de pilotage (ou des SCA).
7. Assurent la gestion administrative (autorité hiérarchique) liée à l'agent de développement en milieu défavorisé et, le cas échéant, selon le mandat confié par le comité régional de pilotage (ou des SCA), assurent la supervision professionnelle (autorité fonctionnelle) de cette personne.
8. Rendent compte annuellement, au comité régional de pilotage (ou des SCA), de l'utilisation des sommes allouées.

### **La commission scolaire d'origine de chacun des agents de développement en milieu défavorisé :**

9. Assure le lien d'emploi conformément aux dispositions des conventions collectives.

<sup>17</sup> Il revient à chaque commission scolaire de déterminer le personnel concerné par la réalisation de chacune des étapes du plan de travail.

<sup>18</sup> Par exemple : entretiens avec des personnes-clés des commissions scolaires ou des écoles.

## F. Le personnel de direction des écoles SIAA

Aux fins du projet de *déploiement de l'expertise et de l'accompagnement en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé, sur les territoires des directions régionales et des Services à la communauté anglophone*, le personnel de direction des écoles SIAA :

1. S'approprie les enjeux actuels et les priorités entourant les interventions en milieu défavorisé — par exemple, l'adoption de pratiques adaptées aux milieux défavorisés dans les écoles et dans les classes, le développement d'une expertise locale en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé ainsi que les actions qui pourraient être posées afin d'améliorer la situation —, s'assure de sa compréhension du projet, y adhère, et en fait la promotion auprès du personnel.
2. Contribue aux travaux réalisés, sur une base régionale (ou des SCA) et au niveau de la commission scolaire, relativement à la planification, à la conception, à la mise en oeuvre et au suivi, pour le territoire à couvrir, d'un plan de travail en vue du *déploiement de l'expertise et de l'accompagnement en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé*. Il collabore avec l'agent de développement en milieu défavorisé à chacune des étapes, selon les modalités prévues par le comité régional de pilotage ou dans le plan de travail conçu sur une base régionale (ou des SCA).
3. Dote l'école, avec la collaboration du personnel, d'un plan de travail en vue du *déploiement de l'expertise et de l'accompagnement en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé*, dont les composantes sont adaptées au contexte particulier de l'école et du milieu. Il s'assure de la cohérence du plan de travail de l'école avec celui qui est élaboré au niveau régional (ou des SCA) et celui de sa commission scolaire. Le cas échéant, il collabore avec l'agent de développement en milieu défavorisé, selon les modalités prévues par le comité régional de pilotage ou dans le plan de travail conçu sur une base régionale (ou des SCA).

Plus particulièrement, fait du développement professionnel en matière d'intervention en milieu défavorisé une priorité dans son école :

- Implique le personnel de l'école dans le choix des domaines d'intervention prioritaires (ex. : motivation des élèves, gestion de classe, lecture), dans la planification de stratégies ou de modalités d'accompagnement ainsi que des conditions utiles à un développement professionnel de qualité favorisant une expertise pertinente en intervention en milieu défavorisé et le réinvestissement dans l'action quotidienne;
  - Consolide et met en place les conditions propices à un développement professionnel de qualité<sup>19</sup> favorisant le développement et l'intégration d'une expertise en matière d'intervention en milieu défavorisé chez tous les membres du personnel, particulièrement chez le personnel enseignant.
4. Participe au développement ou à la consolidation de l'expertise des agents de développement en milieu défavorisé, particulièrement en lien avec :
    - la connaissance (caractéristiques, besoins, problématiques) de l'école et des jeunes du milieu;
    - l'expertise déjà développée, le processus de planification, d'évaluation et de réajustement mis en place dans l'école, et les actions en cours<sup>20</sup>;
  5. Intègre les aspects travaillés à l'égard du développement professionnel du personnel de l'école en matière d'intervention en milieu défavorisé (ou son plan de travail) à l'intérieur de sa planification annuelle actualisée.

---

<sup>19</sup> Par exemple : accompagnement par des pairs et des ressources professionnelles de l'école ou de la commission scolaire; groupes d'échanges et travail en collégialité; activités régulières de planification, mise à l'essai en classe et de suivi; organisation scolaire intégrant des moments de travail d'équipe; temps de dégagement; libération de membres du personnel enseignant pour le soutien aux collègues.

<sup>20</sup> Par exemple : la planification des écoles dans le cadre de la SIAA et des entretiens avec des personnes-clés des écoles.

## G. Les agents de développement en milieu défavorisé

**Le mandat principal des agents de développement en milieu défavorisé est de soutenir le *déploiement de l'expertise et de l'accompagnement en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé, dans les commissions scolaires et les écoles SIAA* du territoire des directions régionales et des Services à la communauté anglophone concerné.**

Aux fins de ce projet, les rôles et responsabilités des agents de développement en milieu défavorisé sont divisés ici en trois catégories :

- a. Développement de leur propre expertise en matière « d'intervention éducative en milieu défavorisé, d'accompagnement et de développement professionnel »
- b. Participation à la mise en place des conditions favorables à la réalisation du projet
- c. Accompagnement et soutien au développement professionnel en cohérence avec les plans de travail élaborés régionalement et localement (commissions scolaires et écoles)

### **a. Développement de leur propre expertise en matière *d'intervention éducative en milieu défavorisé, d'accompagnement et de développement professionnel***

*Avec le soutien de la Coordination des interventions en milieu défavorisé, et le cas échéant des responsables SIAA ou d'autres personnes-ressources sur les territoires concernés, les agents de développement en milieu défavorisé :*

1. Développent ou consolident leurs connaissances en lien avec les milieux défavorisés, les facteurs de protection et de risque en milieu défavorisé, les conditions liées à l'efficacité des interventions en milieu défavorisé et les caractéristiques des écoles plus efficaces en milieu défavorisé; développent leurs compétences à intégrer ces aspects dans l'exercice de leurs rôles et responsabilités, et ce, dans divers contextes (ex. : lors d'activités d'accompagnement avec le personnel des commissions scolaires et des écoles, dont le personnel enseignant; lors de comités de travail avec des partenaires de la communauté ou de collaborateurs).
2. Développent ou consolident leurs connaissances en lien avec les axes et les domaines d'intervention prioritaires en milieu défavorisé de même que leurs compétences à intégrer ces aspects dans l'exercice de leurs rôles et responsabilités, et ce dans divers contextes.

Il s'agit notamment de l'adaptation des interventions aux milieux défavorisés appliquée : aux apprentissages disciplinaires, à la lecture et à l'apprentissage par la lecture dans toutes les disciplines; à la motivation à apprendre dans différentes disciplines; aux diverses dimensions du climat scolaire, à la santé et aux conduites sociales des jeunes; aux activités parascolaires et culturelles; à la gestion des apprentissages et des comportements en classe; au décrochage et à l'absentéisme scolaires; aux devoirs et aux leçons; à la collaboration entre l'école, la famille et la communauté.

3. Développent ou consolident leur compréhension des processus par lesquels le changement des pratiques s'opère, afin de pouvoir les prendre en compte dans l'exercice de leurs rôles et responsabilités.
4. Développent ou consolident leurs connaissances et leur expertise en matière d'accompagnement et de développement professionnel de qualité dans un contexte de changement et visant l'adoption de pratiques adaptées aux milieux défavorisés dans les écoles et dans les classes, afin de pouvoir les prendre en compte dans l'exercice de leurs rôles et responsabilités.

5. Développent ou consolident leur vision d'ensemble :
  - de l'intervention éducative en milieu défavorisé dans le milieu scolaire au Québec (ex. : programmes, objectifs, caractéristiques, fonctionnement, clientèles, points communs, continuité des services);
  - des divers chantiers en cours dans le milieu scolaire (ex. : grands encadrements et éléments de la réforme de l'éducation; Plan d'action sur la lecture; *École communautaire*, *École éloignée en réseau*, *Approche École en santé*) et de leur contribution possible aux interventions en milieu défavorisé dans les écoles.
6. Développent ou consolident leur habileté à repérer, exploiter, vulgariser et communiquer l'information pertinente issue de la recherche sur les pratiques adaptées en milieu défavorisé et les données de l'évaluation de la SIAA, en fonction des problématiques à traiter dans l'exercice de leurs rôles et responsabilités.

*Avec le soutien des directions régionales (ou des SCA), particulièrement les responsables de la SIAA, ainsi que des commissions scolaires et des écoles SIAA, les agents de développement en milieu défavorisé :*

7. Développent ou consolident leurs connaissances (caractéristiques, besoins, problématiques) du territoire, des communautés, des commissions scolaires, des écoles et des jeunes concernés, de même que de l'expertise déjà développée et des actions en cours<sup>21</sup>, afin de prendre en compte les réalités du milieu dans leurs interventions et dans l'exercice de leurs rôles et responsabilités.
8. Développent ou consolident leurs connaissances en lien avec le processus continu de planification, d'évaluation et de réajustement mis en place par les écoles<sup>22</sup>, afin de pouvoir le prendre en compte dans l'exercice de leurs rôles et responsabilités.

## **b. Participation à la mise en place des conditions favorables à la réalisation du projet**

*Les agents de développement en milieu défavorisé :*

9. Collaborent avec le personnel de la direction régionale (ou des SCA), des commissions scolaires et des écoles SIAA, particulièrement les responsables SIAA, dans les domaines qui le requièrent (à définir régionalement et localement).
10. Participent à la planification, à la conception, à la mise en oeuvre et au suivi, pour le territoire à couvrir, d'un plan de travail en vue du *déploiement de l'expertise et de l'accompagnement en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé*, adapté au contexte particulier du territoire, des commissions scolaires et des écoles concernées<sup>23</sup>.

<sup>21</sup> À cet effet, les états de situation réalisés sur le territoire, les planifications stratégiques des commissions scolaires, les planifications des écoles concernées, les données de l'évaluation de la SIAA, de même que les entretiens menés auprès de personnes-clés de la direction régionale, des commissions scolaires et des écoles seront éclairants.

<sup>22</sup> Ce processus est soutenu par les commissions scolaires et par chacune des directions régionales ou des Services à la communauté anglophone, selon des modalités propres à chacune.

<sup>23</sup> À cet effet, le plan de travail relatif à ce projet préciserait les membres du personnel que les *Agents de développement en milieu défavorisé* seraient appelés à accompagner ou avec lesquels ils seraient appelés à collaborer. Par exemple : responsable SIAA à la direction régionale (ou aux CSA) et membres du comité de pilotage régional; responsable des interventions en milieu défavorisé, personnel professionnel et comité de pilotage des commissions scolaires; personnel de direction, membres du comité SIAA, personnel professionnel et de soutien, personnel enseignant des écoles, partenaires de la communauté.

11. Contribuent à rassembler et à communiquer au comité de pilotage régional (ou des SCA) les éléments d'information nécessaires au suivi et au réajustement du plan de travail établi régionalement dans le cadre de ce projet.
12. En collaboration avec les acteurs concernés, effectuent une veille « terrain » relativement aux problématiques et aux besoins particuliers des milieux desservis, de même qu'aux initiatives des commissions scolaires, des écoles et des communautés du territoire concerné qui semblent avoir un impact positif sur les pratiques en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé et sur la réussite des jeunes, et les documentent.
13. Avec la collaboration des acteurs concernés, documentent les modèles d'accompagnement et de développement professionnel perçus comme efficaces dans les milieux scolaires pour favoriser l'adoption de pratiques adaptées aux milieux défavorisés dans les écoles et dans les classes.
14. Contribuent au développement d'une expertise régionale et nationale en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé.

**c. Accompagnement et soutien au développement professionnel en cohérence avec les plans de travaux élaborés régionalement et localement**

*Les agents de développement en milieu défavorisé :*

15. Accompagnent le personnel concerné des commissions scolaires, et le cas échéant des écoles – selon les modalités prévues par le comité régional de pilotage (ou des SCA) ou dans le plan de travail conçu régionalement ou localement (commissions scolaires et écoles) – dans l'intégration d'une expertise en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé, d'accompagnement et de développement professionnel, à l'intérieur de leur domaine, discipline, dossier ou mandat respectif, afin d'habiliter ce personnel à favoriser l'adoption de pratiques adaptées aux milieux défavorisés dans les écoles et dans les classes.
  - Le personnel concerné des commissions scolaires peut comprendre des conseillers pédagogiques et en adaptation scolaire, des conseillers d'orientation, des psychoéducateurs.
  - Le personnel concerné des écoles peut comprendre le personnel de direction, des psychoéducateurs et des techniciens en éducation spécialisée, des conseillers d'orientation, des orthopédagogues, ou des membres du personnel enseignant.
16. Accompagnent les acteurs concernés des commissions scolaires, et le cas échéant des écoles – selon les modalités prévues par le comité régional de pilotage (ou des SCA) ou dans le plan de travail conçu régionalement ou localement (commissions scolaires et écoles) – dans leur réflexion en matière de développement professionnel efficace favorable au déploiement d'une expertise en matière d'intervention éducative en milieu défavorisé et à l'adoption de pratiques adaptées aux milieux défavorisés dans les écoles et dans les classes.

Par exemple :

- ✓ les thèmes stratégiques correspondant aux enjeux du milieu et aux besoins exprimés;
- ✓ le choix de formes d'accompagnement et d'activités de développement professionnel pertinentes et l'identification de conditions utiles favorisant le réinvestissement dans l'action quotidienne;
- ✓ la planification, la mise en œuvre et le suivi d'un plan de développement professionnel en matière d'intervention en milieu défavorisé, clair et réaliste à court, moyen et long terme.



17. Repèrent, exploitent, vulgarisent et communiquent l'information pertinente issue de la recherche sur les pratiques adaptées en milieu défavorisé et les données de l'évaluation de la SIAA, en fonction des sujets à traiter dans l'accompagnement des milieux scolaires.
18. Repèrent, adaptent ou conçoivent, avec la collaboration des acteurs concernés, des outils et des activités d'accompagnement efficaces pour favoriser l'adoption de pratiques adaptées aux milieux défavorisés dans les écoles et dans les classes.
19. Collaborent avec les acteurs concernés afin de favoriser une plus grande coordination et harmonisation sur un ensemble d'aspects pouvant avoir un impact sur l'efficacité des interventions en milieu défavorisé dans les écoles.

Par exemple :

- ✓ les activités de développement professionnel du personnel enseignant portant sur un même sujet (ex. : la lecture), peu importe par qui elles sont offertes (ex. : conseillers pédagogiques, personnel de soutien et d'expertise en adaptation scolaire, professionnels des services complémentaires du ministère, directions régionales, universités, autres);
  - ✓ les divers programmes ou actions en milieu défavorisé;
  - ✓ les divers chantiers en cours dans le milieu scolaire (ex. : Renouveau pédagogique; Plan d'action sur la lecture; *École communautaire*, *École éloignée en réseau*, *Approche École en santé*).
20. Coopèrent avec les réseaux existants, sur le territoire concerné, ayant des préoccupations liées à divers aspects de l'intervention en milieu défavorisé et contribuent, en collaboration avec les ressources concernées de la direction régionale (ou des SCA), à favoriser le partage d'expertise et des pratiques entre les acteurs d'une même région en matière d'intervention en milieu défavorisé.

## Annexe 1

### Rôles et responsabilités de la Coordination des interventions en milieu défavorisé

---

**De façon générale, la Coordination des interventions en milieu défavorisé poursuit son mandat actuel<sup>24</sup> au regard de la mise en œuvre de la stratégie, notamment :**

- Précise les finalités, les orientations, les rôles et responsabilités, les attentes et les objectifs liés à la stratégie et, s'il y a lieu, y apporte les ajustements nécessaires;
- Assure la réalisation des travaux qui relèvent du mandat du Comité national de pilotage et effectue les suivis concernant les décisions prises par le Comité;
- Favorise, pour tous les travaux menés dans le cadre de la mise en œuvre et du suivi de la stratégie, une participation collégiale entre la CIMD, la Direction générale des régions, les directions régionales et les Services à la communauté anglophone et leurs responsables SIAA;
- Avec les partenaires concernés, identifie et contribue à mettre en place, s'il y a lieu, les conditions favorisant la mise en œuvre de la stratégie aux plans national, régional et local.
- Offre, aux directions régionales et aux Services à la communauté anglophone, particulièrement les responsables SIAA, le soutien et l'accompagnement nécessaire à l'exercice de leurs rôles et responsabilités dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie;
- Offre des activités de sensibilisation, de soutien ou d'accompagnement relatives à l'ensemble de la démarche de la SIAA, au processus de planification des écoles et à l'intervention en milieu défavorisé; offre ces activités en collaboration avec les directions régionales et les Services à la communauté anglophone, aux commissions scolaires, et s'il y a lieu aux écoles, afin de soutenir le développement graduel de l'expertise de chacun à ce sujet;
- Met à la disposition des directions régionales, des commissions scolaires et des écoles, les tendances nationales et régionales des planifications des écoles, de même que les outils qui leur sont utiles à l'amélioration continue de la planification;
- Réalise des synthèses des résultats de recherche sur les pratiques concluantes en milieu défavorisé, les vulgarise et les rend disponibles. Met au point des outils, en relation avec divers défis, situations et problématiques en milieu défavorisé et les rend disponibles;
- Contribue, avec l'équipe d'évaluation de la stratégie, aux opérations préparatoires à l'évaluation de la mise en œuvre de la stratégie et de ses effets et aux opérations de rétroaction qui y sont reliées.

---

<sup>24</sup> On retrouvera le mandat initial de la CIMD dans le document « Rôles et responsabilités des partenaires de la SIAA », adopté par le Comité national de pilotage de la SIAA. Depuis, son mandat s'est ajusté aux besoins émergents et précisés dans le plan de travail de la SIAA 2005-2006 et 2006-2007.

## Annexe 2

### Rôles et responsabilités des directions régionales et des Services à la communauté anglophone au regard de la mise en œuvre de la SIAA

---

De façon générale, les directions régionales et les Services à la communauté anglophone, particulièrement les responsables SIAA, poursuivent, leur mandat actuel<sup>25</sup> au regard de la mise en œuvre de la SIAA, notamment :

- Collaborent avec les commissions scolaires au pilotage régional de la SIAA et à l'adoption d'une planification régionale annuelle;
- Soutiennent les commissions scolaires et les écoles dans la rédaction et la mise à jour du projet éducatif et des plans de réussite des écoles SIAA;
- Soutiennent les commissions scolaires et les écoles dans l'appropriation et l'utilisation des données issues de l'évaluation de la SIAA;
- Collaborent avec les commissions scolaires et les écoles à l'identification de besoins communs et soutiennent le réseautage entre les commissions scolaires et les écoles SIAA de leur territoire;
- Diffusent auprès des commissions scolaires et des écoles divers renseignements en lien avec la mise en œuvre de la SIAA, son évaluation et les suites possibles des interventions en milieu défavorisé.

Toutefois, il y a lieu de souligner que les ressources humaines consenties, le temps consacré et les modalités liées à l'exercice de leurs rôles et responsabilités varient considérablement d'un milieu à l'autre, selon les choix et les priorités définies régionalement avec la collaboration des structures de pilotage concernées. Dans certains milieux, les responsables régionaux de la SIAA et des personnes-ressources engagées dans le cadre de la SIAA ont déjà commencé à contribuer au développement d'une expertise régionale en matière d'intervention en milieu défavorisé.

---

<sup>25</sup> On retrouvera le mandat initial des directions régionales et des SCA, dans le cadre de la mise en œuvre de la SIAA, dans le document « Rôles et responsabilités des partenaires de la SIAA », adopté par le Comité national de pilotage de la SIAA. Depuis, leur mandat s'est ajusté aux besoins émergents et certains rôles ont été précisés dans le plan de travail de la SIAA 2005-2006 et 2006-2007.