



Aller plus loin, ensemble

ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE D'INTERVENTION AGIR AUTREMENT

SOMMAIRE
MAI 2010



FAITS SAILLANTS

L'évaluation de la stratégie d'intervention *Agir autrement* (SIAA) a permis de documenter sa mise en œuvre et ses effets entre 2002 et 2008. Ce rapport est important, non seulement parce qu'il renseigne sur l'atteinte des objectifs de la Stratégie, mais aussi parce qu'il identifie ce qui a bien et moins bien fonctionné, les actions à maintenir, à redresser ou à abandonner.

La SIAA apparaît prometteuse pour améliorer la réussite des élèves de milieux défavorisés. Toutefois, des modifications substantielles, tant dans son opérationnalisation que dans les conditions entourant sa mise en œuvre, doivent être apportées pour lui permettre de livrer son plein potentiel et générer les résultats attendus. Des gains significatifs ont été notés dans certaines écoles, mais ils se sont avérés insuffisants pour influencer le décrochage scolaire des élèves.

Les redressements auxquels nous appelons sont exigeants. D'abord exigeants parce qu'il est plus difficile de faire mieux quand on fait déjà bien. Certes, les taux de diplomation au secondaire sont trop bas, particulièrement en milieux défavorisés, mais nous ne devons pas oublier que notre système public d'éducation en est un de qualité. Il suffit de rappeler la performance des élèves québécois aux différents tests internationaux pour s'en convaincre (p. ex. PISA, PIRLS, etc.). Exigeants, ensuite, parce que pour s'attaquer plus efficacement à des problèmes aussi complexes que l'échec et le décrochage scolaires en milieux défavorisés, nous nous devons de recourir plus systématiquement aux savoirs et aux savoir-faire les plus éprouvés.

Cette intégration des connaissances, les écoles ne peuvent néanmoins la réaliser seules. Pour que le personnel scolaire puisse s'approprier des connaissances qui aideront à répondre plus efficacement aux besoins des élèves de milieux défavorisés, il doit être soutenu davantage. À défaut, les écoles tendent à reproduire ce qu'elles savent déjà faire, mais faire plus de la même chose est insuffisant pour améliorer la réussite de ces élèves. Sans l'accompagnement approprié, nos résultats montrent que faire autrement ne conduit pas nécessairement à faire mieux. Malheureusement, les institutions interpellées par cette responsabilité (commissions scolaires, Ministère) ne possèdent pas encore toutes les expertises pour assumer entièrement ce rôle. Cette capacité doit absolument être accrue et la création d'un institut voué au développement et au transfert de connaissances appliquées en éducation est une des voies proposées pour y parvenir.

Enfin, certaines pratiques organisationnelles – dans les écoles mais aussi au sein des commissions scolaires et du Ministère – doivent être revues pour assurer une mobilisation plus importante du personnel au sein des écoles ainsi que pour rendre le changement de pratiques signifiant et légitime aux yeux de la majorité. Cela est aussi exigeant, mais incontournable. Penser faire mieux et autrement sans examiner le contexte et les pratiques organisationnelles qui favorisent le maintien des pratiques actuelles est peu réaliste. Sans la mise en place des redressements proposés dans le rapport, nous doutons de la capacité de la Stratégie, ou de toute autre mesure similaire, à relever avec succès l'ambitieux projet collectif de réduire l'impact des inégalités sociales sur la scolarisation, de réduire l'échec scolaire parmi les élèves de milieux défavorisés et d'ainsi contribuer à réduire la pauvreté dans notre société.



1. La Stratégie a été difficile à mettre en œuvre pour la majorité des directions régionales, des commissions scolaires et des écoles. Plusieurs facteurs ont limité la capacité du Ministère et des commissions scolaires à offrir l'encadrement et le soutien dont les écoles avaient besoin pour s'approprier les étapes exigeantes de la démarche SIAA. Par ailleurs, plus les écoles ont été soutenues et plus elles ont développé leur capacité à apporter les changements souhaités.

2. La Stratégie a conduit à une amélioration significative mais partielle du potentiel éducatif : des effets positifs ont notamment été observés dans plusieurs écoles à l'endroit du climat scolaire, du soutien offert aux élèves en difficulté, de la violence et des comportements perturbateurs, ainsi que sur la collaboration école-familles. Néanmoins, aucun changement n'a été détecté à l'endroit des pratiques éducatives en classe. La majorité des changements de pratiques sont ainsi demeurés périphériques à la classe.

3. Conséquemment, les effets positifs de la Stratégie sur la réussite des élèves ont surtout été notés en matière de socialisation (relations entre pairs et avec les enseignants, conduites délinquantes et consommation de drogues), mais ne se sont pas étendus aux apprentissages scolaires ou à la motivation (réussite scolaire sur le plan de l'instruction). Les effets de la Stratégie apparaissent aussi limités du point de vue de la qualification : à l'exception de quelques effets sur les attitudes à l'égard de la poursuite des études, les intentions de décrocher de l'école et le nombre d'élèves décrocheurs n'ont pas changé.

4. Le potentiel de la Stratégie à accroître la réussite des élèves en milieux défavorisés est corroboré par l'ampleur accrue des effets positifs au sein des écoles affichant le plus les caractéristiques promues par la Stratégie (p. ex. mobilisation du personnel, vision partagée, planification, utilisation des connaissances issues de la recherche, etc.). Certaines conditions organisationnelles et sociogéographiques ont semblé faciliter l'adoption des pratiques promues par la SIAA (écoles de taille restreinte, présence d'un soutien proximal et continu).

5. Si certaines écoles (environ le tiers) ont davantage avancé dans la réalisation de la démarche structurée de la SIAA, d'autres, en revanche, ont éprouvé plus de difficultés à s'y mouler. Les écoles ont souvent (1) fonctionné à rebours, prenant d'abord les décisions d'action et les inscrivant ensuite au sein de leur planification, (2) obéi à une logique pragmatique de réponse aux tensions inhérentes au milieu (logique de répartition « équitable » de l'allocation reçue, de redistribution des allocations entre différents projets de l'école), (3) cherché à maintenir et étendre des actions ou des ressources professionnelles déjà existantes (embauches et réembauches, augmentation du temps de présence), ou (4) cherché à soutenir des interventions organisationnelles (diminution de ratios,

constitution de classes homogènes) ou parascolaires beaucoup plus que des interventions pédagogiques en classe centrées sur les apprentissages des élèves ou leur motivation. De manière générale, les écoles ont donc eu tendance à éviter les conflits et à faire plus de ce qu'elles faisaient déjà, à répéter leurs savoir-faire et projets précédents plutôt que de suivre une démarche qui aurait pu les conduire à remettre en cause les pratiques existantes au profit de nouvelles actions nécessitant un apprentissage.

6. L'analyse des processus entourant la mise en œuvre de la démarche planifiée de la SIAA a permis de mettre en lumière plusieurs facteurs explicatifs de l'écart entre ce qui était souhaité et ce qui a été réalisé dans les écoles dont, entre autres, la mobilité du personnel, les compréhensions variées et la complexité de la Stratégie (dans ses visées, dans ses actions), la mobilisation limitée de l'équipe-école et la centralisation de la SIAA autour des directions, un processus de planification peu mobilisant et trop administratif, un développement professionnel qui tarde à soutenir le changement de pratiques en classe, une animation et un soutien au changement au mieux timides au sein de plusieurs commissions scolaires, la faible valorisation, par les décideurs et praticiens, des connaissances issues de la recherche.

CONCLUSION

Les objectifs poursuivis par la Stratégie n'ont pas tous été atteints, en particulier ceux relevant des apprentissages et de la qualification des élèves. Nous n'en concluons pas moins qu'une mesure ministérielle comportant plusieurs ingrédients actuels de la Stratégie, mais **accompagnée de modifications substantielles à ses objectifs, ses mécanismes et ses conditions de déploiement**, présenterait le potentiel d'accroître significativement la réussite scolaire des élèves de milieux défavorisés et ce, sur tous les plans (instruction, socialisation, qualification). Nous estimons également que les **leviers pour mettre en place ces conditions sont** en très grande majorité sous le **contrôle** des politiciens, des fonctionnaires, des administrateurs, des professionnels de l'éducation (enseignants et non-enseignants), ainsi que des partenaires de la communauté. La majorité des entraves à la mise en œuvre de la SIAA paraît modifiable ou évitable à court, moyen et long termes.

RECOMMANDATIONS

Les recommandations du rapport se classent selon qu'elles visent les composantes de la Stratégie à maintenir, celles à revoir ou les conditions à réunir et consolider. Ainsi, les membres de l'équipe d'évaluation proposent :

Les composantes de la Stratégie à maintenir

1. *Que le Ministère maintienne, au sein du modèle d'action de la Stratégie, une démarche structurée et rigoureuse pour guider le déploiement et la consolidation de pratiques efficaces dans les écoles.*
2. *Que le Ministère continue à promouvoir le changement de pratiques sur la base d'une mobilisation collective des acteurs dans l'école.*
3. *Que le Ministère maintienne un programme d'évaluation de la mise en œuvre et des effets de la Stratégie.*

Les composantes de la Stratégie à revoir

4. *Que le Ministère réduise le nombre d'objectifs nationaux de la Stratégie en les centrant autour des principaux déterminants scolaires du décrochage (littératie, numératie, engagement scolaire) et que les écoles soient tenues de les intégrer à leur planification locale.*
5. *Que le Ministère dépouille les planifications SIAA de leur fonction de « reddition de comptes » au profit de leurs fonctions de mobilisation et de structuration de l'action.*

Les conditions à réunir et à consolider

6. *Que le Ministère et les commissions scolaires augmentent leur capacité à soutenir le développement professionnel dans les écoles et concentrent ce soutien sur la mobilisation du personnel, le choix, la mise en œuvre et le suivi de pratiques reconnues efficaces pour atteindre les objectifs nationaux.*
7. *Que le Ministère favorise la mise en place de mécanismes de communication permettant d'assurer une compréhension commune, adéquate et étendue des fondements et objectifs de la Stratégie, ainsi que des rôles et responsabilités de chacun.*
8. *Que le Ministère restreigne le nombre de dossiers et de mandats « prioritaires » à mener en parallèle par les écoles, qu'il examine la fusion de certaines mesures et des opérations de portrait et d'analyse de situation qui les accompagnent.*
9. *Que le Ministère rappelle aux personnes en autorité dans les commissions scolaires la nécessité d'afficher clairement et de manière continue l'importance accordée à la Stratégie.*
10. *Que les Commissions scolaires assurent l'accompagnement et facilitent la création de conditions propices à un élargissement du leadership dans l'école et au travail en réseau.*
11. *Que le Ministère et les commissions scolaires apportent une attention et un soutien accrus aux écoles de grande taille et aux écoles qui présentent des défis organisationnels particuliers.*
12. *Que le Ministère, en collaboration avec ses partenaires, identifie les mécanismes de gestion qui assureront que les ressources allouées soient utilisées pour atteindre les objectifs ciblés par la Stratégie.*
13. *Que le Ministère et les commissions scolaires identifient les principaux déterminants de la mobilité du personnel et mettent en place des mesures permettant de la réduire ou d'en atténuer les impacts.*



MÉTHODOLOGIE

L'évaluation de la mise en œuvre (MEO) de la Stratégie a reposé sur une utilisation mixte de méthodes quantitatives et qualitatives : questionnaires, entrevues individuelles ou de groupe, analyse documentaire. L'usage de questionnaires a surtout permis d'aborder la question de la conformité de la MEO, en rejoignant un grand nombre d'acteurs (plus de 2400 membres du personnel). Les entrevues ont quant à elles été privilégiées pour étudier les processus liés à cette mise en œuvre dans 20 écoles, en utilisant la méthode d'études de cas. **L'évaluation des effets** a principalement reposé sur des données recueillies annuellement (ou aux deux ans) entre 2002 et 2008 auprès des élèves (environ 30 000 par an) et des membres du personnel (environ 4 000 par an) d'un échantillon de 70 écoles (dont 11 anglophones) représentatives des 197 écoles ciblées par la Stratégie (la fusion de certaines écoles en cours de projet a ramené cet échantillon à 66 écoles). Ces données ont été comparées à celles recueillies auprès d'un échantillon de 11 écoles de comparaison. La progression des écoles SIAA échantillonnées a donc été comparée à celle des écoles de comparaison. Cette progression a été examinée en observant les changements d'une année à l'autre au niveau de l'école (portrait basé sur les données recueillies auprès des élèves ou des membres du personnel, puis agrégées par école) ainsi qu'à partir du suivi, pendant cinq ans, de deux cohortes d'élèves ayant expérimenté la SIAA dès leur entrée au secondaire. Des données en provenance du Ministère ont aussi été utilisées (résultats aux épreuves uniques, décrochage). Enfin, pour améliorer la capacité à attribuer les changements observés à l'intervention de la SIAA, nous avons aussi vérifié dans quelle mesure l'ampleur de ces changements variait en fonction du degré de mise en œuvre de la Stratégie dans les écoles.

L'équipe

CHERCHEUR PRINCIPAL ET DIRECTEUR DE L'ÉTUDE

Michel Janosz

Directeur, Groupe de recherche sur les environnements scolaires (GRES),
Université de Montréal

ÉVALUATION DES EFFETS

Co-chercheurs

Philip C. Abrami
Sylvie C. Cartier
Roch Chouinard
Nadia Desbiens
Jean-Sébastien Fallu

CLSP/CEAP, Université Concordia
GRES, Université de Montréal
GRES, Université de Montréal
GRES, Université de Montréal
GRES, Université de Montréal

Professionnelle

Sophie Pascal

ÉVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DANS LES ÉCOLES

Co-chercheurs

Jean Bélanger
François Bowen

GRES, Université du Québec à Montréal
GRES, Université de Montréal

Professionnels

Gilles Roy, Louis Turcotte, Eve Paquette, Célia Kremer

ÉVALUATION DE L'UTILISATION DES CONNAISSANCES ISSUES DE LA RECHERCHE

Co-chercheurs

Philip C. Abrami
Robert Bernard
Christian Dagenais

CLSP/CEAP, Université Concordia
CLIPP, Université de Montréal

Professionnelle

Larysa Lysenko

ÉVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DANS LES COMMISSIONS SCOLAIRES ET AU MINISTÈRE

Chercheur

Christian Dagenais

CLIPP, Université de Montréal

Professionnels

Frédéric Brière, Alexandre Chabot, Didier Dupont, Julie Dutil, Isabelle Van Pevenage