

# Gestion des ressources financières et humaines des conseils scolaires

## 1.0 Résumé

En Ontario, 72 conseils scolaires de district sont responsables de la surveillance de l'enseignement élémentaire et secondaire pour environ 2 millions d'élèves. Plus précisément, les conseils scolaires sont responsables de promouvoir le rendement et le bien-être des élèves et d'assurer une intendance efficace des ressources. Au cours de l'année scolaire 2016-2017, les conseils scolaires ont reçu 23 milliards de dollars du ministère de l'Éducation, dont la plus grande partie a été utilisée à la discrétion de chaque conseil.

Aux fins du présent audit, nous avons visité quatre conseils scolaires dans le Sud de l'Ontario : Toronto Catholic District School Board (conseil catholique de Toronto), Hamilton-Wentworth District School Board (conseil de Hamilton-Wentworth), Halton Catholic District School Board (conseil catholique de Halton), et Hastings and Prince Edward District School Board (conseil de Hastings and Prince Edward).

Nous avons constaté que les conseils que nous avons visités avaient utilisé les fonds affectés par la loi aux fins pour lesquelles ils avaient été fournis. Toutefois, le financement accordé à des fins particulières, mais non affecté par la loi, n'était pas toujours utilisé aux fins prévues. Les conseils scolaires ont souvent utilisé une partie de

cet argent pour alléger les pressions financières dans d'autres domaines, comme les salaires et avantages sociaux des enseignants et les coûts des programmes d'éducation de l'enfance en difficulté. De 2011-2012 à 2015-2016, les conseils scolaires ont subi des pressions financières en raison d'une augmentation des jours de congé de maladie pris par leurs employés. Une étude menée auprès de plus de 50 conseils scolaires a révélé que, pour cette période de 5 ans, le nombre de jours de congé de maladie a augmenté de 29 %, et le nombre total de congés de maladie payés en pourcentage de la masse salariale avait augmenté de 25 %.

Nous avons constaté que ces pressions obligeaient souvent les conseils à réaffecter les fonds destinés aux élèves qui risquaient de connaître des difficultés scolaires en raison de facteurs socioéconomiques, ainsi qu'aux élèves qui ne parlaient pas couramment l'anglais.

Nous avons également noté des améliorations dans la façon dont les conseils scolaires mesurent et évaluent l'efficacité opérationnelle et en rendent compte. Chacun des conseils scolaires que nous avons visités dispose d'un plan stratégique pluriannuel énonçant ses objectifs. Toutefois, la plupart des conseils scolaires n'avaient pas d'indicateurs ni de cibles mesurables pour tous leurs objectifs. Les quatre conseils rendent compte des résultats des tests normalisés administrés

par l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) dans leurs rapports annuels.

Sur une note positive, les conseils scolaires ont fait une plus grande utilisation des ententes d'achats collectifs pour acquérir des biens et services, ce qui devrait entraîner des économies. Par exemple, nous avons remarqué que la valeur des achats des conseils scolaires effectués aux termes d'ententes négociées avec les fournisseurs par le Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario était passée de 10 millions de dollars en 2010 à 112 millions de dollars en 2016. En décembre 2016, 71 des 72 conseils scolaires de l'Ontario participaient à ce régime d'achats collectifs.

Voici certaines de nos préoccupations particulières concernant la gestion des ressources financières et humaines par les conseils scolaires :

- **Les jours de congé de maladie pris par les employés des conseils scolaires ont augmenté de 29 % au cours des cinq dernières années, ce qui exerce des pressions financières sur les conseils scolaires.** Entre 2011-2012 et 2015-2016, trois des quatre conseils visités ont constaté une augmentation des jours de congé de maladie allant de 11 % à 40 %. Les conseils de Hamilton-Wentworth et de Hastings and Prince Edward ont vu leurs jours de congé de maladie augmenter dans chaque groupe d'employés. Le conseil catholique de Halton a connu des hausses dans certains groupes et des baisses dans d'autres. Au cours de la même période de cinq ans, dans les trois conseils pour lesquels des renseignements étaient disponibles, les coûts salariaux payés aux employés pendant leurs congés de maladie ont augmenté de 32 % pour s'établir à 42,7 millions de dollars en 2015-2016. Selon une étude commandée par les conseils scolaires, les obstacles empêchant une gestion efficace de l'absentéisme des employés des conseils scolaires comprenaient la conception du régime de congés de maladie négocié centralement, le manque de programmes

de soutien à l'assiduité et l'absence d'une reddition de comptes claire pour surveiller les jours de congé de maladie.

- **Les conseils scolaires manquent une occasion d'améliorer la qualité de l'enseignement au moyen des évaluations du rendement des enseignants.** Aucun des quatre conseils scolaires visités n'avait terminé les 2 évaluations obligatoires de tous les nouveaux enseignants dans les 12 mois suivant leur embauche, comme l'exige la *Loi de 1990 sur l'éducation* (la Loi). En fait, dans un conseil scolaire, plus de 35 % des nouveaux enseignants n'ont pas été évalués au cours de leur première année d'enseignement, comme ils sont censés l'être. Le manque d'évaluations en temps opportun a une incidence sur la capacité des nouveaux enseignants à obtenir de la rétroaction et à se perfectionner en temps voulu pour réussir dans leur profession. En ce qui concerne les membres du personnel enseignant chevronné, trois des quatre conseils scolaires visités ont terminé au moins 90 % des évaluations dans le délai prescrit de cinq ans. Selon le manuel d'évaluation du rendement des enseignants du Ministère, un membre du personnel enseignant chevronné peut être jugé satisfaisant ou insatisfaisant. Nous avons appris que la direction hésitait à accorder une cote insatisfaisante, à moins d'essayer de licencier l'enseignant. Dans les quatre conseils scolaires visités, moins de 1 % des enseignants évalués étaient jugés insatisfaisants.
- **Le rendement des élèves n'est pas un facteur clé dans la répartition des ressources.** Aux termes de la Loi, les conseils scolaires doivent affecter des ressources pour améliorer le rendement des élèves dans les domaines où ce rendement est inférieur aux seuils provinciaux. Deux des quatre conseils visités étaient d'accord pour dire que les classes plus petites produisaient de meilleurs résultats pour les élèves, mais seul

Hamilton-Wentworth a essayé de créer des classes plus petites dans les écoles où les élèves affichaient un rendement scolaire inférieur. La direction des trois autres conseils cherchait surtout à respecter les restrictions provinciales concernant la taille des classes. Toutefois, les quatre conseils scolaires visités nous ont informés des soutiens supplémentaires qu'ils offrent ou prévoient offrir aux écoles dont les élèves éprouvent des difficultés scolaires. Par exemple, un conseil nous a informés qu'il prévoyait affecter plus de spécialistes de la lecture aux écoles prioritaires en raison de facteurs socioéconomiques et de notes faibles à l'Instrument de mesure du développement de la petite enfance (IMDPE), à compter de l'année scolaire 2017-2018. Les résultats à l'IMDPE sont fondés sur les questionnaires remplis partout au Canada par des enseignants de la maternelle pour chaque élève, et ceux-ci permettent de déterminer si les enfants qui entrent en première année répondent aux attentes en matière de développement selon l'âge.

- **Le financement versé pour les élèves à risque de difficultés scolaires n'est pas toujours dépensé comme prévu.** Le Ministère octroie des fonds pour les élèves qui risquent d'obtenir de faibles résultats scolaires dans le cadre de la Subvention pour programmes d'aide à l'apprentissage. Les élèves à risque sont identifiés au moyen d'indicateurs socioéconomiques, comme les ménages à faible revenu et les parents peu scolarisés. Les conseils peuvent dépenser une grande partie de ce financement à leur discrétion. Nous avons remarqué que le conseil catholique de Toronto n'avait utilisé que 50 % des 46,5 millions de dollars reçus pour les élèves à risque, le reste des fonds servant à combler le manque à gagner dans la rémunération des enseignants et l'éducation de l'enfance en difficulté. Le conseil

catholique de Toronto n'a pas enfreint les restrictions du financement, mais nous avons remarqué que les écoles élémentaires des quartiers où le revenu des ménages est faible obtenaient systématiquement des résultats scolaires plus faibles que les écoles des quartiers plus riches. Cet écart de rendement souligne l'importance d'utiliser les fonds de la Subvention pour programmes d'aide à l'apprentissage aux fins prévues en mettant l'accent sur les élèves qui présentent un risque accru de faible rendement scolaire.

- **La subvention pour l'enseignement de l'anglais langue seconde est dépensée à d'autres fins.** Le Ministère verse des fonds à tous les conseils scolaires anglophones pour l'enseignement de l'anglais langue seconde et le perfectionnement de l'anglais. Ce financement est censé permettre d'enseigner l'anglais aux récents immigrants en provenance de pays non anglophones. Il peut toutefois être utilisé à d'autres fins. Pour l'année scolaire 2015-2016, le conseil catholique de Toronto a utilisé 58 % des 23,9 millions de dollars reçus pour l'enseignement de l'anglais langue seconde. Il a utilisé le reste pour atténuer les pressions financières dans d'autres domaines, malgré ce qu'il affirme dans son plan d'amélioration de l'apprentissage 2014-2018 : [traduction] « ... nos données [sur les résultats aux tests de l'OQRE] indiquent que nous devons redoubler d'efforts pour les élèves qui apprennent l'anglais et ceux qui ont des besoins particuliers ». Une analyse des résultats aux tests de l'OQRE en lecture et en mathématiques pour la période allant de 2011-2012 à 2014-2015 montre que les élèves apprenant la langue anglaise dans les écoles élémentaires catholiques de Toronto obtenaient des résultats inférieurs à la moyenne du conseil scolaire.
- **Près du quart des élèves ayant des besoins particuliers attendent plus d'un**

**an avant de faire l'objet d'une évaluation psychologique.** Les quatre conseils scolaires que nous avons visités avaient de longues listes d'élèves qui attendaient d'être évalués ou servis par des professionnels dans les domaines de la psychologie et de l'orthophonie. Dans trois des quatre conseils scolaires, 24 % ou plus des élèves inscrits sur les listes d'attente pour des services psychologiques attendaient depuis plus d'un an. Certains élèves figuraient sur les listes d'attente depuis plus de deux ans. De plus, deux conseils scolaires comptaient des élèves qui avaient attendu une évaluation orthophonique pendant plus d'un an. Des évaluations en temps opportun permettent aux conseils scolaires de concevoir des plans à long terme pour offrir les services qui répondent le mieux aux besoins des élèves. Malgré les longues listes d'attente, trois des quatre conseils scolaires visités ne prévoyaient pas d'évaluations par des spécialistes au cours des deux mois d'été pour réduire les arriérés.

- **Les temps d'attente pour une évaluation par un spécialiste différaient considérablement selon le secteur scolaire au sein du même conseil.** Les temps d'attente pour des évaluations par des spécialistes pouvaient varier considérablement entre les écoles du même conseil scolaire. Les quatre conseils affectent chacun de leurs spécialistes à un groupe précis d'écoles. Bien que les quatre conseils compilent des listes d'attente centrales, les spécialistes dont la charge de travail est moins lourde n'ont pas été réaffectés à des écoles à l'extérieur de leur groupe afin d'aider à réduire l'arriéré. Nous avons remarqué que, dans le conseil de Hamilton-Wentworth, un élève d'une école avait attendu plus de deux ans (853 jours) avant d'être évalué tandis que, dans une autre école, la période d'attente la plus longue était inférieure à 6 mois (164 jours).

- **Les améliorations opérationnelles recommandées par les auteurs des audits internes régionaux n'ont pas été mises en oeuvre.** Deux des quatre conseils scolaires visités n'ont pas mis en oeuvre en temps opportun des recommandations importantes formulées par les équipes régionales d'audit interne entre l'été 2012 et l'été 2015. Le conseil catholique de Toronto et le conseil de Hamilton-Wentworth n'avaient mis en oeuvre que 48 % et 61 % respectivement des recommandations de leurs équipes régionales d'audit interne. Dans le conseil catholique de Toronto, les recommandations d'audit interne auxquelles il n'avait pas encore été donné suite incluaient la mise en place d'un programme de soutien à l'assiduité et d'un logiciel de gestion des cas pour le suivi central des aiguillages vers les services d'éducation de l'enfance en difficulté et des arriérés. Notre audit a également révélé que le conseil catholique de Toronto devait améliorer les temps d'attente pour l'évaluation des élèves ayant des besoins particuliers et mieux gérer les coûts associés au nombre croissant de jours de congé de maladie. Hamilton-Wentworth aurait bénéficié de la mise en oeuvre du programme recommandé d'entretien préventif afin de prévenir toute détérioration accrue des installations scolaires, d'autant plus que l'un de ses objectifs stratégiques est de réduire le nombre d'écoles en mauvais état d'ici 2020.

Le présent rapport contient

11 recommandations consistant en 23 mesures à prendre pour donner suite aux constatations de notre audit. Même si les recommandations visent les quatre conseils scolaires que nous avons visités, d'autres conseils devraient également envisager de les mettre en oeuvre afin de mieux gérer leurs ressources financières et humaines.

## Conclusion globale

Nous avons conclu que les conseils scolaires du Sud de l'Ontario que nous avons visités ne s'assuraient pas que tous les fonds octroyés à des priorités précises en matière d'éducation, comme les élèves à risque de faible rendement scolaire, étaient utilisés à ces fins. Ils peuvent aussi améliorer leur évaluation et leur déclaration de l'efficacité opérationnelle en fixant des cibles mesurables pour leurs objectifs stratégiques et en présentant des rapports annuels sur les résultats obtenus.

Les conseils scolaires se conformaient aux lignes directrices du Ministère sur l'utilisation des fonds affectés et la taille des classes, mais ils ne satisfaisaient pas aux exigences législatives selon lesquelles ils doivent évaluer certains nouveaux enseignants dans les 12 mois suivant leur embauche et, dans une moindre mesure, le personnel enseignant chevronné et les directeurs dans un délai de 5 ans.

Les conseils scolaires n'étaient pas non plus en mesure d'offrir les services les plus appropriés aux élèves ayant des besoins particuliers, car beaucoup de ces élèves attendaient plus d'un an avant de faire l'objet d'une évaluation psychologique ou orthophonique. En outre, les conseils scolaires doivent élaborer des programmes efficaces de soutien à l'assiduité pour gérer l'augmentation du nombre de jours de congé de maladie pris par leurs employés. Ils pourraient aussi améliorer les opérations en mettant en commun les pratiques exemplaires cernées par les équipes régionales d'audit interne.

## 2.0 Contexte

### 2.1 Aperçu

Sous la direction du ministère de l'Éducation de l'Ontario (le Ministère), 72 conseils scolaires de district financés par des fonds publics sont responsables de la surveillance de l'enseignement

élémentaire et secondaire pour environ 2 millions d'élèves. Toutes les régions de la province sont servies par quatre types de conseils scolaires : les conseils publics anglophones, les conseils catholiques anglophones, les conseils publics francophones et les conseils catholiques francophones. Le système compte environ 4 590 écoles, 113 600 enseignants et 7 300 administrateurs.

Le rôle des conseils scolaires est d'aider les élèves à améliorer leur rendement scolaire et de promouvoir leur bien-être; d'élaborer et de gérer les budgets conformément aux affectations budgétaires; d'allouer des ressources humaines et financières à chaque école; d'approuver les manuels scolaires et les documents d'apprentissage; de superviser les activités scolaires et les programmes d'enseignement; d'élaborer et de mettre en œuvre un plan d'immobilisations, y compris les décisions d'ouvrir de nouvelles écoles ou de fermer des écoles anciennes ou sous-utilisées; et de se conformer à la *Loi de 1990 sur l'éducation* et à son règlement d'application.

### 2.2 Structure de gouvernance des conseils scolaires

L'**annexe 1** décrit la structure de gouvernance d'un conseil scolaire type. Les quatre rôles clés du leadership des conseils scolaires sont expliqués ci-après.

Les **conseillers scolaires élus** au niveau municipal forment le conseil d'administration de chaque conseil scolaire et sont responsables de la gouvernance et de la surveillance de chaque conseil. Les conseillers sont élus tous les quatre ans conformément à la *Loi de 1996 sur les élections municipales*. Le nombre de conseillers élus peut varier de 5 à 22, selon la population électorale. Les conseillers scolaires représentent les intérêts des parents et des élèves de leur région. Ils n'ont pas le pouvoir de prendre des décisions ou des mesures à titre individuel; les décisions sont fondées sur un vote majoritaire du conseil d'administration.

Les conseillers scolaires doivent notamment : élaborer un plan stratégique pluriannuel visant à aider les élèves à améliorer leur rendement et à promouvoir leur bien-être; assurer une gestion efficace des ressources du conseil; assurer la prestation de programmes d'enseignement efficaces et appropriés aux élèves; approuver le budget du conseil; embaucher la directrice ou le directeur de l'éducation du conseil scolaire et évaluer son rendement.

La **directrice ou le directeur de l'éducation** est la directrice générale ou le directeur général du conseil scolaire. Cette personne relève du conseil d'administration, habituellement par l'intermédiaire de la présidence du conseil. Elle doit : prodiguer des conseils au conseil d'administration sur les questions opérationnelles; mettre en oeuvre les politiques du conseil; gérer toutes les facettes des activités du conseil, comme l'embauche des surintendants chargés de surveiller les divers secteurs de programme et les activités des écoles; affecter les fonds et les ressources de fonctionnement aux écoles; mettre en oeuvre et surveiller le plan stratégique pluriannuel du conseil; mettre en oeuvre la politique du Ministère; et transmettre tous les renseignements requis au Ministère. Tous les membres du personnel des conseils scolaires relèvent directement ou indirectement de la directrice ou du directeur de l'éducation. Le personnel administratif du conseil scolaire fournit un soutien administratif et autre à la haute direction pour l'aider à assumer ses responsabilités. Les conseils ont également des professionnels dans les domaines de l'éducation spécialisée, comme des psychologues et des orthophonistes.

Les **surintendants** rendent compte à la directrice ou au directeur de l'éducation et sont responsables de la mise en oeuvre, du fonctionnement et de la supervision des programmes d'éducation dans les écoles qui leur sont assignées. Le nombre de surintendants par conseil scolaire varie à l'échelle de la province. Un conseil scolaire type a des surintendants pour

l'éducation, les ressources humaines et les finances. La plupart des conseils scolaires comptent plusieurs surintendants en éducation, qui s'occupent de différents programmes, comme la réussite des élèves, l'éducation de l'enfance en difficulté, le leadership et l'équité.

La **directrice** ou le **directeur** est responsable de la gestion globale et du leadership d'une école donnée. Cette personne doit notamment définir les orientations, superviser le personnel enseignant et autre, admettre les élèves, surveiller le curriculum, veiller à ce que les manuels approuvés soient utilisés en salle de classe, et maintenir la discipline scolaire. Elle peut être appuyée par une directrice adjointe ou un directeur adjoint, selon la taille de l'école. Le personnel de l'école comprend les titulaires de classe, les éducateurs de la petite enfance (pour les classes de maternelle), les aides-enseignants (principalement pour les élèves en difficulté), les adjoints administratifs, les superviseurs de la salle à manger, les surveillants de salle, les bibliothécaires et le personnel d'entretien. Le personnel de soutien comprend également les conseillers en assiduité, les travailleurs sociaux, les travailleurs auprès des enfants et des jeunes, les travailleurs communautaires, les techniciens en informatique et les conseillers en salle de classe (spécialistes de programme qui offrent une aide directe aux enseignants ou aux élèves en donnant des conseils sur la conception des leçons, les stratégies d'enseignement et les pratiques d'évaluation), qui appuient généralement un groupe d'écoles.

## 2.3 Financement des conseils scolaires

### 2.3.1 Sources de financement des conseils scolaires

Les Subventions pour les besoins des élèves (SBE) constituent le volet le plus important du financement des activités des conseils scolaires. Elles représentent environ 90 % du financement

annuel versé aux conseils scolaires. Au cours de l'année scolaire 2016-2017, les SBE totalisaient 22,9 milliards de dollars. Les SBE sont financées par le Ministère et les impôts fonciers pour l'éducation, qui sont perçus et distribués par les municipalités. Le Ministère octroie également des fonds aux conseils scolaires par l'entremise d'ententes de paiement de transfert pour les programmes et initiatives mis à l'essai ou conçus pour le court terme. Ces Subventions pour d'autres programmes d'enseignement (Subventions APE) totalisaient 212 millions de dollars en 2016-2017.

La tranche restante de près de 10 % des revenus des conseils scolaires provient d'autres ministères provinciaux, du gouvernement fédéral, des frais de scolarité des élèves étrangers ou des activités de financement de l'école, comme les excursions scolaires, les ventes de cafétéria et le revenu de location.

### 2.3.2 Composition du financement de la SBE

La SBE comporte deux grands volets : les subventions de base et les subventions à des fins particulières. Chaque volet représente environ la moitié du financement total de la SBE. Les subventions de base visent à couvrir les coûts de base de l'éducation communs à tous les élèves et à toutes les écoles. Les subventions à des fins particulières visent à tenir compte des besoins uniques de chaque conseil scolaire, comme les facteurs démographiques, l'emplacement des écoles et les besoins en éducation de l'enfance en difficulté, afin de réduire les écarts de rendement entre certains groupes d'élèves et les résultats globaux des élèves.

Le financement accordé dans le cadre des subventions de base peut être utilisé à la discrétion des conseils. Le financement accordé dans le cadre des subventions à des fins particulières peut ou non être utilisé à des fins discrétionnaires, selon la subvention.

Les conseils scolaires peuvent utiliser tout financement non dépensé au cours de l'année qui suit. Le financement affecté inutilisé doit être dépensé aux fins prévues l'année suivante.

## 2.4 Utilisation des fonds par les conseils scolaires

### 2.4.1 Gestion des fonds des conseils

La majorité des dépenses des conseils scolaires sont engagées au niveau de l'école, mais l'administration du conseil scolaire exerce un contrôle sur la plupart de ces fonds. Le conseil paie les coûts de dotation, les coûts de transport et les services publics directement sur ces fonds centraux. L'administration du conseil scolaire détermine également l'affectation des enseignants et des autres membres du personnel à chaque école en fonction du nombre d'élèves inscrits et des restrictions réglementaires relatives à la taille des classes.

Une petite partie de financement est transférée à chaque école pour des achats particuliers, comme les manuels, l'impression et la photocopie, et d'autres ressources d'apprentissage. Les écoles peuvent également générer des fonds supplémentaires en organisant des activités telles que des collectes de fonds et des excursions et en sollicitant des dons. L'école conserve ces fonds et les utilise à des fins bien précises. Le conseil scolaire regroupe ces fonds et les déclare au Ministère.

### 2.4.2 Ventilation des dépenses des conseils

La **figure 1** présente une ventilation des dépenses des conseils scolaires. En 2015-2016, dernière année scolaire pour laquelle des données sur les dépenses sont disponibles, près de 80 % des dépenses des conseils scolaires étaient des coûts liés aux employés. Les conseils scolaires ont consacré 15 % de ces fonds à l'achat de biens et de services, et le reste à des dépenses liées aux immobilisations.

**Figure 1 : Total des dépenses des conseils scolaires en 2015-2016, par région et par conseil scolaire visité (en millions de dollars)**

Source des données : ministère de l'Éducation

Catégories de dépenses	Tous les conseils scolaires	Région		Conseils scolaires visités			
		Conseils du Nord	Conseils du Sud	Halton Catholic	Hamilton-Wentworth	Hastings and Prince Edward	Toronto Catholic
Traitements salaires et avantages sociaux	19 457	1 286	18 171	290	466	153	915
Fournitures et services <sup>1</sup>	2 059	174	1 885	37	48	17	89
Droits et services contractuels <sup>1</sup>	1 290	141	1 149	12	23	15	40
Amortissement <sup>2</sup> et perte sur cession de biens <sup>3</sup>	1 100	94	1 006	16	35	7	49
Frais d'intérêt sur le capital <sup>3</sup>	433	29	404	10	7	2	17
Autres dépenses <sup>1</sup>	299	32	267	5	7	1	9
<b>Total des dépenses</b>	<b>24 638<sup>3</sup></b>	<b>1 756</b>	<b>22 882</b>	<b>370</b>	<b>586</b>	<b>195</b>	<b>1 119</b>
<b>% affecté aux coûts liés aux employés</b>	<b>79</b>	<b>73</b>	<b>79</b>	<b>78</b>	<b>80</b>	<b>79</b>	<b>82</b>
<b>% affecté à d'autres biens et services</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>12</b>
<b>% affecté aux immobilisations</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>6</b>

1. Représente les achats de biens et services pour les conseils scolaires.

2. L'amortissement est le processus qui consiste à comptabiliser le coût d'un actif, comme un bâtiment, sur la durée de vie prévue.

3. Frais liés aux immobilisations.

## 2.5 Objectifs de l'éducation et planification stratégique des conseils scolaires

Le Plan stratégique d'avril 2014 du Ministère, intitulé *Atteindre l'excellence : Une vision renouvelée pour l'éducation en Ontario*, énonce les quatre objectifs généraux de la province pour le système d'éducation :

- **Atteindre l'excellence** : Les enfants et les élèves de tout âge auront un rendement scolaire élevé, acquerront des compétences précieuses et feront preuve de civisme. Les éducatrices et éducateurs bénéficieront d'un appui pour leur apprentissage continu et seront reconnus comme étant parmi les meilleurs du monde.
- **Assurer l'équité** : Tous les enfants et tous les élèves seront motivés à réaliser leur plein potentiel et vivront des expériences d'apprentissage enrichissantes depuis la naissance jusqu'à l'âge adulte.
- **Promouvoir le bien-être** : Tous les enfants et tous les élèves cultiveront une santé mentale et physique optimale et acquerront une image positive d'eux-mêmes, un sentiment d'appartenance et les compétences nécessaires pour faire des choix positifs.
- **Rehausser la confiance du public** : Les Ontariennes et Ontariens continueront d'avoir confiance en un système d'éducation financé par les deniers publics qui forme de nouvelles générations de citoyens sûrs d'eux, capables et bienveillants.



Les documents clés pour la planification et la surveillance à long terme des conseils scolaires comprennent un plan stratégique pluriannuel, un plan d'amélioration du rendement et du bien-être des élèves et des plans d'amélioration des écoles, qui sont tous décrits ci-dessous.

### Plan stratégique pluriannuel

La *Loi de 1990 sur l'éducation* exige que chaque conseil scolaire dispose d'un plan stratégique pluriannuel de trois ans ou plus visant à :

- améliorer le rendement des élèves et promouvoir leur bien-être;
- favoriser un climat scolaire positif inclusif et accueillant pour tous les élèves;
- promouvoir la prévention de l'intimidation;
- veiller à la gestion efficace des ressources du conseil;
- offrir des programmes d'enseignement efficaces et appropriés à ses élèves.

Les conseillers scolaires sont tenus d'examiner le plan chaque année avec la directrice ou le directeur de l'éducation. Le plan doit comprendre des mesures qui orientent les ressources de manière à améliorer les résultats des élèves qui sont inférieurs aux objectifs provinciaux clés, par exemple : faire en sorte que 75 % des élèves atteignent la norme provinciale de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) au niveau de la 3<sup>e</sup> et de la 6<sup>e</sup> année, et que 85 % des élèves du secondaire obtiennent leur diplôme dans les 5 ans suivant le début de leur 9<sup>e</sup> année. Chaque conseil est tenu de rendre compte au public et à ses employés des progrès réalisés dans la mise en oeuvre du plan stratégique.

La loi oblige également les conseils scolaires à mener des sondages auprès de leur personnel, des élèves et de leurs parents ou tuteurs au moins une fois tous les deux ans afin de mesurer l'efficacité des politiques élaborées pour promouvoir un climat scolaire positif d'inclusivité et de prévention de l'intimidation.

### Plan du conseil pour l'amélioration du rendement des élèves

Le Ministère exige que chaque conseil scolaire dispose d'un plan pour l'amélioration du rendement des élèves afin d'appuyer le plan stratégique pluriannuel. Le plan met l'accent sur l'établissement d'objectifs de rendement précis, mesurables, réalisables et pertinents par l'évaluation globale des points forts des élèves et de leurs besoins en apprentissage. Par exemple, un conseil scolaire avait pour objectif de ramener de 11 % à 3 % l'écart entre les sexes pour les compétences en rédaction de l'OQRE chez les élèves de 6<sup>e</sup> année d'ici juin 2016, grâce à des stratégies d'enseignement ciblées et fondées sur des données probantes, comme l'enseignement en petits groupes axé sur la rédaction. Les conseils sont censés suivre les progrès réalisés par rapport à ces objectifs.

Dans le cadre du plan pour l'amélioration du rendement des élèves, on s'attend à ce que les enseignants recherchent des preuves d'amélioration dans les domaines indiqués par le plan. Si l'amélioration n'est pas visible, l'on s'attend à ce que les enseignants adaptent la méthode d'enseignement pour obtenir les résultats escomptés au moyen de différentes stratégies fondées sur des données probantes, comme présenter de nouveaux documents par petites étapes avec des travaux pratiques pour les élèves après chaque étape, et enseigner en petits groupes.

### Plan annuel d'amélioration des écoles

Le Ministère recommande que chaque école élabore un plan d'amélioration annuel. Ce plan est élaboré par la directrice ou le directeur, en consultation avec les enseignants. Il énonce les changements qu'une école doit apporter pour améliorer le rendement des élèves et montre comment et quand ces changements seront apportés. Il incombe aux surintendants de veiller à ce que toutes les écoles soumettent leurs plans d'amélioration au conseil en se fondant sur des renseignements exacts, comme les données sur le rendement des élèves et les

résumés des réponses des parents aux enquêtes. Les surintendants doivent également veiller à ce que le perfectionnement professionnel du personnel de l'école ait pour but d'aider les écoles à atteindre leurs objectifs d'amélioration, et ils doivent surveiller la mise en oeuvre des plans.

## 2.6 Mesure du rendement des élèves

### 2.6.1 Indicateurs de rendement des élèves

Les principales mesures utilisées par le Ministère pour évaluer le rendement des élèves comprennent :

- les résultats à neuf tests normalisés administrés chaque année à l'échelle de la province par l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) pour évaluer les compétences en lecture, en écriture et en mathématiques des élèves de 3<sup>e</sup>, 6<sup>e</sup> et 9<sup>e</sup> années, ainsi que les résultats au Test provincial de compétences linguistiques (TPCL), qui vise à évaluer les compétences en littératie des élèves de 10<sup>e</sup> année;
- le pourcentage d'élèves qui obtiennent leur diplôme d'études secondaires en quatre et cinq ans;
- le nombre de crédits de cours que les élèves peuvent accumuler avant la fin des 10<sup>e</sup> et 11<sup>e</sup> années.

### 2.6.2 Comparaison des résultats de rendement les plus récents pour 2015-2016

Pour l'ensemble de la province, les élèves atteignaient généralement les cibles de rendement provinciales, sauf dans le domaine des mathématiques (appliquées seulement) en 3<sup>e</sup>, 6<sup>e</sup> et 9<sup>e</sup> années et de la lecture et de l'écriture en 3<sup>e</sup> année, comme le montre la **figure 2**. Parmi les quatre conseils que nous avons visités, le conseil

catholique de Halton était celui dont les élèves affichaient le meilleur rendement.

## 2.7 Éducation de l'enfance en difficulté

Les élèves peuvent recevoir des services et des soutiens à l'éducation de l'enfance en difficulté, qu'ils aient été identifiés officiellement ou non. L'identification officielle est effectuée par le Comité d'identification, de placement et de révision (CIPR) de chaque conseil scolaire. Ces comités déterminent les forces et les besoins de l'élève en fonction de l'information disponible, identifient ses anomalies et recommandent un placement approprié, comme une classe pour élèves en difficulté ou une classe ordinaire. Les comités examinent leurs décisions chaque année, à moins que les parents ne renoncent à l'examen annuel. Des plans d'enseignement individualisés (PEI) sont élaborés pour tous les élèves ayant des besoins particuliers qui ont été identifiés par le CIPR. Un PEI définit des attentes d'apprentissage précises pour l'élève, indique si l'école répondra à ces attentes en prenant des mesures d'adaptation appropriées, en modifiant les programmes ou en offrant des programmes alternatifs, et énonce des stratégies précises d'enseignement et d'évaluation.

La **figure 3** contient des statistiques clés sur les élèves ayant des besoins particuliers dans les quatre conseils scolaires visités.

## 3.0 Objectif et étendue de l'audit

Notre objectif était de déterminer si certains conseils scolaires de district du Sud de l'Ontario avaient mis en place des systèmes et procédures efficaces pour s'assurer que :

- l'utilisation du financement de fonctionnement du Ministère est conforme aux lois, aux directives gouvernementales et

Figure 2 : Résultats des élèves en 2015-2016, par région et par conseil scolaire visité

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

Indicateurs de rendement	Objectif (%)	Tous les conseils scolaires (%)			Résultats par région (%)		Résultats des conseils scolaires visités (%)				
		Conseils du Nord	Conseils du Sud <sup>1</sup>	Halton Catholic	Hamilton-Wentworth	Hastings and Prince Edward	Toronto Catholic <sup>2</sup>				
<b>Résultats de l'OQRE<sup>3,4</sup></b>											
Lecture, 3 <sup>e</sup> année	75	72	75	67	75	85	68	61	71		
Rédaction, 3 <sup>e</sup> année	75	74	77	69	77	88	66	63	81		
Mathématiques, 3 <sup>e</sup> année	75	63	65	59	65	79	52	51	65		
Lecture, 6 <sup>e</sup> année	75	81	84	80	84	89	77	75	80		
Rédaction, 6 <sup>e</sup> année	75	80	82	75	82	90	76	67	82		
Mathématiques, 6 <sup>e</sup> année	75	50	54	50	54	65	40	36	53		
Mathématiques théoriques, 9 <sup>e</sup> année	75	83	84	77	84	89	81	81	84		
Mathématiques appliquées, 9 <sup>e</sup> année	75	45	49	44	49	56	40	53	46		
Test provincial de compétences linguistiques (TPCL) de l'Ontario <sup>5</sup>	75	76	77	71	77	85	67	61	71		
<b>Taux d'obtention de diplômes<sup>4,6</sup></b>											
4 ans (cohorte de 2011-2012)	s.o.	80	82	74	82	90	70	70	84		
5 ans (cohorte de 2011-2012)	85	86	88	82	88	92	79	76	90		
<b>Accumulation de crédits<sup>7</sup></b>											
10 <sup>e</sup> année	s.o.	79	80	79	80	85	63	56	78		
11 <sup>e</sup> année	s.o.	82	82	79	82	92	71	70	82		

1. Représente les résultats moyens des conseils scolaires dans cette région.

2. Résultats de l'OQRE pour les élèves de 3<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> années en 2014-2015, car les écoles élémentaires du conseil scolaire catholique de Toronto n'ont pas participé en 2015-2016 en raison de problèmes syndicaux.

3. Les résultats de l'OQRE mesurent le pourcentage d'élèves qui ont passé les examens et qui ont obtenu un niveau 3 ou 4, ce qui équivaut à une note de B ou plus.

4. Les résultats en caractères gras atteignent ou dépassent l'objectif provincial.

5. Les résultats au TPCL ont été combinés pour tous les élèves qui ont passé le test.

6. Le taux d'obtention de diplômes sur quatre ans est fondé sur les élèves qui ont commencé leur 9<sup>e</sup> année en 2011-2012 et qui ont obtenu leur diplôme en 2014-2015, tandis que le taux d'obtention de diplômes sur cinq ans est fondé sur les élèves qui ont commencé leur 9<sup>e</sup> année en 2011-2012 et qui ont obtenu leur diplôme en 2015-2016.7. Pourcentage d'élèves qui ont accumulé 16 crédits ou plus à la fin de la 10<sup>e</sup> année et 23 crédits ou plus à la fin de la 11<sup>e</sup> année.

**Figure 3 : Nombre d'élèves ayant des besoins particuliers (à l'exclusion des élèves doués) qui ont obtenu des services dans les conseils scolaires visités**

Source des données : ministère de l'Éducation, Toronto Catholic District School Board, Hamilton-Wentworth District School Board, Halton Catholic District School Board, Hastings and Prince Edward District School Board

Conseil scolaire	Date des données sur l'éducation de l'enfance en difficulté	Élèves qui reçoivent des services des besoins particuliers (A)	Élèves ayant des besoins particuliers qui sont identifiés par un CIPR* (B)	Pourcentage d'élèves ayant des besoins particuliers qui sont identifiés par un CIPR* (B/A)	Moyenne quotidienne des inscriptions pour 2016-2017 (tous les élèves) (C)	Élèves en difficulté en pourcentage du nombre total d'élèves (A/C)
Halton Catholic	Juin 2017	3 905	2 965	76	33 300	12
Hamilton-Wentworth	Mai 2017	12 668	3 299	26	49 200	26
Hastings and Prince Edward	Juin 2017	4 000	1 671	42	14 900	27
Toronto Catholic	Mars 2017	14 738	6 640	45	90 600	16

\* Comité d'identification, de placement et de révision.

aux ententes de financement par paiements de transfert, et qu'elle permet d'obtenir les résultats scolaires souhaités;

- les ressources sont acquises dans le respect des principes d'économie et sont utilisées de façon efficace;
- l'efficacité opérationnelle est mesurée et évaluée et fait l'objet de rapports publics.

Avant d'entamer nos travaux, nous avons défini les critères à appliquer pour répondre à l'objectif de l'audit (voir l'**annexe 2**). Ces critères ont été établis en fonction d'un examen des lois, directives, politiques et procédures applicables, des études internes et externes, et des pratiques exemplaires. La haute direction du ministère de l'Éducation et des conseils scolaires que nous avons visités a examiné et reconnu la pertinence de notre objectif et des critères connexes.

Nous avons mis l'accent sur les activités des conseils scolaires au cours de la période de cinq ans terminée en 2016-2017.

Nous avons effectué l'audit entre le 1<sup>er</sup> décembre 2016 et le 31 juillet 2017 et, le 17 novembre 2017, le Ministère et les conseils scolaires nous ont remis une déclaration écrite

indiquant qu'ils nous avaient communiqué tous les renseignements qui, à leur connaissance, pouvaient avoir une incidence importante sur les conclusions du présent rapport.

Le présent audit est axé sur quatre conseils scolaires du Sud de l'Ontario, région qui se trouve généralement au sud de North Bay. Les conseils scolaires du Sud de l'Ontario reçoivent 93 % des fonds de fonctionnement alloués par le Ministère pour l'enseignement élémentaire et secondaire et représentent 95 % des élèves inscrits dans les écoles financées par la province. Les quatre conseils scolaires sélectionnés pour un examen détaillé ont été choisis sur la base de la relation entre les coûts de l'enseignement par élève et les résultats des élèves sur une période de cinq ans (de 2011-2012 à 2015-2016). Nous avons choisi un nombre égal de conseils publics et catholiques, avec différentes densités de population (urbaines uniquement, et mélange de densités urbaines et rurales) dans diverses régions du Sud de l'Ontario. L'**annexe 3** présente la tendance sur cinq ans des coûts de l'enseignement par élève et des résultats des élèves.

Les quatre conseils examinés étaient les suivants :

- Halton Catholic District School Board (conseil catholique de Halton);
- Hamilton-Wentworth District School Board (conseil de Hamilton-Wentworth);
- Hastings and Prince Edward District School Board (conseil de Hastings and Prince Edward);
- Toronto Catholic District School Board (conseil catholique de Toronto).

La **figure 4** indique les effectifs, les fonds affectés par le Ministère et les dépenses pour ces quatre conseils en 2015-2016, dernière année scolaire pour laquelle des renseignements sur le financement et les dépenses étaient disponibles au moment de notre audit.

Nous avons effectué notre travail principalement dans les quatre conseils sélectionnés pour l'audit. Dans le cadre de notre audit, nous avons effectué des tests détaillés des dossiers financiers et opérationnels, et avons interviewé les cadres supérieurs des conseils scolaires. Nous avons rencontré une personne représentant le Council of Senior Business Officials (COSBO), qui inclut les surintendants des affaires des conseils scolaires, afin de comprendre les questions opérationnelles et financières auxquelles font face les conseils et de discuter de la collaboration entre les conseils scolaires sur les pratiques exemplaires et les ententes d'achats collectifs.

Nous avons rencontré des représentants du Réseau informatique éducationnel de l'Ontario (RIEO) et du Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario (MECO) pour discuter des défis et des avantages de la collaboration en lien avec les systèmes d'information et l'acquisition des biens et services. Nous avons également discuté avec la School Boards Co-operative Inc. (SBCI) des difficultés que la hausse du nombre de jours de congé de maladie pris par les employés présente pour les conseils scolaires. La SBCI est une coopérative sans but lucratif appartenant aux conseils scolaires de l'Ontario qui fournit des conseils et des directives sur la gestion de l'assiduité et des incapacités, la gestion des demandes de

règlement de la CSPAAT et les services actuariels. Elle analyse également les données sur les congés de maladie pris par le personnel des conseils scolaires sur une base normalisée afin de permettre la comparaison entre les conseils.

En outre, pour obtenir le point de vue des intervenants, nous avons discuté avec des représentants de trois syndicats (la Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario, l'Ontario English Catholic Teachers' Association et la Fédération des enseignantes/enseignants des écoles secondaires de l'Ontario) et trois associations de conseillers scolaires (l'Ontario Catholic School Trustees' Association, l'Ontario Public School Boards' Association et l'Association des conseils scolaires des écoles publiques de l'Ontario, qui représente les conseils scolaires de langue française).

Nous avons sondé les 72 conseils scolaires afin d'obtenir de l'information sur leur utilisation du financement à des fins particulières. Trente-trois conseils scolaires ont répondu à notre sondage (taux de réponse de 46 %).

Nous avons également examiné les rapports d'audit pertinents publiés par la Division de la vérification interne de la province et ceux publiés par les équipes régionales d'audit interne des quatre conseils pour cerner les secteurs de risque et déterminer la portée et l'étendue de notre travail d'audit.

Le présent audit de la gestion des ressources financières et humaines des conseils scolaires vient compléter notre audit du **chapitre 3.X** sur le financement et la surveillance des conseils scolaires. Ce rapport porte sur des questions incluant le financement des conseils scolaires, l'examen de la formule de financement et la vérification des effectifs scolaires.

Figure 4 : Financement, dépenses et élèves inscrits en 2015-2016 pour les conseils scolaires de l'Ontario

Source des données : ministère de l'Éducation

	Nombre de conseils scolaires	Nombre d'écoles (mars 2016)	Financement des élèves (SBE) pour les besoins des		Financement des SBE par élève	Dépenses (en millions de dollars)	Effectif quotidien moyen (tous les élèves) <sup>1</sup>	Dépenses par élève (\$)
			(en millions de dollars)	(élèves financés)				
<b>À l'échelle de la province</b>	<b>72</b>	<b>4 590</b>	<b>22 587,02</b>	<b>1 956 600</b>	<b>11 500</b>	<b>24 638,42</b>	<b>1 970 300</b>	<b>12 500</b>
Conseils du Nord	22	461	1 563,2	101 500	15 400	1 756,0	104 700	16 800
Conseils du Sud	50	4 129	21 023,8	1 855 100	11 300	22 882,4	1 865 600	12 300
<b>Quatre conseils visités</b>	<b>4</b>	<b>412</b>	<b>2 085,1</b>	<b>184 700</b>	<b>11 400</b>	<b>2 269,9</b>	<b>186 300</b>	<b>12 200</b>
Halton Catholic		55	336,6	32 300	10 400	369,9	32 400	11 400
Hamilton-Wentworth		106	536,3	48 700	11 000	586,2	48 900	12 000
Hastings and Prince Edward		47	179,8	14 700	12 200	195,0	14 900	13 100
Toronto Catholic		204	1 032,4	89 000	11 600	1 118,8	90 100	12 400

1. L'effectif total englobe les élèves qui paient des frais de scolarité, comme les élèves étrangers.

2. Les conseils scolaires déclarent le total des dépenses engagées qui proviennent de toutes les sources de financement, et non seulement du Ministère. En 2015-2016, le revenu des conseils scolaires provenant de sources autres que le Ministère et les impôts fonciers pour l'éducation totalisait 2 milliards de dollars. Le total des dépenses des conseils scolaires s'élevait donc à 24,6 milliards de dollars, comparativement à 22,6 milliards en financement des SBE.

## 4.0 Constatations détaillées de l'audit

### 4.1 Une hausse importante du nombre de jours de congé de maladie exerce des pressions sur les finances et les ressources des conseils scolaires

#### 4.1.1 Les jours de congé de maladie pris par les employés des conseils scolaires ont augmenté de 29 % au cours des cinq dernières années, ce qui exerce des pressions financières sur les conseils scolaires

Une étude commandée par les conseils scolaires a révélé que, sur une période de 5 ans, le nombre moyen de jours de congé de maladie par employé du conseil scolaire a augmenté de 29 %, passant de 9 jours en 2011-2012 à 11,6 jours en 2015-2016, comme l'indique la **figure 5**. Cette étude exclut les absences liées à la CSPAAAT et aux prestations d'invalidité de longue durée. L'étude a été menée par la School Boards' Co-operative Inc. (SBCI), une coopérative sans but lucratif appartenant

aux conseils scolaires de l'Ontario qui fournit des conseils et des directives sur les questions d'assiduité.

Le conseil catholique de Toronto n'a pas participé à l'étude de la SBCI, car ce conseil n'était pas membre de l'organisation à ce moment-là. Toutefois, sa propre méthode de suivi des jours de congé de maladie a également indiqué que le nombre de jours de congé de maladie pour l'ensemble des employés du conseil scolaire avait augmenté de 11 % entre 2011-2012 et 2015-2016.

Selon l'étude, le nombre moyen de jours de maladie a augmenté à l'échelle de la province pour chaque groupe d'employés (voir la **figure 6**). Les membres du personnel de conciergerie et d'entretien et les aides-enseignants affichaient le nombre moyen de jours de congé de maladie le plus élevé en 2015-2016 (plus de 16 jours), tandis que les aides-enseignants et les éducatrices et éducateurs de la petite enfance enregistraient la plus forte augmentation du nombre moyen de jours de congé de maladie avec 37 % et 41 % respectivement. Deux des quatre conseils scolaires visités ont connu des hausses du nombre de jours de congés de maladie pris par chacun de leurs groupes d'employés. Tous les conseils visités nous

**Figure 5 : Nombre moyen de jours de congé de maladie pris par les employés des conseils scolaires de l'Ontario, 2011-2012 à 2015-2016**

Source des données : School Boards Co-operative Inc. (SBCI), Toronto Catholic District School Board

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	Variation en pourcentage du nombre moyen de jours de congé de maladie sur 5 ans
Tous les conseils scolaires participant à l'étude <sup>1</sup>	8,99	8,78	9,73	10,56	11,56	29
<b>Pour les conseils visités</b>						
Halton Catholic	11,16	9,73	10,19	10,86	11,03	(1)
Hamilton-Wentworth	9,54	8,35	12,28	13,24	13,39	40
Hastings and Prince Edward	9,54	9,12	s.o. <sup>2</sup>	10,98	11,61	22
Toronto Catholic	12,80	11,50	11,70	13,10	14,20	11

1. Le nombre de conseils scolaires participant à l'étude de la SBCI est passé de 49 en 2010-2011 à 56 en 2015-2016. Le conseil catholique de Toronto n'a pas participé à l'étude, mais a préparé ses propres données sur les jours de congé de maladie.

2. Le conseil scolaire n'a pas participé à l'étude de la SBCI en 2013-2014.

**Figure 6 : Tendances dans le nombre de jours de congé de maladie selon le groupe d'employés, 2011-2012 à 2015-2016**

Source des données : School Boards Co-operative Inc. (SBCI), Toronto Catholic District School Board

Type d'employé	Tous les conseils participant à l'étude				Halton Catholic			Hamilton-Wentworth			Hastings and Prince Edward			Toronto Catholic <sup>1</sup>				
	Nombre moyen de jours de congé de maladie		Variation en pourcentage	Nombre moyen de jours de congé de maladie		Variation en pourcentage	Nombre moyen de jours de congé de maladie		Variation en pourcentage	Nombre moyen de jours de congé de maladie		Variation en pourcentage	Nombre moyen de jours de congé de maladie		Variation en pourcentage			
	2011-2012	2015-2016		2011-2012	2015-2016		2011-2012	2015-2016		2011-2012	2015-2016		2011-2012	2015-2016				
Personnel de conciergerie et d'entretien	13,38	16,51	23		12,62	11,12	(12)	16,08	24,04	50		11,13	12,97	17		15,30	14,20	(7)
Aides-enseignants	11,37	16,03	41		11,70	15,95	36	12,85	19,85	54		13,05	14,78	13		15,60	20,70	33
Éducatrices de la petite enfance <sup>1</sup>	9,83 <sup>2</sup>	13,42	37		9,16 <sup>2</sup>	12,25	34	13,93 <sup>2</sup>	18,09	30		s.o. <sup>3</sup>	15,69	s.o. <sup>3</sup>		s.o. <sup>2</sup>	s.o. <sup>2</sup>	s.o. <sup>2</sup>
Enseignants de l'élémentaire	8,78	11,32	29		11,60	10,88	(6)	9,19	12,01	31		9,81	12,43	27		13,90	14,00	1
Enseignants du secondaire	7,66	9,61	26		11,31	9,80	(13)	7,86	10,23	30		8,02	10,19	27		11,10	12,20	10
Autres employés des conseils scolaires	7,26	8,31	15		8,88	9,00	1	6,32	8,58	36		7,07	7,43	4		9,50	12,80	35

1. Le nombre de conseils scolaires participant à l'étude de la SBCI est passé de 49 en 2010-2011 à 56 en 2015-2016. Le conseil catholique de Toronto n'a pas participé à l'étude, mais a préparé ses propres données sur les jours de congé de maladie.

2. Les données relatives aux éducatrices de la petite enfance sont disponibles uniquement pour la période allant de 2013-2014 à 2015-2016. Les données pour le conseil catholique de Toronto ne sont pas disponibles.

3. Les données disponibles ne couvrent que deux années scolaires, ce qui n'est pas suffisant pour détecter une tendance.



ont dit que les changements apportés au régime de congés de maladie avaient contribué aux augmentations. Les représentants des diverses associations de conseillers scolaires à qui nous avons parlé abondaient dans le même sens. Les changements apportés aux régimes de congés de maladie sont examinés dans la **section 4.1.3**.

Selon certains conseils scolaires, le nombre de jours de congé de maladie est habituellement plus élevé pour le personnel de conciergerie ou d'entretien, et les aides-enseignants sont plus susceptibles d'être malades en raison de leurs contacts physiques plus étroits avec les élèves.

Aux fins de comparaison, nous avons obtenu des données sur les jours de congé de maladie des employés qui travaillent dans les écoles provinciales (il s'agit d'écoles pour sourds ou aveugles qui sont gérées directement par le Ministère). Nous avons constaté que les employés de ces écoles avaient utilisé moins de jours de congé de maladie que les employés des conseils scolaires, et ce, pour chaque groupe d'employés, en 2015-2016 (par exemple : 7,1 jours par rapport à 9,6 pour les enseignants du secondaire; 9,7 jours par rapport à 14,8 pour les aides-enseignants; 9,8 jours par rapport à 16,5 pour les membres du personnel de conciergerie).

#### 4.1.2 L'absentéisme des employés coûte de l'argent au système d'éducation

L'étude de la SBCI a révélé que, pour la période de cinq ans à l'étude, le nombre total de jours de congé de maladie payés en pourcentage de la masse salariale est passé d'une moyenne de 4,22 % en 2011-2012 à 5,28 % en 2015-2016, ce qui représente une augmentation de 25 %.

Les coûts d'absentéisme comprennent les coûts directs et indirects. Les coûts directs correspondent aux coûts salariaux directs des employés en congé de maladie et au coût de la rémunération de leurs remplaçants, comme le personnel enseignant suppléant. Ces coûts réduisent les fonds disponibles pour les services aux élèves. En 2015-2016, les salaires versés aux employés en congé de maladie par trois des quatre conseils scolaires visités qui ont participé à l'étude de la SBCI totalisaient 42,7 millions de dollars, comme l'indique la **figure 7**. Les dossiers du conseil catholique de Toronto indiquent que ce conseil a payé 48,8 millions de dollars aux employés en congé de maladie durant la même année scolaire.

Le personnel enseignant suppléant des quatre conseils visités a coûté un total de 52,3 millions de dollars de plus en 2015-2016, pour une augmentation de 17 % entre 2011-2012 et 2015-2016. Toutefois, les coûts associés au personnel enseignant suppléant couvrent non

**Figure 7 : Salaire versé aux employés absents pour les congés de maladie dans les conseils scolaires visités (en millions de dollars)**

Source des données : School Boards Co-operative Inc. (SBCI)

Conseil scolaire	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	Pourcentage d'augmentation des coûts liés aux absences des employés des conseils scolaires sur 5 ans
Halton Catholic	9,5	9,9	11,1	11,8	12,1	27
Hamilton-Wentworth	16,7	14,6	21,5	22,7	23,4	40
Hastings and Prince Edward	6,1	5,7	s.o.*	6,9	7,2	18
<b>Total</b>	<b>32,3</b>	<b>30,2</b>	<b>s.o.</b>	<b>41,4</b>	<b>42,7</b>	<b>32</b>

Note : Le conseil catholique de Toronto n'a pas participé à l'étude de la SBCI.

\* Le conseil scolaire n'a pas participé à l'étude de la SBCI en 2013-2014.

seulement le remplacement du personnel en congé de maladie, mais aussi celui du personnel qui exerce des activités liées au travail, comme le perfectionnement professionnel et les excursions scolaires.

Les coûts indirects liés à l'absentéisme comprennent le temps requis pour organiser les travailleurs temporaires ou de remplacement, le temps de gestion, la réduction de la productivité et la baisse de moral pour le personnel et les élèves. L'étude de la SBCI ne quantifiait pas ces coûts indirects.

#### 4.1.3 Les conseils scolaires n'ont pas pris de mesures efficaces en réponse à l'augmentation du nombre de jours de congé de maladie

Selon la SBCI, un certain nombre de facteurs empêchent les conseils scolaires de gérer efficacement l'absentéisme. Ces facteurs comprennent la conception du régime de congés de maladie négocié centralement, le manque de programmes de soutien à l'assiduité, l'absence de responsabilisation claire pour surveiller les jours de congé de maladie, et le manque d'engagement de la haute direction des conseils. Les auteurs de l'étude recommandaient à la haute direction du conseil

de renforcer l'engagement à gérer le problème et la responsabilisation à cet égard, notamment par l'élaboration d'un programme de soutien à l'assiduité avec la collaboration des syndicats, l'établissement de rapports d'absence exacts en temps opportun et la prise de mesures d'intervention précoce pour le retour au travail.

Les régimes de congés de maladie du secteur de l'éducation ont été modifiés au cours du processus de négociation centrale de 2012. Avant 2012-2013, les enseignants avaient droit à 20 jours de congé de maladie par année payés à 100 %. Ils pouvaient reporter ces congés et être payés pour un maximum de 200 jours de congé de maladie non utilisés au moment de la retraite. C'est ce qu'on appelle une gratification de retraite. Les contrats conclus depuis le processus de négociation centrale de 2012 contiennent une disposition selon laquelle tous les employés des conseils scolaires ont droit à 131 jours de congé dans le cadre d'un régime de congés de maladie ou d'invalidité : 11 jours payés à 100 % et 120 jours payés à 90 %. Les employés qui ont accumulé des jours de congé de maladie avant 2012 peuvent se faire payer ces jours au moment de la retraite, ou plus tôt à un taux réduit. En comparaison, les régimes de congé de maladie ou d'invalidité de courte durée d'autres fonctionnaires sont moins généreux, comme l'indique la **figure 8**.

**Figure 8 : Régimes de congés de maladie et d'invalidité de courte durée de divers conseils scolaires et groupes d'employés gouvernementaux, juin 2017**

Source des données : conventions collectives et Secrétariat du Conseil du Trésor

Employés	Détails du régime de congés de maladie de courte durée		
	Nombre total de jours	Jours payés à 100 %	Jours payés à moins de 100 %
Employés des conseils scolaires	131	11	120 à 90%
Écoles provinciales gérées directement par le gouvernement (p. ex., écoles pour sourds)			
• Personnel enseignant	131	11	120 à 90%
• Aides-enseignants et personnel de conciergerie et d'entretien	130	6	124 à 75%
Association des employées et employés gestionnaires, administratifs et professionnels de la couronne de l'Ontario (AEEGAPCO)	130	6	124 à 75%
Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario (SEFPO)	130	6	124 à 75%

Les trois associations de conseillers scolaires à qui nous avons parlé reconnaissent que le nouveau régime de congés de maladie, qui permet aux travailleurs du secteur de l'éducation, y compris les enseignants, de prendre jusqu'à 131 jours de congé de maladie (11 jours à 100 % du salaire et 120 jours à 90 %), a contribué à l'augmentation des jours de congé. Les associations ont fait remarquer que toucher 90 % du salaire ne constitue pas une pénalité lorsque les économies associées aux déplacements et aux repas sont prises en compte. Une association de conseillers scolaires a demandé pourquoi les enseignants avaient droit à 131 jours de congé de maladie lorsqu'il n'y a que 194 jours dans l'année scolaire, ce qui permet aux membres du personnel enseignant de s'absenter pour une période pouvant atteindre les deux tiers de l'année scolaire. Certaines associations de conseillers scolaires nous ont dit que les travailleurs du secteur de l'éducation ne pouvaient plus accumuler les jours de congé de maladie et qu'ils étaient donc plus susceptibles de les utiliser. Le conseil catholique de Halton nous a également informés qu'avant 2012, les conventions collectives locales ne permettaient pas à son personnel de se faire payer les jours de congé de maladie non utilisés au moment de la retraite. Ainsi, après l'harmonisation survenue dans le cadre du processus de négociation centrale de 2012, le conseil a hérité d'un régime de congés de maladie/d'invalité de courte durée beaucoup plus coûteux et généreux.

Une personne représentant le Council of Senior Business Officials nous a dit qu'après la disparition des gratifications de retraite, les syndicats ont négocié pour que les programmes de soutien à l'assiduité, conçus pour réduire le nombre de jours de congé de maladie pris par les employés, ne puissent pas être améliorés. Nous avons constaté qu'aux termes de certaines conventions collectives, les employés doivent fournir une confirmation d'un médecin pour les absences de cinq jours ouvrables consécutifs ou plus. Les quatre conseils scolaires que nous avons visités ne demandaient pas de note du médecin pour les absences de moins de

cinq jours consécutifs. En vertu du projet de loi 48, *Loi de 2017 pour l'équité en milieu de travail et de meilleurs emplois*, il sera interdit aux employeurs, comme les conseils scolaires, de demander une note du médecin à un employé pour les 10 premiers jours d'absence au cours de l'année, à compter de janvier 2018.

Le conseil catholique de Toronto était le seul des conseils scolaires visités qui n'avait pas de programme officiel de soutien à l'assiduité. Les trois autres conseils ont une personne qui supervise le soutien à l'assiduité et diverses procédures visant à remédier à l'absentéisme des employés, comme les réunions avec les employés qui accumulent 10 jours de congé ou plus, et ils offrent des mesures d'adaptation pour encourager les employés à retourner plus tôt au travail. Comme les employés des conseils scolaires peuvent prendre jusqu'à 11 jours de congé de maladie, il serait raisonnable pour les conseils scolaires de communiquer plus tôt avec eux aux fins du soutien à l'assiduité.

### RECOMMANDATION 1

Afin de réduire les coûts directs et indirects croissants associés aux congés de maladie, les conseils scolaires doivent élaborer et mettre en oeuvre des programmes efficaces de soutien à l'assiduité qui peuvent comprendre des rapports exacts et à jour sur les absences, le suivi et l'analyse des données, ainsi que la détection rapide des maladies ou des blessures afin de permettre une intervention précoce pour un retour au travail sécuritaire.

### RÉPONSE DES CONSEILS SCOLAIRES

Les conseils scolaires conviennent que la gestion des présences est un sujet de préoccupation. Trois des quatre conseils prévoient revoir leurs programmes actuels de soutien à l'assiduité et chercher des moyens de mieux gérer la hausse du nombre de jours de congé de maladie des employés. Le quatrième conseil, Toronto Catholic, a commencé à mettre en

œuvre un programme de soutien à l'assiduité en collaboration avec la School Boards Co-operative Inc.

## 4.2 Les conseils scolaires laissent échapper des possibilités d'améliorer l'enseignement en raison des retards dans les évaluations du rendement des enseignants

Un enseignement de haute qualité est essentiel pour améliorer les résultats des élèves et réduire les écarts dans leur rendement. Les évaluations du rendement servent à cerner les domaines dans lesquels les enseignants peuvent s'améliorer et à mettre en lumière les occasions de perfectionnement professionnel offertes aux enseignants, qui finissent par bénéficier aux élèves en salle de classe.

En vertu de la *Loi de 1990 sur l'éducation*, les nouveaux enseignants participent au Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant. Ce programme vise à offrir un soutien et un perfectionnement professionnel au nouveau personnel enseignant en gestion de classe, en mise en oeuvre du curriculum et en stratégies d'enseignement. Les nouveaux membres du personnel enseignant doivent être évalués par la direction et la direction adjointe dans les 12 mois suivant la date d'embauche. Tout membre du personnel enseignant qui ne reçoit pas 2 évaluations satisfaisantes au cours des 12 premiers mois doit être réévalué au cours des 12 prochains mois. Les membres qui ne réussissent pas au Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant ne peuvent pas continuer d'enseigner. Après 24 mois, le membre du personnel enseignant est considéré comme chevronné. Les membres du personnel enseignant chevronné doivent être évalués par la direction ou la direction adjointe tous les cinq ans après les évaluations initiales du nouveau personnel enseignant.

Les membres de la direction et de la direction adjointe doivent être évalués tous les cinq ans à compter de la date d'embauche.

### 4.2.1 Les évaluations du rendement du nouveau personnel enseignant ne sont pas toutes effectuées dans le délai de 12 mois

Aucun des quatre conseils scolaires visités n'avait terminé les 2 évaluations obligatoires de tous les nouveaux enseignants dans les 12 mois suivant leur embauche, comme ils sont censés le faire. Trois d'entre eux ont effectué les deux évaluations pour au moins 90 % du nouveau personnel enseignant au cours des deux premières années. L'un des conseils scolaires a eu de la difficulté à respecter la norme de 2 évaluations du rendement dans les 12 mois pour le nouveau personnel enseignant. Comme le montre la **figure 9**, au conseil de Hamilton-Wentworth, plus de 3 % des nouveaux enseignants ont été évalués après avoir terminé leur première année d'enseignement. De plus, nous avons relevé des cas où les enseignants qui n'avaient pas été évalués 2 fois en l'espace de 24 mois restaient membres du nouveau personnel enseignant jusqu'à ce que les 2 évaluations soient terminées.

Le nouveau Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant vise à offrir un soutien et une rétroaction sur le rendement pour que les nouveaux enseignants puissent bénéficier du perfectionnement professionnel requis pour s'améliorer. Le manque d'évaluations en temps opportun a une incidence sur la capacité des nouveaux enseignants à obtenir une rétroaction et à bénéficier du perfectionnement professionnel requis pour réussir dans la profession. Pour l'année scolaire 2016-2017, le Ministère a versé aux conseils scolaires de l'Ontario un financement affecté de 13,7 millions de dollars à utiliser uniquement dans le cadre du Programme d'insertion professionnelle du nouveau personnel enseignant.

**Figure 9 : Rapidité des évaluations des nouveaux enseignants dans les conseils visités, au 30 juin 2017**

Source des données : conseils scolaires visités

Conseil scolaire	Nombre de nouveaux enseignants embauchés (1 <sup>er</sup> sept. 2011-30 juin 2015)	Pourcentage des nouveaux enseignants qui ont fait l'objet de deux évaluations				Pourcentage de nouveaux enseignants non évalués au 30 juin 2017
		Dans les 12 mois suivant l'embauche (exigence)	Dans les 12 à 24 mois suivant l'embauche	Dans les 24 à 36 mois suivant l'embauche	Plus de 36 mois après l'embauche	
Halton Catholic	334	79	11	<1	<1	9
Hamilton-Wentworth	183	64	17	5	1	13
Hastings and Prince Edward	53	79	21	0	0	0
Toronto Catholic*	974	89	7	1	0	3

\* Données d'évaluation au 30 avril 2017.

#### 4.2.2 La plupart des membres du personnel enseignant chevronné ont été évalués au cours des cinq dernières années

Trois des quatre conseils scolaires visités effectuaient au moins 90 % des évaluations des membres du personnel enseignant chevronné dans le délai prescrit de cinq ans. Comme le montre le **figure 10**, le taux d'achèvement des conseils

scolaires allait de 76 % à Hamilton-Wentworth à 97 % à Hastings and Prince Edward. Dans les quatre conseils visités, l'évaluation précédente n'était pas toujours suivie dans le système si la dernière évaluation avait été effectuée plus de cinq ans auparavant. Par conséquent, il n'était pas possible de savoir combien de temps s'était écoulé depuis la dernière évaluation de certains enseignants.

**Figure 10 : Rapidité des évaluations des enseignants chevronnés dans les conseils visités, au 30 juin 2017**

Source des données : conseils scolaires visités

Conseil scolaire	Nombre d'enseignants ayant au moins 5 ans d'expérience	Pourcentage d'enseignants évalués au cours des 5 dernières années (exigence)	Pourcentage d'enseignants évalués au cours des 7 dernières années	Pourcentage d'enseignants qui n'ont pas été évalués au cours des 7 à 10 dernières années	Pourcentage d'enseignants qui n'ont pas été évalués depuis plus de 10 ans ou sans date d'évaluation disponible
Halton Catholic	1,819	93	5	1	1
Hamilton-Wentworth	2,575	76	5	1	18
Hastings and Prince Edward	740	97	3	0	0
Toronto Catholic*	4,321	90	7	2	1

\* Données d'évaluation au 30 avril 2017.

### 4.2.3 Le rendement de presque tout le personnel enseignant était jugé satisfaisant

Un conseil scolaire nous a dit que le processus d'évaluation du rendement du personnel enseignant prend beaucoup de temps, mais qu'il permet de lui donner une rétroaction. Un autre conseil nous a dit que, dans des cas isolés, la participation du syndicat peut prolonger le processus et compromettre l'intégrité de l'évaluation du rendement.

Le processus typique d'évaluation du personnel enseignant comprend une réunion avant l'observation en classe, une séance d'observation en classe, une réunion postérieure à l'observation et la préparation de l'évaluation écrite. Certains membres du personnel enseignant demandent aux représentants syndicaux d'assister aux réunions d'examen des évaluations du rendement. Il s'agit habituellement d'enseignants dont le rendement a été jugé insatisfaisant. La planification et la coordination des réunions d'examen avec les représentants syndicaux prolongent le processus.

Selon le manuel d'évaluation du rendement du personnel enseignant du Ministère, le rendement d'un membre du personnel enseignant chevronné peut être jugé satisfaisant ou insatisfaisant. Si ce rendement est jugé insatisfaisant, la direction doit élaborer un plan d'amélioration en collaboration avec l'enseignant et effectuer une autre évaluation du rendement dans les 60 jours. Si le rendement est toujours jugé insatisfaisant lors de la deuxième évaluation, l'enseignant est mis en état d'évaluation et doit faire l'objet d'une troisième évaluation dans les 120 jours suivant l'avis de mise en état d'évaluation. Si la troisième évaluation aboutit à une cote insatisfaisante, il est recommandé au conseil d'administration de mettre fin à l'emploi du membre. D'après nos discussions avec les quatre conseils scolaires, les syndicats d'enseignants jouent un rôle très actif lorsqu'un de leurs membres obtient une évaluation insatisfaisante. L'attribution d'une cote insatisfaisante à un membre

du personnel enseignant chevronné entraîne des travaux administratifs supplémentaires, des réunions avec les syndicats et des évaluations de rendement supplémentaires pour la direction. Un conseil a indiqué que les évaluations insatisfaisantes donnaient souvent lieu à des griefs. Ces griefs sont généralement réglés par arbitrage, processus coûteux et chronophage.

La valeur des évaluations du personnel enseignant est réduite par le fait que toutes les observations en classe ont lieu à une date prédéterminée et que les enseignants peuvent choisir les leçons à évaluer à l'avance. Les enseignants sont plus susceptibles de se préparer davantage et de choisir leur meilleure matière, de sorte que la séance d'évaluation ne reflète peut-être pas fidèlement leur rendement.

Dans les quatre conseils que nous avons visités, moins de 1 % des enseignants obtenaient des cotes d'évaluation insatisfaisantes. Une association de conseillers scolaires à qui nous avons parlé nous a dit que le pourcentage d'enseignants qui reçoivent une cote insatisfaisante devrait être plus élevé. On nous a dit que la direction hésitait à attribuer des cotes insatisfaisantes, à moins de vouloir mettre fin à l'emploi d'un enseignant. Au cours des cinq dernières années, trois membres du personnel enseignant chevronné d'un conseil scolaire ont vu leurs évaluations insatisfaisantes révisées à satisfaisantes dans le cadre d'ententes de règlement des griefs avec les syndicats. Au cours de la même période, seuls trois autres membres du personnel enseignant chevronné de ce conseil ont été évalués comme insatisfaisants.

Le processus d'évaluation du rendement est conçu pour identifier les enseignants peu performants et leur fournir les soutiens nécessaires pour les aider à s'améliorer. Par conséquent, le temps d'administration supplémentaire requis pour mener à bien des évaluations insatisfaisantes dans ces cas n'est pas une bonne raison de ne pas procéder à une évaluation ou d'attribuer une cote satisfaisante. Si l'enseignant ne répond pas aux attentes, la direction doit lui attribuer une cote

appropriée et élaborer un plan d'amélioration pour l'aider.

#### 4.2.4 La direction et la direction adjointe n'ont pas été évaluées dans les délais

Dans deux des quatre conseils, il y a eu des cas où le rendement de la direction et de la direction adjointe n'a pas été évalué au cours de la période de cinq ans. Les conseils scolaires ne veillent pas à ce que le rendement des personnes occupant ces postes de leadership soit régulièrement évalué. Selon un conseil, une direction solide et engagée peut avoir une incidence importante sur le rendement des élèves de l'école. Le taux de respect des délais fixés pour l'évaluation de la direction et de la direction adjointe variait entre 68 % à Hamilton-Wentworth et 98 % à Hastings and Prince Edward.

#### 4.2.5 La mise en oeuvre des plans d'amélioration des écoles doit faire l'objet d'une surveillance plus étroite

Toutes les écoles sont tenues de soumettre à leur conseil scolaire un plan d'amélioration annuel axé sur l'amélioration du rendement des élèves grâce à un perfectionnement professionnel fondé sur des données probantes de leurs enseignants. La plupart des écoles soumettent leurs plans d'amélioration à leurs surintendants et rendent compte de la formation offerte au personnel enseignant. Toutefois, il y avait peu de preuves que les surintendants avaient vérifié si une formation avait réellement été offerte dans les domaines où le rendement des élèves laissait à désirer. Les conseils scolaires ne surveillent pas non plus l'incidence de la formation des titulaires de classe sur le rendement des élèves.

Sur une note positive, le conseil catholique de Halton dresse la liste de tous les plans d'amélioration des écoles sur son site Web, ce qui assure la transparence. Toutefois, aucun des conseils scolaires ne rend publics les résultats des plans d'amélioration des écoles.

#### 4.2.6 Aucune directive n'est fournie concernant les évaluations du rendement des surintendants

Il n'y a aucune exigence selon laquelle le rendement des surintendants doit être évalué. Ces cadres supérieurs sont chargés de superviser toutes les activités des conseils scolaires. Leur rendement devrait être évalué régulièrement, et ils devraient recevoir une rétroaction sur les domaines susceptibles d'amélioration. D'après notre examen des quatre conseils scolaires visités, les directeurs de l'éducation effectuaient des examens ponctuels du rendement de leurs surintendants. Aucun des conseils scolaires visités n'avait établi de lignes directrices pour les évaluations périodiques du rendement de leurs surintendants.

Par comparaison, la directrice ou le directeur de l'éducation de chaque conseil doit être évalué régulièrement par le conseil d'administration. Le conseil catholique de Toronto et le conseil de Hastings and Prince Edward évaluent le rendement de leur direction tous les deux ans, tandis que le conseil catholique de Halton et le conseil de Hamilton-Wentworth procèdent à un examen annuel. Pour les quatre conseils visités, la directrice ou le directeur soumet une auto-évaluation, et les conseillers scolaires fournissent une évaluation finale. Aux conseils catholiques de Halton et de Toronto, tous les conseillers scolaires attribuent une cote de rendement à la direction dans des domaines clés, comme le leadership, la communication et les relations de travail. Les cotes sont ensuite combinées dans une cote globale, et les résultats sont remis à la direction. Les conseillers scolaires des deux autres conseils fournissent une évaluation globale de la directrice ou du directeur sans lui attribuer de cote de rendement.

## RECOMMANDATION 2

Pour mieux s'assurer que le personnel qui a besoin d'une formation supplémentaire ou d'une aide pour travailler de manière plus efficace reçoit cette aide, les conseils scolaires doivent :

- mettre en place un système efficace d'évaluation du rendement pour tous les groupes d'employés, y compris les surintendants;
- effectuer des évaluations du rendement au besoin.

## RÉPONSE DES CONSEILS SCOLAIRES

Les conseils scolaires reconnaissent qu'une évaluation approfondie des enseignants en temps opportun aide à améliorer l'efficacité pédagogique.

En ce qui concerne l'évaluation des surintendants, trois conseils scolaires se sont engagés à examiner et à mettre en œuvre un processus périodique d'évaluation du rendement. Le conseil catholique de Halton s'engage à revoir son processus d'évaluation actuel pour les surintendants.

Le conseil catholique de Toronto envisage également l'introduction d'un processus d'évaluation pour les gestionnaires et les autres employés non syndiqués.

Les quatre conseils scolaires prévoient passer en revue leurs processus actuels d'évaluation du rendement afin de cerner les points à améliorer pour accélérer l'évaluation de tous les employés.

## RECOMMANDATION 3

Pour que le personnel enseignant bénéficie d'un perfectionnement professionnel fondé sur des données probantes qui met l'accent sur le rendement des élèves, les conseils scolaires doivent :

- demander à toutes les écoles d'élaborer des plans d'amélioration en fonction des résultats et des écarts de rendement de leurs élèves;
- examiner et analyser tous les rapports d'amélioration des écoles afin d'adapter la formation réelle aux plans d'amélioration;
- surveiller le rendement des élèves dans les domaines où un perfectionnement professionnel a été offert afin de mesurer l'efficacité de la formation, et rendre les résultats publics.

## RÉPONSE DES CONSEILS SCOLAIRES

Les conseils scolaires conviennent qu'ils doivent remplir et surveiller les plans d'amélioration des écoles pour en évaluer l'efficacité. Ils reconnaissent que tous les plans d'amélioration des écoles doivent tenir compte des lacunes en matière de rendement et décrire la formation proposée pour le personnel afin d'améliorer l'efficacité pédagogique. Les conseils scolaires entendent continuer d'analyser les données pour cerner les besoins en apprentissage des élèves et les lacunes existantes.

Les conseils scolaires prévoient continuer à utiliser les visites des écoles par les surintendants pour s'assurer que le perfectionnement professionnel local est approprié et offert en temps opportun pour répondre aux besoins en apprentissage cernés dans les plans d'amélioration des écoles.

Le conseil de Hastings and Prince Edward compte élaborer des mesures de l'efficacité de la formation et rendre publics les résultats agrégés. Les trois autres conseils prévoient surveiller l'efficacité de leurs efforts de perfectionnement professionnel et leur incidence sur le rendement des élèves.



## 4.3 Affectation des ressources en dotation

### 4.3.1 Le rendement des élèves n'est pas considéré comme un facteur clé dans l'affectation du personnel enseignant

Chaque conseil est chargé de promouvoir le rendement des élèves et d'assurer une intendance efficace des ressources. Les membres de la direction du conseil scolaire catholique de Toronto et du conseil de Hamilton-Wentworth à qui nous avons parlé nous ont dit que les élèves des petites classes obtiennent de meilleurs résultats que ceux des classes plus nombreuses, car les enseignants peuvent accorder une plus grande attention à chaque élève. De même, une étude de l'Association canadienne d'éducation financée par le Ministère en 2010 a révélé que les classes plus petites favorisent un enseignement plus compétent et plus efficace, ainsi qu'une plus grande capacité d'apprentissage scolaire et social, un engagement accru et un comportement moins perturbateur chez les élèves.

En ce qui a trait au nombre de postes d'enseignants dans chaque école, la direction de trois des quatre conseils scolaires nous a informés que ses décisions étaient principalement fondées sur les restrictions provinciales relatives à la taille des classes. Le quatrième conseil, Hamilton-Wentworth, a utilisé un modèle de dotation différencié pour l'année scolaire 2015-2016 qui réduit la taille moyenne des classes pour les écoles affichant un faible rendement scolaire. En Ontario, ces restrictions sont les mêmes pour tous les élèves de la même année, à l'exception des classes pour élèves en difficulté. Nous avons remarqué que le gouvernement du Québec a proposé de plus petites classes pour les élèves de l'élémentaire dans les régions défavorisées (20 par rapport à 26).

Les coûts de dotation représentent environ 80 % des dépenses des conseils. Le groupe d'employés le plus important est celui des titulaires de classe. Les conseils ont peu de contrôle sur les coûts des employés pour les enseignants et les autres groupes

d'employés syndiqués du secteur de l'éducation, car ces coûts sont déterminés lors de négociations centrales au niveau provincial. Par conséquent, les conseils scolaires qui ont des classes plus petites courent le risque d'enregistrer un déficit, comme cela s'est produit au conseil catholique de Toronto en 2014-2015 (voir la **section 4.6.1**).

### 4.3.2 Conformité aux restrictions relatives à la taille des classes

Les restrictions relatives à la taille des classes pour toutes les années qui étaient en place au moment de notre audit sont énoncées dans un règlement d'application de la *Loi de 1990 sur l'éducation* (voir la **figure 11**).

Pour 2015-2016, dernière année scolaire pour laquelle nous disposons de données financières et non financières complètes au moment de notre audit, nous avons examiné la taille des classes en septembre 2015 pour tous les niveaux de l'élémentaire (maternelle, 1<sup>re</sup> à 3<sup>e</sup> année, et 4<sup>e</sup> à 8<sup>e</sup> année). Les quatre conseils que nous avons visités respectaient le règlement sur la taille des classes à la date de conformité.

Nous avons également étudié les données fournies par les conseils scolaires pour déterminer la taille moyenne des classes de la 1<sup>re</sup> à la 3<sup>e</sup> année à deux autres dates entre le 31 octobre et le 30 juin pour chaque conseil. Nos tests ont révélé que les quatre conseils avaient excédé la limite selon laquelle le pourcentage de classes de la 1<sup>re</sup> à la 3<sup>e</sup> année qui comptent plus de 20 élèves ne doit pas dépasser 10 %. Le nombre de classes comptant plus de 20 élèves variait entre 14 % et 29 % pour les quatre conseils visités, mais presque toutes les classes de la 1<sup>re</sup> à la 3<sup>e</sup> année ne comptaient pas plus que le maximum de 23 élèves.

### 4.3.3 Incidence du profil démographique sur le rendement des élèves

Le Ministère octroie des fonds supplémentaires aux conseils scolaires comptant le plus grand nombre

### Figure 11 : Restrictions relatives à la taille des classes par année scolaire

Source des données : *Loi de 1990 sur l'éducation*, Règl. de l'Ont.132/12, en vigueur jusqu'au 29 juin 2017

Année	Restrictions relatives à la taille des classes
Maternelle à temps plein (maternelle et jardin d'enfants)	<ul style="list-style-type: none"> <li>La taille moyenne des classes par conseil scolaire ne doit pas dépasser 26.</li> </ul>
Classes élémentaires (1 <sup>re</sup> à 3 <sup>e</sup> année)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maximum de 23 élèves.</li> <li>Au moins 90 % des classes d'un conseil scolaire doivent compter 20 élèves ou moins.</li> </ul>
4 <sup>e</sup> à 8 <sup>e</sup> année	<ul style="list-style-type: none"> <li>La réglementation prescrit la taille moyenne des classes, qui peut aller de 18,5 à 26,4, pour 36 conseils scolaires.</li> <li>Les 36 autres conseils scolaires sont limités à une taille moyenne de 24,5 élèves par classe.</li> </ul>
Classes mixtes (élémentaires et 4 <sup>e</sup> à 8 <sup>e</sup> année)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maximum de 23 élèves.</li> </ul>
École secondaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>La taille moyenne des classes par conseil scolaire ne doit pas dépasser 22 élèves par classe.</li> </ul>

\* Taille maximale réglementaire des classes de la 4<sup>e</sup> à la 8<sup>e</sup> année pour les quatre conseils visités : Halton Catholic, 25,2; Hamilton-Wentworth, 25,1; Hastings and Prince Edward, 24,32; Toronto Catholic, 25,7.

d'élèves à risque de faible rendement scolaire en raison de facteurs socioéconomiques, y compris les élèves qui sont issus de ménages à faible revenu, qui ont émigré d'un pays non anglophone au cours des cinq dernières années, qui ont des parents peu scolarisés, ou qui vivent dans des ménages monoparentaux.

Le Ministère se fonde sur ces facteurs pour calculer l'indice des possibilités d'éducation pour chaque école. Un indice plus élevé signifie que les élèves ont moins de possibilités d'éducation, tandis qu'un indice plus faible signifie qu'ils en ont plus.

Comme le montre la **figure 12**, nous avons comparé les quatre conseils visités et constaté que les élèves des conseils qui comptaient proportionnellement plus d'élèves ayant des besoins particuliers, issus de familles à faible revenu ou exposés à d'autres facteurs de risque socioéconomiques affichaient un rendement moyen plus faible.

#### 4.3.4 Les conseils offrent d'autres soutiens aux écoles dont les élèves affichent un rendement inférieur

Sur une note positive, les quatre conseils visités nous ont informés des soutiens supplémentaires qu'ils offrent ou prévoient offrir aux écoles dont les élèves éprouvent des difficultés.

Le conseil catholique de Halton considère son modèle d'enseignants itinérants et de conseillers pédagogiques comme un élément clé de la réussite de ses élèves. Les enseignants itinérants et les conseillers pédagogiques sont des spécialistes travaillant à temps plein qui visitent chaque école une fois par semaine pour offrir un encadrement pédagogique aux titulaires de classe, à la demande du titulaire même ou de la direction de l'école. Le conseil de Hastings and Prince Edward affecte également des conseillers pédagogiques aux écoles dont les élèves éprouvent des difficultés pour que ceux-ci fournissent une formation professionnelle ciblée. D'après les statistiques fournies au Ministère pour l'année scolaire 2014-2015, l'Ontario comptait plus de 1 200 conseillers pédagogiques dont la rémunération estimative combinée dépassait 120 millions de dollars par an.

**Figure 12 : Comparaison des facteurs démographiques et des résultats de l'OQRE pour les quatre conseils scolaires visités, année scolaire 2015-2016**

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

	Province	Halton Catholic	Hamilton-Wentworth	Hastings and Prince Edward	Toronto Catholic <sup>1</sup>
<b>Statistiques socioéconomiques (médiane pour le conseil)</b>					
Indice des possibilités d'éducation <sup>2</sup>	14	9	16	16	21
Pourcentage de ménages à faible revenu (revenu inférieur à 43 546 \$)	18	10	21	21	27
Pourcentage d'élèves ayant des besoins particuliers	15	8	15	18	14
Pourcentage de nouveaux arrivants (qui sont en Ontario depuis cinq ans)	2	4	2	<1	9
<b>Résultats de l'OQRE pour 2015-2016<sup>3,4</sup></b>					
Nombre de tests de l'OQRE auxquels au moins 75 % des élèves ont obtenu une note de passage	4	7	3	2	4
Nombre de tests de l'OQRE où le pourcentage d'élèves qui ont réussi dépassait la moyenne provinciale	s.o.	9	0	0	6

1. Nous avons utilisé les résultats de l'OQRE de 2014-2015 pour les élèves de 3<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> années, car le conseil catholique de Toronto n'a pas participé aux tests de l'OQRE en 2015-2016.

2. Un indice plus élevé signifie que les élèves ont moins de possibilités d'éducation, tandis qu'un indice plus faible signifie qu'ils en ont plus.

3. Les résultats de l'OQRE mesurent le pourcentage d'élèves qui ont passé les examens et qui ont obtenu un niveau 3 ou 4, ce qui équivaut à une note de B ou plus. Il y a neuf tests de l'OQRE au total.

4. Les résultats du TPCL ont été combinés pour les élèves qui ont passé le test pour la première fois et les élèves admissibles antérieurement.

De plus, au moment de notre audit, le conseil catholique de Toronto avait mis en place un programme d'intervention en littératie pour les élèves de 1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> années dans le quart de ses écoles élémentaires. Ce programme offre aux élèves un soutien supplémentaire en lecture de 60 minutes par jour pendant 16 semaines. Les résultats des élèves et les facteurs socioéconomiques ont été utilisés pour identifier les bénéficiaires de ces services.

Au moment de notre audit, le conseil de Hamilton-Wentworth prévoyait affecter d'autres spécialistes de la lecture et réaffecter stratégiquement les directeurs et directeurs adjoints aux écoles prioritaires désignées en fonction de facteurs socioéconomiques et de leurs faibles résultats à l'Instrument de mesure du développement de la petite enfance (IMDPE), à compter de l'année scolaire 2017-2018. Les résultats à l'IMDPE sont fondés sur les questionnaires remplis par le personnel enseignant

de maternelle à l'échelle du Canada. Ils permettent de déterminer si les enfants répondent aux attentes de développement adaptées à l'âge. L'objectif est de fournir des ressources supplémentaires pour aider les élèves à satisfaire aux attentes de développement au moment d'entrer en 1<sup>re</sup> année.

#### RECOMMANDATION 4

Afin d'aider les élèves à améliorer leur rendement et d'assurer une gestion efficace des ressources, les conseils scolaires doivent :

- au besoin, affecter des enseignants supplémentaires et d'autres ressources de soutien aux écoles dont les élèves affichent un rendement inférieur;
- surveiller l'efficacité des ressources supplémentaires et leur incidence sur le rendement des élèves, et apporter des ajustements au besoin.

## RÉPONSE DES CONSEILS SCOLAIRES

Les conseils scolaires conviennent que des ressources supplémentaires devraient être affectées aux écoles où le rendement scolaire est faible.

- Trois conseils prévoient continuer de fournir des ressources supplémentaires aux écoles affichant un rendement scolaire inférieur dans les limites des fonds disponibles. Le conseil catholique de Halton prévoit mettre l'accent sur le renforcement de la capacité des enseignants et continuer d'utiliser son modèle de consultant en enseignement pour offrir un soutien aux écoles qui en ont besoin.
- Tous les conseils scolaires comptent surveiller l'efficacité des ressources supplémentaires et leur incidence sur le rendement des élèves et apporter des ajustements au besoin.

### 4.4 Les conseils scolaires réorientent les fonds destinés aux élèves à risque et aux élèves qui ne maîtrisent pas couramment la langue d'enseignement

#### 4.4.1 Les fonds versés pour les élèves à risque ne sont pas tous dépensés comme prévu

Le Ministère verse des fonds supplémentaires aux conseils scolaires par l'entremise de la Subvention pour programmes d'aide à l'apprentissage (SPAA) dans le but d'aider les élèves qui présentent un risque plus élevé de connaître des difficultés scolaires en raison de facteurs socioéconomiques. Ces facteurs comprennent les ménages à faible revenu, l'immigration récente, le faible niveau de scolarité des parents et les ménages monoparentaux. La composante la plus importante de la SPAA n'est pas affectée, et les conseils peuvent choisir les programmes et soutiens à offrir. Parmi les programmes offerts par les conseils scolaires, mentionnons les programmes de déjeuners, les

clubs d'aide aux devoirs, les programmes d'aide à la lecture et le soutien individualisé aux élèves. Mais les conseils scolaires peuvent aussi utiliser le financement à d'autres fins.

Comme le montre la **figure 13**, en 2015-2016, le conseil catholique de Toronto n'a utilisé que 50 % (23,1 millions de dollars) des 46,5 millions de la SPAA pour les élèves à risque, tandis que les fonds restants ont servi à combler un manque à gagner dans les salaires du personnel enseignant et dans le financement de l'éducation de l'enfance en difficulté. Même si le conseil a réaffecté la moitié des fonds de la SPAA, il a dépensé plus que l'affectation de 6,6 millions de dollars pour les élèves à risque.

Selon un rapport de l'Inner City Advisory Committee du conseil scolaire de district de Toronto, ce conseil scolaire, qui sert également la même région de la province, a réorienté 42 % (61 millions de dollars) du financement total de 144 millions de dollars de la Subvention pour programmes d'aide à l'apprentissage pour l'année scolaire 2014-2015, afin de combler les manques à gagner dans les salaires et avantages sociaux des enseignants et dans les coûts liés à l'éducation de l'enfance en difficulté et aux enseignants suppléants. En 2015-2016, les deux conseils de Toronto ont reçu 189,4 millions de dollars, soit 38 % du total des fonds de la SPAA dans la province. Seule une petite partie des fonds versés à ces deux conseils scolaires était réservée aux élèves à risque, soit 14 % au conseil catholique de Toronto et 11 % au conseil scolaire de district de Toronto.

Nous avons également remarqué que le conseil de Hamilton-Wentworth n'avait pas dépensé 1,3 million de dollars des fonds de la SPAA réservés aux élèves à risque. Les dossiers du conseil scolaire indiquent qu'une partie des fonds de la SPAA a été dépensée pour des services d'éducation de l'enfance en difficulté et des professeurs de musique.

Parmi les quatre conseils scolaires visités, le conseil catholique de Toronto a reçu la SPAA la plus élevée par élève, car il compte un pourcentage

**Figure 13 : Financement et utilisation de la Subvention pour programmes d'aide à l'apprentissage (SPAA) par les conseils scolaires visités, année scolaire 2015-2016**

Source des données : ministère de l'Éducation et conseils scolaires visités

	Financement			Pourcentage de fonds affectés	Montant du financement total de la SPAA non affecté aux élèves à risque (en millions de dollars)	Pourcentage du financement total de la SPAA non affecté aux élèves à risque
	total de la SPAA (en millions de dollars)	Fonds non affectés (en millions de dollars)	Fonds affectés (en millions de dollars)			
Province	500,3	350,5	149,8	30	s.o.*	s.o.*
Toronto Catholic	46,5	39,9	6,6	14	23,4	50
Hamilton-Wentworth	16,6	13,4	3,2	19	1,3	8
Hastings and Prince Edward	2,6	1,4	1,2	45	1,4	53
Halton Catholic	2,4	0,4	2,0	82	0,1	4

\* Données non suivies par le Ministère.

plus élevé d'élèves à risque de rendement scolaire médiocre.

Le conseil catholique de Toronto n'a pas enfreint les restrictions du financement, mais nous avons remarqué que les élèves des écoles élémentaires des quartiers où le revenu des ménages est faible obtenaient systématiquement des résultats scolaires inférieurs à ceux des élèves des écoles des quartiers plus riches. Comme le montre la **figure 14**, il y a un écart de rendement marqué entre les écoles élémentaires des quartiers à revenu élevé et les écoles élémentaires des quartiers à faible revenu du conseil catholique de Toronto. Cet écart met en évidence l'importance d'utiliser les fonds de la SPAA dans le but visé en mettant l'accent sur les élèves qui présentent un plus grand risque de rendement scolaire médiocre.

#### 4.4.2 Certains fonds destinés aux élèves qui apprennent l'anglais sont réaffectés, alors que ceux-ci continuent d'obtenir des résultats inférieurs aux normes provinciales

Le Ministère fournit une allocation au titre du volet English as a Second Language/English

Literacy Development (Allocation ESL/ELD). Cette allocation vise à enseigner l'anglais aux récents immigrants provenant de pays non anglophones et aux enfants qui parlent le plus souvent une langue autre que l'anglais ou le français à la maison. Malgré l'objectif clair de ce financement, aucune portion de l'Allocation ESL/ELD n'est limitée à l'enseignement d'une langue aux nouveaux immigrants.

Comme le montre la **figure 15**, en 2015-2016, deux des conseils scolaires que nous avons visités (conseils catholiques de Toronto et de Halton) n'ont pas dépensé tous les fonds alloués pour les apprenants de l'anglais. Le conseil catholique de Toronto nous a dit qu'il avait utilisé 10 des 23,9 millions de dollars de l'Allocation ESL/ELD pour atténuer les pressions financières découlant du sous-financement des salaires des enseignants et des coûts plus élevés de l'éducation de l'enfance en difficulté. Pourtant, dans son plan d'amélioration de l'apprentissage 2014-2018, le conseil déclarait : **[traduction]** « ... nos données [sur les résultats aux tests de l'OQRE] indiquent que nous devons redoubler d'efforts pour les élèves qui apprennent l'anglais et ceux qui ont des besoins particuliers ». La **figure 16** montre que les apprenants de l'anglais

**Figure 14 : Comparaison des résultats aux tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE)<sup>1</sup> entre les élèves vivant dans des collectivités à revenu élevé et ceux vivant dans des collectivités à faible revenu, Toronto Catholic District School Board, 2012-2013 à 2014-2015<sup>2</sup>**

Source des données : Toronto Catholic District School Board

	Taux de réussite moyens de l'OQRE (%)					
	3 <sup>e</sup> année			6 <sup>e</sup> année		
	Lecture	Écriture	Mathématiques	Lecture	Écriture	Mathématiques
<b>Année scolaire 2014-2015<sup>3</sup></b>						
Écoles à revenu élevé - moyenne	81	89	78	88	90	68
Écoles à faible revenu - moyenne	64	75	57	70	71	41
Écart de rendement - différence	(17)	(14)	(21)	(18)	(19)	(27)
<b>Année scolaire 2013-2014<sup>3</sup></b>						
Écoles à revenu élevé - moyenne	86	91	84	84	88	70
Écoles à faible revenu - moyenne	63	75	56	67	73	41
Écart de rendement - différence	(23)	(16)	(28)	(17)	(15)	(29)
<b>Année scolaire 2012-2013<sup>3</sup></b>						
Écoles à revenu élevé - moyenne	80	87	82	84	86	73
Écoles à faible revenu - moyenne	61	74	59	63	70	43
Écart de rendement - différence	(19)	(13)	(23)	(21)	(16)	(30)

1. Les résultats de l'OQRE mesurent le pourcentage d'élèves qui obtiennent un niveau 3 ou 4, ce qui équivaut à une note de B.
2. Le conseil catholique de Toronto n'a pas participé aux tests de l'OQRE de 2015-2016 en raison de problèmes syndicaux.
3. Nous avons sélectionné 25 écoles situées dans des quartiers où le revenu des ménages est le plus faible et 25 écoles situées dans des quartiers où le revenu des ménages est le plus élevé selon le revenu médian des ménages en 2013. Ces 50 écoles sont comparées pour les 3 années. Ce conseil compte 168 écoles élémentaires.

**Figure 15 : Financement et utilisation du volet ESL/ELD<sup>1</sup> par les quatre conseils scolaires visités, année scolaire 2015-2016**

Source des données : ministère de l'Éducation et conseils scolaires visités

Conseil scolaire	Financement du volet ESL/ELD (en millions de dollars)	Montant affecté à l'enseignement aux apprenants de l'anglais (en millions de dollars)	Fonds dépensés en trop / sous-utilisés pour le volet ESL/ELD (en millions de dollars)	Pourcentage du financement total dépensé en trop / sous-utilisé pour le volet ESL/ELD
Toronto Catholic	23,9	13,9	(10,0)	(42)
Hamilton-Wentworth <sup>2</sup>	4,6	4,6	0	0
Halton Catholic	3,0	2,7	(0,3)	(10)
Hastings and Prince Edward <sup>3</sup>	0,1	s.o.	s.o.	s.o.

1. English as a Second Language/English Literacy Development (anglais langue seconde/perfectionnement de l'anglais).
2. Ce conseil a également dépensé un montant supplémentaire de 284 000 \$ pour les nouveaux arrivants syriens financés dans le cadre d'une entente de paiement de transfert.
3. Le conseil de Hastings and Prince Edward ne surveille pas la façon dont le financement du volet ESL/ELD est dépensé.

**Figure 16 : Résultats des apprenants de l'anglais du Toronto Catholic District School Board aux tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE)<sup>1</sup> par rapport à la moyenne des conseils, 2011-2012 à 2013-2014**

Source des données : Toronto Catholic District School Board

	Taux de réussite aux tests de l'OQRE (%)			
	3 <sup>e</sup> année		6 <sup>e</sup> année	
	Lecture	Mathématiques	Lecture <sup>2</sup>	Mathématiques <sup>2</sup>
<b>Année scolaire 2014-2015</b>				
Tous les élèves participants	71	65	80	53
Apprenants de l'anglais	63	57	s.o.	s.o.
Écart de rendement - différence	(8)	(8)	s.o.	s.o.
<b>Année scolaire 2013-2014</b>				
Tous les élèves participants	73	68	75	55
Apprenants de l'anglais	62	61	57	41
Écart de rendement - différence	(11)	(7)	(18)	(14)
<b>Année scolaire 2012-2013</b>				
Tous les élèves participants	70	69	74	56
Apprenants de l'anglais	56	58	60	50
Écart de rendement - différence	(14)	(11)	(14)	(6)
<b>Année scolaire 2011-2012</b>				
Tous les élèves participants	68	70	73	59
Apprenants de l'anglais	57	55	55	46
Écart de rendement - différence	(11)	(15)	(18)	(13)

1. Les résultats de l'OQRE mesurent le pourcentage d'élèves qui obtiennent un niveau 3 ou 4, ce qui équivaut à une note de B.

2. Les données sur les résultats des apprenants de l'anglais aux tests de lecture et de mathématiques de 6<sup>e</sup> année de l'OQRE ne sont pas disponibles pour l'année scolaire 2014-2015.

dans les écoles élémentaires catholiques de Toronto ont obtenu un rendement inférieur à la moyenne du conseil scolaire en lecture et mathématiques de 3<sup>e</sup> année de 2011-2012 à 2014-2015 et en lecture et mathématiques de 6<sup>e</sup> année de 2011-2012 à 2013-2014. Il s'agit des plus récents résultats aux tests de l'OQRE disponibles pour le conseil catholique de Toronto. Au cours de l'année scolaire 2016-2017, ce conseil a continué de réaffecter l'Allocation ESL/ELD, 10,8 des 25,3 millions de dollars de cette allocation ayant été utilisés ailleurs.

#### 4.4.3 Fonds affectés utilisés comme prévu

Dans chacun des conseils scolaires que nous avons visités, nous avons examiné un échantillon d'opérations effectuées au cours des deux dernières

années (2014-2015 et 2015-2016) à partir des enveloppes de financement suivantes, qui sont réservées à des fins particulières :

- le financement devant couvrir les coûts des conseils et les frais d'administration;
- la Subvention pour programmes d'aide à l'apprentissage, qui cible les élèves à risque de rendement scolaire médiocre;
- la Subvention pour l'éducation de l'enfance en difficulté, destinée aux élèves ayant des besoins particuliers.

Nous avons vérifié si les fonds étaient dépensés de façon appropriée et étaient déclarés conformément aux lignes directrices du Ministère. Selon nos tests, les conseils scolaires ont utilisé la partie affectée du financement reçu aux fins auxquelles elle était destinée.

## RECOMMANDATION 5

Afin de s'assurer que les fonds destinés à des priorités précises en matière d'éducation sont utilisés aux fins prévues, les conseils scolaires doivent axer l'utilisation du financement sur les domaines fondés sur des données probantes où les élèves à risque et ceux qui apprennent l'anglais affichent un rendement inférieur aux normes provinciales.

## RÉPONSE DES CONSEILS SCOLAIRES

Le conseil catholique de Toronto reconnaît les divers niveaux de besoins socioéconomiques présents dans la région de Toronto et leur incidence sur la capacité des élèves à risque à atteindre les objectifs de rendement. Le conseil prévoit modifier l'affectation des ressources, dans les limites des fonds disponibles, dans les secteurs où les besoins sont les plus grands. Le conseil de Hamilton-Wentworth prévoit examiner le financement des priorités en matière d'éducation pour les élèves à risque et les apprenants de l'anglais dont le rendement est inférieur aux normes provinciales, particulièrement les nouveaux arrivants syriens.

Le conseil de Hastings and Prince Edward affirme que le financement non limité à une fin précise servira à améliorer le rendement des élèves conformément aux priorités locales.

En 2015-2016, le conseil catholique de Halton a dépensé 96 % de la SPAA pour les élèves à risque et affecté 92 % de l'Allocation ESL/ELD à la formation linguistique des apprenants de l'anglais.

## 4.5 Éducation de l'enfance en difficulté – Répartition inéquitable des ressources et temps d'attente excessifs pour les services

### 4.5.1 Les élèves ayant des besoins particuliers ne reçoivent pas de services adaptés à leurs besoins

Les quatre conseils scolaires que nous avons visités avaient des listes pour les élèves ayant des besoins particuliers qui attendaient d'être évalués ou servis par des professionnels dans les domaines de la psychologie ou de l'orthophonie. Dans les quatre conseils scolaires, les élèves ayant des besoins particuliers reçoivent habituellement des services préliminaires pour le problème soupçonné, qui sont fournis par le titulaire de classe en consultation avec les spécialistes, avant d'être officiellement évalués par des spécialistes. Toutefois, les évaluations effectuées par les spécialistes donnent un aperçu des besoins particuliers de l'élève qui permet au conseil scolaire de concevoir un plan à long terme pour la prestation des services qui répondent le mieux à ces besoins.

Ces évaluations sont utilisées par le Comité d'identification, de placement et de révision (CIPR) de chaque conseil scolaire, qui détermine si un élève satisfait aux critères d'une anomalie particulière et recommande le placement approprié pour que l'élève reçoive les soutiens et les services répondant à ses besoins particuliers.

Une évaluation psychologique se penche sur le raisonnement, l'apprentissage et le comportement, tandis qu'une évaluation psychopédagogique met l'accent sur les difficultés d'apprentissage d'un élève. L'évaluation peut comprendre des entrevues, des observations, des tests et des consultations avec d'autres professionnels qui s'occupent de l'élève.

Aucun des quatre conseils visités n'avait fait faire toutes les évaluations spécialisées en temps opportun, comme le montre la **figure 17**. Dans trois conseils, la proportion des élèves inscrits sur les listes d'attente qui attendaient une évaluation



**Figure 17 : Élèves attendant d'être évalués par des spécialistes dans les quatre conseils scolaires visités**

Source des données : conseils scolaires visités

	Toronto Catholic	Hamilton- Wentworth	Halton Catholic	Hastings and Prince Edward
<b>Évaluations psychologiques ou psychopédagogiques</b>				
Nombre d'élèves sur la liste d'attente	1 063	386	295	37
Nombre d'élèves sur la liste d'attente depuis plus d'un an	292	134	70	0
Pourcentage d'élèves sur la liste d'attente depuis plus d'un an	27	35	24	0
Temps d'attente médian sur la liste (en jours)	s.o. *	184	184	87
Plus long temps d'attente sur la liste (en jours)	1 876	853	768	199
<b>Évaluations orthophoniques</b>				
Nombre d'élèves sur la liste d'attente	645	97	48	235
Nombre d'élèves sur la liste d'attente depuis plus d'un an	34	0	0	75
Pourcentage d'élèves sur la liste d'attente depuis plus d'un an	5	0	0	32
Temps d'attente médian sur la liste (en jours)	135	66	60	221
Plus long temps d'attente sur la liste (en jours)	1 400	199	197	1 528

\* Comme les données de ce conseil sont enregistrées manuellement par des psychologues de la région qui utilisent différents formats, le temps d'attente moyen n'était pas facilement disponible.

psychologique depuis plus d'un an allait de 25 % à environ 33 %. Certains élèves figuraient sur les listes d'attente depuis plus de deux ans. Dix élèves du conseil catholique de Toronto figuraient sur la liste d'attente d'évaluation psychologique depuis plus de quatre ans, car le conseil était d'avis que d'autres élèves avaient des besoins plus urgents. Ces 10 élèves ont été évalués à la fin de juin 2017.

De plus, deux conseils scolaires comptaient des élèves qui avaient attendu une évaluation orthophonique pendant plus d'un an. Nous avons constaté que quatre élèves du conseil de Hastings and Prince Edward attendaient une évaluation orthophonique depuis plus de trois ans. Le conseil a expliqué que les problèmes de ces élèves – un zéaiement ou un léger problème d'élocution, par exemple – avaient un effet mineur sur leur rendement scolaire, et que la priorité avait été accordée aux évaluations plus urgentes.

Les conseils scolaires que nous avons visités et les associations de conseillers scolaires que nous avons contactées nous ont dit que les évaluations des spécialistes n'étaient pas effectuées en temps opportun, car il était difficile de recruter des

spécialistes étant donné leur pénurie dans la région et les salaires moins concurrentiels offerts par les conseils scolaires. Il était également difficile de trouver des spécialistes répondant aux exigences religieuses ou linguistiques des conseils catholiques ou francophones.

#### 4.5.2 Les parents paient des évaluations externes pour éviter les listes d'attente

Dans le conseil catholique de Halton, le nombre d'évaluations psychologiques externes a augmenté de 78 %, passant de 354 en 2012-2013 à 631 en 2016-2017. Selon le conseil, cela pourrait être dû aux parents qui paient une évaluation privée afin d'éviter les temps d'attente ou de faire appel au spécialiste de leur choix. Bien que le personnel du conseil doive examiner les évaluations externes avant de les intégrer aux plans d'enseignement des élèves ou aux décisions du CIPR, ces élèves ayant des besoins particuliers peuvent recevoir des services adaptés à leurs besoins plus rapidement. Les trois autres conseils ne faisaient pas le suivi des évaluations externes.

### 4.5.3 La plupart des conseils ne font pas faire d'évaluations durant l'été pour réduire les listes d'attente

Trois des quatre conseils scolaires visités ne faisaient pas faire d'évaluations par des spécialistes durant les mois d'été où les écoles étaient fermées, ce qui aiderait à réduire les arriérés. Seul le conseil catholique de Halton nous a dit qu'il faisait faire certaines évaluations psychologiques durant l'été, mais seulement si des fonds étaient disponibles. Aux termes de la convention collective conclue avec un des trois autres conseils, les psychologues et les orthophonistes ne peuvent pas travailler en dehors des 10 mois d'ouverture des écoles.

### 4.5.4 Les temps d'attente pour une évaluation varient considérablement, même dans les écoles du même conseil

Les temps d'attente pour une évaluation par un spécialiste peuvent varier considérablement selon l'école fréquentée. Les quatre conseils affectent chacun de leurs spécialistes à un groupe précis d'écoles. Les listes d'attente pour les conseils de Halton, de Hamilton-Wentworth et de Hastings and Prince Edward sont regroupées électroniquement au niveau du conseil. Bien que les listes d'attente soient colligées centralement, les spécialistes ne travaillent que pour les écoles qui leur sont assignées. Le travail n'a pas été partagé avec les spécialistes ayant une charge de travail moins lourde pour réduire les arriérés. Au moment de notre audit, 6 psychologues du conseil de Hamilton-Wentworth avaient plus de 30 évaluations en attente, tandis que 6 autres en avaient moins de 10. Dans un secteur de Hamilton-Wentworth, au moment de notre audit, un élève avait attendu plus de 2 ans (853 jours) pour une évaluation, tandis que dans une autre école, la période d'attente la plus longue était de moins de 6 mois (164 jours).

Le conseil catholique de Toronto ne regroupe pas l'information sur les listes d'attente à l'échelle du conseil. Il compte 48 psychologues de secteur

chargés d'effectuer des évaluations psychologiques, lesquels tiennent leurs propres listes d'attente en utilisant différents formats selon les écoles servies. Ces listes sont communiquées deux fois par année à la surintendance de l'éducation de l'enfance en difficulté. Étant donné que l'information sur la liste d'attente n'est pas regroupée, le conseil scolaire ne peut pas classer correctement les élèves aux fins des évaluations. D'après notre examen de la liste d'attente du conseil catholique de Toronto, la plus longue période d'attente par élève varie considérablement selon les psychologues du conseil. La plus longue période d'attente sur la liste d'un psychologue de la région était de plus de 5 ans (1 876 jours), tandis que dans une autre région, la période d'attente la plus longue était inférieure à un mois (23 jours). Le nombre d'évaluations en attente variait aussi considérablement d'un psychologue à l'autre, car un psychologue d'une région avait 70 évaluations en attente, tandis que 4 autres psychologues de différentes régions en avaient chacun moins de 10. En l'absence de centralisation des listes d'attente et de redistribution des dossiers, les services liés aux évaluations psychologiques ne peuvent pas être fournis aux élèves de façon équitable et en temps opportun.

## RECOMMANDATION 6

Pour s'assurer que toutes les évaluations des besoins particuliers sont effectuées en temps opportun et de façon équitable, les conseils scolaires doivent :

- établir des délais raisonnables pour les évaluations psychologiques et orthophoniques;
- avoir accès à toutes les listes d'attente à l'échelle du conseil et utiliser cette information pour réassigner des évaluations aux spécialistes dont la charge de travail est moins lourde;
- mettre en oeuvre un plan pour éliminer les arriérés;

- assurer le suivi du recours à des évaluations externes afin de mieux déterminer la demande.

## RÉPONSE DES CONSEILS SCOLAIRES

Les quatre conseils conviennent qu'il est essentiel d'évaluer les besoins particuliers en temps opportun afin de pouvoir offrir les services les plus appropriés aux élèves affectés. Les conseils suivront leurs évaluations des besoins particuliers afin de vérifier si celles-ci sont effectuées en temps opportun dans le contexte des ressources actuellement disponibles.

Le conseil catholique de Toronto convient qu'un système de gestion des cas approprié conçu à des fins pédagogiques permettra d'assurer une prestation plus équitable des services. Les conseils de Hamilton-Wentworth et de Hastings and Prince Edward conviennent d'utiliser leurs listes d'attente centralisées afin de réaffecter les évaluations à leurs spécialistes dont la charge de travail est moins lourde. Le conseil catholique de Halton prévoit continuer de redistribuer les évaluations entre les spécialistes au besoin.

Le conseil catholique de Halton compte réduire les temps d'attente, examiner les soutiens affectés au processus d'évaluation chaque année et allouer des ressources supplémentaires, au besoin. Le conseil catholique de Toronto, quant à lui, croit qu'un nouveau système de gestion des cas permettra une surveillance accrue et assurera une prestation plus équitable et plus rapide des services aux élèves. Les deux autres conseils prévoient chercher des moyens d'éliminer l'arriéré.

Le conseil catholique de Halton surveille l'utilisation d'évaluations externes par les parents des élèves qui ont des besoins particuliers. Les trois autres conseils prévoient surveiller cette information à l'avenir.

### 4.5.5 La répartition des aides-enseignants entre les écoles peut être améliorée

Dans chacun des conseils scolaires visités, nous avons comparé le nombre d'élèves ayant des besoins particuliers officiellement identifiés au nombre d'aides-enseignants (qui aident les élèves ayant une incapacité en salle de classe). Nous avons constaté que ce ratio allait de 5,6:1 à Hamilton-Wentworth à 7,4:1 à Halton.

Chaque conseil scolaire affecte d'abord les aides-enseignants aux classes d'éducation de l'enfance en difficulté où leurs services sont requis. Les autres aides-enseignants sont affectés aux écoles – pour les classes intégrées – en fonction des méthodes de répartition de chaque conseil scolaire. Tous les conseils visités avaient des moyens de prioriser le soutien offert par les aides-enseignants aux élèves ayant des besoins particuliers dans des classes intégrées. Dans les conseils de Hamilton-Wentworth et de Hastings and Prince Edward, un consultant ou un coordonnateur de l'éducation de l'enfance en difficulté, en consultation avec la direction, détermine le soutien dont chaque élève a besoin. Nous avons toutefois constaté que le processus est subjectif et qu'il peut entraîner une répartition inéquitable des aides-enseignants dans les écoles.

Par contraste, les conseils catholiques de Toronto et de Halton utilisent une méthode de notation normalisée pour tenir compte des comportements des élèves, de leur capacité de communiquer et de leur degré d'indépendance dans les activités quotidiennes, afin de déterminer le niveau de soutien nécessaire et d'affecter des aides-enseignants à chaque école. Toutefois, nous avons remarqué que l'affectation réelle des aides-enseignants par le conseil catholique de Toronto ne correspond pas au niveau de soutien déterminé par l'outil de notation. En 2016-2017, environ 50 (31 %) des écoles élémentaires étaient en sureffectif ou en sous-effectif de plus d'un aide-enseignant à temps plein par rapport aux niveaux de dotation calculés par l'outil de notation. Une école était en

sureffectif de quatre aides-enseignants à temps plein tandis qu'une autre était en sous-effectif du même nombre.

Le conseil a déclaré que toute modification radicale de la dotation risque d'alourdir les pressions. Des représentants des conseils scolaires nous ont dit que certains parents insistent pour que leurs enfants bénéficient du soutien individualisé d'une aide-enseignante ou d'un aide-enseignant. L'objectif du conseil est d'éviter les changements radicaux dans la dotation et de déplacer les aides-enseignants au fil du temps afin de se rapprocher du modèle et d'éviter les réactions négatives du public qui accompagnent le retrait d'une aide-enseignante ou d'un aide-enseignant d'une école.

#### 4.5.6 Les enseignants et les membres du personnel qui s'occupent des enfants en difficulté sont souvent affectés à des élèves ayant des besoins particuliers qui ne correspondent pas à leurs domaines de spécialité.

Chaque type de besoins particuliers présente ses propres défis. En se spécialisant dans une anomalie particulière, les enseignants et les aides-enseignants peuvent fournir les services qui répondent le mieux aux besoins de l'élève.

Le *Loi de 1990 sur l'éducation* énumère cinq catégories générales d'anomalies pouvant s'appliquer aux élèves ayant des besoins particuliers : comportementales, de communication (troubles de l'autisme et de la parole), intellectuelles (déficience intellectuelle et développementale légère), physiques et multiples. Dans trois des quatre conseils scolaires visités, les enseignants et les aides-enseignants affectés à des classes d'élèves ayant des besoins particuliers ne sont pas tenus d'avoir une formation spécialisée autre que la formation de base en éducation de l'enfance en difficulté.

Par contre, en 2014-2015, le conseil de Hamilton-Wentworth a commencé à embaucher des enseignants et des aides-enseignants en

éducation de l'enfance en difficulté qui avaient suivi une formation complémentaire axée sur les élèves atteints de troubles de l'autisme ou ayant des problèmes de comportement. On s'attend à ce que le personnel spécialisé s'engage pour une période de quatre à cinq ans afin d'assurer la continuité auprès des élèves. Un perfectionnement professionnel axé sur ces anomalies est offert chaque année.

Le conseil de Hastings and Prince Edward exige que les aides-enseignants qui sont affectés à des classes d'éducation de l'enfance en difficulté ou à des élèves ayant des besoins complexes suivent une formation obligatoire sur les interventions thérapeutiques en cas de crise, pour qu'ils puissent aider les élèves à apprendre des moyens constructifs de gérer les crises.

Les conseils visités conviennent qu'une formation spécialisée est souhaitable, surtout pour l'enseignement aux élèves autistes ou ayant des problèmes de comportement. Tous les conseils visités ont indiqué qu'ils offraient un perfectionnement professionnel en éducation des élèves ayant des besoins particuliers, mais la participation des enseignants est facultative.

### RECOMMANDATION 7

Pour que les élèves en difficulté reçoivent le soutien qui répond le mieux à leurs besoins, les conseils scolaires doivent :

- mettre en oeuvre des mesures objectives pour affecter les ressources en personnel aux élèves en difficulté en fonction de leurs besoins;
- embaucher et former le personnel pour s'assurer qu'ils sont les mieux placés pour répondre aux besoins particuliers des élèves auxquels ils sont affectés.

### RÉPONSE DES CONSEILS SCOLAIRES

Le conseil catholique de Toronto prévoit améliorer les affectations de personnel au moyen de son outil d'évaluation objectif. Le

conseil catholique de Halton, quant à lui, entend continuer de gérer son processus d'affectation des ressources à l'aide d'un outil de notation et d'allocation objectif, transparent et équitable. Les deux autres conseils examineront l'affectation des ressources en dotation et s'efforceront d'améliorer les processus d'allocation des ressources, notamment pour l'éducation de l'enfance en difficulté, en fonction des besoins des élèves et des fonds disponibles.

Le conseil de Hamilton-Wentworth prévoit poursuivre l'examen de l'affectation du personnel spécialisé et offrir une formation continue afin de s'assurer que le personnel comprend les besoins des élèves et y répond. Les conseils de Toronto et de Hastings and Prince Edward continueront de surveiller et d'ajuster les affectations du personnel de soutien en tenant compte des élèves qui changent d'école ou de conseil scolaire et de l'évolution constante de leurs besoins. Le conseil catholique de Halton prévoit continuer d'embaucher du personnel non enseignant possédant des qualifications particulières, comme les analystes du comportement agréés qui aident à renforcer la capacité des enseignants à soutenir les élèves autistes ou ayant des problèmes de comportement.

#### 4.5.7 L'incidence des services d'éducation de l'enfance en difficulté n'est ni mesurée ni déclarée

Pour l'année scolaire 2016-2017, le Ministère a octroyé 2,76 milliards de dollars en subventions à des fins particulières pour les élèves ayant des besoins particuliers partout en Ontario. Toutefois, le Ministère et les conseils scolaires n'ont pas établi d'indicateurs clés pour mesurer l'amélioration des élèves qui ont reçu les services spécialisés financés, mise à part la surveillance des résultats aux tests de l'OQRE pour les élèves en difficulté.

Les quatre conseils scolaires visités utilisent les résultats aux tests de l'OQRE obtenus par les élèves ayant des besoins particuliers et les comparent d'une année à l'autre. Le conseil catholique de Toronto surveille également les résultats aux tests de l'OQRE pour chaque type de besoins particuliers. Toutefois, une proportion plus élevée d'élèves ayant des besoins particuliers ne passent pas les tests de l'OQRE. Par exemple, en 2015-2016, 10 % des élèves ayant des besoins particuliers ont été exemptés du test de lecture de 3e année comparativement à seulement 3 % de l'ensemble des élèves. Les conseils scolaires visités nous ont dit que les tests de l'OQRE ne constituaient peut-être pas la meilleure mesure de l'efficacité des services aux élèves ayant des besoins particuliers, car ils ne permettent pas de suivre les progrès réalisés par le même groupe d'élèves. Nous avons noté que le bureau de l'OQRE avait la capacité de suivre les progrès d'une cohorte d'élèves ayant des besoins particuliers, mais que les conseils scolaires n'utilisaient pas ce type d'information.

Nous avons remarqué que les conseils scolaires peuvent suivre les progrès réalisés par les élèves dans leurs plans d'enseignement individualisés et leurs bulletins scolaires. Toutefois, cette information n'est pas agrégée au niveau du conseil pour déterminer si les services d'éducation de l'enfance en difficulté ont l'impact souhaité.

De plus, nous avons remarqué que les conseils scolaires ne savaient pas ce qui arrivait à leurs élèves en difficulté après la fin des études secondaires. Selon le règlement sur l'identification et le placement des élèves exceptionnels, le plan d'enseignement individualisé d'un élève âgé de 14 ans ou plus doit prévoir un plan pour la transition vers les études postsecondaires ou le milieu de travail, ou pour aider l'élève à vivre de la façon la plus autonome possible dans la collectivité. Toutefois, les conseils scolaires n'ont pas de mesures pour évaluer l'efficacité des plans de transition, car, à part la collecte de données sur les demandes d'admission dans les établissements d'enseignement postsecondaire, les conseils

n'effectuent aucun autre type de suivi de leurs élèves après la fin des études secondaires.

Les quatre conseils conviennent que des mesures du rendement scolaire et autre (emploi postsecondaire, intégration communautaire, autonomie) sont nécessaires pour suivre l'évolution et l'amélioration des élèves ayant des besoins particuliers. Toutefois, à l'heure actuelle, aucun conseil scolaire n'utilise de mesures non scolaires pour ces élèves.

### RECOMMANDATION 8

Afin de mieux s'assurer que les services de soutien en éducation de l'enfance en difficulté répondent aux besoins des élèves ayant des besoins particuliers, les conseils scolaires doivent établir et rendre publics les principaux indicateurs de rendement scolaire et autre afin de suivre l'amélioration des élèves pour chaque type d'anomalie.

### RÉPONSE DES CONSEILS SCOLAIRES

Le conseil de Hastings and Prince Edward prévoit élaborer des rapports agrégés sur les principaux indicateurs du rendement scolaire et autre, et rendra compte publiquement de l'amélioration des élèves selon l'anomalie d'une manière qui préserve la confidentialité des données. Les trois autres conseils envisagent d'élaborer des mesures cohérentes qui peuvent aider à améliorer le rendement des élèves recevant des services d'éducation de l'enfance en difficulté.

## 4.6 Surveillance, pratiques exemplaires et collaboration

### 4.6.1 Les objectifs stratégiques ne sont pas mesurables ou ne sont pas déclarés par les conseils scolaires

La Loi exige que tous les conseils scolaires élaborent un plan pluriannuel de trois ans ou plus axé sur la

promotion du rendement et du bien-être des élèves, la gestion efficace des ressources du conseil et la prestation d'un enseignement efficace et approprié aux élèves. Les conseils sont tenus de rendre publics les progrès réalisés dans la mise en oeuvre du plan.

### On pourrait améliorer les objectifs de rendement des élèves en fixant des cibles et des échéanciers bien définis pour l'atteinte des objectifs

Les quatre conseils scolaires visités avaient des objectifs stratégiques assortis d'indicateurs de rendement, et seul le conseil de Hastings and Prince Edward n'avait pas établi de cibles. Voici des exemples de bons objectifs de rendement assortis d'indicateurs de rendement, de cibles et d'échéanciers clairement définis :

- Le conseil catholique de Halton avait un objectif clairement défini : augmenter le pourcentage d'élèves satisfaisant à la norme provinciale de l'OQRE par rapport aux résultats de 2013 d'ici juin 2016. Le but était de faire passer ce pourcentage de 80 % à 85 % pour les élèves de 3<sup>e</sup> année et de 85 % à 90 % pour ceux de 6<sup>e</sup> année. Le conseil a atteint les cibles provinciales, mais il n'a pas atteint ses propres cibles d'amélioration.
- Le conseil de Hamilton-Wentworth avait un objectif (que tous les élèves sachent lire d'ici la fin de la 1<sup>re</sup> année) et une cible (qu'au moins 75 % des élèves de 1<sup>re</sup> année obtiennent une note de B ou plus dans leur bulletin scolaire de juin 2017). Il aurait été utile d'inclure les résultats de base pour indiquer les points que le conseil tente d'améliorer. Ni l'objectif ni la cible n'ont été atteints.

Pour les deux autres conseils scolaires, les objectifs stratégiques liés au rendement des élèves pourraient être améliorés. Par exemple :

- L'objectif du conseil de Hasting and Prince Edward est d'augmenter les taux d'obtention du diplôme et de réduire les écarts de rendement pour les élèves qui n'ont pas encore atteint la norme provinciale. Il s'agit

d'un objectif raisonnable, mais le conseil n'a pas établi d'échéancier clair pour réduire l'écart. Sans objectif de réduction de l'écart de rendement ni échéancier clairement défini pour atteindre cet objectif, il sera difficile pour le conseil d'évaluer les progrès.

- L'objectif du conseil catholique de Toronto est de faire en sorte que ses élèves atteignent ou dépassent la moyenne provinciale pour toutes les évaluations de l'OQRE en littérature et en numératie. Toutefois, le conseil n'a pas déterminé dans quelles matières le conseil scolaire obtenait des résultats inférieurs à la moyenne provinciale, ni établi de délai pour atteindre la cible.

### **Les conseils scolaires ne sont pas en mesure de déterminer des indicateurs mesurables et fiables pour une culture positive et le bien-être des élèves**

Un examen récent du conseil scolaire de district de la région de York, que le Ministère a commandé après avoir reçu des plaintes, a confirmé que l'incapacité d'un conseil scolaire à promouvoir une culture d'équité et d'inclusivité peut avoir un effet très préjudiciable sur sa réputation et entraîner une perte de confiance du public. Nous avons remarqué que les quatre conseils scolaires visités avaient établi des objectifs liés à une culture positive et au bien-être des élèves, mais qu'ils n'avaient pas défini d'indicateurs ni de cibles mesurables connexes. Par exemple, un conseil avait pour but de créer des environnements d'apprentissage accueillants, inclusifs, sécuritaires et accueillants qui optimisent le potentiel des élèves. Toutefois, en l'absence d'indicateurs précis, mesurables, atteignables et pertinents, il sera difficile pour les conseils d'évaluer les progrès réalisés par rapport à leurs objectifs liés à une culture positive et au bien-être des élèves.

### **Il faut prêter une plus grande attention à la mesure de la gestion des ressources du conseil et à la production de rapports sur ce sujet**

Trois des quatre conseils (Hamilton-Wentworth étant l'exception) avaient des objectifs stratégiques directement axés sur la gestion efficace de leurs ressources. Cependant, deux de ces trois conseils avait pour seule cible d'équilibrer leur budget; ils n'avaient pas d'autres indicateurs mesurables pour évaluer les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs. Le conseil de Hastings and Prince Edward n'a pas établi de cibles pour son objectif de gestion efficace des ressources. Le seul objectif stratégique concernant la gestion des ressources du conseil de Hamilton-Wentworth était d'améliorer l'état des installations scolaires. Une gestion efficace des ressources est essentielle au succès de tout conseil scolaire.

### **Deux conseils avaient établi un plan de redressement financier en raison de difficultés liées à la gestion des budgets**

Si un conseil scolaire affiche un déficit d'exercice supérieur à 1 % de son allocation de fonctionnement ou un déficit accumulé, le Ministère peut lui demander de préparer un plan de redressement financier. Au moment de notre audit, le conseil catholique de Toronto et le conseil de Hastings and Prince Edward faisaient l'objet d'un suivi par le Ministère, car ils travaillaient à leur redressement financier.

À la fin de l'année scolaire 2014-2015, le conseil catholique de Toronto affichait un déficit accumulé de 15,3 millions de dollars et avait entamé un plan triennal de redressement. D'après un examen externe, les principaux facteurs qui ont contribué au déficit étaient le fait que la taille moyenne des classes du secondaire était inférieure aux normes provinciales et qu'il y avait donc plus d'enseignants du secondaire que nécessaire. En outre, le nombre d'aides-enseignants dans les écoles secondaires était supérieur au nombre financé par le Ministère. D'après notre examen, le conseil scolaire est en voie

d'éliminer le déficit accumulé au cours de l'année scolaire 2017-2018. Le conseil a réduit les coûts en augmentant la taille des classes secondaires en conformité avec la norme provinciale, en réduisant le nombre d'aides-enseignants et en retirant l'excédent du régime d'avantages sociaux des employés.

Le conseil de Hastings and Prince Edward a enregistré deux déficits d'exercice consécutifs en 2014-2015 (1,5 million de dollars) et 2015-2016 (2,5 millions). Le conseil est devenu déficitaire principalement parce qu'il n'a pas réduit son effectif en proportion de la baisse du nombre d'élèves inscrits. Au cours de l'année scolaire 2016-2017, les conseillers scolaires ont approuvé deux des quatre fermetures d'écoles recommandées par la direction. Les deux fermetures et la réduction correspondante de l'effectif devraient permettre au conseil d'éliminer son déficit d'ici 2018-2019.

Des cadres supérieurs du conseil catholique de Toronto ont déclaré que la direction avait présenté des options au conseil d'administration pour réduire et éliminer son déficit avant de mettre en oeuvre un plan de redressement financier. Toutefois, les conseillers scolaires avaient refusé le plan de la direction pour réduire les coûts de l'éducation de l'enfant en difficulté, réduire l'effectif ou modifier les politiques de transport visant à réduire les coûts, avant d'y être forcés par le plan de redressement financier du Ministère.

#### **Les conseils ne rendent pas compte au public des progrès réalisés dans la mise en oeuvre des plans stratégiques**

Nous avons constaté qu'aucun des conseils scolaires ne rendait publics ses progrès vers l'atteinte de ses objectifs stratégiques, mais que le conseil catholique de Toronto rendait compte chaque année à son conseil d'administration de ses progrès à cet égard. Dans son plan stratégique de 2012-2015, le conseil avait 9 mesures prioritaires stratégiques comportant 35 objectifs stratégiques. Toutefois, les rapports du conseil regroupaient les 35 objectifs

stratégiques sous les 9 mesures prioritaires au lieu d'examiner chaque objectif séparément. De plus, on ne sait pas exactement quelles mesures ont été utilisées par le conseil pour évaluer ses progrès. Dans son rapport d'étape du plan stratégique de 2014, le conseil catholique de Toronto a inclus une note alphabétique pour chacune des neuf mesures prioritaires, mais on ne sait pas exactement comment la direction a calculé les notes.

Les trois autres conseils fournissent des mises à jour distinctes sur chacune de leurs priorités stratégiques au conseil d'administration. De plus, leurs rapports annuels contiennent une liste des progrès réalisés vers l'atteinte de leurs objectifs stratégiques, mais ne fournissent aucune évaluation concrète de ces progrès. Par exemple, dans son rapport annuel 2016, le conseil de Hastings and Prince Edward inclut l'expansion du programme d'immersion en français et la mise à niveau de divers systèmes informatiques afin d'améliorer la déclaration des absences d'élèves dans la mise à jour sur l'atteinte de son objectif en matière d'excellence et d'équité. Ces types de mises à jour ne permettent pas au lecteur d'évaluer l'étendue des progrès réalisés vers l'atteinte de l'objectif stratégique.

#### **4.6.2 La mise en oeuvre des recommandations de l'audit interne et la mise en commun des pratiques exemplaires doivent être améliorées**

Les conseils scolaires n'ont pas mis en oeuvre toutes les améliorations opérationnelles et de programme recommandées par leurs équipes d'audit interne. Les conseils scolaires de l'ensemble de la province sont regroupés en huit régions, dont chacune est appuyée par une équipe régionale d'audit interne. Le Ministère a financé ces équipes à hauteur de 5,2 millions de dollars en 2016-2017. Le comité d'audit de chaque conseil scolaire détermine les audits à faire par les équipes d'audit. On s'attend à ce que les audits régionaux cernent les pratiques exemplaires qui peuvent ensuite être



partagées avec les conseils. C'est le comité d'audit de chaque conseil scolaire qui détermine les points à faire examiner par l'équipe d'audit.

Deux des quatre conseils scolaires visités n'avaient pas mis en oeuvre bon nombre des recommandations formulées par leurs équipes régionales d'audit interne. Pour chacun des conseils scolaires visités, nous avons examiné les résultats de ces audits pour les cinq dernières années, ainsi que le travail de suivi des recommandations formulées entre l'été 2012 et l'été 2015, afin de déterminer le pourcentage de recommandations qui avaient été entièrement mises en oeuvre à l'été 2017. L'équipe régionale d'audit interne du conseil catholique de Toronto ne fait pas de suivi régulier des recommandations de l'audit, mais le conseil effectue sa propre évaluation.

Les conseils de Toronto et de Hamilton-Wentworth avaient donné suite à seulement 48 % et 61 % respectivement des recommandations, tandis que les deux autres avaient mis en oeuvre au moins 80 % de leurs recommandations d'audit. Les recommandations auxquelles le conseil catholique de Toronto n'avait pas encore donné suite incluaient la mise en oeuvre :

- d'un programme de soutien à l'assiduité pour les employés du conseil scolaire;
- d'un plan de gestion du rendement pour le personnel non enseignant;
- d'une base de données centralisée pour les plaintes relatives au comportement des employés;
- d'un logiciel de gestion des cas pour le suivi centralisé des aiguillages vers les services d'éducation de l'enfance en difficulté et des arriérés correspondants.

Le conseil catholique de Toronto aurait bénéficié d'un programme de soutien à l'assiduité pour aider les employés à retourner au travail plus rapidement, comme le recommandait l'équipe régionale d'audit interne. De 2011-2012 à 2015-2016, ce conseil scolaire a connu une hausse de 11 % du nombre de jours de congé de maladie des employés et une augmentation de 23 % des coûts

associés aux enseignants remplaçants. Le conseil nous a dit qu'étant donné son plan de redressement financier, il ne disposait pas des ressources financières nécessaires pour mettre en oeuvre ces recommandations.

Au conseil de Hamilton-Wentworth, les recommandations qui n'avaient pas encore fait l'objet d'un suivi incluaient ce qui suit :

- s'assurer que les fonds générés par l'école sont utilisés uniquement dans l'intérêt des élèves;
- mettre en oeuvre un programme complet d'entretien préventif.

Un programme complet d'entretien préventif était particulièrement pertinent pour le conseil de Hamilton-Wentworth, car l'un de ses objectifs stratégiques est de réduire le nombre d'écoles en mauvais état d'ici 2020.

Même si les audits régionaux visent à cerner les pratiques exemplaires et à les partager avec les conseils, nous avons repéré deux seuls cas au cours des cinq dernières années où tous les conseils scolaires des régions où les quatre conseils scolaires visités sont situés ont audité la même question. En 2012, un audit portant sur la rémunération, les avantages sociaux et la comptabilisation des heures de travail a été effectué dans tous les conseils scolaires de la région d'audit de l'Est de l'Ontario, qui englobe le conseil scolaire de Hastings and Prince Edward. En 2014, un audit de la conformité des approvisionnements du secteur parapublic a été effectué dans tous les conseils scolaires de Toronto et de la région. Les pratiques exemplaires relevées au cours de ces audits ont été communiquées à tous les conseils scolaires de la région. Il serait avantageux pour les conseils de la même région de coordonner les audits portant sur des préoccupations similaires.

En août 2016, l'Ontario Association of School Business Officials a commencé à afficher les pratiques exemplaires identifiées par les audits internes sur son site Web pour que tous les cadres supérieurs des conseils scolaires puissent les partager, mais seulement si le conseil scolaire où la pratique exemplaire a été identifiée autorise

le gestionnaire régional de l'équipe d'audit à le faire. En février 2017, l'équipe d'audit régionale du conseil catholique de Toronto (équipe d'audit interne de Toronto et de la région) a partagé des pratiques exemplaires dans les domaines de la paye, de l'éducation de l'enfance en difficulté, de la construction, de la formation continue et de la technologie de l'information avec tous les conseils de la région, et ces pratiques ont également été soumises pour affichage sur le site Web. Entre octobre 2016 et juin 2017, 47 pratiques exemplaires ont été ajoutées au site Web.

### RECOMMANDATION 9

Pour assurer une surveillance efficace des opérations, les conseils scolaires doivent :

- fixer des cibles mesurables pour chacun de leurs objectifs stratégiques concernant le rendement des élèves, le bien-être des élèves et la gestion des ressources;
- mesurer régulièrement les progrès réalisés par rapport aux cibles et les rendre publics;
- mettre en oeuvre en temps opportun les recommandations formulées par les équipes régionales d'audit interne;
- dans la mesure du possible, assurer une coordination pour que les équipes régionales d'audit interne examinent les questions communes à tous les conseils scolaires de la région afin de cerner les pratiques exemplaires, qui devraient ensuite être communiquées aux conseils scolaires de toute la province.

### RÉPONSE DES CONSEILS SCOLAIRES

Les quatre conseils sont d'accord et prévoient établir des cibles mesurables pour chacun de leurs objectifs stratégiques.

Les quatre conseils prévoient rendre compte publiquement des progrès réalisés vers l'atteinte de leurs objectifs stratégiques.

Les conseils de Toronto et de Hamilton-Wentworth reconnaissent la valeur ajoutée

fournie par les équipes d'audit interne régulières et prévoient accélérer la mise en oeuvre des recommandations formulées par ces équipes. Les conseils de Halton et de Hastings and Prince Edward prévoient continuer de donner suite rapidement aux recommandations de l'équipe d'audit interne régionale.

Le conseil catholique de Toronto demeure déterminé à partager des pratiques exemplaires et de pointe non seulement dans la région de Toronto, mais aussi dans la région étendue de la province. Le conseil catholique de Halton et l'équipe d'audit interne régionale prévoient poursuivre des discussions ouvertes sur les pratiques exemplaires. Hamilton-Wentworth compte tenir des discussions avec les autres conseils régionaux afin de cerner les problèmes communs à auditer et de mettre en commun les pratiques exemplaires sur le site Web de l'Ontario Association of School Business Officials. Le conseil de Hastings and Prince Edward croit que les équipes d'audit interne doivent déterminer le type et l'étendue des audits selon une approche axée sur le risque qui met l'accent sur les questions propres à chaque conseil. Il a toutefois déclaré son intention d'examiner les questions communes afin de cerner et de partager les pratiques exemplaires dans la mesure du possible.

## 4.7 Les conseils scolaires font une plus grande utilisation des ententes d'achats collectifs

Environ 3,6 milliards de dollars, ou 15 % des dépenses engagées par les conseils scolaires en 2015-2016, ont été affectés à l'achat de biens et services. Un conseil scolaire peut acquérir des biens et des services à moindre coût s'il conclut des ententes d'achats collectifs avec d'autres conseils scolaires.

L'information fournie indique que les quatre conseils achètent une partie de leurs produits et services dans le cadre d'ententes d'achats groupés,

mais il existe des possibilités de collaboration accrue. Étant donné que tous les conseils scolaires ont besoin de produits et services similaires, il serait très avantageux pour eux de conclure davantage d'ententes d'achats collectifs.

#### 4.7.1 Les conseils scolaires utilisent des ententes locales d'achats collectifs

Nous avons remarqué que les conseils scolaires ont formé des consortiums de transport pour acquérir et gérer les services d'autobus pour le transport des élèves. Il y a 33 consortiums de transport dans la province, qui servent habituellement les conseils publics et les conseils catholiques situés dans la même région. Le transport des élèves à l'aller et au retour de l'école coûte environ 900 millions de dollars par année à la province. Ces services ont été audités par notre Bureau en 2015.

Trois des quatre conseils (celui de Hastings and Prince Edward faisant exception) achètent des services publics par l'entremise de la Catholic School Boards Services Association. L'Association a été fondée en 1998 à titre de consortium sans but lucratif des conseils scolaires catholiques de la région du grand Toronto pour permettre aux conseils scolaires de l'Ontario de réduire leurs coûts, d'accroître leur efficacité et de générer des revenus.

Nous avons également remarqué que les conseils faisaient une plus grande utilisation des contrats négociés avec des fournisseurs par l'Ontario Education Collaborative Marketplace, un organisme d'achats collectifs. Le nombre de conseils scolaires qui achètent des biens ou services dans le cadre des ententes que l'OECM a conclues avec des fournisseurs est passé de 44 en 2010 à 71 en 2016. En outre, la valeur des achats effectués par les conseils scolaires dans le cadre des ententes négociées par l'OECM est passée de 10 millions de dollars en 2010 à 112 millions en 2016. Les quatre principaux produits achetés par les conseils scolaires en 2016 étaient les produits informatiques et les services de soutien, les fournitures de bureau,

les produits de conciergerie et le mobilier de classe. Un conseil nous a dit que les fournisseurs de l'OECM demandaient moins cher pour certaines fournitures de bureau, mais qu'ils pouvaient se procurer d'autres services (comme les services d'audit) à moindre coût ailleurs.

L'OECM est un groupe sans but lucratif qui se spécialise dans l'approvisionnement (recherche et évaluation de fournisseurs et conclusion de marchés avec eux) pour les conseils scolaires et les établissements d'enseignement postsecondaire. Il a été établi initialement avec des fonds du Ministère. Les conseils scolaires ne paient pas de frais d'adhésion pour utiliser les services de l'OECM. Les fournisseurs sous contrat versent plutôt à l'OECM un pourcentage du produit des ventes aux conseils scolaires ou à d'autres organismes du secteur public. Les fournisseurs déclarent eux-mêmes les revenus et remettent des droits à l'OECM.

L'OECM négocie habituellement des marchés avec deux à quatre fournisseurs pour chaque type de biens ou de services afin d'offrir des choix à ses membres. Les contrats fixent le prix maximal qu'un fournisseur peut facturer à ses membres. Si le nombre total de commandes d'un conseil donné atteint le seuil fixé, d'autres remises sont appliquées. Les prix de l'OECM pour les produits peuvent être avantageux pour les petits conseils scolaires qui n'ont pas le pouvoir d'achat des grands conseils qui leur permettrait de négocier des prix plus bas.

#### 4.7.2 Les conseils scolaires doivent collaborer davantage à l'approvisionnement en biens et services

La participation des conseils scolaires à l'une ou l'autre des ententes de fournisseurs de l'OECM est volontaire. Toutefois, le personnel de l'OECM nous a dit que, si les membres ne s'engagent pas à faire appel aux fournisseurs, il est plus difficile pour l'organisation de négocier de meilleurs prix auprès de ces derniers. En juin 2016, un examen externe de l'OECM a révélé que les contrats

de l'OECD n'offraient pas le meilleur rapport qualité-prix. Les conseils visités nous ont dit qu'ils s'approvisionnaient auprès des fournisseurs sous contrat avec l'OECD uniquement lorsque leurs prix étaient meilleurs que ceux qu'ils pouvaient obtenir eux-mêmes. Le conseil catholique de Toronto compte moins sur ce groupe, car il peut obtenir lui-même de meilleurs prix en raison de sa taille.

D'après les renseignements que nous a fournis l'OECD pour 2016, la participation des conseils scolaires aux services de l'OECD allait de 380 \$ par élève dans un conseil scolaire à moins de 1 \$ par élève dans un autre. Parmi les conseils scolaires que nous avons visités, ceux qui avaient un budget, un effectif et un pouvoir d'achat moins importants avaient davantage recours aux services de l'OECD que les conseils plus grands.

### RECOMMANDATION 10

Afin d'aider à réduire les coûts des biens et services, les conseils scolaires doivent collaborer à de futures ententes d'achats collectifs, soit par l'entremise de l'Ontario Education Collaborative Marketplace, soit en participant aux contrats plus économiques déjà en place dans les grands conseils, comme le conseil catholique de Toronto.

### RÉPONSE DES CONSEILS SCOLAIRES

Les quatre conseils scolaires prévoient continuer d'explorer d'autres possibilités de regrouper leurs achats afin de réduire les coûts.

## 4.8 Certains conseils scolaires déclarent les dépenses estimatives au lieu des dépenses réelles pour les subventions à des fins particulières

Le Ministère a besoin de données complètes et exactes pour pouvoir prendre des décisions financières et stratégiques appropriées et veiller à ce que les fonds affectés soient dépensés aux fins prévues. Nous avons remarqué qu'à l'exception

du conseil catholique de Halton, les conseils scolaires visités utilisaient le salaire moyen d'un enseignant du conseil et un nombre estimatif ou budgété d'enseignants en éducation de l'enfance en difficulté pour calculer les dépenses liées à ces derniers. De même, les trois conseils ont utilisé les salaires moyens pour déclarer les dépenses au titre de la Subvention pour programmes d'aide à l'apprentissage. Les conseils ont indiqué que déterminer les salaires exacts des enseignants aurait demandé trop d'efforts et de temps.

Le conseil catholique de Toronto nous a dit que son système de ressources humaines (RH) n'identifiait pas correctement tous les enseignants en éducation de l'enfance en difficulté. Le système d'information financière s'appuie sur le système des RH pour identifier les enseignants en éducation de l'enfance en difficulté, et les salaires des enseignants sont déclarés comme étant des coûts liés à l'éducation de l'enfance en difficulté. Toutefois, le personnel des RH n'a pas été en mesure de mettre à jour tous les profils des RH pour les enseignants qui se déplacent entre les classes pour élèves en difficulté et les classes ordinaires. Étant donné ce manque de mises à jour régulières, les coûts de l'éducation de l'enfance en difficulté ne sont pas fiables.

Le conseil de Hastings and Prince Edward nous a dit que son système de RH ne faisait pas le suivi des enseignants en éducation de l'enfance en difficulté séparément des titulaires de classes ordinaires. De plus, Hamilton-Wentworth n'utilise pas le codage des dépenses prescrit par le Ministère dans son système, ce qui nécessite de nombreux ajustements manuels pour répondre aux exigences du Ministère en matière de rapports.

### RECOMMANDATION 11

Afin de fournir au Ministère des renseignements exacts sur les dépenses, les conseils scolaires doivent :

- mettre en oeuvre les codes de dépenses du Ministère dans tous les systèmes d'information financière;

- déclarer les dépenses réelles au lieu des dépenses estimatives pour les portions affectées des subventions à des fins particulières.

## RÉPONSE DES CONSEILS SCOLAIRES

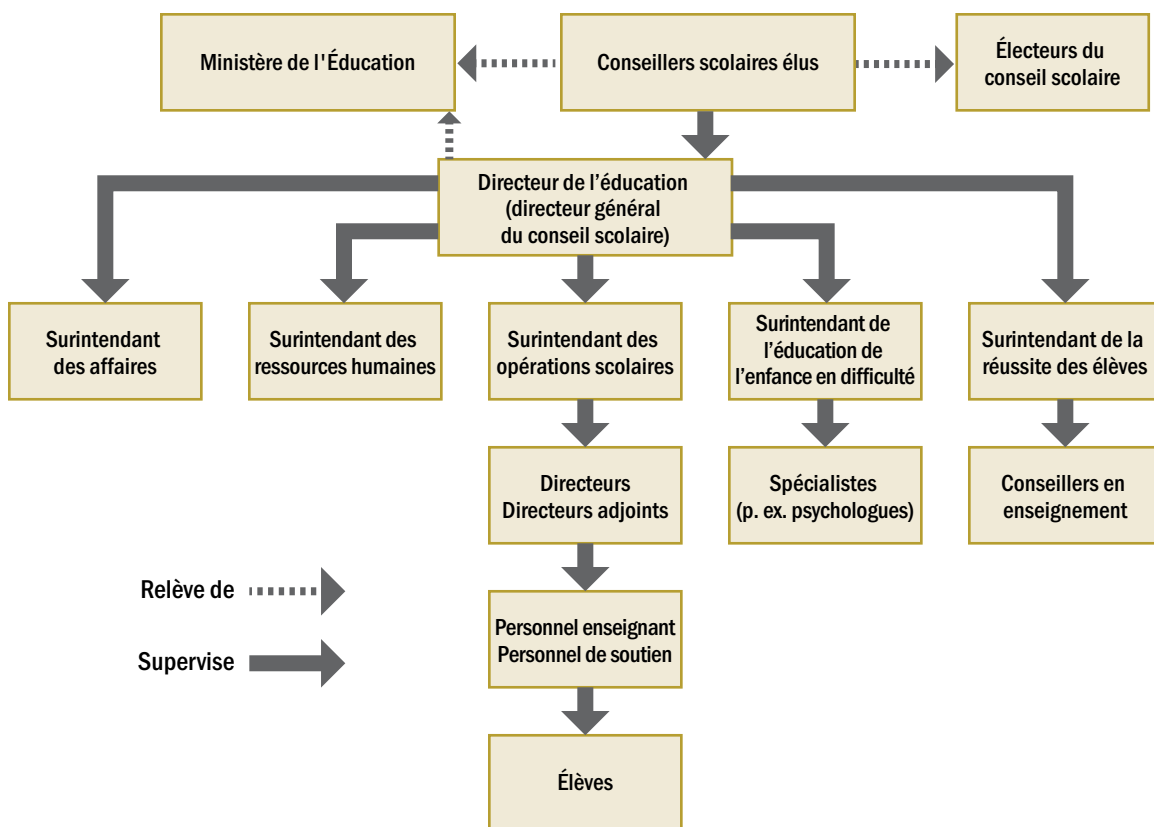
Le conseil de Hamilton-Wentworth examine actuellement son plan comptable afin de mettre en œuvre le codage des dépenses du Ministère dans son système d'information financière. Le conseil catholique de Toronto compte apporter d'autres modifications à ses systèmes financiers afin d'améliorer ses processus de présentation

de l'information financière. Les deux autres conseils ont déjà intégré le codage des dépenses du Ministère à leurs systèmes financiers.

Le conseil catholique de Toronto prévoit examiner l'utilisation des coûts réels au lieu des coûts estimatifs pour les portions affectées des subventions à des fins particulières. Les conseils de Hastings and Prince Edward et de Hamilton-Wentworth sont disposés à collaborer avec le Ministère pour améliorer et normaliser les systèmes de gestion des RH et des finances afin de déclarer les dépenses réelles plutôt que les dépenses estimatives. Le conseil catholique de Halton se conforme déjà à la recommandation.

## Annexe 1 : Structure de gouvernance d'un conseil scolaire type

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario



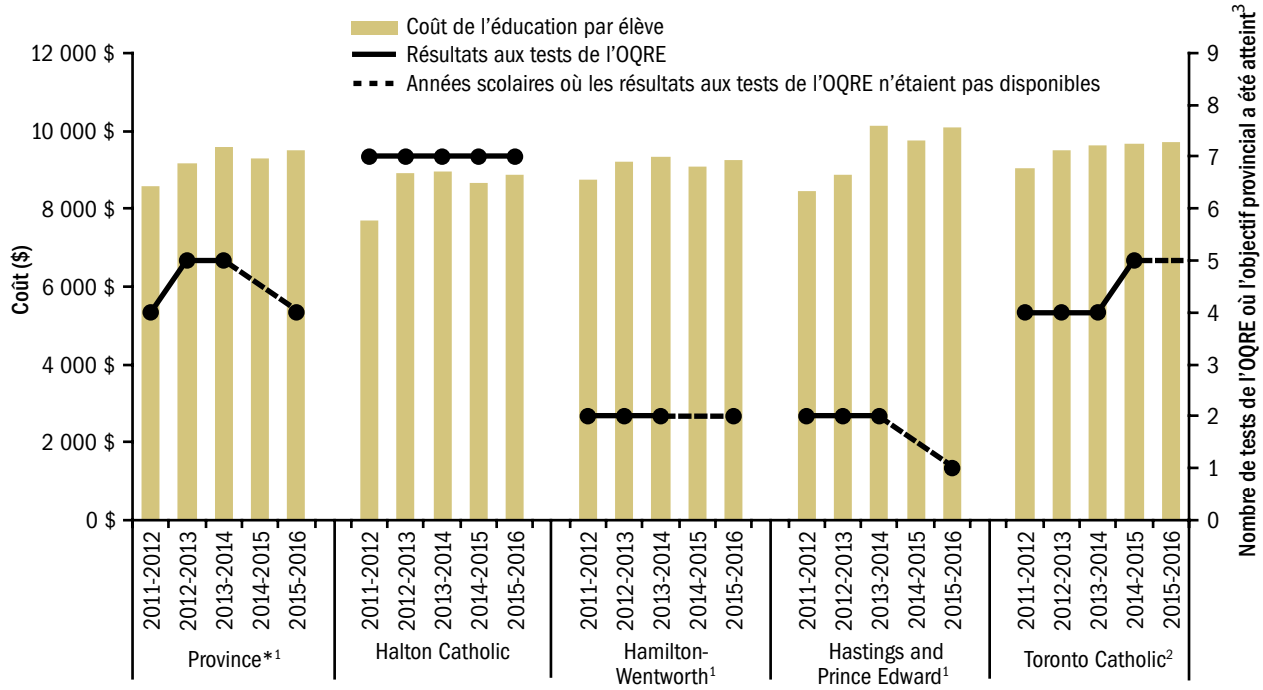
## Annexe 2 : Critères d'audit

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

1. Les conseils scolaires doivent mettre en place des procédures de surveillance efficaces pour s'assurer que les fonds de fonctionnement sont utilisés dans le but d'améliorer le rendement des élèves de manière efficiente et rentable, dans les limites du budget approuvé.
2. Des processus doivent être en place pour mesurer le rendement des conseils scolaires par rapport aux objectifs établis et pour en rendre compte.
3. Les conseils scolaires doivent assurer la conformité aux exigences des lois, à la politique du Ministère et aux ententes de paiement de transfert.
4. Les conseils scolaires doivent s'assurer que les élèves ayant des besoins particuliers sont identifiés et bénéficient de programmes d'éducation de l'enfance en difficulté qui répondent à leurs besoins.
5. Les conseils scolaires doivent mettre en place des processus permettant d'acquérir et de gérer les ressources scolaires de façon rentable.
6. Un mécanisme doit être mis en place pour faciliter le partage de l'information et des pratiques exemplaires entre les conseils scolaires.

## Annexe 3 : Coût de l'enseignement par élève et résultats aux tests de l'OQRE pour la province et pour les quatre conseils scolaires visités, 2011-2012-2015-2016

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



\* Les résultats aux tests de l'OQRE pour la province ne concernent que les conseils de langue anglaise.

1. Les conseils de Hamilton-Wentworth et de Hastings and Prince Edward n'ont pas participé aux tests de l'OQRE en 2014-2015 en raison de problèmes syndicaux. Aucun résultat provincial n'est disponible pour l'année scolaire 2014-2015, car de nombreux conseils scolaires n'ont pas participé aux examens de l'OQRE.
2. Le conseil catholique de Toronto n'a pas participé aux tests de l'OQRE de 2015-2016 en raison de problèmes syndicaux.
3. Les résultats aux tests de l'OQRE mesurent le pourcentage d'élèves qui atteignent un niveau 3 ou 4, ce qui correspond à une note de B ou plus. Pour les 9 tests de l'OQRE où 75 % (objectif provincial) ou plus des élèves du conseil scolaire ont atteint le niveau 3 ou 4.