

Gestion des ressources financières et humaines des conseils scolaires

Suivi des audits de l'optimisation des ressources, section 3.12 du *Rapport annuel 2017*

| APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS | | | | | | |
|--------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|--------------------|
| | Nombre de mesures recommandées | État des mesures recommandées | | | | |
| | | Pleinement mise en oeuvre | En voie de mise en oeuvre | Peu ou pas de progrès | Ne sera pas mise en oeuvre | Ne s'applique plus |
| Recommandation 1 | 1 | 0,25 | 0,5 | 0,25 | | |
| Recommandation 2 | 2 | 0,5 | 1 | 0,5 | | |
| Recommandation 3 | 3 | 0,75 | 0,25 | 2 | | |
| Recommandation 4 | 2 | 1,50 | | 0,5 | | |
| Recommandation 5 | 1 | 0,25 | 0,5 | 0,25 | | |
| Recommandation 6 | 4 | 1,75 | 1,25 | 0,75 | 0,25 | |
| Recommandation 7 | 2 | 1 | | 1 | | |
| Recommandation 8 | 1 | | | 1 | | |
| Recommandation 9 | 4 | 0,75 | 1,25 | 2 | | |
| Recommandation 10 | 1 | 1 | | | | |
| Recommandation 11 | 2 | 1,5 | 0,25 | 0,25 | | |
| Total | 23 | 9,25 | 5 | 8,5 | 0,25 | 0 |
| % | 100 | 40 | 22 | 37 | 1 | 0 |

Conclusion globale

En octobre 2019, les conseils scolaires que nous avons audités en 2017 (Conseil scolaire de district catholique de Toronto, Conseil scolaire de

district de Hamilton-Wentworth, Conseil scolaire de district catholique de Halton et Conseil scolaire de district de Hastings and Prince Edward), avaient collectivement mis pleinement en oeuvre 40 % des mesures que nous avons recommandées dans notre *Rapport annuel 2017*. Ils avaient aussi réalisé des progrès au chapitre de la mise en

oeuvre d'une tranche additionnelle de 22 % des recommandations.

Parmi les recommandations ayant été pleinement mises en oeuvre par les conseils scolaires, mentionnons l'application d'une méthode objective d'affectation des ressources en personnel aux élèves en difficulté en fonction de leurs besoins, la collaboration à des ententes d'achats collectifs pour réduire les coûts des biens et services, et la mise en oeuvre de codes de dépenses dans tous les systèmes d'information financière.

Toutefois, les conseils scolaires ont fait peu de progrès en ce qui touche 37 % des recommandations, notamment sur l'embauche et la formation du personnel pour s'assurer qu'il est apte à répondre aux besoins particuliers des élèves qui leur sont confiés, l'établissement d'indicateurs de rendement scolaire et non scolaire clés pour les élèves ayant des besoins particuliers et la production de rapports publics à ce sujet afin de suivre l'amélioration des élèves pour chaque type d'anomalie, et l'établissement de calendriers raisonnables pour les évaluations psychologiques et orthophoniques.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé ci-après.

Contexte

En Ontario, 72 conseils scolaires de district sont responsables de la surveillance de l'enseignement élémentaire et secondaire pour environ deux millions d'élèves. Au cours de l'année scolaire 2017-2018, les conseils scolaires ont reçu 25 milliards de dollars (23 milliards en 2016-2017) du ministère de l'Éducation (le Ministère), dont la plus grande partie a été utilisée à la discrétion de chaque conseil.

Dans le cadre de notre audit de 2017, nous avons visité quatre conseils scolaires situés dans le Sud de l'Ontario : le Conseil scolaire de district catholique de Toronto, le Conseil scolaire de district

de Hamilton-Wentworth, le Conseil scolaire de district catholique de Halton et le Conseil scolaire de district de Hastings and Prince Edward.

Nous avons constaté que les conseils visités avaient utilisé les fonds réservés en vertu de la loi aux fins pour lesquelles ils avaient été fournis. Toutefois, le financement accordé à des fins particulières, mais non réservé aux termes de la loi, n'était pas toujours utilisé aux fins prévues. Les conseils scolaires ont souvent consacré une partie de cet argent aux salaires et avantages sociaux des enseignants, et aux programmes d'éducation de l'enfance en difficulté. De 2011-2012 à 2015-2016, les conseils scolaires ont subi des pressions financières supplémentaires en raison d'une augmentation des jours de congé de maladie pris par leurs employés.

Voici certaines des préoccupations particulières que nous avons formulées concernant la gestion des ressources financières et humaines par 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 %. Au cours de cette même période de cinq ans, dans les trois conseils pour lesquels des renseignements étaient disponibles, les coûts salariaux reliés aux employés pendant leurs congés de maladie ont augmenté de 32 %, pour atteindre 42,7 millions de dollars en 2015-2016.
- Le Ministère octroie des fonds dans le cadre de la Subvention pour programmes d'aide à l'apprentissage pour les élèves qui risquent d'obtenir de faibles résultats scolaires. Les conseils peuvent dépenser une grande partie de ce financement à leur discrétion. Nous avons remarqué qu'un conseil scolaire en particulier n'avait affecté que 50 % des 46,5 millions de dollars ainsi reçus aux élèves à risque, le reste des fonds ayant servi à combler un manque aux fins de la rémunération des enseignants et de l'éducation de l'enfance en difficulté.

- 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. Lors de l'année scolaire 2015-2016, l'un de ces conseils, qui avait reçu 23,9 millions de dollars pour l'enseignement de l'anglais langue seconde, a utilisé 58 % de la somme à cette fin, le reste servant à atténuer les pressions financières dans d'autres secteurs.
- Aux termes de la *Loi de 1990 sur l'éducation* (la Loi), les conseils scolaires doivent affecter des ressources à l'amélioration du rendement des élèves dans les domaines où ce rendement est inférieur aux seuils provinciaux. Nous avons constaté que seulement un des conseils visités avait essayé de créer des classes plus petites dans les écoles où les élèves affichaient un rendement scolaire inférieur. Les autres conseils ont attribué les postes d'enseignant de façon à respecter les restrictions provinciales relatives à l'effectif des classes.
- Les quatre conseils scolaires que nous avons visités avaient de longues listes d'élèves qui attendaient d'être évalués ou de recevoir des services fournis 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. De plus, deux conseils scolaires comptaient des élèves qui avaient attendu une évaluation orthophonique pendant plus d'un an.
- 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. Le manque d'évaluations en temps opportun a une incidence sur la capacité des nouveaux enseignants d'obtenir de la rétroaction et de se perfectionner

en temps voulu pour réussir dans leur profession.

Nous avons formulé 11 recommandations comportant 23 mesures de suivi pour donner suite aux constatations de notre audit. Même si les recommandations visaient les quatre conseils scolaires que nous avons visités, nous avons exhorté les autres conseils à envisager de les mettre en oeuvre afin de mieux gérer leurs ressources financières et humaines. Les conseils scolaires visités s'étaient engagés à prendre des mesures pour donner suite à nos recommandations.

État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre mai et août 2019. Nous avons obtenu des directeurs de l'éducation du Conseil scolaire de district catholique de Halton, du Conseil scolaire de district de Hamilton-Wentworth, du Conseil scolaire de district de Hastings and Prince Edward et du Conseil scolaire de district catholique de Toronto une déclaration écrite selon laquelle, au 8 novembre 2019, ils avaient fourni à notre bureau une mise à jour complète sur l'état des recommandations que nous avons formulées dans notre audit initial il y a deux ans.

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

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.

État : Conseil catholique de Halton : Peu ou pas de progrès.

Conseil de Hamilton-Wentworth : En voie de mise en oeuvre d'ici la fin de l'année scolaire 2020-2021.

Conseil de Hastings and Prince Edward : Pleinement mise en oeuvre.

Conseil catholique de Toronto : En voie de mise en oeuvre d'ici la fin de l'année scolaire 2019-2020.

Détails

Nous avons indiqué dans notre audit de 2017 que, selon une étude menée auprès d'environ 50 conseils scolaires, le nombre de jours de congé de maladie pris par les employés des conseils avait augmenté de 29 % au cours de la période de cinq ans terminée en 2015-2016. Nous avons également signalé que les conseils scolaires n'avaient pas su composer efficacement avec cette augmentation du nombre de jours de congé de maladie. Parmi les facteurs évoqués pour expliquer l'incapacité des conseils à gérer efficacement l'absentéisme, on retrouvait la conception du régime de congés de maladie négocié centralement, l'absence de programmes efficaces de soutien à l'assiduité, l'absence de responsabilisation claire pour la surveillance des jours de congé de maladie, et le manque d'engagement de la haute direction des conseils en vue de gérer ce problème.

Lors de notre suivi, nous avons appris que, dans le cas de 57 conseils scolaires participant à une étude sur l'absentéisme, le nombre moyen de jours de congé de maladie par employé permanent a augmenté de 6 %, passant de 11,60 jours en 2015-2016 à 12,35 jours en 2017-2018 (plus récente année pour laquelle des données sont disponibles). Le nombre moyen de jours de congé de maladie a augmenté pour tous les groupes d'employés, sauf un. L'un des quatre conseils scolaires que nous avons visités durant notre audit de 2017 a constaté une

amélioration, c'est-à-dire une diminution du nombre de jours de congé de maladie pris par ses employés au cours de la même période, tandis que les trois autres conseils ont plutôt enregistré une augmentation du nombre de jours de congé de maladie.

Conseil catholique de Halton : Le nombre moyen de jours de congé de maladie par employé permanent est passé de 11,03 en 2015-2016 à 12,57 en 2017-2018, et il dépasse maintenant la moyenne des 57 conseils visés par l'étude. Ce conseil a mis en place un programme de soutien à l'assiduité pour améliorer la présence des employés; la dernière révision de ce programme remonte à septembre 2017. Deux agents de soutien à l'assiduité offrent des services d'intervention rapide et facilitent le retour rapide au travail. Le programme de soutien à l'assiduité comporte trois étapes, la supervision exercée devenant plus intensive à chaque étape. Toutefois, ce programme n'a pas permis de réduire le nombre de jours de congé de maladie. Ainsi que nous l'avons mentionné précédemment, le nombre moyen de jours de congé de maladie a augmenté au point où, en 2017-2018, il dépassait la moyenne des 57 conseils visés par l'étude.

Conseil de Hamilton-Wentworth : Le nombre moyen de jours de congé de maladie par employé permanent est passé de 13,39 en 2015-2016 à 15,05 en 2017-2018. Le conseil nous a également communiqué des résultats préliminaires pour la période allant de septembre à avril de l'année scolaire 2018-2019, qui indiquent une amélioration du nombre de jours de congé de maladie pour plus de la moitié des groupes d'employés. En juillet 2018, ce conseil a engagé un expert-conseil externe pour évaluer son programme actuel de gestion de l'absentéisme. Dans son rapport, l'expert-conseil concluait que le programme du conseil n'était pas efficace et nécessitait des améliorations importantes. L'expert-conseil a également préparé un plan d'action pour aider le conseil à mettre en oeuvre ses recommandations. La mise en oeuvre de ce plan doit s'étendre sur

environ deux années scolaires à compter de septembre 2019. Au moment de notre suivi, le plan de mise en oeuvre avait été approuvé par le conseil d'administration. Le conseil avait également élaboré une nouvelle politique et de nouvelles procédures de gestion de l'assiduité des employés.

Conseil de Hastings and Prince Edward : Le nombre moyen de jours de congé de maladie par employé permanent s'est légèrement amélioré, passant de 11,61 en 2015-2016 à 11,56 en 2017-2018, ce qui est mieux que la moyenne des 57 conseils scolaires participant à l'étude sur l'absentéisme. En janvier 2019, le conseil a créé le poste d'agent de gestion du mieux-être et de l'invalidité, dont la tâche consiste à planifier, à coordonner, à mettre en oeuvre et à évaluer des stratégies proactives et rentables de gestion de l'absentéisme. Les fonctions particulières rattachées à ce poste comprennent le suivi et l'analyse des données sur l'assiduité, la détermination et la surveillance des causes courantes d'absentéisme, la communication aux principaux intervenants des préoccupations relatives aux absences des employés, la surveillance des progrès des employés absents et la facilitation de leur retour au travail, la mise en oeuvre de stratégies d'intervention en matière de bien-être et d'assiduité reposant sur des pratiques exemplaires, et la prise en charge des employés dont le degré d'assiduité est inacceptable. Depuis notre audit, ce conseil a également mis à jour les procédures relatives à son programme de mesures d'adaptation et de retour au travail et à son programme de mieux-être et de soutien.

Conseil catholique de Toronto : Le nombre moyen de jours de congé de maladie par employé permanent est passé de 13,54 en 2015-2016 à 15,09 en 2017-2018. Depuis notre audit, ce conseil a réorganisé son service responsable des congés de maladie et de l'invalidité en augmentant l'effectif d'agents de retour au travail (dont le nombre est passé de un à cinq) et de spécialistes des cas d'invalidité (qui sont désormais cinq, au lieu de quatre auparavant). Le conseil a également

retenu les services d'un expert-conseil externe pour l'aider à mettre en oeuvre des procédures de gestion des cas en ce qui touche la documentation médicale, les délais de retour au travail et la prise de mesures d'adaptation appropriées pour les employés. Les changements apportés à son système de technologie de l'information lui permettent maintenant de saisir les données sur les absences en temps réel pour tous les groupes d'employés, et d'envoyer automatiquement aux employés des formulaires médicaux à remplir après cinq jours consécutifs d'absence. Le conseil a également embauché un chef du service de la santé mentale, dont le mandat consistera notamment à mettre sur pied un programme de bien-être du personnel, et il continue de payer des services de counseling dans le cadre d'un programme d'aide aux employés. Les changements devraient être pleinement en vigueur d'ici la fin de l'année scolaire 2019-2020.

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

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;*

État : Conseil catholique de Halton : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2019.

Conseil de Hamilton-Wentworth : En voie de mise en oeuvre d'ici septembre 2020.

Conseil de Hastings and Prince Edward : Pleinement mise en oeuvre.

Conseil catholique de Toronto : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2019.

Détails

Lors de notre audit, nous avons constaté que, malgré les exigences d'évaluation du rendement des enseignants, des administrateurs et des directeurs de l'éducation, aucun des conseils scolaires visités n'était tenu d'évaluer le rendement des surintendants. Nous avons noté ce qui suit lors de notre suivi :

Conseil catholique de Halton : Le conseil nous a fait savoir que des processus d'évaluation du rendement sont en vigueur pour la plupart des groupes d'employés, mais pas pour tous (par exemple, des groupes de langues internationales et d'anglais langue seconde). Le conseil nous a informés qu'il prévoit mettre en place un processus d'évaluation pour ces groupes d'employés d'ici décembre 2019.

Conseil de Hamilton-Wentworth : Le conseil dispose d'un processus d'évaluation du rendement applicable aux enseignants, aux directeurs, aux directeurs adjoints et au directeur de l'éducation. Le conseil a mis en place un processus d'évaluation pour les surintendants en septembre 2018. Au moment de notre suivi, il examinait son processus d'évaluation à l'égard d'autres groupes, comme les aides-enseignants, les enseignants d'anglais langue seconde et les psychologues; le processus devrait être mis à jour et en application d'ici septembre 2020.

Conseil de Hastings and Prince Edward : Le conseil dispose de processus d'évaluation des enseignants (permanents et occasionnels), des administrateurs et du personnel de soutien. Dans les 20 jours qui suivent le début de l'année scolaire, son département des ressources humaines envoie une liste des enseignements, des directeurs et des directeurs adjoints devant faire l'objet d'une évaluation durant l'année scolaire. Le conseil utilise le gabarit du Ministère pour mesurer le rendement des membres du personnel de surveillance. Nous avons aussi constaté que le processus d'évaluation des enseignants avait fait l'objet de discussions lors d'assemblées des comités d'école du conseil tenues en 2019 et portant sur l'apprentissage et le leadership, afin de trouver des stratégies et des solutions à l'égard de toute préoccupation rattachée au processus en vigueur.

Conseil catholique de Toronto : Depuis notre audit, le conseil a officialisé un processus d'évaluation du personnel de surveillance, et il a fait l'essai pilote d'un système d'évaluation pour tous les membres non syndiqués du personnel de direction. Ce projet pilote a débuté en février 2019, et le conseil prévoit que le système sera entièrement opérationnel d'ici décembre 2019. Le conseil a également révisé le processus d'évaluation du directeur de l'éducation. Aux termes du nouveau processus, le directeur de l'éducation recevra des commentaires des conseillers scolaires ainsi qu'une rétroaction fondée sur des sondages et émanant de la haute direction du conseil et de chefs de file externes de la collectivité.

- effectuer des évaluations du rendement au besoin.

État : Conseil catholique de Halton : Peu ou pas de progrès.

Conseil de Hamilton-Wentworth : En voie de mise en oeuvre d'ici septembre 2021.

Conseil de Hastings and Prince Edward : Pleinement mise en oeuvre.

Conseil catholique de Toronto : Peu ou pas de progrès.

Détails

Dans le cadre de notre audit de 2017, nous avons constaté que trois des quatre conseils visités avaient mené à terme au moins 90 % des évaluations des enseignants chevronnés à l'intérieur de la période de cinq ans prévue. Toutefois, aucun des quatre conseils scolaires n'avait terminé les deux évaluations obligatoires de tous les nouveaux enseignants dans les 12 mois suivant leur embauche, comme l'exige la *Loi de 1990 sur l'éducation*. De plus, nous avons observé que, dans deux des conseils, des directeurs et des directeurs adjoints n'avaient pas fait l'objet d'une évaluation du rendement dans le délai prescrit.

Lors de notre suivi, nous avons constaté ce qui suit :

Conseil catholique de Halton : Le conseil n'a pas de système centralisé pour faire le suivi des évaluations du rendement. Il nous a fait savoir que les surintendants surveillaient les évaluations du rendement pour les directeurs, les directeurs adjoints et les enseignants dans le cadre de leurs visites à des fins d'apport d'améliorations.

Conseil de Hamilton-Wentworth : Selon l'information fournie par ce conseil, pour l'année scolaire 2017-2018 (soit l'année la plus récente où des données sont disponibles), les évaluations du rendement ont été effectuées dans les délais prescrits pour 60 % des enseignants chevronnés (comparativement à 76 % au moment de notre audit), 78 % des nouveaux enseignants (81 % au moment de notre audit) et 33 % des directeurs et des directeurs adjoints (68 % au moment de

notre audit). Le conseil a mis l'accent sur le suivi et la surveillance des taux d'achèvement des évaluations des enseignants. Il prévoit aussi étendre ses efforts aux évaluations des directeurs et des directeurs adjoints en 2019-2020, et il compte atteindre un taux d'achèvement de près de 100 % des évaluations du rendement de tous les groupes d'employés d'ici septembre 2021.

Conseil de Hastings and Prince Edward : Pour l'année scolaire 2017-2018, le conseil a mené à bien 100 % des évaluations des directeurs et directeurs adjoints ainsi que des agents de supervision. Le conseil a également effectué 79 % des évaluations du personnel enseignant (nouveaux enseignants et enseignants chevronnés confondus). De plus, 16 % des enseignants n'ont pas fait l'objet d'une évaluation parce qu'ils étaient en congé ou à la retraite, ce qui laisse en suspens 5 % des évaluations du personnel enseignant. Au moment de notre audit, le conseil effectuait à peu près toutes les évaluations du rendement dans les délais prévus.

Conseil catholique de Toronto : Selon des données sommaires fournies par le conseil pour l'année scolaire 2018-2019, les évaluations du rendement ont été achevées dans les délais pour 95 % des nouveaux enseignants (96 % au moment de notre audit), 67 % des enseignants chevronnés (90 % au moment de notre audit), 91 % des directeurs (85 % en 2016-2017) et 83 % des directeurs adjoints (61 % en 2016-2017). Dans l'ensemble, les taux d'achèvement des évaluations du rendement au cours des trois dernières années pour l'ensemble des enseignants n'ont pas changé; en 2018-2019, le conseil a effectué 82 % de toutes les évaluations requises du rendement des enseignants, comparativement à 80 % en 2017-2018 et 83 % en 2016-2017.

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;

État : Conseil catholique de Halton : Peu ou pas de progrès.

Conseil de Hamilton-Wentworth : Pleinement mise en oeuvre.

Conseil de Hastings and Prince Edward : Peu ou pas de progrès.

Conseil catholique de Toronto : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Au cours de notre audit de 2017, nous avons observé que les écoles n'avaient pas toutes soumis à leur conseil un plan d'amélioration annuel axé sur l'amélioration du rendement scolaire des élèves grâce à un perfectionnement professionnel de leurs enseignants fondé sur des données probantes.

Voici ce que nous avons constaté lors de notre suivi :

Conseil catholique de Halton : Les plus récents plans d'amélioration des écoles affichés sur le site Web du conseil remontaient à 2015-2016. Les plus récents plans d'amélioration des écoles disponibles sur les sites Web d'un échantillon d'écoles que nous avons sélectionnées portaient sur l'année scolaire 2017-2018. Néanmoins, les plans d'amélioration des écoles que nous avons examinés ne contenaient pas de plans d'apprentissage professionnel pour améliorer le rendement des élèves. En octobre 2019, le conseil a mis en oeuvre un nouveau modèle de plan d'amélioration des écoles qui exige que les écoles examinent les besoins d'apprentissage des élèves et des enseignants, ainsi que les pratiques pédagogiques qui favorisent le rendement des élèves. L'outil vise à aider les écoles à déterminer les endroits où le personnel a besoin d'un apprentissage supplémentaire.

Conseil de Hamilton-Wentworth : Le conseil scolaire nous a fourni un modèle servant à préparer des plans d'amélioration des écoles qui comprenait une section permettant à l'école de décrire en détail les plans d'apprentissage professionnel, y compris le type de pratique pédagogique sur laquelle mettre l'accent durant l'apprentissage professionnel et la façon dont l'incidence de l'apprentissage des éducateurs serait mesurée. Nous avons examiné un échantillon de plans d'amélioration des écoles pour 2018-2019 et nous avons constaté qu'ils comprenaient des détails sur l'apprentissage professionnel prévu pour l'année scolaire.

Conseil de Hastings and Prince Edward : Le conseil n'a pas publié de plans d'amélioration des écoles sur son site Web. Nous avons demandé au conseil scolaire de nous envoyer un échantillon des plans d'amélioration des écoles pour fins d'examen et nous avons constaté qu'ils ne contenaient pas de détails sur l'apprentissage professionnel prévu pour l'année.

Conseil catholique de Toronto : Depuis notre audit, le gabarit des plans d'amélioration des écoles utilisé par le conseil a été mis à jour; on a ajouté une section portant sur les besoins de perfectionnement professionnel dans l'optique de l'amélioration des résultats des élèves, de concert avec un plan pour montrer comment on donnerait suite à ces besoins durant l'année.

- examiner et analyser tous les rapports d'amélioration des écoles afin d'adapter la formation réelle aux plans d'amélioration;

État : Conseil catholique de Halton : Peu ou pas de progrès.

Conseil de Hamilton-Wentworth : Peu ou pas de progrès.

Conseil de Hastings and Prince Edward : Peu ou pas de progrès.

Conseil catholique de Toronto : Peu ou pas de progrès.

Détails

En 2017, nous avons trouvé peu d'information pouvant laisser penser que les plans d'amélioration annuels présentés par les écoles aux conseils scolaires avaient été examinés par les surintendants en vue de s'assurer que la formation fournie aux enseignants portait bien sur des domaines rattachés aux lacunes entourant les résultats des élèves.

Voici ce que nous avons constaté lors de notre suivi :

Conseil catholique de Halton : Le conseil nous a informés que chaque école élabore et met en application un plan d'apprentissage professionnel en complément des objectifs du plan d'amélioration. Le plan d'apprentissage professionnel est censé fournir au conseil et à ses écoles les moyens d'assurer l'apprentissage professionnel (formation des enseignants) requis pour combler les besoins mis en lumière au moyen des plans d'amélioration des écoles.

Conseil de Hamilton-Wentworth : Le conseil scolaire n'a pris aucune mesure pour donner suite à cette recommandation.

Conseil de Hastings and Prince Edward : Le conseil scolaire n'a pris aucune mesure pour donner suite à cette recommandation.

Conseil catholique de Toronto : Le conseil a mis en place un nouveau processus de suivi des plans d'amélioration et d'apprentissage de ses écoles en 2018-2019. Les plans sont assortis de plus de points de contrôle entre les directeurs et les surintendants régionaux. Par exemple, en janvier et février 2019, tous les directeurs ont soumis le plan d'amélioration de leur école et ils ont fait état des progrès réalisés à une équipe d'examineurs composée de cadres du personnel enseignant, par exemple des surintendants régionaux et centraux, des coordonnateurs centraux, le directeur associé des affaires étudiantes et le directeur de l'éducation, à des fins de rétroaction. Les directeurs d'école ont présenté leur résumé final des réalisations aux cadres supérieurs en juin 2019. Toutefois, d'après notre examen d'un échantillon de rapports finaux

soumis par les écoles, la formation suivie par les enseignants d'une école n'a pas été identifiée et conciliée avec les besoins des élèves préalablement identifiés dans le plan d'amélioration de l'école.

- *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.*

État : Conseil catholique de Halton : Peu ou pas de progrès.

Conseil de Hamilton-Wentworth : En voie de mise en oeuvre d'ici la fin de l'année scolaire 2019-2020.

Conseil de Hastings and Prince Edward : Peu ou pas de progrès.

Conseil catholique de Toronto : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Il était ressorti de notre audit de 2017 que les conseils scolaires ne faisaient pas un suivi de l'incidence de la formation des titulaires de classe sur le rendement des élèves.

Voici ce que nous avons pu observer lors de notre suivi :

Conseil catholique de Halton : Le conseil mesure la satisfaction des enseignants à l'égard de la formation au moyen de sondages. Cependant, il ne fait pas un suivi de l'incidence du perfectionnement professionnel des enseignants sur les résultats des élèves.

Conseil de Hamilton-Wentworth : Le conseil a élaboré un gabarit de suivi des progrès des élèves pour surveiller les résultats des élèves dans les domaines prioritaires mis en lumière par le conseil. Il prévoit commencer à utiliser ce gabarit au cours de l'année scolaire 2019-2020.

Conseil de Hastings and Prince Edward : Le conseil scolaire n'a pris aucune mesure pour donner suite à cette recommandation.

Conseil catholique de Toronto : Le conseil nous a fait savoir que des surintendants régionaux assistent aux séances d'apprentissage professionnel organisées par les écoles pour s'assurer que ces séances donnent suite aux besoins des élèves et aux objectifs des écoles. L'accent est mis sur les écoles dont on a déterminé qu'elles avaient besoin d'un plus grand soutien. De plus, le département de la recherche du conseil a conçu un gabarit à l'intention des surintendants pour faire le suivi des progrès des écoles relativement à chacun des objectifs énoncés dans le plan d'apprentissage et d'amélioration du conseil. Les rapports sur les objectifs et les cibles énoncés dans le plan d'apprentissage et d'amélioration du conseil ont été présentés au conseil d'administration et publiés en octobre 2019.

Affectation des ressources en dotation

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;*

État : Les quatre conseils scolaires : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Dans le cadre de notre audit de 2017, nous avons constaté que les décisions concernant l'affectation de ressources pédagogiques aux écoles reposaient principalement sur les restrictions relatives à la taille des classes. Parmi tous les conseils visités, seul celui de Hamilton-Wentworth affectait plus d'enseignants aux écoles élémentaires dont les élèves avaient un moins bon rendement; la taille des classes était plus réduite que ce que prévoyait la réglementation. Pour leur part, deux autres conseils

avaient recours aux services d'experts-conseils en enseignement pour fournir un encadrement aux enseignants qui avaient besoin d'un tel soutien ou qui avaient été désignés par le directeur de l'école.

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

Conseil catholique de Halton : Le conseil affecte des conseillers pédagogiques itinérants dans des écoles données pour appuyer le rendement des élèves. Il compte cinq conseillers pour ses 54 écoles.

Conseil de Hamilton-Wentworth : Au cours de l'année scolaire 2018-2019, le conseil a fourni des ressources additionnelles – spécialistes de la lecture, personnes offrant un encadrement en mathématiques et en littératie, etc. – aux 20 écoles élémentaires faisant partie de la liste prioritaire en raison du rendement des élèves et de la situation socio-économique, ainsi qu'à des écoles secondaires enregistrant des taux de diplomation inférieurs et des résultats plus bas aux tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) (mathématiques, 9^e année; compétences linguistiques, 10^e année).

Conseil de Hastings and Prince Edward : Au cours de l'année scolaire 2018-2019, le conseil a affecté différents conseillers pédagogiques (représentant environ 16 ETP en tout) pour aider les enseignants et hausser le rendement des élèves. À titre d'exemple, mentionnons des coordonnateurs et des enseignants en mathématiques et en littératie aux niveaux élémentaire et secondaire, et des responsables de la réussite des élèves qui avaient des rencontres régulières avec les directeurs d'écoles élémentaires pour améliorer l'enseignement des mathématiques.

Conseil catholique de Toronto : Le conseil a affecté du personnel additionnel à des programmes d'intervention en matière de lecture dans les écoles où les besoins étaient les plus grands, compte tenu de la situation démographique et des faibles résultats. Il a aussi affecté du personnel offrant un encadrement en mathématiques aux écoles désignées à des fins de soutien intensif. De

plus, il a affecté des mentors et des instructeurs en lecture et en mathématiques pour appuyer le personnel enseignant. Au cours des deux dernières années scolaires, il a haussé le financement global de certaines écoles en fonction de facteurs démographiques, des résultats et d'indicateurs locaux, en particulier les données sur le revenu. En 2018-2019, il a distribué deux millions de dollars en améliorations budgétaires à 91 écoles (15 écoles secondaires et 76 écoles élémentaires). Ces fonds devaient être utilisés de la manière suivante : 20 % pour du matériel pédagogique; 20 % pour des mesures d'atténuation de la pauvreté, et 60 % pour donner suite à des besoins définis au niveau local.

- *surveiller l'efficacité des ressources supplémentaires et leur incidence sur le rendement des élèves, et apporter des ajustements au besoin.*

État : Conseil catholique de Halton : Peu ou pas de progrès.

Conseil de Hamilton-Wentworth : Peu ou pas de progrès.

Conseil de Hastings and Prince Edward : Pleinement mise en oeuvre.

Conseil catholique de Toronto : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Conseil catholique de Halton : Le conseil nous a avisés que le personnel responsable des programmes ainsi qu'un groupe d'administrateurs participeraient à un atelier de deux jours sur l'évaluation de l'incidence de l'apprentissage professionnel. Cet atelier devrait aider le conseil à mettre en place une surveillance systémique donnant suite aux objectifs ou aux résultats attendus de l'apprentissage professionnel et à se doter d'un moyen de mesurer l'incidence éventuelle sur la réussite des élèves.

Conseil de Hamilton-Wentworth : Le conseil prépare un rapport sur l'apprentissage et le

rendement des élèves à l'intention du conseil d'administration, pour faire état de l'évolution des résultats des élèves sur un horizon pouvant atteindre trois ans. Les progrès sont mesurés à l'aide d'un suivi des changements au niveau de la moyenne des notes finales, des résultats aux tests de l'OQRE et des taux de diplomation au niveau secondaire. Au niveau élémentaire, le conseil fait le suivi des résultats d'ensemble et des résultats des écoles considérées comme hautement prioritaires et qui ont reçu des ressources additionnelles. Toutefois, au moment de notre suivi, ce conseil ne présentait pas des résultats distincts pour les écoles secondaires ayant obtenu des ressources additionnelles.

Conseil de Hastings and Prince Edward : Les résultats imputables à l'utilisation stratégique de ressources sont dorénavant mesurés et font l'objet d'un suivi au moyen de plans d'amélioration des écoles axés sur le rendement et le bien-être des élèves et du plan d'amélioration du conseil axé sur le rendement et le bien-être des élèves. Ce dernier document résume l'incidence des grandes initiatives sur l'apprentissage des élèves et il expose les étapes à venir.

Conseil catholique de Toronto : Le conseil assure un suivi distinct des résultats de l'OQRE pour les 91 écoles (76 écoles primaires et 15 écoles secondaires) qui ont reçu des ressources supplémentaires. Il compare les résultats de l'OQRE pour ces écoles à la moyenne provinciale et à la moyenne pour l'ensemble du conseil.

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

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.

État : Conseil catholique de Halton : Pleinement mise en oeuvre.

Conseil de Hamilton-Wentworth : En voie de mise en oeuvre d'ici l'année scolaire 2020-2021.

Conseil de Hastings and Prince Edward : En voie de mise en oeuvre d'ici l'année scolaire 2020-2021.

Conseil catholique de Toronto : Peu ou pas de progrès.

Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons indiqué que les conseils scolaires pouvaient utiliser à leur discrétion 65 % du financement accordé au titre de priorités spéciales en matière d'éducation. Des conseils réaffectaient donc des fonds destinés aux élèves à risque et aux élèves ne maîtrisant pas couramment la langue d'enseignement. Par exemple, au cours de l'année scolaire 2015-2016, un conseil avait consacré aux enfants à risque d'avoir un mauvais rendement scolaire seulement 50 % des 46,5 millions de dollars reçus à cette fin, et seulement 58 % des 23,9 millions de dollars pour les élèves ne maîtrisant pas la langue d'enseignement avaient été utilisés à cette fin. Le reste du financement avait servi à combler des manques à gagner au titre des salaires des enseignants et des programmes d'éducation de l'enfance en difficulté.

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

Conseil catholique de Halton : Au cours de l'année scolaire 2017-2018, le conseil scolaire a déclaré avoir utilisé aux fins prévues 91 % et 86 % du financement gouvernemental accordé pour les élèves à risque d'avoir un mauvais rendement scolaire et pour les élèves ne maîtrisant pas la langue d'enseignement, respectivement. À titre comparatif, au cours de l'année scolaire 2015-2016 (soit le dernier exercice complet au moment de notre audit), le conseil scolaire avait déclaré avoir utilisé aux fins prévues 96 % et 90 %

du financement gouvernemental accordé pour les élèves à risque d'avoir un mauvais rendement scolaire et pour les élèves ne maîtrisant pas la langue d'enseignement, respectivement.

Conseil de Hamilton-Wentworth : Au cours de l'année scolaire 2017-2018, le conseil scolaire a déclaré avoir utilisé aux fins prévues 100 % et 74 % du financement gouvernemental accordé pour les élèves à risque d'avoir un mauvais rendement scolaire et pour les élèves ne maîtrisant pas la langue d'enseignement, respectivement. À titre comparatif, au cours de l'année scolaire 2015-2016 (soit le dernier exercice complet au moment de notre audit), le conseil scolaire avait déclaré avoir utilisé aux fins prévues 92 % et 100 % du financement gouvernemental accordé pour les élèves à risque d'avoir un mauvais rendement scolaire et pour les élèves ne maîtrisant pas la langue d'enseignement, respectivement.

Conseil de Hastings and Prince Edward : Au cours de l'année scolaire 2017-2018, le conseil scolaire a utilisé aux fins prévues 72 % et 100 % du financement gouvernemental accordé pour les élèves à risque d'avoir un mauvais rendement scolaire et pour les élèves ne maîtrisant pas la langue d'enseignement, respectivement. À titre comparatif, au cours de l'année scolaire 2015-2016, le conseil scolaire avait déclaré avoir utilisé 47 % du financement gouvernemental accordé pour les élèves à risque d'avoir un mauvais rendement scolaire, mais il n'avait pas fait de suivi sur l'application du financement destiné aux élèves ne maîtrisant pas la langue d'enseignement.

Conseil catholique de Toronto : Au cours de l'année scolaire 2018-2019, le conseil scolaire a utilisé aux fins prévues 55 % et 50 % du financement gouvernemental accordé pour les élèves à risque d'avoir un mauvais rendement scolaire et pour les élèves ne maîtrisant pas la langue d'enseignement, respectivement. À titre comparatif, au cours de l'année scolaire 2015-2016, le conseil scolaire avait déclaré avoir utilisé

aux fins prévues 50 % et 58 % du financement gouvernemental accordé pour les élèves à risque d'avoir un mauvais rendement scolaire et pour les élèves ne maîtrisant pas la langue d'enseignement, respectivement. Le conseil a indiqué que des contraintes relatives aux ressources et au financement se répercutaient sur la mise en oeuvre de cette recommandation.

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

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;

État : Conseil catholique de Halton : En voie de mise en oeuvre d'ici la fin de l'année scolaire 2019-2020.

Conseil de Hamilton-Wentworth : Peu ou pas de progrès.

Conseil de Hastings and Prince Edward : En voie de mise en oeuvre avant le printemps 2020.

Conseil catholique de Toronto : Peu ou pas de progrès.

Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons noté que les quatre conseils scolaires visités avaient de longues listes d'élèves qui attendaient de faire l'objet d'une évaluation ou de recevoir des services dans les domaines de la psychologie et de l'orthophonie. Dans trois des quatre conseils, plus de 24 % des élèves sur les listes d'attente de services psychologiques attendaient de recevoir ces services depuis plus d'un an.

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

Conseil catholique de Halton : Le conseil n'a pas fixé d'échéancier officiel pour la tenue des évaluations psychologiques et orthophoniques, mais il prévoit le faire au cours de l'année scolaire 2019-2020.

Conseil de Hastings and Prince Edward :

Le conseil s'attend à créer une procédure officielle énonçant le processus – y compris une évaluation continue, un processus d'aiguillage et des échéanciers – d'évaluation psychologique ou orthophonique à l'appui des programmes d'éducation et du bien-être des élèves. Le conseil prévoit mettre sur pied un groupe de travail au plus tard au printemps 2020 pour mener à bien cette tâche.

Conseil de Hamilton-Wentworth et Conseil

catholique de Toronto : Ces conseils n'ont pas fixé d'échéancier officiel pour la tenue des évaluations psychologiques et orthophoniques, et ils n'ont aucun plan en ce sens.

- 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;

État : Conseil catholique de Halton : Peu ou pas de progrès.

Conseil de Hamilton-Wentworth : Ne sera pas mise en oeuvre. Le Bureau de la vérificatrice générale appuie la mise en oeuvre de cette recommandation parce que des enfants sont en attente d'une évaluation.

Conseil de Hastings and Prince Edward :
Pleinement mise en oeuvre.

Conseil catholique de Toronto : En voie de mise en oeuvre d'ici l'année scolaire 2021-2022.

Détails

Notre audit de 2017 nous avait permis d'apprendre que les conseils scolaires affectaient leurs spécialistes à un groupe particulier d'écoles. Chaque spécialiste tenait sa propre liste d'attente. Tous les conseils, sauf un, regroupaient l'information des listes d'attente au niveau du

conseil. Les temps d'attente pour les services spécialisés variaient de façon substantielle entre les écoles relevant d'un même conseil, car les élèves en attente d'une évaluation n'étaient pas dirigés vers des spécialistes dont la charge de travail était moins lourde. Par exemple, dans une école, le temps d'attente maximal pour une évaluation psychologique était de plus de deux ans, comparativement à moins de six mois pour une autre école relevant du même conseil.

Voici ce que nous avons constaté lors de notre suivi :

Conseil catholique de Halton : Le conseil n'a pris aucune mesure pour donner suite à cette recommandation.

Conseil de Hamilton-Wentworth : Le conseil préparait une nouvelle base de données pour faire un suivi central des évaluations. Il nous a toutefois fait savoir qu'en raison des dispositions de la convention collective du personnel responsable des services psychologiques, il ne pouvait réassigner des évaluations à d'autres psychologues ayant une charge de travail moins lourde au cours d'une année scolaire donnée. Il ne peut donc mettre en oeuvre notre recommandation. Au moment de notre suivi, le temps d'attente moyen pour les évaluations par un psychologue variait d'un à huit mois.

Conseil de Hastings and Prince Edward : Le conseil avait accès à toutes les listes d'attente pour les évaluations dans ses écoles, et il nous a fait savoir que, depuis septembre 2018, il utilisait cette information pour réassigner des évaluations à des spécialistes dont la charge de travail est moins lourde afin que les évaluations soient effectuées dans des délais raisonnables. À la mi-septembre 2019, 11 élèves étaient en attente d'évaluations psychologiques et celles-ci ont été réparties entre deux conseillers en psychologie.

Conseil catholique de Toronto : Le conseil avait accès à toutes les listes d'attente pour les évaluations dans ses écoles. Il élaborait un système

de gestion des cas auquel il prévoyait intégrer les données des listes d'attente. Il nous a toutefois fait savoir qu'il ne prévoit pas réassigner des évaluations à des spécialistes ayant une charge de travail moins lourde; les évaluations seront plutôt confiées aux psychologues en fonction de données démographiques. Le conseil prévoit mettre en oeuvre un nouveau système d'information sur les élèves au cours de l'année scolaire 2021-2022, qui comprendra un nouveau logiciel de gestion des listes d'attente pour les évaluations.

- *mettre en oeuvre un plan pour éliminer les arriérés;*

État : Conseil catholique de Halton : Pleinement mise en oeuvre.

Conseil de Hamilton-Wentworth : Pleinement mise en oeuvre.

Conseil de Hastings and Prince Edward : Pleinement mise en oeuvre.

Conseil catholique de Toronto : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2019.

Détails

Notre audit de 2017 avait montré qu'en règle générale, aucune évaluation n'était effectuée durant l'été, et que certains parents avaient choisi d'acquiescer les frais d'évaluations effectuées au privé. Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

Conseil catholique de Halton : Le conseil a imparti 230 évaluations entre janvier et juin 2019 et a fait passer le nombre d'élèves en attente d'une évaluation de 388 en décembre 2018 à 179 en septembre 2019.

Conseil de Hamilton-Wentworth : Au début de l'année scolaire 2018-2019, le conseil a établi une norme de rendement selon laquelle chaque expert-conseil en psychologie doit mener 30 évaluations par année scolaire. Selon le conseil, une évaluation peut prendre de 20 à 30 heures. Le conseil a aussi indiqué qu'avant de procéder à une évaluation psychoéducative, le groupe des services

psychologiques consultera les équipes scolaires pour vérifier que d'autres types d'évaluations ont été appliqués et que les résultats ont été utilisés pour éclairer le programme pédagogique destiné à l'élève. De même, au début de l'année scolaire, les élèves figurant sur les listes depuis le plus longtemps sont réassignées à des psychologues ayant une charge de travail moins lourde. Selon le conseil, en juin 2019, on dénombrait 230 élèves en attente d'une évaluation psychologique, tandis qu'aucun élève n'était en attente pour une évaluation orthophonique.

Conseil de Hastings and Prince Edward : En janvier 2019, le conseil a reçu une somme de 134 000 \$ aux termes d'une entente de paiement de transfert atténuer le problème des listes d'attente et des délais d'attente dans le cas des élèves ayant des besoins particuliers et qui devaient faire l'objet d'une évaluation professionnelle. Ces fonds ont servi à embaucher un conseiller en psychoéducation et un orthophoniste pour une période d'un an.

Conseil catholique de Toronto : Le conseil a embauché du personnel à l'été de 2018 pour effectuer des évaluations, et il nous a déclaré vouloir faire de même au cours de l'été de 2019. De plus, il a mis sur pied un groupe de psychologues scolaires dont la tâche consiste presque exclusivement à mener des évaluations.

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

État : Conseil catholique de Halton : Pleinement mise en oeuvre au moment de l'audit de 2017.

Conseil de Hamilton-Wentworth : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2019.

Conseil de Hastings and Prince Edward : Pleinement mise en oeuvre.

Conseil catholique de Toronto : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté, entre autres, que des quatre conseils visités, seul celui de Halton faisait le suivi du nombre d'évaluations privées d'élèves, dont les frais étaient assumés par les parents. Notre suivi nous a permis d'apprendre ce qui suit :

Conseil de Hamilton-Wentworth : Le conseil s'employait à mettre en place un système de suivi des évaluations menées par des orthophonistes et des psychologues externes. Il prévoyait que ce système serait en service d'ici décembre 2019.

Conseil de Hastings and Prince Edward : Le conseil nous a fait savoir que son système permet de faire le suivi des évaluations psychologiques externes/effectuées dans le secteur privé. Au cours de l'année scolaire 2018-2019, on a signalé au conseil 98 évaluations entrant dans cette catégorie.

Conseil catholique de Toronto : Le conseil nous a informés qu'il assure maintenant le suivi des évaluations externes et privées. Au cours de l'année scolaire 2018-2019, on a signalé au conseil 1 300 évaluations entrant dans cette catégorie.

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;

État : Conseil catholique de Halton : Pleinement mise en oeuvre au moment de l'audit de 2017.

Conseil de Hamilton-Wentworth : Pleinement mise en oeuvre.

Conseil de Hastings and Prince Edward : Pleinement mise en oeuvre.

Conseil catholique de Toronto : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

En 2017, nous avons constaté que les conseils scolaires visités utilisaient différentes méthodes pour affecter les aides-enseignants dans les salles de classe. L'un des conseils utilisait une méthode jugée subjective et qui pouvait entraîner une répartition inéquitable des aides-enseignants entre les écoles. Dans le cas d'un autre conseil, nous avons noté que la répartition des aides-enseignants dans les écoles ne correspondait pas aux résultats obtenus au moyen de la méthode d'affectation du conseil.

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

Conseil de Hamilton-Wentworth : Le conseil affecte d'abord les aides-enseignants aux classes d'élèves ayant des besoins particuliers lorsque cela est requis, comme il le faisait au moment de notre audit. Toutefois, la majorité des autres aides-enseignants sont affectés selon le modèle utilisé par le conseil catholique de Halton, où le soutien dont les élèves ont besoin est déterminé en fonction de différents facteurs, dont le niveau d'indépendance des élèves dans le cadre de leurs activités quotidiennes. Certains aides-enseignants demeurent disponibles et sont affectés lorsqu'il y a des besoins à combler.

Conseil de Hastings and Prince Edward : Le conseil a mis au point un nouvel outil d'évaluation de l'indépendance des élèves en 2017-2018 pour pouvoir comparer plus objectivement les besoins des écoles en vue d'affecter les aides-enseignants. Pour l'année scolaire 2019-2020, le conseil s'attend à affecter 160 aides-enseignants de cette façon. Une autre tranche de 50 aides-enseignants sera placée en position flottante afin que le système puisse ajuster le soutien au fur et à mesure des besoins.

Conseil catholique de Toronto : Le conseil continue d'utiliser un outil de notation pour déterminer le degré de priorité à accorder aux besoins des élèves. Il nous a indiqué que même si les besoins mesurés au moyen de l'outil excèdent la capacité du personnel en poste, cet outil a été utile pour affecter les employés de soutien

(aides-enseignants) au niveau du système à la lumière des 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.*

État : Les quatre conseils scolaires : Peu ou pas de progrès.

Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que des enseignants et des membres du personnel qui s'occupaient des enfants en difficulté étaient souvent affectés à des élèves ayant des besoins particuliers ne correspondant pas à leurs domaines de spécialité. Les enseignants et les aides-enseignants affectés à des classes d'élèves ayant des besoins particuliers n'étaient pas tenus d'avoir une formation spécialisée autre que la formation de base en éducation de l'enfance en difficulté. De plus, malgré le fait que les quatre conseils visités avaient indiqué qu'ils offraient une formation axée sur le perfectionnement professionnel en éducation des élèves ayant des besoins particuliers, la participation à cette formation était facultative.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que, en règle générale, les conseils n'exigeaient pas que les enseignants affectés à des classes d'élèves ayant des besoins particuliers suivent une formation spécialisée, exception faite de la partie 1 de la formation de qualification en éducation de l'enfance en difficulté (la formation offerte par l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario comprend trois parties en tout). Pour ce qui est des enseignants pouvant avoir des élèves ayant des besoins particuliers dans leurs classes régulières, les conseils n'exigent aucune formation ou qualification particulière en éducation de l'enfance en difficulté, et la formation axée sur le perfectionnement professionnel demeure facultative.

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.

État : Pour les quatre conseils scolaires : Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté en 2017 que le Ministère et les conseils scolaires n'avaient pas établi d'indicateurs clés pour mesurer l'amélioration des élèves par suite des services de soutien en éducation de l'enfance en difficulté, notamment en ce qui a trait à la transition de ces élèves à la fin de leurs études secondaires. Nous avons aussi noté que les conseils pouvaient faire le suivi des progrès réalisés par les élèves dans leurs plans d'enseignement individualisés et leurs bulletins scolaires, mais que cette information n'était pas groupée au niveau des conseils pour évaluer l'incidence des services en enfance en difficulté.

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

Conseil catholique de Halton : Le conseil n'a pris aucune mesure pour donner suite à cette recommandation.

Conseil de Hamilton-Wentworth : Le conseil a indiqué que, du fait qu'il existe un programme personnalisé pour chaque élève, il est difficile d'utiliser des indicateurs de rendement donnés à des fins de rapport. Le conseil a déclaré qu'il s'efforce de mieux savoir quels élèves ont des besoins particuliers et en quoi consistent ces besoins, et de se doter d'un système central pour déterminer les élèves en fonction de chaque besoin particulier.

Conseil de Hastings and Prince Edward : Le conseil ne recueillait des statistiques que sur les élèves de maternelle dont on a déterminé qu'ils ont des problèmes d'ordre orthophonique. Il n'avait pas encore défini d'indicateurs pédagogiques et

autres par besoin particulier. Il a déclaré vouloir le faire et soumettre cette information à son comité consultatif sur les services d'éducation de l'enfance en difficulté d'ici juin 2020.

Conseil catholique de Toronto : Le cadre de responsabilisation de ce conseil en matière d'éducation de l'enfance en difficulté comporte des objectifs portant sur chaque besoin particulier. Cependant, bon nombre de ces objectifs ont trait à l'amélioration des connaissances des enseignants au sujet des programmes et des techniques plutôt qu'à l'amélioration des résultats des élèves. De fait, les objectifs reliés au rendement des élèves se limitent à l'évolution des résultats aux tests de l'OQRE d'une année à l'autre, ainsi qu'à la capacité des élèves à démontrer qu'ils sont devenus plus autonomes. En outre, il n'y a aucune cible d'amélioration particulière, si ce n'est le fait d'indiquer une « amélioration ».

Surveillance, pratiques exemplaires et collaboration

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;*

État : Conseil catholique de Halton : Peu ou pas de progrès.

Conseil de Hamilton-Wentworth : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2019.

Conseil de Hastings and Prince Edward : En voie de mise en oeuvre d'ici juin 2020.

Catholique de Toronto : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Dans le cadre de notre audit de 2017, nous avons examiné les plans stratégiques pluriannuels de

chacun des quatre conseils scolaires visités, et nous avons constaté que trois d'entre eux avaient des indicateurs de rendement et des cibles se rapportant aux objectifs de rendement des élèves, mais que ce n'était généralement pas le cas pour les objectifs touchant le bien-être des élèves et l'intendance des ressources des conseils. De plus, aucun des quatre conseils ne publiait de rapport sur les progrès réalisés dans l'atteinte de leurs objectifs stratégiques.

Voici les constatations issues de notre suivi :

Conseil catholique de Halton : Le conseil n'avait pas fixé de cibles à associer par rapport à ses paramètres de mesure du rendement. Ce constat repose sur l'examen du plan stratégique du conseil pour la période allant de 2016 à 2021 ainsi que sur son plan d'amélioration du bien-être et des résultats des élèves pour cette même période.

Conseil de Hamilton-Wentworth : Le conseil n'avait pas encore fixé de cible pour toutes les mesures reliées au bien-être des élèves. Il s'employait à établir des données de référence à partir de sondages sur le climat scolaire, et il prévoyait fixer des cibles d'ici décembre 2019 en vue de l'année scolaire suivante.

Conseil de Hastings and Prince Edward : Le plan stratégique quinquennal actuel du conseil prend fin en 2020. Le conseil nous a informés qu'il établirait des cibles mesurables dans le cadre de l'élaboration d'un nouveau plan stratégique au cours de l'année scolaire 2019-2020.

Conseil catholique de Toronto : Le plan stratégique pluriannuel du conseil a été révisé de manière à comprendre des objectifs et des cibles mesurables en ce qui concerne le rendement et le bien-être des élèves. La direction du conseil nous a fait savoir que le conseil d'administration avait aussi fixé une cible consistant à conserver 1 % du financement reçu à titre de réserve pour éventualités opérationnelles.

- *mesurer régulièrement les progrès réalisés par rapport aux cibles et les rendre publics;*

État : Conseil catholique de Halton : Peu ou pas de progrès.

Conseil de Hamilton-Wentworth : En voie de mise en oeuvre d'ici janvier 2020.

Conseil de Hastings and Prince Edward : Peu ou pas de progrès.

Conseil catholique de Toronto : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Conseil catholique de Halton : Il est ressorti de notre examen du rapport du directeur aux administrateurs en octobre 2018 sur le plus récent plan stratégique (2016-2021) que ce document porte généralement sur les activités menées plutôt que sur les résultats obtenus.

Conseil de Hamilton-Wentworth : Habituellement, le conseil affiche le rapport annuel du directeur sur son site Web; il s'agit d'un rapport public sur les résultats obtenus par rapport aux objectifs visés. Le conseil nous a avisés qu'il prévoyait faire rapport sur les progrès en vue de l'atteinte des cibles relatives au bien-être des élèves dans son prochain rapport, qui devrait être publié en janvier 2020.

Conseil de Hastings and Prince Edward : Le conseil nous a indiqué qu'il prévoyait faire rapport sur les progrès en vue de l'atteinte de ses cibles une fois ces dernières fixées.

Conseil catholique de Toronto : Au moment de notre suivi, le conseil avait déjà publié un rapport sur les progrès réalisés au cours de l'année scolaire 2017-2018 (soit l'année la plus récente pour laquelle des données étaient disponibles) par rapport aux objectifs énoncés dans son plan stratégique pluriannuel.

- *mettre en oeuvre en temps opportun les recommandations formulées par les équipes régionales d'audit interne;*

État : Conseil catholique de Halton : En voie de mise en oeuvre d'ici la fin de l'année scolaire 2019-2020.

Conseil de Hamilton-Wentworth : Peu ou pas de progrès.

Conseil de Hastings and Prince Edward : En voie de mise en oeuvre d'ici juin 2020.

Conseil catholique de Toronto : Peu ou pas de progrès.

Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons noté que deux des quatre conseils visités avaient omis de mettre en oeuvre bon nombre des recommandations formulées par leurs équipes régionales d'audit interne. Plus précisément, le conseil catholique de Toronto et le conseil de Hamilton-Wentworth avaient mis en oeuvre seulement 48 % et 61 % de ces recommandations, respectivement. Les deux autres conseils avaient mis en oeuvre plus de 80 % des recommandations.

Voici ce que notre suivi nous a appris :

Conseil catholique de Halton : Selon les travaux de suivi menés par l'équipe régionale d'audit interne du conseil, ce dernier avait mis en oeuvre 73 % des recommandations faisant suite aux audits menés par l'équipe au cours des années scolaires 2015-2016 et 2016-2017. On n'avait pas encore fait le suivi de deux audits effectués durant l'année scolaire 2017-2018, mais le conseil a indiqué prévoir mettre en oeuvre les recommandations formulées lors de ces audits d'ici la fin de l'année scolaire 2019-2020.

Conseil de Hamilton-Wentworth : Le conseil nous a fait savoir que bon nombre des recommandations faites à la suite d'audits menés depuis l'année scolaire 2015-2016 n'avaient pas encore été mises en oeuvre. Le conseil prenait des dispositions avec l'équipe régionale d'audit interne en vue d'effectuer

des audits de suivi pour évaluer l'état de la mise en oeuvre.

Conseil de Hastings and Prince Edward :

Le conseil n'avait pas encore mis en oeuvre 34 recommandations formulées par son équipe régionale d'audit interne à la suite d'audits ayant eu lieu au cours des années scolaires 2015-2016 à 2017-2018. Cela représente un taux de mise en oeuvre oscillant entre 36 % et 44 %. Le conseil prévoit mettre en oeuvre toutes les recommandations d'ici juin 2020.

Conseil catholique de Toronto : Le conseil n'avait pas encore mis en oeuvre 46 recommandations formulées par l'équipe régionale d'audit interne dans le cadre d'audits menés au cours des années scolaires 2012-2013 à 2017-2018. Le conseil nous a dit que la plupart des recommandations en suspens sont de longue durée, tandis que d'autres n'ont pas été mises en oeuvre en raison de contraintes financières ou de ressources humaines limitées.

- *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.*

État : Conseil catholique de Halton : Peu ou pas de progrès.

Conseil de Hamilton-Wentworth : Peu ou pas de progrès.

Conseil de Hastings and Prince Edward : Pleinement mise en oeuvre.

Conseil catholique de Toronto : Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons observé en 2017 que les équipes régionales d'audit interne exécutaient rarement des audits sur le même sujet au niveau de l'ensemble des conseils scolaires faisant partie de leur mandat. À compter du mois d'août 2016, on avait commencé

à afficher les pratiques exemplaires mises de l'avant par les équipes régionales d'audit interne sur le site Web de l'Ontario Association of School Business Officials afin de les communiquer aux cadres supérieurs des conseils scolaires, mais ce, seulement si le conseil scolaire où la pratique exemplaire avait été identifiée donnait son autorisation.

Au moment de notre suivi, trois des quatre conseils disaient utiliser le site Web de l'Association pour consulter les pratiques exemplaires. Nous avons également constaté ce qui suit :

Conseil catholique de Halton – Le conseil n'a pris aucune mesure pour donner suite à cette recommandation. Il n'y avait aucun plan en vue de la tenue d'audits coordonnés au niveau régional par l'équipe régionale d'audit interne.

Conseil de Hamilton-Wentworth : Depuis notre audit de 2017, l'équipe régionale d'audit interne n'a mené aucun audit coordonné englobant l'ensemble des conseils scolaires de la région.

Conseil de Hastings and Prince Edward : Le conseil nous a indiqué que, lors d'une rencontre régionale réunissant tous les conseils scolaires de l'Est ontarien en février 2019, ces derniers avaient discuté de la tenue d'audits coordonnés et avaient demandé que l'équipe régionale d'audit interne choisisse des audits similaires pour l'ensemble des conseils afin de permettre des comparaisons et des analyses comparatives. Il a aussi mentionné avoir examiné toutes les pratiques d'avant-plan recensées par l'ensemble des équipes régionales d'audit interne et avoir en outre ajouté à ce répertoire.

Conseil catholique de Toronto : Le plus récent plan d'audit pluriannuel du conseil pour 2020-2022 énonçait les secteurs ou les processus que les conseils régionaux avaient soumis à des audits au cours de la période 2011-2019. Toutefois, le dernier plan d'audit n'indiquait pas la possibilité d'effectuer des audits coordonnés au cours des trois prochaines années.

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

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.

État : Pour les quatre conseils scolaires : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que les conseils scolaires avaient recours dans une proportion variable à des ententes d'achats groupés pour acquérir des biens et des services, comme le transport des élèves, les services publics, les ordinateurs et les services de TI, ainsi que les fournitures de bureau. En 2016, la plupart des conseils achetaient à tout le moins certains biens et services aux termes d'ententes négociées par l'Ontario Education Collaborative Marketplace (OECM). Nous indiquions dans notre rapport que les grands conseils scolaires, comme le conseil catholique de Toronto, étaient en mesure d'obtenir de meilleurs prix par eux-mêmes en raison de leur taille, mais que les conseils de plus petite taille qui n'avaient pas un pouvoir d'achat aussi grand pouvaient tirer profit des ententes conclues par l'OECM avec les fournisseurs.

Nous avons noté dans le cadre de notre suivi que les dépenses totales effectuées par l'ensemble des conseils scolaires de l'Ontario aux termes de modalités de collaboration par l'entremise de l'OECM étaient passées de 112 millions de dollars en 2016 à 181 millions lors de l'année scolaire 2017-2018. Dans le cas des quatre conseils visités, il y a eu une hausse à la fois du nombre d'ententes relatives à des produits et services conclues par l'intermédiaire de l'OECM et du montant total

des dépenses connexes. Nous avons notamment constaté ce qui suit :

Conseil catholique de Halton : Depuis 2016, le conseil a conclu quatre ententes additionnelles relatives à des biens et à des services qui ont été négociées par l'entremise de l'OECEM (selon les données les plus récentes disponibles au moment de notre audit). Toutefois, les dépenses totales du conseil à l'égard de produits dont les modalités d'achat avaient été négociées par l'OECEM ont diminué d'environ 200 000 \$, en raison de l'expiration de l'entente sur le matériel informatique. Au moment de notre suivi, le conseil s'employait à conclure une nouvelle entente touchant le matériel informatique par l'entremise d'un autre arrangement coopératif.

Conseil de Hamilton-Wentworth : Le conseil nous a indiqué avoir lancé une demande de propositions pour acquérir un système d'information financière. La demande de propositions comporte une disposition d'achat coopératif afin de permettre à tous les autres conseils d'acheter le même système d'information selon les mêmes modalités, dont le prix, que celles offertes par le soumissionnaire retenu.

Conseil de Hastings and Prince Edward : Depuis notre audit, le conseil a conclu six autres ententes d'achat de biens et de services ayant été négociées par l'OECEM. En 2018-2019, il avait recours à 23 ententes d'achat. Le conseil nous a avisés en outre qu'il faisait l'acquisition de services relatifs à un système d'information financière aux termes d'une entente d'achat collectif avec le Réseau informatique éducationnel de l'Ontario.

Conseil catholique de Toronto : Le conseil continue de recourir à des ententes d'achat reposant sur la collaboration avec d'autres conseils à l'égard de services, par exemple des systèmes de gestion de la trésorerie avec le conseil scolaire du district de Toronto et du matériel d'éducation physique avec le conseil catholique du district de Dufferin-Peel. Également, depuis notre audit, il

a conclu six ententes d'achat de produits et de services négociés par l'entremise de l'OECEM.

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

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 à tous les systèmes d'information financière;

État : Conseil catholique de Halton : Pleinement mise en oeuvre au moment de l'audit de 2017.

Conseil de Hamilton-Wentworth : Pleinement mise en oeuvre.

Conseil de Hastings and Prince Edward : Pleinement mise en oeuvre au moment de l'audit de 2017.

Conseil catholique de Toronto : Pleinement mise en oeuvre au moment de l'audit de 2017.

Détails

L'une des observations faites lors de notre audit de 2017 était que, parmi les quatre conseils scolaires visités, seul celui de Hamilton-Wentworth n'utilisait pas les codes de dépenses du Ministère dans son système financier, ce qui rendait nécessaires de nombreux ajustements manuels pour pouvoir se conformer aux exigences du Ministère en matière de rapports.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons appris que le conseil de Hamilton-Wentworth avait élaboré un nouveau plan comptable qui respectait le système de codage des dépenses du Ministère, et qu'il procédait à la mise en concordance des données de l'année scolaire 2018-2019 – reposant sur l'ancien plan comptable – avec le nouveau plan comptable. Les données du conseil avaient été

transférées au nouveau système de renseignements sur les élèves en juillet 2019. Le conseil nous a fait savoir que tous les nouveaux comptes incorporés au système d'information financière seraient conformes au système de codage des dépenses du Ministère.

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

État : Conseil catholique de Halton : Pleinement mise en oeuvre au moment de l'audit de 2017.

Conseil de Hamilton-Wentworth : Pleinement mise en oeuvre.

Conseil de Hastings and Prince Edward : En voie de mise en oeuvre d'ici juin 2020.

Conseil catholique de Toronto : Peu ou pas de progrès.

Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté qu'à l'exception du conseil catholique de Halton, les conseils scolaires visités faisaient état de dépenses estimatives au lieu de leurs dépenses réelles pour les subventions à des fins particulières. Plus précisément, les trois conseils en question 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.

Voici ce que nous avons noté lors de notre suivi :

Conseil de Hamilton-Wentworth : Comme il mentionné relativement à la mesure précédente, le conseil a redéfini son plan comptable pour qu'il concorde avec le système de codage des dépenses du Ministère. Le conseil a mis en concordance les nouveaux codes de comptes avec le système de rémunération. En juillet 2019, le conseil est en mesure de déclarer les dépenses réelles pour des programmes particuliers plutôt que des estimations.

Conseil de Hastings and Prince Edward : En septembre 2018, le conseil a mis à niveau son système d'information sur les ressources humaines afin d'imputer les salaires et les avantages sociaux réels des coordonnateurs et des instructeurs aux programmes dont ces derniers sont responsables. Au moment de notre suivi, le conseil prévoyait faire de même dans le cas des salaires et des avantages sociaux des enseignants en éducation de l'enfance en difficulté. Il prévoit modifier l'information sur les ressources humaines d'ici juin 2020 de manière à imputer les coûts réels, par opposition aux coûts moyens, à l'enveloppe de l'éducation de l'enfance en difficulté.

Conseil catholique de Toronto : Le conseil n'avait pas encore pris de mesure concernant cette recommandation. Il nous a fait savoir qu'une mise à niveau de son système serait nécessaire.