

Secrétariat de la littératie et de la numératie

Contexte

Le ministère de l'Éducation (le Ministère) est responsable du système d'éducation que constituent les écoles élémentaires et secondaires publiques de l'Ontario. Il lui revient d'élaborer les programmes d'études des écoles élémentaires et secondaires, d'établir les conditions d'obtention des diplômes par les élèves et de fournir du financement aux conseils scolaires. Le Ministère a également mis sur pied l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE), un organisme gouvernemental chargé d'exécuter des évaluations indépendantes du rendement des élèves en leur faisant passer des tests de lecture, d'écriture et de mathématiques. Il incombe au Ministère et aux conseils scolaires d'examiner les rapports d'évaluation de l'OQRE et d'apporter des ajustements à la stratégie et à la formation afin d'encourager l'amélioration continue des élèves. L'objectif global du Ministère est de faire en sorte que 75 % des élèves âgés de 12 ans obtiennent au moins le niveau 3, qui équivaut à une note de B, aux tests administrés par l'OQRE à l'échelle de la province en lecture, écriture et mathématiques.

Le Secrétariat de la littératie et de la numératie (le Secrétariat), l'organisme faisant l'objet de la présente vérification, a été établi en novembre 2004 afin de collaborer avec plus de 4 000 écoles

élémentaires relevant de 72 conseils scolaires. Il sert des écoles francophones et anglophones administrées par des conseils scolaires publics et catholiques. Le Secrétariat a pour mandat d'offrir un soutien aux conseils scolaires et aux écoles afin de les aider à s'acquitter de leurs responsabilités, qui consistent notamment à améliorer le rendement des élèves de la prématernelle à la 6^e année, mesuré par les tests de l'OQRE, et à réduire les écarts en matière de rendement pour les groupes d'élèves et les écoles affichant des résultats inférieurs.

Le Secrétariat travaille à l'amélioration du rendement des élèves en collaborant avec les conseils scolaires et les écoles pour fixer des objectifs, aider les conseils à mettre en oeuvre les initiatives du Secrétariat, et favoriser la bonne volonté et l'enthousiasme au sein du secteur de l'éducation. Le Secrétariat finance un certain nombre d'initiatives de programme visant à améliorer les stratégies d'enseignement et le rendement des élèves, et il emploie plus de 80 éducateurs chevronnés, appelés « agents du rendement des élèves », qui travaillent directement avec les écoles et les conseils scolaires de la province en vue de mettre en oeuvre les stratégies d'amélioration des compétences en lecture, écriture et mathématiques.

Depuis son établissement en 2004, le Secrétariat a dépensé 340 millions de dollars, dont près de 288 millions ont été transférés aux conseils

Figure 1 : Dépenses du Secrétariat de la littératie et de la numératie, 2004-2005-2008-2009
(en milliers de dollars)

Source des données : Ministère de l'Éducation

Programme	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	Total
Partenariat d'interventions ciblées de l'Ontario			24 747	34 470	33 436	92 653
Renforcement des capacités	8 485	34 232	8 725	4 195	3 775	59 412
Ressources	2 402	39 522	10 007			51 931
Cadre pour l'efficacité des écoles				11 700	11 400	23 100
Entraide-écoles					9 859	9 859
Équité des résultats			4 200	5 000		9 200
Stratégie de redressement			6 243			6 243
Programme de tutorat en salle de classe		1 613	1 642	1 511	1 205	5 971
Développement du caractère			1 731	1 689	1 505	4 925
Les écoles en action			377	749	953	2 079
autres programmes	13 981	5 480	3 128	0	0	22 589
Total des programmes	24 868	80 847	60 800	59 314	62 133	287 962
administration	890	8 135	14 285	15 028	13 279	51 617
Total des dépenses	25 758	88 982	75 085	74 342	75 412	339 579

scolaires pour les aider à atteindre les objectifs concernant le rendement des élèves. Les dépenses effectuées ces cinq dernières années sont exposées en détail à la Figure 1.

Le 1^{er} avril 2009, les deux secteurs du Ministère qui étaient responsables de l'amélioration du rendement des élèves, soit le Secrétariat de la littératie et de la numératie (de la prématernelle à la 6^e année) et la division Réussite des élèves/Apprentissage jusqu'à l'âge de 18 ans (de la 7^e à la 12^e année), ont été regroupés pour former la Division du rendement des élèves. Les responsabilités du Secrétariat demeurent en grande partie inchangées au sein de la nouvelle Division. Cette fusion des deux secteurs a été effectuée afin de mieux harmoniser les responsabilités du Ministère relativement à l'ensemble des élèves de la prématernelle à la 12^e année.

Objectif et portée de la vérification

Notre vérification avait pour objectif de déterminer si le Secrétariat de la littératie et de la numératie avait mis en place les procédures appropriées pour :

- mesurer l'efficacité des activités qu'il entreprend afin de s'acquitter de son mandat, qui consiste à s'assurer que les élèves ontariens ont atteint, à l'âge de 12 ans, un niveau élevé en lecture, écriture et mathématiques, et faire rapport à ce sujet;
- veiller à ce que les paiements de transfert qu'il verse aux conseils scolaires soient correctement gérés et affectés aux secteurs qui nécessitent le plus grand soutien afin d'améliorer les niveaux de rendement des élèves.

Dans le cadre de notre vérification, nous avons fait des recherches sur les pratiques relatives au rendement des élèves dans d'autres administrations, examiné et analysé les dossiers et les directives,

politiques et procédures administratives du Ministère, et interviewé des membres du personnel du Ministère ainsi que des agents de supervision et les directions d'un conseil scolaire francophone et de cinq conseils scolaires anglophones de la province. Nous avons visité les conseils scolaires suivants : le Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud, le Toronto Catholic District School Board, le Peel District School Board, le Thames Valley District School Board, le Lakehead District School Board et le Thunder Bay Catholic District School Board. Notre vérification a également comporté un examen des activités connexes de la Direction des services de vérification interne du ministère. Nous avons passé en revue les rapports récents de la Direction, et avons tenu compte de ses travaux et de toute question qui nous est apparue pertinente dans la planification de notre vérification.

Résumé

Le gouvernement de l'Ontario a pris un engagement important à l'égard de l'amélioration du rendement des élèves quand, en 2004, il a fixé un objectif selon lequel 75 % de tous les élèves de 12 ans (6^e année) devaient avoir atteint, en 2008, la norme de niveau 3 (équivalent à une note moyenne de B) aux tests administrés à l'échelle de la province en lecture, écriture et mathématiques. Le ministère de l'Éducation (le Ministère) n'a pas réalisé cet objectif en 2008, mais il a accompli des progrès considérables ces cinq dernières années, et le taux d'élèves ayant atteint le niveau 3 aux tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) a augmenté pour passer de 56 % en 2003-2004 à 65 % en 2007-2008 (le présent rapport utilise les chiffres de 2007-2008, car les résultats de 2008-2009 n'étaient pas disponibles au moment de notre vérification).

Il ne sera pas facile d'accroître encore plus le pourcentage d'élèves obtenant une note moyenne de B aux tests de littératie et de numératie de

l'OQRE. Dans le cadre de notre vérification, nous avons relevé un certain nombre de domaines qui pourraient être améliorés en vue d'aider à la réalisation de cet objectif.

Nous avons notamment observé ce qui suit :

- Le Secrétariat de la littératie et de la numératie (le Secrétariat) et les conseils scolaires que nous avons visités avaient effectué certaines évaluations limitées de la façon dont les initiatives de programme du Secrétariat avaient contribué à l'amélioration du rendement des élèves, mais il faudra procéder à d'autres analyses pour évaluer l'efficacité des divers programmes pour ce qui est d'améliorer les résultats des élèves. Une analyse plus approfondie de ce domaine aurait permis au Secrétariat de s'assurer que les fonds de près de 288 millions de dollars qu'il a engagés ont été affectés aux initiatives qui génèrent les plus grands avantages.
- L'information contenue dans les rapports soumis par les conseils scolaires ne suffisait pas à garantir au Secrétariat que les fonds avaient été affectés à ses initiatives ni à suivre leur incidence au fil du temps sur le rendement des élèves. Ce manque de rapports structurés sur les finances et le rendement limite la capacité du Secrétariat de procéder à une évaluation comparative de ses initiatives de programme. Étant donné que le délai d'intervention du Secrétariat prend fin après que les élèves ont atteint l'âge de 12 ans, il importe que celui-ci élabore des programmes d'amélioration efficaces qui seront exécutés durant cette période cruciale. Pour ce faire, il doit savoir quelles sont les initiatives de programme qui donnent les meilleurs résultats et quelles sont celles qui doivent être modifiées ou éliminées.
- Les plans d'amélioration des conseils scolaires ont été mis en branle pour aider les enseignants, les directions et le personnel des conseils à planifier et à employer des stratégies visant à améliorer le rendement des élèves. Le Ministère a élaboré un cadre pour

aider les conseils scolaires et les écoles à mettre en oeuvre un processus de planification efficace en matière d'amélioration. Cependant, au Secrétariat et aux conseils que nous avons visités, les plans ne faisaient pas l'objet d'une documentation, d'une surveillance et de rapports suffisants pour évaluer s'ils contribuaient à améliorer le rendement des élèves. Étant donné qu'il exerce une surveillance limitée, le Secrétariat ne disposait pas de l'information requise pour cerner les habitudes et les tendances au sein des conseils scolaires. Il ne pouvait donc pas déterminer l'efficacité des divers plans et faire en sorte que les initiatives donnant les meilleurs résultats soient communiquées à d'autres conseils.

- Le financement des programmes du Secrétariat n'a pas toujours été affecté aux conseils scolaires et aux écoles ayant les plus grands besoins. Le financement de certaines initiatives d'amélioration du Secrétariat était fondé sur l'effectif quotidien moyen (plutôt que sur les besoins relatifs); dans d'autres cas, le Secrétariat n'a pas été en mesure d'expliquer avec précision comment on déterminait le montant de financement accordé à chacun des conseils scolaires. Par exemple, nous avons constaté, relativement à un programme important, que le financement octroyé au conseil comptant le plus grand nombre d'écoles désignées comme affichant un faible rendement correspondait à seulement 17 \$ par élève, tandis que plusieurs conseils ne comptant aucune école désignée comme affichant un faible rendement avaient reçu le double de ce montant par élève.
- Certains conseils agissent couramment à titre de « banquiers » pour le compte du Secrétariat et se chargent de distribuer les fonds à des tiers ou à d'autres conseils. Nous nous interrogeons sur la nécessité de tels arrangements, et nous avons constaté qu'il n'y avait pas de protocoles d'entente ou d'accords conclus par le Secrétariat et les conseils « banquiers » énonçant les

responsabilités et rôles respectifs, les rapports de responsabilisation, les exigences de rapports et les niveaux de service devant être fournis. En outre, le Secrétariat payait à ces conseils des frais administratifs qui nous ont semblé excessifs dans certains cas.

- Les notes finales des bulletins de la plupart des élèves devraient être relativement comparables aux résultats qu'ils ont obtenus aux tests de lecture, d'écriture et de mathématiques de l'OQRE. Le Ministère n'effectue pas ce genre de comparaison, mais nous avons procédé à notre propre analyse comparative des notes des bulletins et des résultats obtenus aux tests de l'OQRE. Aux conseils scolaires que nous avons visités, nous avons constaté qu'environ la moitié des notes des bulletins des élèves de 3^e et de 6^e années correspondaient aux résultats obtenus aux tests. Une portion (43 %) des notes des bulletins se situaient à plus ou moins un niveau d'évaluation par rapport aux résultats obtenus aux tests de l'OQRE, et le nombre de notes des bulletins dépassant les résultats obtenus aux tests de l'OQRE était plus de deux fois plus élevé que le nombre de notes qui y étaient inférieures. Nous croyons que ce type d'analyse s'avérerait utile – des écarts importants pourraient mettre en exergue des domaines où il serait justifié d'examiner l'apport d'ajustements aux pratiques d'évaluation des élèves ou aux tests que fait passer l'OQRE.

RÉPONSE GLOBALE DU MINISTÈRE

Nous tenons à remercier le Bureau du vérificateur général des efforts qu'il a déployés pour préparer le présent rapport; les recommandations formulées aideront le Secrétariat de la littératie et de la numératie à améliorer les activités qu'il entreprendra à l'avenir.

En 2008, une société chef de file dans le domaine de la recherche a évalué les initiatives menées par le Ministère entre février 2007 et octobre 2008 en vue d'améliorer le rendement

des élèves, et a conclu que « durant sa courte histoire, le Secrétariat de la littératie et de la numératie de l'Ontario a eu un impact majeur, et principalement très positif, sur le système d'éducation de l'Ontario ». En six ans, le taux d'élèves de 3^e et de 6^e années atteignant le niveau 3 aux tests de l'OQRE est passé de 56 % à 67 %, les écarts de rendement des élèves qui apprennent l'anglais et des élèves ayant des besoins spéciaux ont été réduits, et le pourcentage d'écoles élémentaires de l'Ontario où moins de la moitié des élèves répondent aux attentes provinciales a été ramené de 19 % à moins de 5 %. Le taux d'obtention de diplômes dans les écoles secondaires de l'Ontario a augmenté, le pourcentage d'élèves obtenant leur diplôme en cinq ans étant passé de 68 % à 77 %. À l'échelle internationale, le système scolaire de l'Ontario est reconnu comme un système axé sur « l'excellence et l'équité », un chef de file dans l'amélioration continue des résultats des élèves échelonnée sur plusieurs années, qui veille à accroître à la fois le rendement des élèves et l'équité entre les divers groupes d'élèves.

Le Ministère a fait preuve de leadership en transformant la culture d'enseignement et d'apprentissage dans les écoles de l'Ontario. Le Secrétariat doit maintenant fonctionner dans un cycle continu de recherche et de dialogue avec les conseils scolaires et les écoles dans le but d'élaborer des stratégies, de mettre en oeuvre des projets pilotes et d'évaluer les résultats des efforts à des fins d'amélioration et d'expansion.

Les initiatives du Ministère sont mises en oeuvre de manière intégrée, afin d'améliorer l'apprentissage et le rendement des élèves tout en réduisant les écarts. Tandis que les différents programmes sont évalués à divers degrés, il est difficile de quantifier l'incidence de chacune des stratégies. L'analyse des résultats montre que notre approche est efficace et confirme que le Ministère, en collaboration avec les conseils scolaires de district, les écoles et le personnel,

réussit à améliorer de manière importante le rendement des élèves et à combler les écarts. Le Ministère reconnaît qu'il doit renforcer certains domaines, et les recommandations l'aideront dans cette tâche.

Constations détaillées de la vérification

MESURE DE L'EFFICACITÉ DES PROGRAMMES ET COMMUNICATION DES RÉSULTATS

Le Ministère a pour priorités de faire en sorte que le rendement des élèves atteigne des niveaux élevés, de réduire les écarts de rendement des élèves et de maintenir une confiance élevée du public à son égard. Il a mis en oeuvre un certain nombre d'initiatives pour faire en sorte qu'un plus grand nombre d'élèves réussissent. L'une de ces initiatives est la Stratégie de littératie et de numératie, qui détermine les pratiques permettant d'améliorer le rendement des élèves. La stratégie Appuyer chaque élève, pour sa part, vient confirmer que de solides compétences en littératie et en numératie constituent le fondement essentiel du rendement scolaire pris dans son ensemble. Par conséquent, l'objectif du Secrétariat est de s'assurer que tous les élèves acquièrent un niveau élevé de littératie, de numératie et de compréhension, et qu'à l'échelle de la province, 75 % des élèves âgés de 12 ans (6^e année) ont atteint la norme provinciale (niveau 3 ou note moyenne de B) aux tests de lecture, d'écriture et de mathématiques (en 2008 selon l'objectif original). La Figure 2 montre les résultats obtenus aux tests de l'OQRE ces cinq dernières années.

Au cours des cinq dernières années, les résultats moyens dans les écoles francophones et anglophones ont globalement augmenté de presque 10 %, pour passer de 56 % à 65 %. Les écoles francophones ont atteint l'objectif du Ministère en 2007-2008,

Figure 2 : Pourcentage d'élèves de 6^e année ayant atteint ou dépassé la norme provinciale (niveau 3 aux tests de l'OQRE ou note moyenne de B)

Source des données : Office de la qualité et de la responsabilité en éducation

	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	Augmentation
Écoles anglophones						
nombre d'élèves	146 169	143 421	146 711	145 901	140 420	
lecture (%)	58	53	64	64	66	8
écriture (%)	54	59	61	61	67	13
mathématiques (%)	57	60	61	59	61	4
moyenne (%)	56	61	62	61	65	9
Écoles francophones						
nombre d'élèves	6 760	6 672	6 540	6 639	6 390	
lecture (%)	63	67	68	68	75	12
écriture (%)	68	70	73	74	80	12
mathématiques (%)	70	74	76	76	78	8
moyenne (%)	67	70	72	73	78	11

c'est-à-dire l'obtention du niveau 3 en lecture, en écriture et en mathématiques par au moins 75 % des élèves de 12 ans, mais les écoles anglophones n'y sont pas parvenues. Le pourcentage d'élèves anglophones de 12 ans ayant atteint la norme de niveau 3 n'est toujours que de 65 %. Cependant, les pourcentages d'élèves ayant obtenu le niveau 2,7 (qui est inférieur d'environ 10 % au niveau 3) en lecture, en écriture et en mathématiques étaient de 79 %, 85 % et 75 % respectivement. Cela nous amène à penser que l'objectif du Ministère selon lequel 75 % des élèves de 12 ans doivent obtenir le niveau 3 aux examens de l'OQRE, bien que difficile à atteindre, n'est pas déraisonnable. Le Ministère a récemment confirmé cet objectif.

En novembre 2005, lors d'un colloque parrainé par le Secrétariat, le premier ministre a mentionné que quatre élèves sur dix n'atteignaient pas la norme provinciale et a ajouté ce qui suit : « Cela signifie que ces enfants sont à risque. Ils sont à risque d'avoir de piètres résultats tout au long de leurs années d'études. Ils sont à risque de décrocher au niveau secondaire. Ils sont à risque de ne pas atteindre leur plein potentiel. » De meilleurs résultats aux tests signifient qu'il y a progrès, mais il ressort clairement des résultats susmentionnés

que 3,5 élèves sur 10 n'atteignaient pas la norme provinciale en 2008, et que ceux-ci pouvaient donc être à risque. À cet égard, bien que des progrès soient réalisés, le Ministère n'a pas encore atteint son objectif global selon lequel 75 % des élèves de 12 ans devaient obtenir au moins le niveau 3 aux examens de l'OQRE (objectif qui devait être atteint originalement en 2008). Il nous a fait savoir qu'il prévoyait réaliser cet objectif en poursuivant un certain nombre d'initiatives, notamment :

- renforcer les réseaux d'éducateurs qui mettent l'accent sur les travaux des élèves et la pédagogie efficace afin que les éducateurs puissent apprendre les uns des autres;
- soutenir le travail des leaders pour l'efficacité des écoles au moyen de séances d'apprentissage professionnel;
- renforcer la capacité au niveau des conseils scolaires;
- soutenir la planification de l'amélioration des conseils;
- mettre à profit le Cadre pour l'efficacité des écoles et assurer son maintien;
- continuer d'offrir un soutien sur le terrain par l'entremise des agents du rendement des élèves;

- intensifier l'aide offerte aux conseils scolaires affichant un faible rendement;
- analyser et utiliser les données pour cibler les stratégies d'amélioration en fonction des domaines où les besoins sont les plus grands.

Le Ministère s'appuie sur les résultats obtenus aux examens de l'OQRE pour mesurer le succès de ses programmes. Cette façon d'évaluer la réussite ne tient toutefois pas compte de l'effet qu'ont les programmes sur les mêmes élèves au fil du temps. D'autres administrations font le suivi des résultats obtenus par différents élèves aux tests au fil du temps, par exemple en comparant les résultats d'un groupe particulier d'élèves de 6^e année aux résultats qu'ils ont obtenus trois ans plus tôt, quand ils étaient en 3^e année (une méthode appelée « suivi de la cohorte »). Selon nous, si le Ministère effectuait un suivi de ce type en plus de son analyse des résultats obtenus aux examens, il aurait une meilleure mesure de la valeur générée par son investissement dans les programmes et les initiatives.

Une autre mesure du rendement des élèves a trait à l'écart entre les résultats obtenus par les écoles et les groupes d'élèves au rendement élevé et les résultats obtenus par ceux qui affichent un faible rendement. La recherche en éducation montre que les administrations dans lesquelles l'écart entre les écoles et les groupes d'élèves au rendement le plus élevé et ceux qui affichent le rendement le plus faible est moins important ont également tendance à obtenir des résultats moyens plus élevés que les administrations où cet écart est plus grand. Cependant, l'Ontario ne divulgue pas publiquement l'ampleur de l'écart entre les résultats obtenus par ceux qui ont le rendement le plus élevé et ceux qui ont le rendement le moins élevé. Cette mesure aiderait le Ministère à déterminer s'il atteint ses objectifs et s'acquitte de ses responsabilités à l'égard du rendement des élèves, et lui permettrait de voir si l'écart s'amenuise au fil du temps pour certains groupes d'élèves et certaines écoles.

RECOMMANDATION 1

Le Ministère de l'Éducation doit élaborer des indicateurs plus détaillés pour mesurer et déclarer l'efficacité de ses initiatives visant à améliorer le rendement des élèves. Outre le fait de communiquer le pourcentage d'élèves de 12 ans qui atteignent ou dépassent la norme provinciale, il doit également envisager de produire des rapports sur les variations de l'écart entre les résultats obtenus par les écoles et les groupes d'élèves qui ont le rendement le plus élevé et ceux qui ont le rendement le moins élevé, ainsi que sur le rendement affiché au fil du temps par des cohortes particulières d'élèves qui participent à des programmes et à des initiatives visant à améliorer leur rendement.

RÉPONSE DU MINISTÈRE

Le Ministère convient du fait que des indicateurs additionnels s'avéreraient utiles pour ce qui est de déclarer l'efficacité de ses initiatives visant à améliorer le rendement des élèves. En septembre 2009, l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) a commencé à communiquer l'information sur le suivi des cohortes d'élèves et le rendement qu'ils affichaient au fil du temps. Cette analyse était tributaire de la pleine mise en oeuvre du numéro d'immatriculation scolaire de l'Ontario par le Ministère, qui vise à permettre le suivi de chaque élève.

En outre, l'OQRE produit pour le Ministère et les conseils scolaires un rapport sur les résultats obtenus aux tests par des groupes particuliers d'élèves. Le Ministère utilise ces renseignements pour faire un suivi au fil du temps de l'écart de rendement entre la population totale d'élèves et des groupes particuliers d'élèves (par exemple, les élèves qui apprennent l'anglais, les élèves ayant des besoins spéciaux et les élèves de sexe masculin). Le Ministère fait aussi un suivi de l'évolution des tendances concernant les

proportions d'élèves aux niveaux 1 à 4. Cette information permet d'étayer la planification et les priorités du Ministère d'une année à l'autre.

Le Ministère continuera d'examiner et d'utiliser ces renseignements pour évaluer plus à fond l'efficacité de ses programmes et perfectionner ses initiatives visant à améliorer le rendement des élèves et à réduire les écarts.

PLANS D'AMÉLIORATION DES CONSEILS SCOLAIRES

Les plans d'amélioration des conseils scolaires visent à aider les enseignants, les directions et les cadres supérieurs des conseils à planifier et à mettre en oeuvre des stratégies pour améliorer le rendement des élèves à court et à long terme. Ces plans constituent également un mécanisme par lequel le public peut tenir les écoles et les conseils responsables du rendement des élèves, et par lequel l'amélioration peut être mesurée. Un plan d'amélioration efficace comporte des stratégies en matière d'amélioration, des indicateurs de rendement, des objectifs de rendement, des calendriers pertinents et des rapports sur le rendement des élèves.

Achèvement et examen des plans d'amélioration

Les conseils scolaires, les surintendants de l'éducation, les directions et les enseignants ont tous des rôles différents à jouer dans la préparation et la surveillance des plans d'amélioration aux niveaux des conseils scolaires et des écoles. Le Ministère a produit un certain nombre de lignes directrices afin d'aider les conseils à préparer des plans d'amélioration efficaces. L'une de ces lignes directrices est le Cadre pour l'efficacité des écoles, qui fournit des indicateurs clés de l'efficacité des écoles en vue de renforcer la capacité des conseils et des écoles :

- de déterminer les forces et les faiblesses;
- d'exécuter des auto-évaluations et des analyses;

- d'en arriver à une meilleure planification de l'amélioration;
- de mettre en oeuvre des stratégies de rendement élevé;
- de déterminer les stratégies de surveillance et de rétroaction requises aux fins de l'amélioration et de la responsabilisation.

Au début de 2008, un expert-conseil engagé par le Ministère pour examiner les plans d'amélioration des conseils scolaires a indiqué dans son rapport que les plans existaient sous une grande variété de formes, et qu'il était donc difficile pour le Secrétaire de déterminer les habitudes et les tendances d'un conseil à l'autre. En outre, l'absence de modèle commun de planification limitait la possibilité d'utiliser un langage commun qui pourrait aider les conseils scolaires à reproduire les pratiques efficaces employées par d'autres conseils. En réponse à ce rapport, le Ministère a adopté des objectifs « SMART » (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et en temps opportun) devant être intégrés aux plans d'amélioration. Le Ministère a recommandé que les conseils scolaires élaborent leurs plans d'amélioration en se fondant sur ces objectifs SMART.

Les conseils scolaires n'ont pas l'obligation formelle de soumettre leurs plans d'amélioration au Ministère, mais nous avons constaté que les 72 conseils lui ont présenté leurs plans tous les ans. Nous avons toutefois observé qu'il y avait peu de documents montrant que, une fois les plans reçus par le Ministère, ceux-ci étaient examinés pour s'assurer que tous les éléments essentiels d'un plan efficace avaient été pris en compte. Nous avons sélectionné un échantillon de 13 plans d'amélioration provenant de conseils scolaires de grande et de petite taille et avons constaté que les objectifs SMART établis par certains conseils étaient vagues et difficiles à mesurer et échappaient au contrôle direct des conseils. Afin que son initiative SMART donne les résultats attendus, le Ministère doit examiner les plans d'amélioration et documenter le degré de conformité de chaque conseil aux lignes directrices SMART.

Les agents du rendement des élèves du Ministère ont notamment pour responsabilité de travailler avec les conseils scolaires à l'établissement des objectifs de rendement des élèves et à l'élaboration des plans d'amélioration. Il n'y a toutefois aucun document montrant qu'une rétroaction a été fournie aux conseils scolaires pour leur indiquer s'ils ont inclus tous les éléments requis d'un plan efficace. Nous avons été informés que les agents du rendement des élèves fournissent une rétroaction de vive voix uniquement. En l'absence d'une documentation constante et concise portant sur ces discussions informelles, il n'y a aucune assurance que les possibles lacunes relatives au processus de planification de l'amélioration ont été communiquées aux responsables concernés du conseil scolaire. Cette absence de documentation, conjuguée au manque d'examen cohérents et détaillés, amoindrit la capacité du Secrétariat d'effectuer un suivi pour savoir si les lacunes précédemment observées ont été réglées.

Surveillance et déclaration de la réalisation des plans

Dans le cadre de notre examen du processus de planification de l'amélioration, nous avons constaté que les mécanismes de responsabilisation mis en place par le Ministère étaient informels et qu'il y avait une absence quasi totale de documentation connexe. Le Secrétariat n'oblige pas les conseils scolaires à communiquer périodiquement les résultats de la surveillance et de la mesure de leurs objectifs en matière d'amélioration; il laisse plutôt aux conseils le soin de décider de la façon de surveiller les plans d'amélioration et du moment où cette surveillance a lieu. Par conséquent, le Ministère a peu de garanties que les écoles respectent les objectifs ou les calendriers de leurs plans d'amélioration et que des mesures correctives sont prises, au besoin, pour atteindre les objectifs. Nous avons observé que la Colombie-Britannique conclut avec les conseils scolaires un contrat officiel en matière de rendement, afin de surveiller plus étroitement leurs plans d'amélioration. Ce contrat stipule que les conseils

doivent soumettre leurs objectifs, leurs indicateurs de rendement et les progrès réalisés concernant l'amélioration du rendement des élèves. En outre, tout objectif non atteint est soit reporté jusqu'à ce qu'il soit réalisé, soit supprimé, avec une explication indiquant pourquoi il n'est plus pertinent.

Nous avons examiné les plans d'amélioration de 13 conseils scolaires et avons constaté que 10 d'entre eux n'avaient pas fourni de renseignements sur les progrès accomplis relativement à la mise en oeuvre des stratégies d'amélioration antérieures. Les 13 conseils scolaires ontariens échantillonnés avaient mis en place des mécanismes pour suivre et communiquer l'atteinte des objectifs, mais, en général, ils ne les utilisaient pas. Nous avons observé que le ministère de l'Éducation de l'Alberta fournit du financement au titre des projets d'amélioration des élèves, et que les conseils scolaires de cette province sont tenus de soumettre des rapports annuels qui incluent des renseignements financiers ainsi que les résultats atteints relativement à l'apprentissage des élèves, les leçons retenues et les pratiques efficaces ayant la plus grande incidence sur l'apprentissage des élèves. En l'absence de documentation appropriée, de surveillance et d'évaluations objectives au sujet des résultats découlant des stratégies d'amélioration, il est difficile pour le Secrétariat de s'assurer que les plans d'amélioration des conseils scolaires atteignent les objectifs prévus. Des plans d'amélioration plus détaillés des conseils, qui déterminent si les objectifs ont été atteints et proposent des mesures à prendre lorsqu'ils ne le sont pas, aideraient le Secrétariat à examiner les résultats découlant des stratégies de programme des conseils scolaires.

Afin de mieux cerner les tendances générales à l'échelle de la province, le Secrétariat reçoit tous les ans un examen à mi-parcours de chacun des 72 conseils scolaires. Cet examen comprend les réponses à un certain nombre de demandes de renseignements du Secrétariat, y compris un résumé des initiatives prises par les conseils pour améliorer le rendement des élèves. Ce rapport est utilisé principalement comme document de

planification par le Ministère, et il sert également d'outil d'auto-évaluation pour les conseils scolaires. Il n'inclut toutefois pas de renseignements sur l'atteinte des objectifs des plans d'amélioration du rendement – un type d'information qui faciliterait la tâche du Ministère quand celui-ci essaie de cerner les tendances.

Le Secrétariat ne dispose pas de procédures officielles visant la prise de mesures correctives lorsqu'il détermine qu'un conseil scolaire a affiché un rendement faible dans l'un ou l'autre des domaines mentionnés dans l'examen à mi-parcours. Le personnel du Ministère nous a informés que des discussions informelles avaient lieu avec le conseil concerné, auxquelles participent les agents du rendement des élèves du Ministère, en vue d'élaborer des stratégies d'amélioration. Nous n'avons trouvé aucun document relatif à cette procédure. En outre, aucun des conseils scolaires que nous avons visités n'avait reçu de rapport de suivi du Secrétariat indiquant qu'il y avait conformité aux attentes du Ministère en matière d'amélioration ou que des mesures correctives devaient être prises. Le personnel d'un conseil que nous avons visité nous a dit qu'il serait utile que le Secrétariat fournisse une rétroaction écrite concernant les rapports de mi-parcours, afin d'éviter les malentendus qui se produisent parfois lorsque les agents du rendement des élèves se limitent à formuler des commentaires de vive voix. Si une rétroaction était fournie de façon formelle, le Ministère disposerait également d'un fondement plus objectif sur lequel s'appuyer pour évaluer l'efficacité des agents du rendement des élèves.

Nous avons aussi constaté qu'en général les parents et les autres intervenants n'ont pas accès aux plans d'amélioration des conseils scolaires aux fins d'examen. Seulement 3 des 13 conseils scolaires que nous avons visités avaient affiché leur plan d'amélioration sur leur site Web. En Colombie-Britannique, les contrats de rendement des conseils ainsi que le plan d'amélioration de chaque district scolaire sont mis à disposition sur les sites Web des

conseils et des écoles afin que les parties intéressées puissent les examiner.

RECOMMANDATION 2

Pour s'assurer que le processus de planification de l'amélioration offre un soutien suffisant aux conseils, aux administrateurs, aux directions et aux enseignants pour ce qui est d'aider les élèves à améliorer leurs résultats et à réaliser des progrès vers l'atteinte de la norme provinciale aux tests de rendement, le ministère de l'Éducation doit :

- mettre en oeuvre un processus officiel d'examen des plans d'amélioration pour aider à garantir l'inclusion de tous les éléments que nécessite un plan efficace;
- exiger que les conseils scolaires affichent en ligne leurs plans d'amélioration afin d'accroître la responsabilisation et la transparence;
- envisager d'adopter la pratique ayant cours dans certaines autres provinces, qui consiste à conclure avec les conseils scolaires un contrat officiel obligeant ceux-ci à communiquer périodiquement les résultats obtenus relativement à l'atteinte des objectifs contenus dans leurs plans d'amélioration;
- documenter comme il se doit le résultat de ses activités de surveillance, et indiquer toute mesure corrective devant être prise et tout suivi subséquent lorsque les plans ne sont pas complets.

RÉPONSE DU MINISTÈRE

Le Ministère convient du fait que le processus de planification de l'amélioration des conseils et la documentation connexe doivent être améliorés. Un plan d'amélioration conçu par un conseil vise à formuler clairement les mesures requises en vue d'améliorer l'apprentissage et le rendement des élèves de la maternelle à la 12^e année. Pour y arriver, la méthode la plus efficace consiste à combiner les mesures de pression et les mesures de soutien.

Depuis 2005-2006, le Ministère fournit tous les ans une rétroaction aux conseils scolaires à l'appui du perfectionnement continu de leurs plans d'amélioration. En 2007, on a créé le Cadre pour l'efficacité des écoles afin d'orienter les analyses et la planification de l'amélioration des écoles et des conseils. En 2008, on a demandé à un chef de file mondial dans le domaine de l'amélioration du rendement des élèves et de la planification de l'amélioration de procéder à un examen complet de tous les plans d'amélioration des conseils. Il a formulé des recommandations, contenues dans un rapport écrit remis à chacun des conseils, sur les façons de perfectionner les plans et de fournir au Ministère des analyses détaillées, et l'on s'est fondé sur ce rapport pour apporter des améliorations durant l'année. En 2008-2009, le Ministère a élaboré un modèle concernant les éléments que l'on s'attend à retrouver dans un plan efficace. On a recueilli les plans des conseils scolaires en juin 2009, et un rapport d'examen écrit indiquant les domaines pouvant être améliorés a été remis à chaque conseil. Les plans révisés, qui incluent également une analyse des plus récentes données de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE), doivent être soumis au Ministère en octobre. Ces plans constitueront le fondement de trois réunions auxquelles participeront cette année le personnel du Ministère et celui des conseils scolaires, où ils passeront en revue les plans, les progrès réalisés et les résultats prévus concernant l'apprentissage et le rendement des élèves.

Le Ministère continuera de travailler avec les conseils scolaires afin d'améliorer le processus de planification de l'amélioration, et il veillera à documenter plus efficacement la rétroaction qu'il leur fournit et les discussions qu'il a avec eux au sujet de leurs plans et des mesures qu'ils prennent. Le Secrétariat encouragera également les conseils à afficher en ligne leurs plans d'amélioration.

SURVEILLANCE ET FINANCEMENT DES INITIATIVES DE PROGRAMME

Pour réaliser ses objectifs relatifs à l'atteinte de niveaux de rendement élevés par les élèves et à la réduction des écarts en matière de rendement, le Secrétariat et le Ministère ont mis en oeuvre un certain nombre d'initiatives visant à assurer la réussite d'un plus grand nombre d'élèves. Le Secrétariat offre actuellement les programmes suivants :

- Partenariat d'interventions ciblées de l'Ontario (PICO) – Les écoles qui ont été désignées comme ayant un faible rendement ou ne montrant aucune progression reçoivent une aide ciblée, par exemple en permettant à des enseignants de s'absenter de l'école pour participer à des activités de perfectionnement professionnel qui les aideront à être plus efficaces.
- Cadre pour l'efficacité des écoles – Afin d'améliorer la façon dont on effectue la planification, ce programme aide les conseils et les écoles à cerner les domaines qui nécessitent une attention et à mettre en oeuvre des stratégies visant à bonifier les points forts et à remédier aux points faibles.
- Entraide-écoles – Les écoles ayant un rendement élevé collaborent avec les écoles qui réussissent moins bien afin d'aider ces dernières à améliorer le rendement de leurs élèves. Le programme donne également accès à des réseaux qui permettent aux écoles et aux conseils d'apprendre les uns des autres.
- Renforcement des capacités – Des stratégies sont élaborées afin d'aider à améliorer les pratiques à l'échelle du système scolaire. Par exemple, on investit dans des initiatives qui permettent aux enseignants d'accroître leurs connaissances et leurs compétences.
- Programme de tutorat en salle de classe – Des étudiants de collèges et d'universités exercent des activités de tutorat auprès d'élèves d'écoles élémentaires dans les domaines de la littératie et des mathématiques, sous la surveillance des titulaires de classe.

- Les écoles en action – Les écoles qui ont réalisé des progrès considérables concernant l'amélioration du rendement des élèves et qui ont maintenu ces progrès durant plusieurs années sont mises en exergue et amenées à faire connaître leurs pratiques efficaces à d'autres écoles.

Surveillance des initiatives ayant trait au rendement des élèves

Afin d'élaborer ses initiatives ayant trait au rendement des élèves, le Secrétariat recueille des renseignements sur l'état du rendement des élèves dans la province et sur la meilleure façon de soutenir un changement à grande échelle. Il examine les enseignements tirés des efforts de réforme du système de l'éducation entrepris à l'étranger, par exemple, la recherche sur les moyens de produire et de maintenir l'amélioration. Les programmes mis sur pied par le Secrétariat sont également fondés sur les avis de conseillers en éducation engagés par le Ministère. Globalement, le principal moteur des initiatives de programme est la collaboration du Secrétariat avec les conseils scolaires en vue d'établir des objectifs, de soutenir les projets déterminés par les conseils et de renforcer les capacités, l'objectif général étant l'amélioration du rendement des élèves.

Les programmes sont exécutés à l'échelon des conseils scolaires. Les conseils sont responsables de la mise en oeuvre des initiatives de programme du Secrétariat concernant l'amélioration du rendement des élèves. C'est toutefois au Ministère qu'incombe ultimement la responsabilité de l'atteinte de l'objectif selon lequel 75 % des élèves de 12 ans (6^e année) doivent satisfaire à la norme provinciale aux tests administrés à l'échelle de la province en lecture, écriture et mathématiques. Selon des recherches en éducation, on considère généralement que le niveau de rendement atteint par un élève à l'âge de 12 ans est déterminant pour sa réussite future en matière d'apprentissage et d'études et pour l'acquisition des compétences qui lui permettront d'apprendre tout au long de sa vie et

d'élargir ses perspectives de carrière. En 2005, lors d'un colloque parrainé par le Secrétariat, un ancien ministre de l'Éducation a renchéri sur cette idée en mentionnant que les éducateurs doivent [traduction] « arriver à bien comprendre le plus grand nombre possible des difficultés avec lesquelles un élève est aux prises quand il a 8 ans, et avoir réglé l'essentiel de ces difficultés quand il arrive à l'âge de 12 ans ». En d'autres termes, le délai d'intervention pour aider à améliorer le rendement d'un élève est relativement restreint. Il importe donc que le Secrétariat intervienne en temps opportun et qu'il élabore des programmes d'amélioration efficaces – tout en veillant à ce que les conseils scolaires les exécutent – visant à accroître le rendement des élèves durant cette période cruciale. Pour y arriver, le Secrétariat doit savoir quels programmes donnent les meilleurs résultats et lesquels devraient être modifiés ou éliminés.

Aux termes des lignes directrices du gouvernement sur l'obligation de rendre compte en matière de paiements de transfert, les ministères doivent avoir une capacité de surveillance suffisante pour s'assurer que les bénéficiaires (dans le cas qui nous occupe, les conseils scolaires) utilisent les fonds aux fins prévues et obtiennent les résultats souhaités. Une surveillance appropriée fait intervenir une communication régulière avec les conseils, une surveillance permanente pour veiller à ce que les objectifs soient atteints (ce qui comprend la soumission de rapports par les conseils), ainsi que la prise de mesures correctives, s'il y a lieu. Les conseils scolaires que nous avons visités n'avaient pas suffisamment évalué les initiatives du Secrétariat et la façon dont celles-ci avaient contribué à l'amélioration du rendement des élèves. Le PICO fait l'objet d'une évaluation annuelle, mais une évaluation plus exhaustive des autres initiatives aiderait le Secrétariat à faire la preuve de l'efficacité de tous ses programmes. Par conséquent, nous nous sommes demandé si le Secrétariat ou les conseils scolaires disposaient de tous les renseignements nécessaires pour déterminer si les ressources du Secrétariat

étaient affectées aux initiatives de programme qui donnent les meilleurs résultats.

Le Ministère nous a informés qu'il était difficile d'évaluer chacun des programmes, que c'était l'effet combiné de tous ses programmes qui contribuait à l'amélioration du rendement des élèves, et qu'il avait déployé un certain nombre de stratégies à l'appui de l'apprentissage. Il a notamment souligné qu'il avait aidé à conclure deux conventions collectives consécutives de quatre ans entre des conseils scolaires et les membres de leur personnel. Si le Secrétariat a affecté 288 millions de dollars à ses programmes ces cinq dernières années, le Ministère, quant à lui, a consacré 1,4 milliard de dollars à l'Initiative de réduction de l'effectif des classes au primaire au cours de la même période. Le Ministère a ajouté que l'objectif original de l'Initiative avait été atteint en 2008-2009, c'est-à-dire qu'il n'y avait pas plus de 20 élèves dans 90 % des classes allant de la maternelle à la 3^e année et pas plus de 23 élèves dans toutes les classes au primaire.

Nous apprécions la position du Ministère, mais nous croyons quand même qu'il serait utile de déterminer les programmes et les initiatives qui fonctionnent – et ceux qui fonctionnent moins bien – dans les écoles. Les sondages, les groupes de discussion et même les observations empiriques pourraient aider à déterminer l'efficacité des initiatives, ainsi qu'à mettre en exergue les pratiques exemplaires et à communiquer celles-ci à l'ensemble des conseils scolaires de la province.

Financement des programmes

Le financement destiné aux programmes du Secrétariat est versé aux conseils scolaires. Nous avons examiné comment les fonds étaient affectés à six des programmes du Secrétariat et avons constaté que le financement du Programme de tutorat en salle de classe était fondé sur les besoins, et qu'un montant fixe était accordé à chaque école au titre du programme Les écoles en action. Cependant, plus de 200 millions de dollars ont été dépensés pour les quatre autres programmes ces cinq der-

nières années, et soit le financement était fondé sur l'effectif quotidien moyen, soit le Secrétariat ne pouvait expliquer en détail la méthode utilisée pour affecter les fonds.

Le financement fondé sur l'effectif quotidien moyen, par opposition à celui fondé sur les besoins relatifs, ne met pas l'accent sur l'affectation des ressources limitées aux domaines hautement prioritaires déterminés par des évaluations telles que les tests de l'OQRE, pas plus qu'il ne cible les écoles ou les conseils qui ont un faible rendement. En outre, ce mode de financement ne tient pas suffisamment compte du fait que certaines écoles sont fréquentées par des élèves qui sont plus difficiles que d'autres à éduquer ou qu'elles affichent simplement un pourcentage beaucoup plus élevé d'élèves qui nécessitent une aide additionnelle.

L'un des programmes pour lesquels le Secrétariat ne pouvait expliquer en détail le mode de financement est le Partenariat d'interventions ciblées de l'Ontario. Il est ressorti de notre examen que le financement était fondé en partie sur l'effectif et en partie sur les besoins des écoles, mais le Secrétariat ne pouvait expliquer comment était affectée une large part du financement du programme. Le financement versé aux conseils scolaires comptant au moins 1 000 élèves va de 13 \$ à 83 \$ par élève. Le conseil affichant le plus grand nombre d'écoles désignées comme ayant un faible rendement (75 écoles où moins de la moitié des élèves ont atteint la norme provinciale) a reçu seulement 17 \$ par élève, tandis que plusieurs conseils ne comptant aucune école désignée comme ayant un faible rendement ont reçu un montant par élève deux fois plus élevé. De telles inégalités sont en partie imputables au fait qu'une grande partie du financement du Partenariat d'interventions ciblées de l'Ontario est fondée sur les affectations des années antérieures, auxquelles des montants additionnels s'ajoutent tous les ans. Dans de telles circonstances, des inégalités peuvent se produire, prendre de l'ampleur et devenir plus évidentes au fil des ans.

Les lignes directrices du gouvernement sur l'obligation de rendre compte en matière de paiements de

transfert stipulent que les accords de financement doivent inclure des résultats précis et mesurables relativement à l'initiative financée, ainsi qu'indiquer les exigences de production de rapports. Les conseils scolaires devraient donc être tenus de faire rapport sur l'utilisation des fonds et les résultats obtenus. Nous avons constaté que les conseils scolaires ne soumettaient pas tous des rapports au Secrétariat et qu'on effectuait peu de suivi en vue d'obtenir ces rapports. Nous avons examiné des rapports soumis par les conseils scolaires et avons observé que les renseignements sur les finances et les résultats qu'ils renfermaient ne permettaient pas au Secrétariat de savoir si les fonds étaient utilisés aux fins prévues, s'il restait des fonds non utilisés, ou si le financement avait permis d'obtenir les résultats souhaités. En 2008-2009, le Secrétariat a commencé à recouvrer les fonds non utilisés en réduisant les subventions de l'année en cours, mais il n'a pu le faire que pour les conseils scolaires qui avaient déclaré les dépenses engagées par initiative de programme.

Recours à des agents financiers

Dans certains cas, le Secrétariat fait appel à des agents financiers qui se chargent de distribuer les fonds ministériels à des tiers ou aux conseils scolaires. Ces agents comprennent le Conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation (CODDE) et certains conseils scolaires, appelés collectivement « conseils bancaiers ». Notre examen de ces dispositions financières a montré qu'en général on n'avait pas mis en place des mesures appropriées de reddition de comptes pour surveiller efficacement les conseils bancaiers et s'assurer que les fonds gouvernementaux étaient dépensés de manière adéquate. Nos sujets de préoccupation comprenaient plus particulièrement ce qui suit :

- Depuis 2004-2005, le Secrétariat a payé des frais administratifs de 1,1 million de dollars aux conseils bancaiers. Nous avons comparé le total des frais payés au montant des contrats et constaté que, bien que les frais

administratifs correspondaient en moyenne à 13 %, certains frais étaient d'un pourcentage considérablement plus élevé et semblaient excessifs. Nous nous sommes également interrogés sur le bien-fondé de ces frais administratifs, car le Secrétariat n'aurait pas à les payer s'il versait directement tous les paiements aux conseils scolaires.

- Depuis 2004-2005, souvent vers la fin de l'exercice, le Secrétariat a avancé des fonds aux conseils bancaiers sans préciser à quoi ils devaient servir ou sans indiquer qu'il s'attendait à ce que les fonds soient versés aux conseils bénéficiaires en temps opportun. Par conséquent, des fonds sont demeurés inutilisés durant un certain nombre d'années. La Figure 3 montre une liste des fonds inutilisés au CODDE et au conseil scolaire ayant reçu le montant le plus élevé de fonds payés à l'avance.
- Nous avons examiné des contrats conclus entre le Secrétariat et le CODDE et les conseils scolaires et avons constaté qu'ils n'étaient pas suffisamment détaillés. Ils ne comportaient pas d'exigences particulières telles que l'utilisation qui devait être faite des fonds avancés, les produits livrables mesurables particuliers et la durée du contrat. En l'absence d'ententes dûment établies, il est difficile pour le Secrétariat de s'assurer que les attentes et les obligations à l'égard des fonds sont respectées.
- Étant donné la pauvreté des documents et contrôles financiers du Secrétariat, celui-ci n'a

Figure 3 : Fonds non utilisés par deux conseils bancaiers

Source des données : Conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation et York Region District School Board

Exercice	Fonds avancés	Fonds non utilisés à la fin de l'exercice (cumulatifs)
2004-2005	8 343 699	8 090 537
2005-2006	26 400 000	26 133 689
2006-2007	15 500 000	29 060 115
2007-2008	4 927 149	18 126 319
2008-2009	1 350 000	12 126 811

pas été en mesure de nous fournir une liste des fonds totaux en dépôts auprès des différents conseils bancaiers. Nous avons toutefois pu déterminer qu'un des conseils agissait à titre de principal distributeur de fonds aux autres conseils pour le compte du Secrétariat. Il est ressorti de notre examen du conseil bancaire le plus important que, sur le montant de 22 millions de dollars avancé à ce conseil, le Secrétariat disposait d'information sur la façon dont avait été dépensée une tranche de 5,8 millions de dollars seulement. Le Secrétariat ne pouvait nous fournir de documents indiquant qu'il avait approuvé les paiements ou précisant comment avait été dépensé le reste du montant. Nous avons communiqué avec le conseil, qui nous a soumis une liste de bénéficiaires des fonds, mais nous n'avons pas été en mesure de déterminer si le financement versé avait été utilisé aux fins prévues.

- Le Secrétariat ne surveillait pas comme il se doit l'utilisation des fonds au CODDE. Comme le Secrétariat ne tenait pas de documents financiers appropriés ou que la documentation était limitée, nous avons sélectionné un échantillon de 16 paiements effectués par le CODDE pour déterminer s'il y avait une documentation à l'appui des dépenses. Nous avons obtenu cette information directement du CODDE et avons constaté que, sur les 16 paiements (totalisant 555 000 \$), seulement deux ont été effectués dans le cadre d'une lettre d'accord, d'un contrat ou d'une proposition, et que seulement quatre avaient des factures à l'appui. Une tranche de 108 000 \$ des paiements totaux de 555 000 \$ n'a pu être reliée à des propositions de financement particulières. En outre, nous avons examiné les documents sur les dépenses relativement à 86 propositions de financement qui ont été approuvées, et nous avons constaté que, sur un montant total de 24 millions de dollars payé par le CODDE, le Secrétariat pouvait fournir des

documents à l'appui seulement pour une tranche de 18 millions de dollars.

Le Secrétariat doit mettre en oeuvre des contrôles financiers appropriés, tenir des documents financiers complets et mettre en place de meilleures procédures de surveillance. Il doit également réexaminer le besoin de verser des fonds à l'avance aux conseils scolaires bancaiers.

RECOMMANDATION 3

Pour s'assurer que les initiatives relatives au rendement des élèves sont efficaces et que les ressources limitées sont utilisées de manière appropriée, le Secrétariat de la littératie et de la numératie doit :

- évaluer de façon formelle la mesure dans laquelle ses initiatives de programme contribuent à l'amélioration du rendement des élèves, et modifier ou éliminer les initiatives moins efficaces;
- veiller à ce que les fonds des programmes soient affectés aux secteurs où les besoins sont les plus grands;
- veiller à ce que les fonds des programmes soient utilisés aux fins prévues;
- veiller à ce que les dépenses effectuées par le Conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation soient approuvées comme il se doit et soutenues par une documentation appropriée;
- réexaminer le versement de fonds à l'avance aux conseils scolaires « bancaiers ».

RÉPONSE DU MINISTÈRE

Le Ministère souscrit à la recommandation.

Afin d'évaluer l'efficacité de la stratégie globale du Ministère concernant l'amélioration du rendement des élèves, on a demandé à une société canadienne chef de file dans le domaine de la recherche de procéder à un examen externe. Elle a indiqué dans son rapport que « durant sa courte histoire, le Secrétariat de

la littératie et de la numératie de l'Ontario a eu un impact majeur, et principalement très positif, sur le système d'éducation de l'Ontario ». En outre, une récente évaluation annuelle du Partenariat d'interventions ciblées de l'Ontario (PICO) a montré que les écoles faisant partie du PICO avaient connu des améliorations au chapitre du rendement des élèves au moins deux fois plus importantes que celles observées dans les écoles en général. Une analyse en cours de l'incidence du programme d'examen de l'efficacité des écoles indique que les écoles prenant part aux examens de l'efficacité dans les districts ont réalisé des gains supérieurs aux écoles en général. Le Ministère établira un calendrier d'examen de ses programmes actuels échelonné sur trois ans.

Les décisions de financement prises au sein de programmes particuliers sont fondées sur plusieurs facteurs : l'effectif, le nombre d'écoles ayant un rendement faible, l'emplacement géographique et l'éloignement, ainsi que l'état de préparation d'un conseil ou d'une école pour ce qui est de mettre en oeuvre les changements requis. Par exemple, un conseil du Nord couvrant une vaste superficie et comptant 1 357 élèves a reçu un financement de 112 585 \$, soit 83 \$ par élève, tandis qu'un conseil du Sud regroupant plus de 240 000 élèves a reçu plus de 4 millions de dollars, soit 17 \$ par élève. Le Ministère convient du fait qu'il doit faire preuve d'une plus grande transparence et documenter ses décisions en matière de financement pour chacun de ses secteurs de programme.

Le Ministère est également d'accord pour dire qu'une surveillance améliorée de l'utilisation des fonds par les conseils permettrait de mieux étayer le processus décisionnel. Durant l'année scolaire 2008-2009, les conseils étaient tenus de déclarer leurs dépenses par programme et l'affectation des fonds, et de fournir une rétroaction sur la mise en oeuvre et l'incidence des diverses initiatives. Le

Ministère examinera et améliorera ce processus ainsi que la documentation connexe. Depuis la vérification, le Ministère a reçu de l'information à l'appui du montant total payé par le Conseil ontarien des directrices et directeurs de l'éducation. Le Ministère évaluera son recours à des conseils responsables, en plus d'examiner et d'améliorer ses procédures et documents de surveillance financière relativement à ses agents financiers, pour s'assurer que ceux-ci se conforment à la Directive sur l'obligation de rendre compte en matière de paiements de transfert du gouvernement de l'Ontario.

COHÉRENCE DES ÉVALUATIONS DES ÉLÈVES

Dans le système d'éducation élémentaire, un certain nombre d'évaluations des élèves sont effectuées tout au long de l'année scolaire. De toutes ces évaluations, les seules qui sont communiquées aux parents sont les notes des bulletins et les résultats aux tests de l'OQRE pour les élèves de 3^e et de 6^e années. Il importe que l'information transmise par ces évaluations soit relativement cohérente. Dans la vérification de l'élaboration et de la mise en oeuvre du curriculum que nous avons réalisée en 2003, nous avons mentionné qu'une façon possible de mesurer la cohérence de l'évaluation des élèves pour certains sujets consistait à comparer les notes des bulletins et les résultats obtenus aux tests de l'OQRE. Nous avons recommandé que le Ministère mette en oeuvre des procédures permettant de surveiller et de déclarer la cohérence des pratiques d'évaluation des élèves utilisées dans la province. Le fait de comparer les notes des bulletins et les résultats obtenus aux tests de l'OQRE pourrait faire ressortir les secteurs auxquels le Ministère et l'OQRE devraient accorder une attention particulière, permettrait d'identifier les élèves ayant besoin d'un suivi et faciliterait la planification. Un examen plus approfondi révélerait les écoles, les classes ou les élèves pouvant constituer des cas particuliers.

Dans le cadre de la présente vérification, nous avons constaté que le Ministère n'avait pas mis en place de procédures permettant d'évaluer la cohérence entre les notes des bulletins et les résultats obtenus aux tests de l'OQRE. Lors de nos visites à des conseils scolaires, nous avons observé que certains conseils comparent les notes des bulletins avec les résultats obtenus aux tests de l'OQRE. Cependant, il revient principalement aux directions d'écoles et aux enseignants d'effectuer de telles comparaisons au moment de la planification et de l'élaboration des stratégies visant à aider les élèves à améliorer leur rendement global.

À chacun des conseils que nous avons visités, nous avons effectué notre propre comparaison des notes des bulletins – pour la lecture, l'écriture et les mathématiques – avec les résultats obtenus aux tests de l'OQRE (pour une moyenne de 22 500 élèves de 3^e et de 6^e années). La Figure 4 montre les résultats de notre analyse pour les deux dernières années concernant les élèves de 3^e et de 6^e années.

Pour les deux années concernées, environ la moitié des notes des bulletins des élèves correspondaient aux résultats obtenus aux tests de l'OQRE, et 43 % des notes des bulletins se situaient à plus ou moins un niveau d'évaluation par rapport aux résultats obtenus aux tests de l'OQRE. Nous avons également remarqué, pour les deux années, que le nombre de notes des bulletins dépassant les résultats obtenus aux tests de l'OQRE était plus de deux fois plus élevé que le nombre de notes qui y étaient

inférieures – 31 % des notes de bulletins étaient supérieures aux résultats obtenus aux tests, contre 15 % qui y étaient inférieures. Nous estimons que le Ministère doit procéder à une analyse comparative similaire et veiller à ce que les conseils scolaires procèdent à un suivi des écarts importants. Par exemple, le fait que les résultats obtenus aux tests de l'OQRE par 4 % des élèves diffèrent totalement des notes de leurs bulletins pourrait indiquer qu'il existe des problèmes nécessitant que des enseignants suivent une formation sur les attentes du curriculum et sur ce que devrait être le contenu des travaux des élèves à chaque niveau de rendement.

RECOMMANDATION 4

Pour aider à assurer une évaluation cohérente des élèves, le ministère de l'Éducation doit surveiller les résultats découlant de différents types d'évaluation, particulièrement les notes des bulletins et les résultats obtenus aux tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE), afin de déterminer les écarts importants nécessitant un suivi.

RÉPONSE DU MINISTÈRE

Le Ministère souscrit à cette recommandation. Ces trois dernières années, il a travaillé avec les conseils scolaires au développement de la capacité technique permettant de recueillir des données sur les élèves et les écoles à des fins d'analyse. Le Ministère détient maintenant des données sur les bulletins couvrant plusieurs années, et il est en mesure d'entreprendre une étude des bulletins des élèves et des résultats obtenus aux tests de l'OQRE afin de déterminer le degré de comparabilité entre ces deux indicateurs et de cibler les secteurs nécessitant un suivi. Au début d'octobre, le Ministère a lancé un appel d'offres concurrentiel en vue d'amorcer cette étude.

À l'heure actuelle, dans les conseils où l'on a observé des écarts importants entre les notes des bulletins et les résultats obtenus aux

Figure 4 : Comparaison entre les résultats obtenus aux tests de l'OQRE et les notes des bulletins (%) dans les écoles visitées

Source des données : Office de la qualité et de la responsabilité en éducation et ministère de l'Éducation

	2006-2007	2007-2008
résultats correspondant aux notes des bulletins	53,2	53,6
écart correspondant à un niveau d'évaluation	43,0	42,9
écart supérieur à un niveau d'évaluation	3,8	3,5
Total	100,0	100,0

tests de l'OQRE, les données sont examinées aux niveaux des écoles par les enseignants et les directions. Un certain nombre de raisons peuvent expliquer ces écarts, notamment les différences entre les deux processus d'évaluation et des circonstances particulières propres aux élèves et aux familles. C'est dans la salle de classe qu'on peut évaluer le plus efficacement de telles situations, là où les besoins de chacun des élèves peuvent être pris en compte.

LE SYSTÈME D'INFORMATION « STATISTIQUES VOISINES DE L'ONTARIO »

Le système d'information Statistiques voisines de l'Ontario permet d'analyser le rendement des écoles, les données démographiques et l'information sur les programmes des écoles. Les renseignements que contient le système proviennent principalement de trois sources : Statistique Canada (données du recensement de 2006), le ministère de l'Éducation et l'OQRE. Toutes les écoles publiques de la province fréquentées par des élèves du palier élémentaire sont incluses dans la base de données. Le système a pour but d'aider le Secrétariat à effectuer sa planification stratégique et de contribuer à la détermination des écoles similaires afin de faciliter le partage des pratiques exemplaires. Il appuie la planification stratégique, le renforcement des capacités et l'élaboration des programmes, et il fournit des données qui aident les écoles et les conseils scolaires à prendre des décisions fondées sur la recherche et l'évaluation. Les Statistiques voisines de l'Ontario n'effectuent pas un classement des écoles et ne révèlent pas l'identité de personnes, d'élèves, d'enseignants ou de directeurs en particulier.

Ce système procure au Secrétariat des renseignements utiles aux fins de la prise de décisions et de la surveillance. Par exemple, le Secrétariat peut corrélérer l'information sur le rendement des écoles avec des données contextuelles, telles que les pourcentages d'élèves vivant dans un foyer à faible

revenu, d'élèves dont la langue maternelle diffère de la langue d'enseignement et d'élèves ayant des besoins spéciaux en matière d'éducation.

Les membres de huit directions d'écoles primaires que nous avons interviewés nous ont dit que les Statistiques voisines de l'Ontario s'avéraient utiles pour la planification ainsi que pour l'élaboration des plans et stratégies des écoles visant l'amélioration du rendement des élèves. Cependant, les directions n'utilisaient pas souvent cet outil parce qu'elles ne disposaient pas d'un accès direct au système – elles devaient passer par un long processus consistant à obtenir l'information souhaitée auprès de leurs agents du rendement des élèves.

Nous avons constaté qu'un certain nombre de conseils scolaires avaient par conséquent élaboré leurs propres systèmes afin de recueillir des renseignements comparables à ceux que contiennent les Statistiques voisines de l'Ontario. À notre avis, étant donné que la province compte 72 conseils scolaires, le fait de permettre à ceux-ci d'accéder directement aux Statistiques voisines de l'Ontario à des fins de planification s'avérerait plus économique que l'élaboration et le maintien de différents systèmes par des conseils.

RECOMMANDATION 5

Pour s'assurer que tous les conseils scolaires et toutes les écoles peuvent obtenir des renseignements utiles et pertinents en vue d'élaborer des stratégies aux fins de l'amélioration du rendement des élèves, le Ministère doit envisager de leur donner directement accès au système d'information Statistiques voisines de l'Ontario. Cela s'avérerait plus économique que l'élaboration et le maintien de différents systèmes par les conseils.

RÉPONSE DU MINISTÈRE

Le Ministère souscrit à cette recommandation. Ces deux dernières années, les conseils scolaires ont pu accéder aux Statistiques voisines de l'Ontario en communiquant avec le Ministère. Par le biais de sondages et des groupes de

discussions auxquels ils ont participé, des cadres supérieurs de conseils scolaires et des directions ont informé le Ministère que la base de données serait d'une grande utilité pour les surintendants d'écoles et présenterait un certain intérêt

pour les directions. Par conséquent, le Ministère s'est employé durant la dernière année à élaborer une version en ligne de la base de données qui devrait permettre aux conseils scolaires d'accéder directement à l'information.