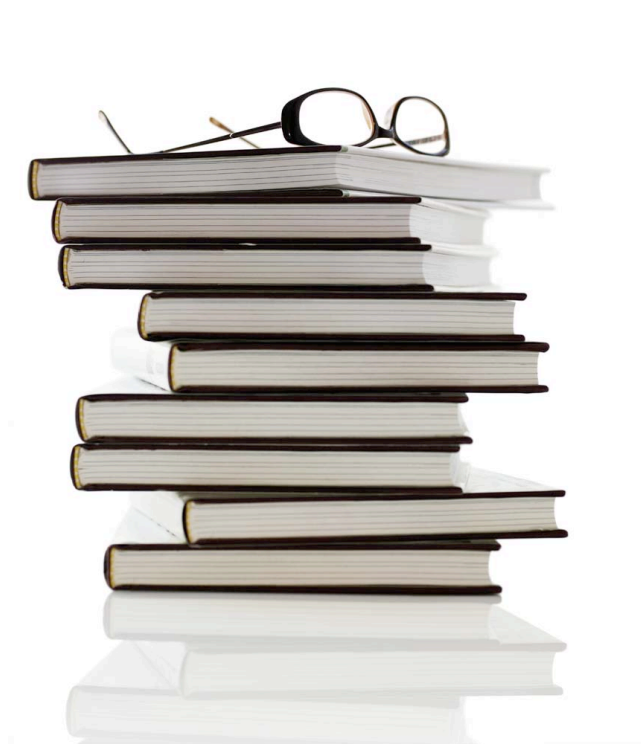


Examen des modèles  
de gestion de l'éducation  
des adultes et de  
l'éducation permanente –  
Résumé du rapport final

soumis au

ministère de l'Éducation



## **[www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)**

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers grâce à un effectif de plus de 7 600 personnes réparties dans 56 bureaux. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. Deloitte est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu.

La marque Deloitte désigne une ou plusieurs entités de Deloitte Touche Tohmatsu, une Verein (association) suisse, ainsi que son réseau de cabinets membres et leurs subsidiaires et affiliés respectifs. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)/À propos.



Deloitte & Touche s.r.l.  
30, rue Wellington Ouest  
C.P. 400  
Succ. Commerce Court  
Toronto ON M5L 1B1  
Canada

Tél : 416-601-6150  
Télec. : 416-874-4300  
[www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)

## **Personnel et confidentiel**

M<sup>me</sup> Pauline McNaughton  
Directrice  
Unité des politiques d'éducation des adultes  
Direction des politiques stratégiques en matière de réussite des élèves  
et d'apprentissage jusqu'à l'âge de 18 ans  
Ministère de l'Éducation et ministère de la Formation et des Collèges et Universités  
Édifice Mowat, 12<sup>e</sup> étage  
900, rue Bay  
Toronto (Ontario) M7A 1L2

## **Objet : Rapport final – Examen des modèles de gestion de l'éducation des adultes et de l'éducation permanente pour le compte du ministère de l'Éducation**

Deloitte a le plaisir de remettre le rapport final sur l'examen des modèles de gestion de l'éducation des adultes et de l'éducation permanente. Si vous avez des questions ou des préoccupations au sujet du contenu ou des répercussions de ce rapport et des principales considérations qui en découlent, n'hésitez pas à communiquer avec moi au 416 643-8938 ou avec M<sup>me</sup> Salima Ebrahim au 416 867-8157.

Veillez agréer, Madame, mes salutations les plus cordiales.

Andy Potter

Associé délégué



# 1 Liste des abréviations

Voici la liste des abréviations utilisées dans le rapport.

AAF	Agent ou agente d'administration financière
AFB	Programme d'alphabétisation et de formation de base
ALS	Anglais langue seconde
AS	Agent ou agente de supervision
BDICE	Base de données sur l'identification des conseils et des écoles
CEI	Centre d'études indépendantes
CLIC	Cours de langue pour les immigrants au Canada
CSD	Conseil scolaire de district
DESO	Diplôme d'études secondaires de l'Ontario
DSB	District School Board
EAVEP	Programme d'éducation des adultes et d'éducation permanente
EQM	Effectif quotidien moyen
ETP	Équivalent temps plein
FLS	Français langue seconde
MACI	Ministère des Affaires civiques et de l'Immigration
MFCU	Ministère de la Formation et des Collèges et Universités
OEEO	Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario
PP	Perfectionnement professionnel
RDA	Reconnaissance des acquis
SBE	Subventions pour les besoins des élèves
SST	Santé et sécurité au travail

# 2 Résumé

## 2.1 Contexte de l'examen

### Motifs

Selon les données du recensement de 2006, près d'un million d'Ontariens en âge de travailler n'ont pas obtenu le diplôme d'études secondaires<sup>1</sup>. Le ralentissement économique a mis en évidence l'importance des titres de compétence sur le marché du travail, ce qui s'est traduit par une pression accrue dans le secteur de la formation puisque les adultes sont retournés en grand nombre suivre des cours pour améliorer leur niveau de scolarité. Les directeurs de l'éducation des adultes et de l'éducation permanente (EA/EP), par l'entremise de CESBA (Ontario Association of Adult and Continuing Education School Board Administrators), ont attiré l'attention de la ministre de l'Éducation sur cette tendance en soulignant les graves lacunes du système en matière de capacité pour répondre à la demande croissante de programmes et de services d'éducation des adultes. Le ministère de l'Éducation a réagi en commandant un examen des modèles de gestion de l'éducation des adultes et de l'éducation permanente dans le but de trouver des moyens de préserver et d'améliorer la viabilité des programmes d'EA/EP.

### Portée

L'examen des modèles de gestion a consisté en une révision objective des programmes d'éducation des adultes et d'éducation permanente auprès d'un échantillon de 12 conseils scolaires publics, catholiques, de langue anglaise et de langue française, couvrant des collectivités éloignées, rurales et urbaines.

L'examen visait principalement les programmes pour adultes donnant droit à des crédits en vue de l'obtention du diplôme d'études secondaires (DESO). Les programmes suivants entrent dans cette catégorie :

- Cours de jour pour adultes
- Cours d'éducation permanente de jour à l'intention des adultes
- Cours du soir
- Cours d'été

---

<sup>1</sup> Statistique Canada, Recensement de la population de 2006, Produit no 97-560-XCB2006007 au catalogue de Statistique Canada.

- Cours par correspondance et études indépendantes, y compris l'apprentissage électronique
- Reconnaissance des acquis (RDA) à l'intention des élèves expérimentés

L'examen a porté sur trois aspects des programmes :

1. Étendue des services - Quels sont les objectifs d'affaires que poursuivent aujourd'hui les conseils scolaires et de quelle manière répondent-ils aux besoins changeants ?
2. Modes de prestation des services - Par quels canaux ou moyens les services sont-ils assurés ?
3. Services opérationnels - Quelles fonctions ou capacités de soutien sont requises pour soutenir la prestation des services de base en matière d'éducation des adultes et d'éducation permanente ?

Ces recherches ont permis d'établir le profil des programmes d'éducation des adultes et d'éducation permanente en faisant ressortir leurs points forts et leurs difficultés, et de faire des recommandations pour accroître leur efficacité.

## 2.2 Profil des programmes d'éducation des adultes et d'éducation permanente

### Apport des programmes

Les programmes d'éducation des adultes et d'éducation permanente desservent principalement quatre groupes de personnes : les élèves des cours de jour ordinaires, les apprenants adultes, les adolescents inscrits à des programmes parallèles et les

décrocheurs. L'étude montre clairement la réussite des pratiques novatrices mises en œuvre par les conseils scolaires pour retenir les élèves à risque et fournir des programmes souples à l'intention des adultes qui ont d'autres responsabilités - qui ont des enfants ou qui

sont sur le marché du travail. Parmi les jeunes adultes ayant fait l'objet de l'Enquête auprès des jeunes en transition (EJET), 55 pour cent des personnes âgées de 26 à 28 ans qui avait abandonné l'école sont retournées aux études pour obtenir le diplôme d'études secondaires. Le tiers d'entre elles ont poursuivi leur démarche et entrepris des études postsecondaires.<sup>2</sup> Ces données montrent l'importance d'offrir aux adultes des moyens parallèles pour obtenir le DESO.

---

**« La formation générale des adultes constitue une voie privilégiée par de nombreux jeunes. À 17, 18 et 19 ans, les élèves qui y sont inscrits regroupent une partie non négligeable des jeunes encore aux études.**

*(Le cheminement des élèves, du secondaire à l'entrée à l'université [2004], p. 7)*

---

2 5<sup>e</sup> cycle de l'Enquête auprès des jeunes en transition (EJET), Statistique Canada. Produit no 81-599-X au catalogue de Statistique Canada — numéro 005

## **Modèles de prestation et programmes de soutien connexes**

Les conseils scolaires utilisent principalement quatre modèles de gestion pour offrir les programmes d'éducation des adultes et d'éducation permanente dans la province :

- les cours de jour pour adultes;
- les cours d'éducation permanente de jour à l'intention des adultes;
- les cours par correspondance ou d'études indépendantes; et
- un modèle mixte combinant des éléments des trois précédents.

L'apprentissage électronique, les cours d'été et les cours du soir font partie de ces modèles qui offrent aux élèves des cours ordinaires de jour, aux décrocheurs et aux adultes un cheminement plus flexible. Ces modèles de gestion sont également soutenus par des programmes appartenant à d'autres ministères, comme : le Programme de formation linguistique pour adultes du ministère des Affaires civiques et de l'Immigration (ALS/FLS), qui ne donne pas droit à des crédits; le Programme d'alphabétisation et de formation de base du ministère de la Formation et des Collèges et Universités (AFB); et les Cours de langue pour les immigrants au Canada (CLIC) du ministère fédéral de la Citoyenneté et de l'Immigration. Il existe aussi des Subventions pour les besoins des élèves (SBE) qui favorisent la prestation de programmes d'éducation des adultes et d'éducation permanente, y compris des programmes de littératie et de numératie, des programmes de langues internationales et la Reconnaissance des acquis (RDA).

## **Facteurs influant sur la prestation des programmes**

L'examen a fait ressortir sept facteurs environnementaux (présentés plus loin) qui influent sur la structure des programmes d'éducation des adultes et d'éducation permanente donnant droit à des crédits dans les conseils scolaires. Plusieurs facteurs hors du contrôle des conseils scolaires ont une incidence directe et indirecte sur le mode de fonctionnement des programmes d'éducation des adultes et d'éducation permanente dans la poursuite de leurs objectifs.

### **2.3 Résultats de l'examen**

L'examen a révélé cinq pratiques exemplaires qui contribuent à la réussite des programmes d'éducation des adultes et d'éducation permanente. Une liste de recommandations allant dans ce sens est également fournie afin d'aider les conseils scolaires à renforcer leurs programmes et à relever de nouveaux défis. Nous avons voulu que les pratiques et recommandations proposées puissent être adaptées à tous les modèles, indépendamment des caractéristiques régionales, de la taille et de la langue du conseil. Les recommandations ont pour objet de soutenir et améliorer la viabilité et la réussite des programmes d'éducation des adultes et d'éducation permanente à l'échelle de la province. Le fait de mieux comprendre en quoi ces programmes favorisent la réussite des



apprenants peut encourager les conseils qui n'offrent pas de tels services à l'heure actuelle à le faire.

Les conclusions et principales recommandations ont été élaborées de manière à préserver le caractère distinct et la souplesse des programmes d'éducation des adultes et d'éducation permanente, ce qui est fondamental pour qu'ils réussissent à répondre aux besoins de la collectivité et des apprenants.

## 2.4 Constatations

### Modèles de gestion

L'équipe de Deloitte a dégagé les quatre principaux modèles de gestion utilisés pour les programmes d'éducation des adultes et d'éducation permanente. Comme nous l'avons mentionné, ce sont : les cours de jour aux adultes donnés par un enseignant agréé touchant un salaire annuel,<sup>3</sup> les cours d'éducation permanente pour adultes donnés de jour par un enseignant payé à l'heure, les cours par correspondance ou études indépendantes avec des enseignants payés par leçon notée ou selon un système de quotas<sup>4</sup> et un modèle mixte, qui combine des éléments des trois précédents afin de tenir compte des facteurs environnementaux et d'adapter les programmes aux besoins des apprenants.

La plupart des conseils scolaires font preuve d'une grande souplesse dans la prestation des programmes. Cette souplesse permet de répondre aux besoins des apprenants et de la collectivité tout en gérant adéquatement les coûts. La majorité des programmes d'éducation des adultes et d'éducation permanente examinés par l'équipe de Deloitte fonctionnent sur une base de recouvrement des coûts.

### Points forts

Les quatre modèles de gestion en vigueur présentent des points forts et des difficultés sur le plan opérationnel. L'un des principaux points forts est leur capacité d'aider les clients à avoir accès à une diversité de services additionnels qui répondront à toute la gamme des besoins des apprenants. Une planification coordonnée permet d'offrir du soutien et des services intégrés, en temps opportun, aux élèves vulnérables et à leur famille.

---

3 Enseignant agréé, membre de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (EAO), engagé à un poste permanent – à temps plein ou à temps partiel – par un conseil scolaire, une administration scolaire ou une école provinciale, à qui l'on verse normalement un salaire annuel correspondant aux catégories de qualifications et d'expérience de la convention collective locale.

4 Un système de quotas est utilisé par certains conseils pour calculer et surveiller la répartition des leçons notées par des enseignants de l'éducation permanente désignés, détenteurs du titre d'enseignant agréé de l'Ontario.

Cette approche multidimensionnelle est propice à l'établissement de partenariats entre les conseils et les organismes communautaires susceptibles de faciliter la cohabitation sous un même toit et la prestation coordonnée des services, et permet aux conseils scolaires d'optimiser leurs ressources financières.

Nous avons constaté un autre atout en matière de leadership. Notre examen a montré que les conseils qui désignent une agente ou un agent de supervision (AS) pour se faire le

champion ou la championne des programmes d'éducation des adultes et d'éducation permanente auprès de la haute direction rehaussent le profil de ces programmes. Cette championne ou ce champion relève aussi le niveau de reconnaissance du rôle clé et de l'apport de l'EA/EP dans le système des

---

**« L'agente ou l'agent de supervision contribue au développement durable de la communauté scolaire en facilitant une culture de collaboration, en structurant l'organisme pour favoriser la réussite, et en établissant des liens entre les écoles et la communauté francophone. »**

*(Mise en application du Cadre de leadership de l'Ontario – Guide pour les leaders scolaires et les leaders du système, p.14)*

cours de jour ordinaires et dans la collectivité. L'apport de cette personne reflète l'un des messages clés de la stratégie de leadership de l'Ontario quant au rôle qu'elle joue pour établir des liens avec la communauté.

L'équipe de Deloitte a également constaté que les conseils scolaires améliorent la viabilité de leurs programmes d'éducation des adultes et d'éducation permanente par la prestation d'autres programmes – par exemple, des programmes ne donnant pas droit à des crédits, y compris des cours d'intérêt général et des cours payants, comme le programme Préposé aux services de soutien personnels et les cours de conduite. Certains autres programmes financés par les subventions pour les besoins des élèves assurent un soutien direct et indirect à l'EA/EP.

## Difficultés

L'équipe de Deloitte a aussi constaté certaines difficultés dans les quatre modèles de gestion. Tous les conseils qui ont participé à l'examen ont exprimé les mêmes inquiétudes. Parmi les défis associés aux programmes d'éducation des adultes et d'éducation permanente :

- Appuyer la rétention d'une clientèle dont les responsabilités familiales et professionnelles rendent difficile l'assiduité au cours;
- Offrir des programmes qui desservent de multiples groupes d'âge et de niveaux;
- Gérer l'admission continue;
- Projeter le nombre d'inscriptions;
- Planifier les besoins en personnel et en locaux.

L'équipe de Deloitte a noté que les programmes d'éducation des adultes et d'éducation permanente ont trouvé des moyens novateurs pour maximiser les revenus actuels afin de fonctionner sur une base de recouvrement des coûts tout en continuant d'offrir aux élèves une gamme complète de services. Ainsi, les constatations de l'équipe coïncident avec les conclusions du Groupe de travail sur la baisse des effectifs, notamment que « l'éducation aux adultes et la formation professionnelle sont des domaines très propices aux partenariats<sup>5</sup>. »

Par contre, l'examen effectué par Deloitte conclut que le potentiel de créer des partenariats externes additionnels pourrait être mieux exploité. L'examen a montré notamment le manque de partenariats entre les conseils scolaires et les collèges en raison de la concurrence qu'ils se livrent pour attirer les élèves. Cette situation suscite des occasions d'intensifier la coordination entre le ministère de l'Éducation et le ministère de la Formation et des Collèges et Universités.

L'examen a également révélé qu'il serait possible de beaucoup mieux tirer parti du soutien et des ressources internes actuels des conseils scolaires et d'en optimiser l'usage. La capacité des conseils de répondre aux besoins actuels et futurs associés aux programmes d'éducation des adultes et d'éducation permanente exige un changement de culture où on mettrait moins l'accent sur une offre de programmes d'éducation des adultes et d'éducation permanente « sans aucuns coûts pour le conseil » pour d'abord donner la priorité aux élèves, tout en opérant de manière financièrement responsable. Ce changement accorderait plus d'importance à l'atteinte des objectifs du Ministère et à la satisfaction des besoins de la collectivité et des élèves (de plus de 21 ans et de moins de 21 ans), favoriserait la réussite des élèves et fournirait à tous les apprenants un itinéraire d'apprentissage. Par ricochet, cette démarche encouragerait les conseils scolaires et les inciterait à rechercher et à exploiter des occasions d'établir des partenariats internes.<sup>6</sup> Des partenariats plus nombreux et plus solides entre les conseils scolaires et au sein de ceux-ci, de même qu'entre les conseils et la communauté accroîtraient leur capacité d'utiliser leur financement au maximum tout en favorisant la réussite des élèves.

Une des grandes constatations découlant de l'examen est le fait que plusieurs conseils scolaires estiment que la prestation des programmes d'éducation des adultes et d'éducation permanente ne serait pas viable sans l'ajout d'autres programmes ministériels, notamment le Programme de formation linguistique pour adultes (ALS/FLS) ne donnant pas droit à des crédits du MACI, le Programme AFB du MFCU et le programme fédéral CLIC. En plus de générer des revenus nécessaires pour compenser les coûts d'administration, ces partenariats améliorent considérablement la capacité des conseils scolaires d'assurer la prestation coordonnée d'une gamme de programmes et de services d'éducation

---

5 *Planification et possibilités : Rapport du Groupe de travail sur la baisse des effectifs* (p. 40)

6 Dans leur exploration d'éventuels partenariats, les conseils doivent se rappeler ce qui suit : « Pour qu'un partenariat soit viable et durable, tous les partenaires doivent en tirer des avantages tout en partageant de manière équitable les coûts et les services, notamment les frais d'immobilisations et d'entretien, le cas échéant. » (*Planification et possibilités : Rapport du groupe de travail sur la baisse des effectifs*, p. 28)

des adultes et de fournir aux apprenants un itinéraire d'apprentissage clair et un guichet unique pour mener à bien leurs objectifs d'apprentissage. Ce type de soutien complet est crucial pour les élèves adultes qui doivent passer d'un programme à un autre. L'équipe de Deloitte a été informée que les conseils qui sont dans l'incapacité d'offrir un ou plusieurs programmes supplémentaires sont privés d'occasions essentielles de partager de l'information avec d'autres fournisseurs et réseaux d'éducation des adultes.

## **Facteurs environnementaux**

Les conseils exercent leurs activités dans des environnements très variés. L'examen a permis de dégager sept facteurs qui influent considérablement sur la façon dont les programmes d'éducation des adultes et d'éducation permanente sont structurés dans les conseils scolaires. Ces facteurs ont aussi une incidence directe et indirecte sur la capacité des programmes d'éducation des adultes et d'éducation permanente d'atteindre leurs objectifs.

Voici les sept facteurs retenus :

- Environnement économique
- Situation géographique
- Démographie et baisse des effectifs
- Proximité d'autres conseils scolaires et d'autres fournisseurs de services
- Diversité des besoins des apprenants (peuples des Premières nations; nouveaux arrivants; francophones; clients du programme Ontario au travail, de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail, et de l'assurance-emploi)
- Contraintes technologiques
- Conventions de dotation

Le premier facteur signalé par les conseils scolaires est l'environnement économique. L'équipe a noté que les collectivités de plusieurs conseils scolaires ont été particulièrement touchées par la récession de 2008, dont les effets se font encore sentir. Pour

plusieurs conseils scolaires, cela a donné lieu à une augmentation du nombre de personnes qui sont retournées suivre des cours et parfaire leurs qualifications. D'autre part, l'équipe de Deloitte a

---

**Le ralentissement de l'économie a fait croître la demande relative aux programmes d'éducation des adultes et d'éducation permanente dans la plupart des régions de la province.**

constaté que les municipalités ayant une économie solide associée à un fort taux d'immigration et à une bonne main-d'œuvre ont été à l'abri du ralentissement économique. Les motifs incitant la population de ces régions à retourner aux études et à parfaire leurs qualifications visent principalement à répondre aux critères des employeurs qui exigent un diplôme d'études secondaires.

La situation géographique représente un autre facteur environnemental. Compte tenu des écarts entre les besoins des apprenants des régions rurales, urbaines ou éloignées, la situation géographique du conseil scolaire a une incidence sur le type de programmes d'éducation des adultes et d'éducation permanente qui sont offerts et sur la propension à former des partenariats. L'examen a révélé qu'il est plus facile d'établir des partenariats dans les régions rurales, éloignées et nordiques; le sentiment d'urgence entourant la création de partenariats n'était pas aussi vif dans les conseils scolaires des régions urbaines ou aux prises avec une baisse des effectifs. Selon les représentants des conseils urbains, il est plus facile de créer des partenariats autour d'initiatives particulières.

La situation géographique joue aussi sur la capacité de répondre aux divers besoins des apprenants. Par exemple, certains conseils scolaires desservent des populations présentant un pourcentage élevé d'immigrants et d'autres doivent composer avec des problèmes d'accès et d'équité face aux collectivités des régions éloignées et aux peuples des Premières nations qui sont répartis sur de vastes régions. La clientèle de certains conseils scolaires est composée d'un fort pourcentage de bénéficiaires de l'aide sociale. Des conseils ont formé des partenariats externes afin d'adopter une démarche de triage - par exemple, établir un partenariat avec un organisme externe capable de fournir aux nouveaux arrivants des services de recherche d'emploi parallèles à la prestation par le conseil de cours de formation linguistique.

L'équipe de Deloitte a aussi appris que la plupart des conseils scolaires n'ont pas encore senti la baisse des effectifs dans le secteur des adultes. De fait, les programmes d'éducation des adultes et d'éducation permanente subissent la tendance inverse et plusieurs conseils scolaires doivent faire face à une croissance dans les secteurs les plus durement touchés par le ralentissement économique.

La proximité d'autres conseils scolaires et fournisseurs de services est un facteur environnemental pouvant conduire à une intensification de la concurrence pour obtenir des élèves avec les conseils scolaires coïncidents ou les programmes de rattrapage donnés par les collèges communautaires. Là où les fournisseurs de services se livrent une concurrence directe, on nous a signalé que les partenariats étaient relativement faibles. Par contre, l'équipe de Deloitte a trouvé des exemples de partenariats dans lesquels des conseils scolaires ont uni leurs forces pour améliorer leur capacité d'offrir aux adultes une gamme complète de programmes d'éducation des adultes et d'éducation permanente qu'aucun conseil ne pourrait offrir à lui seul.

Les contraintes liées à la technologie représentent un facteur environnemental particulièrement important en régions rurales et éloignées. Le coût élevé des infrastructures et l'absence d'accès à la technologie dans certaines régions a une incidence négative sur la capacité des conseils ruraux ou des régions éloignées de répondre à la demande d'étendre l'offre de formation en ligne.

Enfin, le choix d'un modèle de gestion est tributaire des conventions de dotation qui déterminent la taille des locaux, le nombre de programmes offerts et le type de rémunération des enseignants.

## 2.5 Pratiques exemplaires et recommandations

L'examen a mis en lumière plusieurs pratiques exemplaires qui ont cours avec les ressources et le cadre opérationnel actuels des programmes d'éducation des adultes et d'éducation permanente. Ces pratiques sont à la base des recommandations présentées ici. Afin d'assurer la réussite de leur mise en œuvre, les conseils scolaires peuvent prendre des mesures pour utiliser au maximum les ressources des programmes d'éducation des adultes et d'éducation permanente. Ces mesures assureront la viabilité des programmes et favoriseront la création de programmes similaires dans les conseils qui n'en ont pas. Nos cinq pratiques exemplaires et recommandations sont les suivantes :

### Leadership

#### **Pratique exemplaire :**

Le conseil scolaire fait la promotion d'un leadership axé sur la façon dont l'EA/EP contribue à l'atteinte des objectifs du Ministère, répond aux besoins des élèves (de plus de 21 ans et de moins de 21 ans), favorise la réussite des élèves et fournit un itinéraire d'apprentissage à tous les élèves.

1. Les CSD devraient veiller à ce que la haute direction envoie le message constant que l'EA/EP est un moyen important de répondre aux besoins des élèves et de la collectivité. Les CSD devraient manifester un engagement ferme à l'égard de l'EA/EP, à titre d'élément qui appuie leur vision, leur mission et leur mandat, et assure un continuum d'apprentissage visant à offrir à tous les élèves un itinéraire d'apprentissage. Le leadership à l'échelle de l'école, du conseil scolaire et de la province est fondamental pour l'atteinte de cet objectif.
2. L'agent de supervision responsable (AS) devrait garder le dossier de l'EA/EP pendant au moins trois ans afin de favoriser une bonne compréhension de l'EA/EP, ce qui lui permettra de se faire le champion ou la championne de la cause auprès de la haute direction.
3. Les AS devraient être tenus d'assister chaque année à une conférence de CESBA (Ontario Association of Continuing Education School Board Administrators) afin d'approfondir leur connaissance de l'EA/EP.
4. Les AS chargés de l'EA/EP devraient aussi travailler étroitement avec les AS responsables de la réussite des élèves afin de mettre en commun des ressources, de nouvelles idées et des approches novatrices pour aider tous les élèves à obtenir leur diplôme d'études secondaires.
5. Les conseils scolaires et les AS devraient reconnaître que les compétences particulières des leaders en matière d'éducation des adultes et d'éducation permanente (gestionnaires et directeurs) sont déterminantes pour assurer la gestion responsable de ces programmes sur le plan financier et qu'elles sont essentielles dans la gestion des liens entre le conseil scolaire et les programmes d'éducation des adultes et d'éducation permanente.

## Partenariats – Internes et externes

### Pratique exemplaire :

La création de partenariats stratégiques, au sein du conseil scolaire et avec la collectivité, permet de tirer parti de compétences, de soutiens et de ressources pour les programmes d'éducation des adultes et d'éducation permanente, et de fournir aux élèves et aux adultes un itinéraire d'apprentissage complet.

6. L'EA/EP devrait maximiser les économies associées aux services administratifs (back-office) dans les secteurs des technologies de l'information et des communications.
7. Le service des installations du conseil scolaire devrait appuyer l'EA/EP dans sa planification en vue de répondre à ses besoins en matière d'infrastructure et pour élaborer un modèle d'installations tenant compte des facteurs physiques locaux. Ce soutien devrait comprendre un examen des installations actuelles et la facilitation des relations entre les établissements offrant l'enseignement de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année et ceux qui offrent les programmes d'éducation des adultes et d'éducation permanente. Les résultats de cet examen devraient être incorporés dans le plan stratégique triennal. Le service des installations devrait également offrir des services d'entretien aux programmes d'éducation des adultes et d'éducation permanente dispensés dans les installations du CSD et offrir son soutien à l'EA/EP pour l'élaboration et la gestion des baux pour les cours qui sont donnés ailleurs.
8. L'EA/EP devrait se doter d'un plan de marketing pour créer un positionnement, une identité de marque et une présence cohérentes dans la collectivité. Dans la mesure du possible, le personnel des communications du CSD devrait fournir à l'EA/EP une aide en matière de marketing et de communications pour assurer l'uniformité des actions de marketing du CSD dans la collectivité.
9. L'EA/EP et le CSD devraient faciliter la communication entre les conseillers en orientation du secondaire et ceux de l'EA/EP. De bonnes communications aideront les conseillers à fournir aux apprenants des itinéraires ainsi qu'un processus de référence clairs et coordonnés, et aideront les CSD à déterminer les besoins futurs des élèves.
10. L'EA/EP devrait collaborer avec les conseils coïncidents et limitrophes pour optimiser l'utilisation des ressources actuelles dans la prestation des services et pour coordonner les programmes afin que les ressources publiques soient utilisées le plus efficacement possible. Dans la mesure du possible, l'EA/EP devrait se servir de ces partenariats pour partager le financement des programmes afin d'optimiser l'éventail des programmes destinés aux adultes dans les régions mal desservies et collaborer à la planification des programmes afin de prévenir le dédoublement des services.

11. L'EA/EP devrait s'allier à des organismes qui offrent d'autres programmes gouvernementaux, comme le Programme AFB, les programmes de perfectionnement scolaire offerts dans les collèges, les programmes d'ALS/FLS ne donnant pas droit à des crédits, et le Programme CLIC afin d'offrir un itinéraire d'apprentissage complet et un ensemble optimal de services de soutien pour favoriser la réussite et le bien-être des élèves.
12. L'EA/EP devrait s'allier à des organismes communautaires afin d'intégrer une couverture de services sociaux assurant un ensemble complet de services de soutien aux apprenants adultes. Lorsque c'est possible, cela devrait se faire par le regroupement des services sous un même toit et la coordination de la prestation.

## Planification annuelle et stratégique

### Pratique exemplaire :

Les leaders de l'EA/EP (gestionnaires ou directeurs) établissent et communiquent un plan annuel et un plan stratégique pluriannuel tenant compte des éléments scolaires et non scolaires, y compris les aspects touchant les RH, les finances, les immobilisations, la dotation en personnel et les TI.

13. Les leaders de l'EA/EP devraient établir un plan annuel comportant des liens clairs avec le plan d'amélioration du CSD, le plan opérationnel et le plan stratégique. Le plan annuel devrait comprendre les buts, les actions, les responsabilités, l'échéancier et le budget. L'EA/EP devrait aussi élaborer un plan stratégique triennal pour faciliter la planification des besoins futurs. Ces deux plans devraient être définis en consultation avec le personnel, les AS responsables, les conseils coïncidents, les collèges et les universités, et avec la collectivité.
14. L'EA/EP devrait utiliser au maximum les outils actuels de gestion des données. Le suivi des données permettra à l'EA/EP de surveiller et de communiquer les progrès accomplis dans l'atteinte de ses objectifs tout au cours de l'année, il augmentera la transparence et l'imputabilité dans le système, et établira un lien clair entre les programmes d'éducation des adultes et d'éducation permanente, les activités centrales du CSD et les priorités fondamentales du Ministère.
15. Les leaders de l'EA/EP et les AS responsables devraient présenter un rapport aux conseillers scolaires sur l'état d'avancement et les résultats du plan annuel. La production d'un rapport annuel accroîtra la visibilité de l'EA/EP dans le système et témoignera de la valeur ajoutée apportée par l'EA/EP dans l'offre d'un itinéraire d'apprentissage complet, en plus de renforcer la confiance du public dans le système d'éducation.



## Personnel de base

### Pratique exemplaire :

Les programmes d'EA/EP disposent d'un soutien administratif possédant de l'expertise dans quatre secteurs : analyse financière, gestion de l'information, conseils en orientation et analyse des ressources humaines.

16. L'EA/EP devrait avoir le soutien d'un analyste financier possédant une bonne compréhension des registres, des subventions, des cours payants et des façons de répondre aux besoins des apprenants par des programmes souples. Ce poste est essentiel pour assurer une saine gestion financière et maximiser les revenus tirés du programme.
17. L'EA/EP devrait avoir le soutien d'un spécialiste de la gestion de l'information pour suivre les inscriptions, travailler avec le système de TI du CSD, saisir les statistiques sur l'obtention des diplômes et gérer les rapports à présenter au ministère et aux bailleurs de fonds.
18. L'EA/EP devrait avoir le soutien de conseillers en orientation faisant partie intégrante de la programmation de l'EA/EP pour offrir des services d'évaluation et de référence à l'appui d'itinéraires d'apprentissage complets.
19. L'EA/EP devrait avoir le soutien d'un analyste des ressources humaines. Ce poste est essentiel pour assurer la flexibilité dans la dotation en personnel qu'exigent les programmes d'EA/EP tout en respectant les conventions collectives locales.

## Perfectionnement professionnel

### Pratique exemplaire :

Le CSD appuie activement le perfectionnement professionnel de tout le personnel de l'EA/EP.

20. Les CSD devraient reconnaître l'importance du perfectionnement professionnel pour tout le personnel de l'EA/EP et l'inclure dans toutes les occasions de perfectionnement assurées par le CSD.
21. Les CSD devraient inclure le personnel de l'EA/EP dans leur plan de relève et de développement des talents.
22. Tout le personnel de l'EA/EP devrait établir des plans annuels d'apprentissage et de formation.
23. L'EA/EP devrait tirer parti des ressources internes et collaborer avec les responsables de la réussite des élèves, de l'élaboration des programmes et de l'évaluation pédagogique pour mettre au point des solutions de perfectionnement professionnel adaptées aux besoins du personnel de l'EA/EP, d'après les résultats d'un sondage sur les besoins du personnel.

24. L'EA/EP devrait tirer parti des ressources d'apprentissage en ligne (par exemple, le Système provincial de gestion de l'apprentissage, la Banque de ressources éducatives de l'Ontario et le matériel pédagogique du Centre d'études indépendantes) aux fins du perfectionnement professionnel du personnel.
25. Les CSD devraient faire participer les leaders de l'EA/EP aux réunions des directions et directions adjointes des écoles secondaires afin d'améliorer la compréhension, les communications, la transparence et le partage de connaissances relatives à l'EA/EP chez les cadres administratifs supérieurs de l'enseignement de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année.
26. Le personnel de l'EA/EP devrait participer activement aux réunions de CESBA afin de se renseigner et de mettre en commun les pratiques exemplaires.



ISBN xxx-xxx-xxxx (PDF)

© Queen's Printer for Ontario, 2010