



The Literacy and Numeracy Secretariat
Le Secrétariat de la littératie et de la numératie



Réaliser le potentiel d'apprentissage

Conseil des écoles catholiques de langue française du Centre-Est

Réaliser le potentiel d'apprentissage

Stratégies efficaces de conseils
scolaires pour améliorer le rendement
des élèves en littératie et en numératie

Rapport d'étude de cas :
Conseil des écoles catholiques
de langue française du Centre-Est

Direction de la série :
Carol Campbell
Michael Fullan
Avis Glaze

Réaliser le potentiel d'apprentissage

Stratégies efficaces de conseils scolaires
pour améliorer le rendement des élèves
en littératie et en numératie

Rapport d'étude de cas :
Conseil des écoles catholiques de langue
française du Centre-Est
Marie-Josée Berger et Carol Campbell
avec François Massé et Sylvie Rochon

Direction de la série :
Carol Campbell
Michael Fullan
Avis Glaze

TABLE DES MATIÈRES

Préface	3
Introduction	5
Résumé	13
Profil du conseil	13
Collecte des données	13
Éléments clés de l'approche générale du conseil scolaire pour l'amélioration	13
Rapport sur l'étude de cas	15
1. Contexte scolaire : mise en contexte et performance du CECLFCE	15
2. Collecte des données	17
3. Orientation du CECLFCE par rapport à l'amélioration du rendement en littératie et numératie	18
3.1 Présentation des initiatives du CECLFCE	18
3.2 Établissement des CAP dans les écoles du CECLFCE	20
3.3 Éléments clés de l'amélioration du rendement au moyen des CAP	22
4. Pratiques mises en place pour l'amélioration du rendement	23
4.1 Nouvelles pratiques visant à soutenir le perfectionnement professionnel	25
4.2 Pratiques visant à améliorer l'enseignement, en particulier les pratiques d'enseignement qui mettent l'accent sur le leadership axé sur l'apprentissage	25
4.3 Pratiques liées à la littératie et à la numératie	26
4.4 Partenariats	27
5. Orientation du CECLFCE pour l'amélioration du rendement	27
6. Rôle de l'administration centrale, en particulier le leadership de la direction de l'éducation et le rôle de certains membres clés du personnel	28

This publication is available in English.

7. Les écoles et le Conseil : liens pour améliorer le rendement des élèves	29
7.1 Initiatives communes en vue de l'amélioration du rendement	29
7.2 Efficacité de la communication et de l'interaction entre l'administration centrale et les écoles	31
8. Accroître la capacité latérale : Accroissement des échanges professionnels entre les écoles	32
9. Évaluation de l'efficacité des pratiques mises en place	33
10. Défis à surmonter	34
11. Poursuite de l'amélioration du rendement	36
12. Orientations futures	36
13. Leçons à tirer en matière de pratiques d'amélioration du rendement	37
Références	39

PRÉFACE

Les écoles et les systèmes scolaires du monde entier cherchent à améliorer le rendement des élèves, car le public est de plus en plus conscient de l'importance de l'éducation comme vecteur du progrès et du succès des personnes et de la société. L'Ontario a adopté une approche novatrice pour améliorer le rendement scolaire, qui est fondée sur la recherche et les preuves. Contrairement à de nombreuses autres compétences qui ont adopté des méthodes simplistes, l'Ontario a compris que l'amélioration soutenue des résultats dépend de l'adoption par les écoles, les conseils scolaires et la province d'une approche alignée qui accroît la capacité du personnel enseignant, des directions d'école, des conseillers scolaires, des chefs de file du système, des parents et des partenaires communautaires. L'Ontario met en oeuvre cette approche dans les écoles élémentaires grâce à la Stratégie ontarienne de littératie et de numératie et au Secrétariat de la littératie et de la numératie, et dans les écoles secondaires par le biais de la Stratégie axée sur la réussite des élèves. Dans le cadre des deux stratégies, le ministère de l'Éducation collabore étroitement avec les écoles et les conseils scolaires pour concevoir des approches communes menant à des changements significatifs qui permettront d'améliorer les pratiques dans les écoles et les salles de classe. Nous sommes conscients que, tout en observant ces vastes paramètres, les façons de procéder peuvent être diverses et doivent tenir compte de la démographie et du contexte des écoles ontariennes.

Nous avons déjà la preuve que ces stratégies produisent des résultats. Tous les indicateurs de progrès des élèves s'améliorent et il existe dans les écoles un nouveau sentiment d'énergie et d'optimisme à l'égard de l'avenir. En même temps, nous reconnaissons que nous venons tout juste de nous engager sur cette voie.

Les études de cas de ce recueil illustrent le travail exceptionnel qui est accompli dans les conseils, de même que les défis de taille que nous devons relever. Les chercheurs et les auteurs décrivent en détail les stratégies utilisées par les conseils pour susciter de l'enthousiasme, renforcer les compétences du personnel enseignant, développer un esprit de leadership, impliquer la communauté et utiliser des données pour guider le progrès. Ils démontrent que l'amélioration doit toujours être un effort collectif, quelle que soit l'importance du rôle que jouent certaines personnes.

Ils montrent que les écoles ne peuvent accomplir des progrès seules bien qu'elles doivent aussi souhaiter ardemment en faire. Ils expliquent l'importance de la ténacité, et comme Robert Slavin l'a si bien exprimé, de la quête incessante du succès des élèves.

Les études de cas faisant partie des documents *Réaliser le potentiel d'apprentissage* montrent également que, pendant que ces activités primordiales se déroulent, les conseils et les écoles doivent aussi gérer toute une série de tâches diverses et faire face à différentes pressions. La réalité quotidienne des affaires scolaires et de la gestion des conseils doit également être prise en compte. Tout est en fait une question d'équilibre. Cependant, ces cas extrêmement divers montrent comment cela peut être – et est – accompli. Ils sont une source d'inspiration et d'idées et offrent en quelque sorte une feuille de route aux autres dirigeants scolaires, tout en reconnaissant que l'itinéraire peut être légèrement différent dans chaque situation.

Je suis ravi de rédiger la préface de ce recueil, mais je me sens encore plus privilégié de pouvoir collaborer avec les éducatrices et éducateurs et les communautés de l'Ontario dans l'intérêt de nos enfants. Notre cause mérite tous nos efforts.

Ben Levin

Sous-ministre de l'Éducation

Septembre 2006

INTRODUCTION

La présente publication détaille une étude de cas sur un conseil scolaire de l'Ontario, le Conseil des écoles catholiques de langue française du Centre-Est, qui applique des stratégies en vue d'une amélioration générale en littératie et en numératie dans les écoles élémentaires. Il s'agit de l'une des huit études de cas réalisées dans le cadre du projet de recherche du Secrétariat de la littératie et de la numératie, intitulé *Stratégies efficaces de conseils scolaires pour améliorer le rendement des élèves en littératie et en numératie*. En guise d'introduction, nous situons les études de cas en contexte, en décrivant d'abord l'engagement de la province et la stratégie envers l'amélioration du rendement des élèves en littératie et en numératie. Nous résumons ensuite le projet *Stratégies efficaces de conseils scolaires*, dont découle cette étude, et mettons en relief ses principales conclusions.

En 2003, dans le cadre d'une nouvelle initiative gouvernementale, l'Ontario a lancé une grande stratégie provinciale visant à améliorer considérablement le rendement des élèves en littératie et en numératie. La réforme trouve son origine en une période de cinq ans d'amélioration limitée du pourcentage des élèves de 12 ans (de 6^e année) ayant atteint ou dépassé la norme en littératie et en numératie, selon les évaluations provinciales menées par l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE), un organisme indépendant.

Un des éléments clés de la stratégie du gouvernement était la création du Secrétariat de la littératie et de la numératie, chargé de travailler en partenariat avec les conseils scolaires et les écoles en vue de contribuer à l'amélioration du rendement des élèves. Neuf grandes stratégies forment la base du travail du Secrétariat :

1. Collaborer avec les conseils scolaires pour établir des objectifs en matière de rendement scolaire.
2. Constituer et soutenir à tous les niveaux des équipes responsables de l'amélioration continue en littératie et en numératie.
3. Réduire le nombre d'élèves par classe au cycle primaire à un maximum de 20 d'ici 2007-2008.
4. Accroître la capacité pour appuyer l'apprentissage et le rendement des élèves.

5. Affecter les ressources nécessaires pour l'établissement des cibles et la planification de l'amélioration en littératie et en numératie.
6. Mobiliser le système afin de veiller à l'équité des résultats des élèves.
7. Entamer un processus de sensibilisation et d'engagement communautaire afin de renforcer les initiatives de littératie et de numératie.
8. Manifester un engagement envers la recherche et des prises de décision fondées sur des preuves.
9. Établir une présence croissante sur la scène nationale et internationale en puisant dans la base de connaissances sur l'amélioration du rendement en littératie et en numératie et pour y contribuer.

Le projet se proposait de déterminer comment stimuler l'engagement à trois niveaux (école et communauté, conseil scolaire, gouvernement) à l'égard de l'amélioration du rendement des élèves. Nous avons entrepris de recourir de manière proactive aux connaissances sur le changement – ce que nous appelons « l'accroissement des capacités axé sur les résultats » – afin d'obtenir en peu de temps des résultats d'envergure. Certaines écoles et certains conseils scolaires s'orientaient déjà dans cette direction et devançaient ainsi le gouvernement, mais le nouvel objectif était de parvenir à un changement systémique dans l'ensemble des conseils scolaires et des administrations scolaires.

Le Secrétariat est déterminé à favoriser l'enquête et le recensement des pratiques efficaces. Cet engagement transparait dans notre mission de nous motiver – les éducateurs et éducatrices, la collectivité et nous-mêmes – à rechercher la meilleure perspective et à miser sur des pratiques efficaces pour optimiser le rendement des élèves en littératie et en numératie. Dans cette lignée, l'initiative dont nous rendons compte ici consistait à déterminer ce que les gens du terrain savent sur la réforme à l'échelle du conseil scolaire. Nous avons entrepris de recenser les conseils scolaires a) qui semblaient appliquer des stratégies judicieuses et b) qui en tiraient les fruits, selon les tendances révélées par les évaluations de l'OQRE. Nous voulions savoir ce qui se passait dans des conditions variées lorsque les conseils scolaires accomplissaient ce travail difficile et important. Les études de cas de conseils scolaires présentées dans cette collection s'inscrivent dans notre démarche stratégique d'enquête, par laquelle nous tirons régulièrement les enseignements du système

éducatif de l'Ontario et en rendons compte aux éducateurs et éducatrices de l'Ontario, afin d'alimenter les pratiques et de contribuer à l'amélioration. Nous savons que nous pouvons ensemble améliorer considérablement le rendement des élèves en stimulant le potentiel d'apprentissage.

Le projet Stratégies efficaces de conseils scolaires a débuté pendant l'été 2005. Il visait à répertorier les conseils scolaires de l'Ontario qui réalisent visiblement des améliorations en littératie et en numératie et à évaluer les stratégies, les mesures et les résultats associés à ces améliorations. Nous avons retenu 8 des 72 conseils scolaires de l'Ontario pour le projet. C'est délibérément que l'on a choisi des conseils scolaires représentant toute une variété de tailles, de régions et de contextes. Du point de vue de la population scolaire, trois des conseils scolaires étaient de taille réduite (moins de 500 élèves en 6^e année en 2004-2005), trois autres de taille moyenne (de 1 000 à 2 000 élèves en 6^e année) et deux étaient de grande ampleur (plus de 3 000 élèves en 6^e année). Toutefois, le nombre d'élèves n'est qu'une facette de ces conseils scolaires. Les conseils scolaires comptant peu d'élèves ont de vastes territoires et sont donc confrontés aux défis de l'éloignement et de l'éparpillement des collectivités. Les grands conseils scolaires englobent des communautés urbaines et suburbaines denses habitées par des populations diversifiées et se caractérisant par la proximité de zones aisées avec des communautés défavorisées.

L'Ontario a des systèmes d'éducation de langue française, de langue anglaise, publique et catholique. Chacun de ces systèmes était représenté parmi ces huit conseils scolaires. L'un d'eux est de langue française et les sept autres de langue anglaise. Cinq conseils scolaires appartiennent au système catholique et trois au système public (tous sont financés par les deniers publics).

Les huit conseils scolaires sont déterminés à renforcer le rendement des élèves en littératie et en numératie et ont enregistré une amélioration au fil du temps. L'objectif provincial est que 75 % des élèves de 6^e année atteignent ou dépassent la norme provinciale selon les évaluations de l'OQRE. Le Secrétariat de la littératie et de la numératie travaille en partenariat avec les conseils scolaires de tout l'Ontario pour atteindre ce résultat. Ce projet s'inscrit dans le travail du Secrétariat visant à réaliser le potentiel d'apprentissage en partageant les pratiques efficaces. Loin de centrer uniquement sur les conseils scolaires au rendement élevé, le projet était également axé sur la croissance et l'amélioration dans les conseils scolaires peu performants ou

en progrès, et ce, afin de recenser les pratiques efficaces dans des conseils scolaires se caractérisant par différents stades d'amélioration et divers niveaux de rendement et de tirer les leçons liées à toute une gamme de contextes et d'expériences en Ontario.

Les conseils scolaires visés par les études de cas n'offrent pas de plans directeurs précis pour réussir, mais fournissent des exemples concrets de ce à quoi ressemblent de telles stratégies en pratique. Les questions de recherche étaient centrées sur trois grands domaines d'enquête. Nous les énumérons ici afin que vous puissiez réfléchir aux réponses que vous y apporteriez en fonction de votre propre contexte :

1. Stratégies et mesures adoptées par le conseil scolaire
 - Quelle est la démarche adoptée par le conseil scolaire pour améliorer le rendement des élèves en littératie et en numératie?
 - Quelle est l'intention première de cette démarche et quels sont les objectifs à atteindre?
 - Quelles stratégies et mesures sont en place à l'échelle du conseil scolaire?
 - Quels sont la structure et le mode de fonctionnement employés par le conseil scolaire à l'appui de la priorité accordée au rendement des élèves?
 - Quels sont les rôles et responsabilités des principaux professionnels au sein du conseil scolaire?

2. Liens entre le conseil scolaire et les écoles
 - A-t-on favorisé une priorité commune à l'égard de la littératie ou de la numératie (ou de ces deux domaines) dans toutes les écoles?
 - À l'échelon de l'école, quelles initiatives et mesures ont été mises en œuvre pour améliorer le rendement des élèves en littératie et en numératie?
 - Quels rapports existent entre le conseil scolaire et les écoles à l'appui des améliorations en littératie et en numératie?
 - De quelle manière le conseil scolaire incite-t-il toutes les écoles à s'améliorer?
 - Quels genres d'appuis les écoles reçoivent-elles du conseil scolaire?
 - Comment le perfectionnement professionnel est-il partagé entre les écoles et au sein même de ces dernières?

3. Incidence des stratégies et des mesures adoptées par le conseil scolaire et autres changements envisagés
- Dans l'ensemble, quelle est l'efficacité de la démarche du conseil scolaire concernant l'amélioration du rendement des élèves en littératie et en numératie?
 - Quelles ont été les stratégies et les mesures particulières les plus efficaces?
 - Quelles ont été les principales difficultés auxquelles le conseil scolaire a été confronté et de quelle manière y a-t-il fait face?
 - Comment les améliorations peuvent-elles devenir durables?
 - Quels autres changements sont prévus ou nécessaires pour améliorer le rendement des élèves à l'échelle du conseil scolaire?
 - Quel a été le principal enseignement tiré par le conseil scolaire pour ce qui a trait à l'amélioration du rendement des élèves en littératie ou en numératie?
 - Quelles leçons apprises peuvent être utiles pour d'autres conseils scolaires ou pour la réforme à l'échelle de la province?

La méthode de recherche a consisté en des visites de chacun des huit conseils scolaires. Des entrevues ont eu lieu avec les cadres supérieurs (directeurs et directrices de l'éducation, agents et agentes de supervision et surintendants et surintendantes) et d'autres employé(e)s des bureaux centraux (coordonnateurs et coordonnatrices du curriculum, conseillers et conseillères pédagogiques, accompagnant(e)s). Un échantillon de directeurs et directrices d'école a été interviewé dans chaque conseil scolaire. Des visites d'école ont également été réalisées afin de discuter plus à fond avec les directions, le personnel enseignant et d'autres membres du personnel et d'effectuer des observations dans les classes. Cette démarche visait à recueillir les points de vue du personnel cadre et du personnel ressource et ceux des écoles pour ensuite comparer les perspectives et dégager les différences. Nous voulions découvrir les liens unissant les conseils scolaires et les écoles relativement à l'amélioration du système ainsi que la voie suivie par les conseils scolaires efficaces pour stimuler l'engagement commun et les responsabilités collectives à l'égard du rendement des élèves.

Dans les huit conseils scolaires, nous avons relevé 12 composantes essentielles des pratiques efficaces classées selon quatre grands domaines stratégiques (voir la figure 1). Nous nous sommes centrés, dans ce projet, sur les Stratégies efficaces de conseils scolaires pour l'amélioration dans le système et les écoles. Les 12 composantes sont pertinentes à l'échelle du conseil scolaire, de l'école et de la salle de classe. En fait, dans les conseils scolaires efficaces, ces caractéristiques forment un cadre interactif pour l'intervention, tant au niveau de l'ensemble du conseil scolaire que dans les écoles.

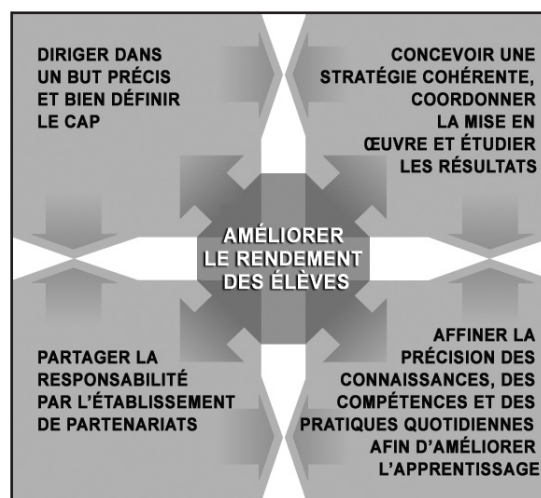


Figure 1

Le domaine stratégique *Diriger dans un but précis et bien définir le cap* englobe trois composantes principales : le *leadership* (individuel et collectif) *au service de l'apprentissage* pour appuyer l'amélioration de l'apprentissage professionnel et de l'apprentissage des élèves; l'établissement d'une *vision* et d'une *orientation communes*, avec le rendement des élèves comme priorité absolue; la garantie qu'un *objectif moral* influe sur les stratégies et pratiques visant à réaliser le potentiel d'amélioration. Cet objectif moral est ancré dans la notion d'importance générale de l'éducation pour le développement économique et social, ainsi que dans des pratiques quotidiennes soutenant le développement affectif et social de l'élève et l'épanouissement de son caractère.

Le domaine stratégique *Concevoir une stratégie cohérente, coordonner la mise en œuvre et étudier les résultats* comprend quatre composantes principales : l'élaboration d'une *stratégie globale cohérente* en faveur du rendement des élèves

en littératie et en numératie; la détermination et l'affectation des *ressources* en les centrant sur la priorité systémique d'une amélioration du rendement des élèves; une *organisation* efficace à l'échelle du conseil scolaire, de l'école et de la salle de classe afin d'appuyer le rendement des élèves, en prêtant notamment attention aux rôles et responsabilités du personnel; enfin, *la surveillance et l'examen réguliers*, au niveau du système et de l'école, des objectifs et des résultats enregistrés, en étudiant les progrès réalisés pour élaborer les mesures à venir et en obligeant les écoles et les dirigeants du système à rendre des comptes relativement à l'amélioration.

Le domaine stratégique *Affiner la précision des connaissances, des compétences et des pratiques quotidiennes afin d'améliorer l'apprentissage* comprend trois composantes principales : l'importance de *l'accroissement des capacités* afin d'élargir l'apprentissage professionnel, en particulier dans les domaines de l'enseignement de la littératie et de la numératie, de l'évaluation au service de l'apprentissage, de la gestion de la classe et du leadership pédagogique; une attention particulière à *l'élaboration de matériel pédagogique*, à *l'instruction* et aux *interventions* afin d'améliorer l'enseignement et l'apprentissage pour tous les élèves; l'utilisation et l'interprétation régulières des *données* à l'échelle du système et de l'école, et l'acquisition de compétences en évaluation au sein des écoles afin que l'instruction repose réellement sur des données concernant l'apprentissage et les progrès des élèves.

Le domaine stratégique *Partager la responsabilité par l'établissement de partenariats* compte deux composantes principales : la promotion de *partenariats* au sein du système – par exemple entre les bureaux centraux et les écoles et entre écoles – et avec les parents, la collectivité et d'autres organismes et organisations afin de favoriser un engagement commun, et des responsabilités collectives, à l'égard du soutien de l'apprentissage des élèves; de là découle la deuxième composante, à savoir une *communication* claire, grâce à laquelle un message uniforme sur l'amélioration du rendement des élèves est diffusé à grande échelle, fréquemment et avec diligence.

Même si les quatre grands domaines peuvent chacun être analysés séparément, en se centrant par exemple sur le leadership ou l'enseignement, c'est leur force combinée qui compte. Comme l'illustre la figure 1, chacun domaine constitue une pièce du casse-tête et contribue à stimuler le potentiel de réforme à l'échelle du conseil scolaire. Un conseil scolaire solide dans seulement un ou deux de ces domaines

ne pourra réaliser tout son potentiel. Il faut souligner que, loin d'être incompatibles, les composantes interagissent et s'influencent mutuellement dans la pratique.

Nous publierons dans la collection « Réaliser le potentiel d'apprentissage » des études de cas sur les conseils scolaires ayant participé au projet afin de partager leurs expériences, leurs stratégies et leurs pratiques en vue d'améliorer le rendement des élèves en littératie et en numératie.

Plusieurs exigences doivent être satisfaites si l'on veut réaliser le potentiel d'apprentissage par une réforme à l'échelle du conseil scolaire. Tout d'abord, l'ensemble du système, c.-à-d. la province, doit demander, favoriser et soutenir des interventions ciblées des conseils scolaires. Deuxièmement, comme le montre cette initiative, il est nécessaire de connaître les cas où des stratégies précises sont en place, de façon à ce que nous puissions observer en quoi elles consistent dans la pratique. Même avec une telle précision, il est difficile de définir dans les détails comment rendre les conseils scolaires efficaces, car il n'existe pas de formule universelle garantissant la réussite. La combinaison de stratégies et les besoins, les expériences et les contextes locaux varieront et influenceront sur la mise en œuvre et les résultats de pratiques similaires. Dans une certaine mesure, les conseils scolaires doivent définir et étudier leur propre situation et leur orientation pour l'avenir, en s'inspirant des meilleures connaissances liées aux pratiques efficaces à l'échelon local et au-delà. Ils pourraient notamment comparer les stratégies et les mesures qu'ils ont en place avec les 12 composantes énoncées dans le présent rapport et examiner les exemples fournis dans le rapport sur l'étude de cas.

Les recherches passées nous ont enseigné que ni les stratégies prescriptives descendantes ni les démarches ascendantes amorcées sur le terrain ne fonctionnent isolément. Une combinaison de ces deux genres de stratégies est nécessaire. Dans la réforme à trois niveaux, le conseil scolaire a en raison de sa position intermédiaire un rôle essentiel pour concilier et mobiliser les forces ascendantes et descendantes nécessaires à une réforme à grande échelle. C'est essentiellement ce que signifie « réaliser le potentiel d'apprentissage ».

Carol Campbell, Michael Fullan et Avis Glaze
Directeurs de la série

RÉSUMÉ

Profil du conseil

Le Conseil des écoles catholiques de langue française du Centre-Est (CECLFCE) accueille près de 17 000 élèves qui fréquentent 37 écoles élémentaires (auxquelles sont inscrits 10 993 élèves de la 1^{re} à la 6^e année), 6 pavillons intermédiaires et 8 écoles secondaires; cela fait du CECLFCE le plus important réseau d'écoles catholiques de langue française au Canada. Créé en 1998, le CECLFCE s'étend sur un immense territoire de 35 615 km² comprenant les municipalités des régions d'Ottawa, Brockville, Merrickville, Carleton Place et Pembroke.

Collecte des données

La collecte des données a inclus : des entrevues avec le personnel cadre supérieur du conseil scolaire, comprenant la directrice de l'éducation, les surintendances, ainsi que d'autres membres clés du personnel, tel que l'accompagnatrice académique du conseil en littératie et en numératie et le chef de file des services d'évaluation. Des entrevues ont eu lieu avec trois directeurs d'école. Une étude des documents suivants du conseil a été complétée : les plans d'amélioration, les rapports et documents en matière d'évaluation, ainsi que les résultats de l'OQRE.

Éléments clés de l'approche générale du conseil scolaire pour l'amélioration

Le conseil scolaire concentre ses efforts sur les éléments suivants :

- Rehausser le rendement de tous les élèves en littératie et en numératie comme principale priorité.
- Renforcer et partager de façon régulière le message de la direction de l'éducation au niveau du conseil et des écoles
- Appuyer l'établissement et le développement des communautés d'apprentissage professionnelles dans toutes les écoles qui ont comme principale priorité l'amélioration du rendement des élèves, en analysant les données, les stratégies d'enseignement fondées sur la recherche, le perfectionnement professionnel dans les écoles et inter-écoles, et la mise en œuvre de stratégies pour améliorer le rendement des élèves.

- Engager les parents et la communauté pour les sensibiliser aux enjeux de l'éducation en langue française.
- Élaborer un modèle de leadership centré sur l'apprentissage avec du perfectionnement professionnel et un appui pour les directions d'école en tant que leaders pédagogiques.
- Adopter l'accompagnement au niveau du conseil et des écoles pour soutenir une amélioration continue des pratiques efficaces.
- Établir, mettre en œuvre, et réviser le plan d'amélioration pluriannuel du conseil, les plans annuels avec des objectifs SMART, et les cibles des plans d'amélioration des écoles.
- Promouvoir l'évaluation au service de l'apprentissage et utiliser les données des élèves pour orienter les pratiques d'enseignement et les plans d'amélioration du système.
- Se servir des profils de sortie des élèves pour identifier les stratégies d'enseignement et les résultats d'apprentissage pour tous les élèves.
- Modeler et travailler en collaboration avec les membres du personnel du conseil, les surintendances, les spécialistes en pédagogie, les directions d'école, ainsi que les membres du personnel enseignant pour des améliorations.
- Collaborer pour une approche systémique impliquant le personnel cadre supérieur, les directions d'école et les équipes-école avec un effort commun pour réaliser les cibles concernant le rendement des élèves.
- Promouvoir la responsabilisation professionnelle afin que tout le personnel ait une responsabilité commune pour le rendement des élèves;
- Mettre en place des stratégies en littératie et en numératie dans toutes les écoles, par exemple, des interventions précoces en lecture et des blocs de temps ininterrompus de lecture.
- Allouer des ressources au niveau du conseil et de l'école pour appuyer le développement des communautés d'apprentissage professionnelles, l'accompagnement et le leadership centré sur l'apprentissage.
- Se servir de l'évaluation, la révision et les données pour surveiller le progrès et déterminer les besoins. Ceci permet une meilleure planification et un meilleur choix des interventions nécessaires.

Rapport sur l'étude de cas

1. Contexte scolaire : mise en contexte et performance du CECLFCE

Le Conseil des écoles catholiques de langue française du Centre-Est (CECLFCE) accueille près de 17 000 élèves qui fréquentent 37 écoles élémentaires (auxquelles sont inscrits 10 993 élèves de la 1^{re} à la 6^e année), 6 pavillons intermédiaires et 8 écoles secondaires; cela fait du CECLFCE le plus important réseau d'écoles catholiques de langue française au Canada. Créé en 1998, le CECLFCE s'étend sur un immense territoire de 35 615 km² comprenant les municipalités des régions d'Ottawa, Brockville, Merrickville, Carleton Place et Pembroke. Ses élèves sont admissibles à une éducation en langue française, conformément à l'article 23 de la Charte canadienne des droits et libertés et de la Loi sur l'éducation de l'Ontario.

Le Conseil a comme vision d'avoir « des élèves pleins d'enthousiasme pour apprendre, pour poursuivre leurs rêves et bâtir un monde meilleur ». Sa mission consiste à « outiller l'élève pour sa réussite scolaire, son épanouissement personnel, sa citoyenneté et son engagement dans la catholicité et la francophonie ».

Pour actualiser sa mission, le Conseil a établi un Profil de sortie de l'élève axé sur un cheminement scolaire, un cheminement catholique, un cheminement francophone et un cheminement professionnel. Ce profil précise les principales attitudes, valeurs et compétences à développer chez l'élève, de la maternelle à la fin du secondaire, afin de lui fournir les outils qui lui permettront de grandir tout au long de sa vie. Il permet également de répondre à l'imputabilité par rapport aux objectifs visés.

La plupart des écoles élémentaires offrent des services de garde agréés pour les enfants d'âge préscolaire et scolaire ainsi qu'un programme de 4 ans à plein temps dans toutes les écoles. D'autres programmes sont également offerts tels que les programmes de Petit-déjeuner, le programme d'Appui aux parents, les programmes de lecture, SOS DEVOIRS, l'enseignement personnalisé (2 écoles uniques de l'Ontario) et l'Aide spécialisée pour l'enfance en difficulté.

En outre, pour bien préparer ses élèves à la vie professionnelle, le CECLFCE offre toute une gamme de programmes de stages en milieu de travail tels que l'éducation coopérative et le Programme d'apprentissage pour les jeunes de l'Ontario qui

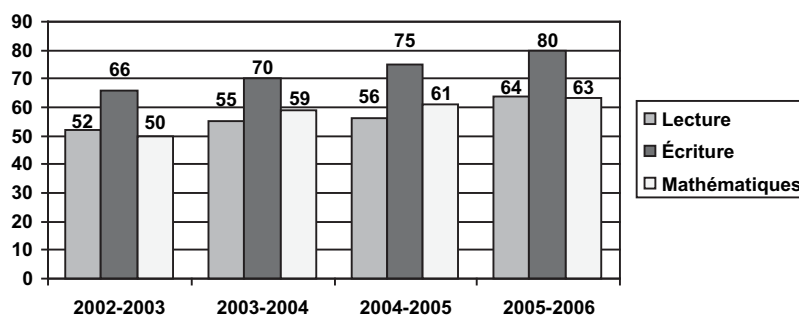
permettent aux élèves de développer des compétences d'employabilité nécessaires à leur réussite personnelle et professionnelle. Le CECLFCE offre également des programmes visant à promouvoir non seulement la foi catholique, notamment le programme de l'Intégration Arts et Foi chrétienne, mais aussi la langue française, au moyen, par exemple, de Radio Enfant-Ado.

Les résultats des élèves de la 3^e année du Conseil ont dépassé la norme provinciale au test de l'OQRE de 2005/2006, en lecture et en écriture. Les élèves de la 6^e année ont dépassé la norme provinciale en lecture, en écriture et en mathématiques.

Le ministère de l'Éducation de l'Ontario a établi dans *Le curriculum de l'Ontario* le niveau 3 comme norme provinciale. Le niveau 3 correspond à un rendement élevé par rapport aux attentes provinciales. Les données suivantes présentent les résultats de 2002/2003 à 2005/2006 pour les élèves des 3^e et 6^e années du CECLFCE :

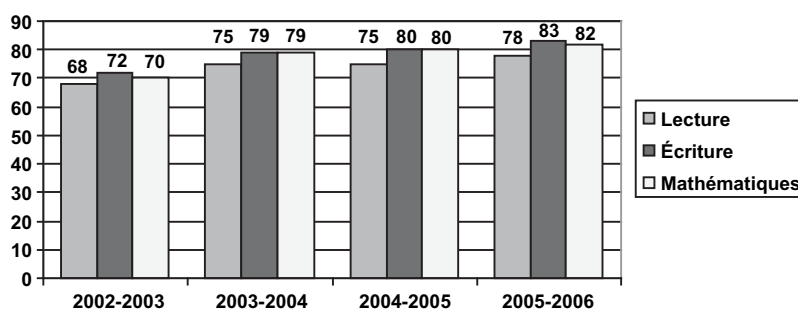
3^E ANNÉE
RÉSULTATS DU CECLFCE D'UNE ANNÉE À L'AUTRE

3 ^e année	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Changement entre 2002-2003 et 2005-2006
Lecture	52	55	56	64	12
Écriture	66	70	75	80	14
Mathématiques	50	59	61	63	13



6^E ANNÉE
RÉSULTATS DU CECLFCE D'UNE ANNÉE À L'AUTRE

6 ^e année	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Changement entre 2002-2003 et 2005-2006
Lecture	68	75	75	78	10
Écriture	72	79	80	83	11
Mathématiques	70	79	80	82	12



2. Collecte des données

Des entrevues ont eu lieu avec la directrice de l'éducation, Lise Bourgeois, le surintendant, François Massé et la surintendante, Marie-France Ricard, ainsi que d'autres personnes clés au bureau central, tels que Sylvie Rochon et Mario Lajoie. En plus, il y a eu des entrevues avec trois directions d'école. Une étude de la documentation du Conseil, de même que les plans d'amélioration, les rapports et documents en matière d'évaluation et les résultats de l'OQRE a été complétée.

3. Orientation du CECLFCE par rapport à l'amélioration du rendement en littératie et numératie

3.1 Présentation des initiatives du CECLFCE

Le rapport annuel 2003-2004 du Conseil présente une liste de pratiques visant à favoriser la réussite de tous les élèves. Ainsi, selon ce rapport, dix-neuf écoles ont participé à un *programme de littératie au jardin*. Des bénévoles (parents, grands-parents ou membres de la communauté) se sont rendus dans les écoles pour faire la lecture aux élèves. Un autre *programme de littératie enfantine* (1^{re} à 3^e année) et de *littérature jeunesse* (4^e à 6^e année) existe dans 12 écoles. En outre, 154 élèves de 23 écoles ont suivi le *programme Intervention préventive en lecture-écriture*. De ce nombre, 78 élèves sont devenus des « lecteurs et scripteurs autonomes ». Un *programme d'enseignement explicite de la lecture* et un *programme d'intervention intensive en lecture* sont offerts au sein de 14 écoles du Conseil.

Sous-jacent à tous ces programmes, le profil de sortie de l'élève semble être la toile de fond à la base des interventions pédagogiques. Ce profil est décrit dans le rapport annuel comme étant « un outil d'orientation qui permet de faire converger les énergies sur une vision et un plan d'action commun propre à garantir l'excellence de [leurs] services d'éducation et à outiller tous les élèves pour la réussite ».

Le plan d'amélioration du conseil, 2004-2007, souligne l'importance que le personnel enseignant prenne en charge les attentes du profil de l'élève. Le plan d'amélioration démontre les cibles et l'amélioration globale du rendement des élèves en lecture, en écriture, en mathématiques à la 3^e année et à la 6^e année. De plus, 100 % des élèves devront améliorer leurs résultats scolaires en lecture, écriture et mathématiques. Les moyens proposés pour atteindre ces cibles sont l'élaboration de profils d'école et de classe, l'élaboration d'un plan d'intégration des technologies à des fins d'apprentissage et l'exploitation maximale d'un système de suivi du rendement de l'élève.

L'atteinte des cibles dans les résultats aux tests provinciaux de l'OQRE se fera, selon le plan d'amélioration, par le biais d'études systémiques de développement des stratégies en mathématiques, par l'élaboration et la mise en œuvre d'initiatives de recrutement du personnel enseignant, en particulier en mathématiques, par l'analyse des données et par la formation des directions au leadership axé sur l'apprentissage (LASA).

Pour atteindre les cibles fixées par le Conseil dans les résultats aux tests provinciaux de l'OQRE, la mise en œuvre de ce leadership axé sur l'apprentissage joue un rôle majeur. Relié au cadre d'imputabilité du Conseil, ce leadership axé sur l'apprentissage donne une orientation au plan d'amélioration de rendement des élèves en proposant des stratégies qui se définissent au moyen de pratiques réussies et de mise sur pied de communautés d'apprentissage professionnelles (CAP). La formation des directions des écoles à ce leadership s'appuie sur les éléments suivants :

- le développement et l'amélioration de compétences ciblées;
- la croissance professionnelle, personnelle et institutionnelle;
- l'amélioration du rendement individuel et collectif;
- les transformations professionnelles durables des leaders.

Le Conseil a adopté cette approche du leadership axé sur l'apprentissage (LASA) comme le catalyseur qui permet d'établir les paramètres de l'amélioration du rendement. En effet, selon DuFour et Eaker (2004), « la qualité de la formation du personnel sera jugée non pas selon le nombre d'enseignants et d'administrateurs qui ont participé à des programmes de formation continue ou [selon la façon dont] ils perçoivent sa valeur, mais par le fait qu'elle réussit à changer la façon d'enseigner pour le plus grand bénéfice des élèves. » (p. 291).

Depuis septembre 2003, une spécialiste en supervision de l'apprentissage accompagne les personnes à la direction des écoles intéressées à mettre sur pied, dans leur école, une communauté d'apprentissage professionnelle (CAP). Selon les données présentées par la superviseuse dans le rapport-synthèse de 2003-2004, 26 personnes à la direction d'écoles élémentaires, sur une possibilité de 39, ont profité de l'accompagnement de la spécialiste. Le rapport fait état d'entrevues auprès de personnes de trois écoles participantes au cours de l'année scolaire 2003-2004. Le sommaire des entrevues porte sur la célébration du succès dans les écoles où le rendement s'est amélioré et où la communication professionnelle devient l'apanage du personnel enseignant. Les enseignantes et les enseignants reconnaissent leur contribution à l'apprentissage des élèves. Pour expliquer les cas où l'amélioration du rendement des élèves ne s'est pas manifestée, la spécialiste note dans son rapport que « le sentiment de contribution est moins apparent chez les enseignantes et les enseignants qui se sont rencontrés moins souvent ou qui n'ont pas encore constaté d'amélioration dans le rendement des élèves » (p.7). Les recommandations du rapport font ressortir,

entres autres, la nécessité pour les directions de formuler, pour leur école, une vision claire des équipes de collaboration et d'analyser les résultats des élèves à la lumière de la qualité des apprentissages.

D'ailleurs, dans son plan d'action 2003-2008, incorporé dans le rapport-synthèse, le CECLFCE s'est engagé à « assurer des pratiques pédagogiques efficaces à l'intérieur de communautés d'apprentissage professionnelles dans chacune de ses écoles. » (p.14). Les pratiques devront assurer l'actualisation du profil de sortie de l'élève. Pour cela, il faudra une planification opérationnelle de l'école avec des équipes de collaboration, des visites éclair de la direction d'école pour identifier les pratiques réussies et des sommes allouées aux écoles pour aider à mettre sur pied les équipes de collaboration. À la fin de l'année scolaire, une grille diagnostique du leadership axé sur l'apprentissage (LASA) permet d'analyser l'expérience vécue au sein de l'école lors de la mise en œuvre d'une communauté d'apprentissage professionnelle (CAP). Pour les domaines de littératie et de numératie, ceci suppose le choix d'une priorité dans l'amélioration du rendement des élèves et dans l'établissement d'objectifs d'amélioration pertinents; cela nécessite aussi l'harmonisation des pratiques d'enseignement, le questionnement sur les stratégies d'enseignement et l'examen des pratiques pédagogiques efficaces.

Pour l'année scolaire 2004-2005, un bilan fait état des changements observés au niveau de la collaboration professionnelle, des constatations de l'amélioration du rendement des élèves et de la mise au point d'une structure durable du CAP au sein d'une école; le rapport présente aussi l'évaluation du profil d'école, les stratégies pour l'amélioration de la formation des directions et du personnel ainsi qu'une description de l'accompagnement des directions dans la mise en œuvre des communautés d'apprentissage professionnelles.

3.2 Établissement des CAP dans les écoles du CECLFCE

Au sein d'une communauté d'apprentissage professionnelle (CAP), il revient à la direction de créer un contexte organisationnel pour permettre à son école et au personnel enseignant de faire toute la différence en matière d'amélioration du rendement. Le Conseil des écoles catholiques de langue française du Centre-Est a présenté un outil intitulé « Diagnostic pour mon école » qui requiert de la part du personnel enseignant et de la direction de l'école de se situer face au curriculum, à l'imputabilité, à l'engagement des parents, à l'environnement, à la collégialité et au professionnalisme. Afin d'améliorer la réussite scolaire des élèves, cette réflexion

doit engendrer un changement dans les pratiques et doit permettre d'évaluer les efforts nécessaires pour changer de façon significative les pratiques actuelles. En effet, les enseignantes et les enseignants doivent utiliser les stratégies d'enseignement basées sur la recherche, le partage de pratiques réussies, l'harmonisation de leurs pratiques d'enseignement, l'analyse des profils de classe, l'évaluation des résultats et la mise en œuvre de stratégies d'amélioration du rendement des élèves.

En plus de cet outil diagnostique, le Conseil a mis sur pied un processus d'évaluation qui vise à mettre à jour les expériences vécues dans l'établissement d'une communauté d'apprentissage professionnelle. Il est évident que, pour bâtir une communauté d'apprentissage professionnelle, l'école doit présenter une demande de fonds. C'est pourquoi, le Conseil a décidé de consacrer, cette année, 200 000 \$ de son budget pour permettre aux écoles élémentaires d'organiser des rencontres en vue d'établir un dialogue professionnel; en plus, les directions des écoles élémentaires doivent s'assurer qu'un montant de leur budget d'école soit versé aux équipes de collaboration. De plus, dans les allocations budgétaires du Conseil, certaines sommes d'argent qui étaient jusqu'à maintenant centralisées, telles que pour la formation, sont maintenant décentralisées dans le but d'aider aux écoles à atteindre les objectifs SMART qu'elles se fixent en lien avec la réussite des élèves.

Toutes ces sommes d'argent couvrent les frais de suppléance pour les rencontres des équipes de collaboration, les frais de participation à des ateliers portant sur les mathématiques, la lecture et l'écriture, la gestion de classe, la communication avec les parents ainsi que sur la mise à jour du profil de l'élève, des profils de classe et des outils d'évaluation en fonction des résultats de l'OQRE. Il revient à chaque direction de définir les priorités en fonction des besoins de son école.

Lors des rencontres de supervision avec la surintendance, la direction d'école doit présenter la planification de l'amélioration du rendement des élèves au sein de son école. Des stratégies et des indicateurs de réussite pour atteindre les résultats et les cibles visées font partie de cette planification. La direction présente aussi un plan d'action pour la création d'une communauté d'apprentissage professionnelle. Des mécanismes de suivi doivent être établis par rapport aux cibles d'amélioration pour les classes en lecture, écriture et mathématiques. Dans son rôle de leadership, la direction se doit d'assurer la supervision pédagogique. Quant à l'apprentissage des élèves, elle doit être en mesure de savoir si tous les élèves de l'école apprennent; elle doit connaître les moyens d'aide à mettre en place pour les élèves moins

performants ainsi que le curriculum enseigné et les tâches évaluatives. Des visites de classe formelles ou informelles doivent lui permettre d'identifier les pratiques réussies.

Enfin, pour aider à l'établissement des CAP dans les écoles, le Conseil a aussi créé, deux postes de spécialiste en supervision de l'apprentissage afin d'assurer un appui aux directions des écoles et aux équipes de collaboration.

3.3 Éléments clés de l'amélioration du rendement au moyen des CAP

L'amélioration du rendement à travers le Conseil scolaire s'appuie sur la mise en œuvre du projet de communauté d'apprentissage professionnelle. La formation du personnel est endossée par le Conseil et adaptée au niveau scolaire. La mise en œuvre de la CAP dépend du leadership de la personne à la direction qui doit avoir un impact significatif sur la création et le maintien d'un environnement propice à l'apprentissage. Un tel environnement est l'élément déterminant de la réussite scolaire de tous les élèves. C'est dans cet environnement que la direction doit développer le sentiment d'appartenance et susciter l'engagement à la vision et au mandat spécifique du Conseil scolaire.

Donc, la direction doit :

- sensibiliser les parents et la communauté aux enjeux de l'éducation francophone;
- établir des liens avec divers organismes francophones;
- être visible et accessible au personnel enseignant, aux parents et à la communauté;
- encourager la participation du personnel enseignant et des membres de la communauté dans les prises de décision et les orientations stratégiques de l'école.

Cette mise en œuvre de la CAP repose sur le développement de compétences spécifiques et la croissance professionnelle. On y retrouve notamment :

- des pistes prescriptives d'amélioration de compétences;
- des occasions de réflexion sur la pratique;
- des éléments de diagnostic collectif;
- des processus de formation d'une communauté d'apprentissage professionnelle;

- un contexte de formation intégré à l'environnement du travail–école;
- une intégration de l'évaluation et d'assurance de qualité de type recherche–action.

L'opérationnalisation des pratiques de leadership se traduit par :

- la promotion de la réussite de tous les élèves;
- la cohérence entre le curriculum, les stratégies d'enseignement et l'évaluation des apprentissages;
- l'harmonisation des pratiques pédagogiques efficaces;
- l'appui au personnel enseignant;
- l'appui aux parents.

4. Pratiques mises en place pour l'amélioration du rendement

La section suivante présente des exemples spécifiques de pratiques qui ont été mises en place pour l'amélioration du rendement. Celles-ci peuvent être des pratiques mises en place par l'administration centrale, par l'ensemble des écoles du Conseil ou encore des pratiques mises en place dans certaines écoles seulement.

Voici la démarche du Conseil scolaire établie par l'entremise des cadres supérieurs :

- Au sein du Conseil scolaire, la direction de l'éducation met l'accent sur la littératie et souligne l'importance des stratégies. Le message est constant de la part de l'ensemble des cadres supérieurs
- Une démarche systématique permet d'assurer la cohérence et l'harmonisation des pratiques. Cette démarche doit être développée à travers les communautés d'apprentissage professionnelles. Ces pratiques doivent contenir des éléments durables et facilitateurs pour cibler les interventions dans les plans d'action des écoles.

Ainsi, selon les témoignages recueillis lors des entrevues effectuées auprès du personnel du Conseil et des directions d'écoles, il importe que le personnel reçoive du soutien pour améliorer le rendement; cela peut être fait au moyen de la formation mais surtout au moyen de l'accompagnement du personnel. Il faut nécessairement

que la formation soit suivie de l'accompagnement, car ce sont ces éléments qui assurent la mise en place des approches ou des stratégies systémiques. De plus, la formation doit être choisie en fonction de l'amélioration des résultats identifiés. À cet effet, l'administration centrale, pour appuyer les cadres ainsi que les directions des écoles, a ajouté des ressources pour leur permettre d'assurer un meilleur suivi à la supervision de l'apprentissage. Selon le personnel du Conseil, l'accompagnement des leaders a redonné à la direction d'école la responsabilité du leadership pédagogique de l'école. Au rôle de gestionnaire qui a été donné à la direction s'ajoute maintenant le rôle de leader pédagogique.

Les enseignantes, les enseignants et les directions des écoles ont mentionné que la présence et la visibilité accrue des directeurs et des directrices au sein des diverses rencontres pédagogiques, en salle de classe et au salon du personnel, ont eu un impact sur les pratiques. Une direction d'école présente le témoignage suivant :

Dans les écoles, il y a eu des évaluations communes administrées aux élèves, de la première à la sixième année en lecture. À la suite de ces tâches, les enseignants se sont réunis par niveau et ont analysé le rendement des élèves. Puis, en équipe, les enseignants ont identifié des stratégies, des pistes d'amélioration pour certaines compétences. Donc, ils se sont entendus sur ce qu'était qu'enseigner la lecture au primaire et au cycle moyen. Par la suite, on a consacré des réunions à parler de lectures guidées, de lectures partagées, de lectures autonomes, de lectures aux élèves, de cercles de lecture, de lectures animées. Puis, on s'est pratiqué entre nous. On s'est rendu compte à ce moment-là que c'était une chose de savoir mais il fallait aussi modéliser pour les élèves ce que c'était. Puis comment on s'y prenait pour utiliser une stratégie. Alors tous les élèves de la maternelle à la sixième année ont les mêmes pictogrammes et ont les mêmes stratégies de lecture.

D'après les directions des écoles, l'impact le plus important de cette nouvelle approche du Conseil réside dans le fait que tout le monde ait maintenant le même langage. Tout le monde parle de pédagogie. Il y a moins de compétition entre les directions car elles visent toutes l'amélioration du rendement de l'élève.

4.1 Nouvelles pratiques visant à soutenir le perfectionnement professionnel

Le personnel du Conseil a souligné l'existence de différents programmes de formation offerts aux enseignantes et enseignants en vue de soutenir le perfectionnement professionnel. Par exemple, il importe de mentionner que des formateurs se rendent dans les écoles afin de travailler avec des enseignantes et enseignants pour les faire cheminer au niveau de leur style d'enseignement et de la mise en œuvre de programmes. Il y a aussi le service d'intervention préventive en lecture-écriture (« Reading Recovery ») dans certaines écoles, où des enseignantes et enseignants font du travail d'aide préventive en lecture et en écriture auprès d'élèves de six ans. Il y a également des animatrices pédagogiques qui accompagnent les nouveaux membres du personnel enseignant éprouvant certains besoins au niveau de la gestion de classe, ou encore des animatrices qui accompagnent les enseignantes et les enseignants dans l'enseignement efficace pour le développement des compétences en littératie et en numératie.

4.2 Pratiques visant à améliorer l'enseignement, en particulier les pratiques d'enseignement qui mettent l'accent sur le leadership axé sur l'apprentissage

La personne responsable d'assurer la formation pour le leadership axé sur l'apprentissage effectue l'accompagnement au niveau des directions selon leurs besoins. Cela peut se faire à la table élémentaire ou à la table secondaire, au moment des rencontres des directions. Lors de la table élémentaire, la personne responsable prépare les activités avec le surintendant ou la surintendante responsable. Puis, il y a l'équipe de supervision composée de quatre surintendants avec lesquels la responsable discute de supervision. L'accompagnement peut aussi se faire à la demande des directions; en effet, la direction peut demander qu'on vienne faire une formation dans son école auprès des enseignantes et des enseignants.

Selon les directions des écoles, la table élémentaire permet de discuter et de vivre des activités concrètes à la direction, par exemple des activités liées à la collecte de données. Une des directions d'écoles affirme que :

Des réunions ont lieu une fois par mois où toutes les directions d'écoles élémentaires sont présentes. À ce moment-là, il y a toujours deux directions d'écoles qui font un témoignage de leur projet pédagogique

et de la mise en œuvre des CAP dans leur école. Alors ça nous permet de voir ce qui se passe ailleurs et ce qui fonctionne ailleurs. Puis ensuite on revient avec des nouvelles idées dans nos écoles.

De plus, la responsable de la formation pour le leadership axé sur l'apprentissage effectue de la recherche-action avec un groupe de directions d'écoles. Elle joue également un rôle de conseillère auprès de la surintendance lorsqu'il est question, au niveau du Conseil, du genre d'orientation qu'il faut prendre.

4.3 Pratiques liées à la littératie et à la numératie

Selon le personnel du Conseil, on accorde maintenant une place beaucoup plus importante à la littératie au sein des communautés scolaires. Ainsi, on retrouve dans les écoles du Conseil diverses pratiques telles que :

- la formation systémique à l'enseignement explicite de la lecture au secondaire;
- la mise en place dans certaines écoles d'un système de parrainage en lecture entre élèves, comme, par exemple, des élèves de sixième année qui font la lecture à des élèves plus jeunes;
- l'accroissement de l'harmonisation des pratiques dans les écoles, grâce au travail des équipes de collaboration;
- la présence de référentiels sur les murs des écoles de plus en plus en lien avec le programme du Ministère par rapport à l'enseignement de la littératie et la numératie; on retrouve ainsi sur les murs des banques de mots, des stratégies de résolution de problèmes et des stratégies métalinguistiques pour amener les élèves à apprendre à se questionner pour améliorer leur apprentissage de la littératie et de la numératie;
- des périodes de lecture obligatoires dans l'école pendant lesquelles les élèves doivent, par exemple, pendant quinze minutes, laisser de côté ce qu'ils étaient en train de faire pour lire; d'autres initiatives ont été mises en place telles que le meilleur livre du mois, les livres que les filles ont aimés, les livres que les garçons ont aimés ou encore des concours de lecture;
- le réaménagement des bibliothèques, l'aménagement de coins de lecture dans les classes et la formation de clubs de livres;

- l'emploi des données pour améliorer l'enseignement et l'évaluation au service de l'apprentissage.

4.4 Partenariats

Selon le personnel du Conseil, le système de bénévolat est bien vivant à l'intérieur des écoles; on y retrouve un grand nombre de bénévoles qui viennent donner de leur temps pour partager leurs expériences de vie avec les élèves. Ces bénévoles proviennent de différents milieux : ils peuvent être des parents, des grands-parents, des gens d'affaires ou encore des fonctionnaires.

Les parents ont démontré leur appui de plusieurs façons. Ils se sont particulièrement intéressés à un tout nouveau logiciel leur permettant d'accéder aux données de leur enfant.

Le Conseil s'est efforcé d'encourager et de maintenir une relation soutenue avec l'Association des enseignantes et enseignants franco-ontariens (AEFO). Une invitation a été lancée aux membres de l'AEFO les invitant à participer aux réunions avec la direction de l'éducation, le personnel cadre supérieur et les directions d'école afin de discuter des objectifs de rendement des élèves et des stratégies de mise en œuvre. L'AEFO s'est jointe au Conseil comme partenaire principal dans le but d'organiser et de tenir un événement majeur devant inclure plus de 200 participants et portant sur les communautés d'apprentissage professionnelles et leur impact sur le rendement scolaire des élèves. Ce projet a également inclus la tenue de six ateliers régionaux d'une journée traitant des communautés d'apprentissage professionnelles en partenariat entre le Conseil et l'AEFO. Un colloque auquel participeront entre 200 et 300 enseignantes et enseignants est prévu au printemps de l'année 2007.

5. Orientation du CECLFCE pour l'amélioration du rendement

Selon le personnel du Conseil, celui-ci a adopté une démarche systémique, c'est-à-dire une démarche qui met l'accent sur la cohérence et l'harmonisation des pratiques au niveau de la supervision des écoles. Cette démarche vise à déterminer les pratiques communes et leur impact sur l'apprentissage des élèves.

Pour répondre aux besoins des écoles, l'administration centrale, par l'intermédiaire des surintendances au niveau de la supervision des écoles, a identifié divers besoins de concert avec les équipes-écoles. Parmi ces besoins, on retrouve les tables élémentaires et les tables secondaires qui regroupent les directions des écoles élémentaires et secondaires. Ces tables permettent aux directions, en collaboration avec les surintendances, de :

Parler de problématiques, de stratégies, de besoins qui sont ensuite regroupés pour dire, dans l'ensemble, quels sont nos plus grands besoins. Puis, tu parlais tantôt de, comment on adresse les problématiques au niveau des grandes ou des petites écoles. Ça aussi le conseil a fait beaucoup de travail à identifier des milieux à grands besoins... Une fois que l'on a identifié les lieux à grands besoins, on peut voir quelles sont les ressources à mettre en place.

Dans le but de répondre à ces besoins, l'administration centrale utilise divers moyens tels que la dotation différenciée, les stratégies ciblées, comme, par exemple, les stratégies d'intervention intensive en lecture ou l'enseignement explicite.

De plus, l'administration centrale a identifié des cibles à l'intérieur des différentes priorités établies, soit les cibles d'amélioration au niveau du plan stratégique du Conseil. Or, ces cibles ne touchent pas seulement le rendement des élèves mais aussi l'amélioration de la motivation, grâce notamment au sondage de satisfaction auprès des élèves, des parents et du personnel.

6. Rôle de l'administration centrale, en particulier le leadership de la direction de l'éducation et le rôle de certains membres clés du personnel

La direction de l'éducation a le rôle de rappeler l'importance des stratégies ciblées en littératie et en numératie :

Il faut que les gens pensent que c'est important et que le message soit constant. Alors, il y a la constance du message mais il y a aussi ensuite dans mon rôle, l'importance de favoriser, d'encourager les mécanismes de collaboration entre les différents intervenants... évidemment les premiers intervenants, pour moi, ce sont les cadres supérieurs. On veut aussi avoir cette collaboration au niveau des surintendants

qui supervisent les écoles. Alors l'apprentissage ou la supervision de l'apprentissage appartient, sans doute, davantage aux surintendances mais l'importance d'améliorer le rendement des élèves en littératie et en numératie appartient à tous individuellement.

Toutefois, d'après le personnel du Conseil, ce sont surtout les cadres supérieurs qui sont responsables de déterminer les moyens qui vont permettre l'atteinte des résultats. Tous connaissent les résultats à atteindre et les cibles visées. Cependant, ce sont surtout les cadres qui s'assurent que les gens connaissent les résultats, que chaque école se fixe des résultats, ait un plan d'amélioration, que chaque classe ait son profil de classe avec des cibles d'amélioration. Des rencontres collaboratives des membres du personnel de l'école et du Conseil ont lieu régulièrement.

Pour que les messages de l'administration se concrétisent en actions concrètes, l'administration centrale voit à ce qu'il y ait un plan d'action comprenant des objectifs ciblant des interventions précises. Pour que l'école puisse atteindre les objectifs, l'administration centrale s'assure que les écoles disposent des ressources nécessaires pour mettre en place les interventions choisies. Bref, l'administration veille à ce que chaque élève se développe dans chacun des cheminements du profil de sortie (cheminement scolaire, cheminement catholique, cheminement francophone, cheminement professionnel), même si l'accent est mis sur la littératie et la numératie. Chaque élève doit pouvoir développer ses compétences en littératie et en numératie pour bien fonctionner en société.

7. Les écoles et le Conseil : liens pour améliorer le rendement des élèves

Cette section décrit les liens qui existent entre le Conseil et ses écoles en ce qui a trait notamment aux aspects suivants :

7.1 Initiatives communes en vue de l'amélioration du rendement

Selon le personnel du Conseil, on assiste à une redéfinition de la culture scolaire. Le concept d'imputabilité a beaucoup évolué. Ce qui est probablement le plus marquant, c'est le fait que tous, à tous les niveaux, des cadres aux enseignantes et enseignants à l'intérieur du Conseil, conçoivent maintenant l'imputabilité d'une manière différente. On commence aujourd'hui à parler d'imputabilité professionnelle,

où chaque individu est responsable des résultats. Par exemple, maintenant, même les enseignantes et les enseignants à l'intérieur des équipes de collaboration établissent des objectifs SMART. Selon les directions des écoles, celles-ci exigent de plus en plus de leur personnel enseignant ce qui leur est réclamé de la part de l'administration centrale. Ainsi, les directions vont demander à leurs enseignantes et enseignants de dresser des profils de classe, de recueillir et d'analyser des données. Donc, à partir de modèles qui proviennent de l'administration centrale, on peut améliorer ce qui se fait dans les écoles, ce qui engendre une cohérence et une continuité à travers tous les niveaux du Conseil. Ainsi, une direction d'école affirme :

Alors ce qui est peut-être le plus important à retenir, c'est que dans toutes les instances du Conseil, dans tout, que ça soit l'aménagement linguistique, que ça soit au niveau des services pédagogiques, que ce soit l'accès aux services au Conseil, tout est imprégné partout de la collaboration. Entre nous, les directions d'écoles, nos surintendants, notre direction d'éducation et les enseignants, c'est ça le fil conducteur.

Les directions des écoles ont souligné l'importance, pour les écoles, de recevoir l'appui du Conseil sous toutes sortes de formes. Cet appui permet aux écoles d'établir des objectifs en lien avec la vision du Conseil mais également de mettre en œuvre ces objectifs de manières différentes selon les besoins et les particularités des écoles; cela permet à chacune d'elles de progresser à son propre rythme. Les écoles reçoivent donc de l'appui, de la formation et aussi de l'argent de l'administration centrale. Au niveau des formations, on retrouve, par exemple, les leaders en littératie et en numératie dans chacune des écoles. Des personnes provenant d'organismes extérieurs sont également invitées à aider l'école. Par exemple, certaines écoles ont offert aux enseignantes et enseignants de la formation sur le sujet de la littératie et les garçons.

En ce qui a trait aux budgets, les écoles ont reçu de l'argent pour l'achat de matériel de lecture. Les montants d'argent alloués par l'administration centrale ont également permis d'assumer les frais de la suppléance pour permettre des rencontres des enseignantes et des enseignants et permettre également aux élèves de se regrouper par niveaux de performance et de recevoir l'aide d'une enseignante ou d'un enseignant jusqu'à trois fois par semaine pendant près d'une heure par exemple. Par le biais de l'animation culturelle, ces montants ont permis aussi une amélioration au niveau de l'aménagement linguistique. Certaines écoles se sont munies d'outils tels que des centres médiatiques qui leur permettent de travailler au niveau de la communication orale, de la lecture ainsi que de la composante culturelle.

D'après les directions des écoles, le soutien de l'administration centrale a permis de créer au sein de leur personnel enseignant une culture de collaboration. Cette culture est devenue une vision et une approche privilégiée. Les directions n'ont plus l'impression d'agir seules mais peuvent maintenant compter sur toute l'équipe-école pour travailler. Ainsi, les plans d'amélioration des écoles, qui devaient être formulés à partir des plans d'amélioration de l'administration centrale, devaient comporter des objectifs très spécifiques. Grâce à la culture de collaboration, ces objectifs ont pu être élaborés de concert avec tous les membres de l'école, et non pas seulement à partir de la direction. On a pu établir des objectifs en lecture, en écriture et en mathématiques. Les directions ont également pu partager entre elles des stratégies utilisées par leurs communautés d'apprentissage professionnelles. Il y a donc eu un partage constant de stratégies, ce qui fait qu'il est maintenant possible pour l'école de recueillir ses propres données, de les évaluer et de modifier ses approches en conséquence. Ce partage de stratégies se fait différemment selon les écoles : un grand nombre d'entre elles tiennent des rencontres hebdomadaires et mensuelles, par cycle et par niveau. Ces rencontres fréquentes permettent aux directions, aux enseignantes et enseignants de suivre les élèves mensuellement et de partager des stratégies gagnantes.

En résumé, la collaboration entre tous les membres de l'équipe-école ainsi que le travail avec les données constituent des stratégies très efficaces.

7.2 Efficacité de la communication et de l'interaction entre l'administration centrale et les écoles

Selon le personnel du Conseil, ce qui a assuré le bon fonctionnement de l'approche adoptée par l'administration centrale, c'est le fait qu'il y a beaucoup d'ouverture et de flexibilité. En outre, il y a plus d'appui, de suivi et d'accompagnement dans les écoles. Selon ce membre du personnel du Conseil :

Les équipes pédagogiques accompagnent les directions et les enseignants dans les éléments qu'on veut mettre en place. Donc les interventions de l'administration centrale sont plus spécifiques par rapport aux interventions qu'on a ciblées comme système. ... Puis, cela fait en sorte que la relation est différente... les gens perçoivent le siège social comme un outil d'appui.

Les échanges entre l'administration centrale et les écoles sont de plus en plus fréquents. Par exemple, les surintendances participent à des tables ou à des groupes de collaboration et elles rencontrent les directions des écoles en petits groupes où elles discutent notamment des cibles du plan opérationnel. Lors de ces rencontres, on se penche sur ce qui se fait dans les équipes de collaboration. On essaie de voir comment cette culture de collaboration se vit, de déterminer les éléments nuisibles et les éléments facilitateurs.

En résumé, selon les directions des écoles, les éléments clés dans l'approche de l'administration centrale seraient le travail d'équipe et la collaboration, la collecte de données, l'évaluation et l'harmonisation de tous ces éléments.

8. Accroître la capacité latérale : Accroissement des échanges professionnels entre les écoles

En ce qui concerne l'accroissement des échanges professionnels entre les écoles, le personnel du Conseil souligne que des équipes de secteurs ont été établies : une direction d'école est responsable de convoquer des rencontres des enseignantes et des enseignants de différentes écoles et de dresser un ordre du jour pour que ceux-ci puissent échanger sur les pratiques réussies, sur le recrutement ou la rétention des élèves. Ces équipes de secteurs sont, comme le nom le dit, des équipes provenant d'un même secteur géographique. Donc, puisque les écoles se ressemblent quant à leur population, elles peuvent trouver des stratégies communes pour améliorer la réussite scolaire. De plus, des forums de discussions ont été mis en place pour permettre aux enseignantes et enseignants d'échanger de façon électronique au sujet de leurs préoccupations, de leurs problématiques, de leurs défis ou de leurs évaluations. En outre, ils peuvent participer à des conférences pédagogiques qui constituent une autre occasion d'échanger du matériel pédagogique. Il importe également de souligner l'initiative d'une conseillère pédagogique du Conseil qui a mis sur pied un réseau pour l'enfance en difficulté. L'établissement de ce réseau a permis notamment aux enseignantes-ressources d'échanger entre elles sur la différence entre des adaptations en salle de classe et des programmes modifiés en salle de classe.

Le Conseil, en collaboration avec l'AEFO a organisé des activités de perfectionnement professionnel pour les écoles du Conseil, ainsi que pour les écoles de la province. Parmi ces activités fut un colloque pour explorer le lien entre les communautés d'apprentissage professionnelles et le rendement des élèves. Des ateliers régionaux ont suivi ce colloque. Un colloque sur l'évaluation au service de l'apprentissage est prévu pour le printemps 2007.

9. Évaluation de l'efficacité des pratiques mises en place

La section suivante porte sur l'évaluation de l'efficacité des pratiques mises en place. Elle présente certains outils utilisés pour évaluer l'efficacité et identifie diverses pratiques efficaces et inefficaces.

Au sujet des stratégies et des mesures instaurées au niveau du Conseil, le personnel du Conseil a mentionné le fait qu'il existe différents outils pour recueillir les données : les sondages de satisfaction, les profils de chaque école ainsi que les profils démographiques pour mieux cerner les diverses clientèles des écoles; cela permet des applications différenciées. De plus, les enseignantes et les enseignants analysent ensemble les données. Au moyen de rencontres et de discussions portant sur les résultats des élèves en lecture, écriture et mathématiques, ils peuvent, par exemple, apporter le travail d'un élève lors d'une rencontre d'une équipe de collaboration et partager avec d'autres collègues. Ainsi, les enseignantes et les enseignants peuvent obtenir des commentaires sur les besoins de cet élève et des suggestions de stratégies qui devraient être mises en place pour lui venir en aide, pour lui permettre de changer de niveau. À ce sujet, un membre du personnel du Conseil rapporte qu'au niveau de l'analyse des derniers résultats, on peut constater une amélioration continue en lecture, écriture et mathématiques. De plus, on a également pu constater qu'un bon nombre d'enseignantes et d'enseignants ont développé un intérêt à l'égard des données d'analyse parce qu'ils cherchent à connaître l'impact des stratégies ou des ressources.

Quant aux stratégies efficaces, les directions d'école ont souligné qu'il y avait un échange continu de stratégies, et que maintenant c'était possible de recueillir leurs propres données, de les évaluer et par conséquent, de modifier leurs approches. Cet échange de stratégies se fait différemment selon les écoles : un grand nombre d'entre elles ont des rencontres hebdomadaires et mensuelles, par cycle et par niveau. Ces rencontres fréquentes permettent aux directions d'écoles, et au personnel enseignant de suivre les élèves mensuellement et d'échanger des stratégies gagnantes.

En résumé, selon les directions des écoles, l'un des aspects les plus importants pour l'amélioration du rendement, c'est l'échange professionnel pédagogique axé sur la réussite des élèves. La collaboration entre tous les membres de l'équipe-école ainsi que le travail avec les données constituent des stratégies très efficaces.

À ce sujet, l'analyse des données constitue un dossier sur lequel il faudra se pencher. Il faudra insister sur la formation des enseignantes et des enseignants en ce qui a trait à l'analyse des données, car ceux-ci doivent apprendre à travailler avec les données, apprendre comment les utiliser pour pouvoir ensuite décider des meilleures pratiques susceptibles d'améliorer le rendement de l'élève. Le Conseil est en train de concevoir un logiciel pour faciliter l'accès aux données des élèves et les analyser.

Un des indicateurs clés de réussite est un niveau élevé de rendement global du conseil par rapport aux résultats de l'OQRE. L'objectif provincial est que 75 % ou plus des élèves atteignent ou dépassent la norme provinciale. Le CECLFCE a déjà atteint ce niveau dans tous ses programmes (lecture, écriture et mathématiques) à la 6^e et aussi à la 3^e en écriture. Le CECLFCE est un des conseils avec le meilleur rendement global dans tout l'Ontario.

En ce qui concerne les pratiques qui se sont avérées peu efficaces, le personnel du Conseil a fait mention de cas où la direction d'école n'avait pas compris son rôle ou les étapes à suivre pour mettre en place les communautés d'apprentissage professionnelles, ce qui avait créé de la confusion. Ces directions ont donc dû être accompagnées davantage, au niveau, par exemple, de leur rôle et des stratégies de communication à développer avec leur personnel. Les directions doivent toutes savoir exactement ce sur quoi il faut travailler au sein de leur école parce que si la direction ne sait pas articuler clairement les objectifs, le travail ne peut s'accomplir de manière efficace.

Une autre stratégie, qui s'avère peu efficace selon le personnel du Conseil, c'est la formule d'atelier réunissant les gens au siège social, pour une journée sans assurer par la suite un suivi; comme les recherches le montrent, les formations suivies d'accompagnement ponctuel en petits groupes ou individuellement sont beaucoup plus efficaces.

10. Défis à surmonter

Par rapport aux défis à surmonter, les membres du personnel du Conseil ont souligné le fait qu'il faudrait qu'il y ait une poussée collective vers le développement des communautés d'apprentissage dans toutes les écoles du Conseil. Il faut maintenant passer à l'étape de l'action. Par rapport au concept d'imputabilité, même si le personnel du Conseil a constaté un changement de perceptions à tous les niveaux,

des cadres jusqu'aux enseignantes et enseignants, l'appropriation de l'idée d'imputabilité ne s'est pas encore effectuée chez toutes les personnes. Certaines sont encore réticentes à l'idée d'être responsables de l'apprentissage de l'élève. Le défi à ce niveau consiste donc à permettre à toutes les intervenantes et tous les intervenants de s'approprier l'idée.

Au niveau de l'analyse des derniers résultats de l'OQRE, on peut constater une amélioration continue en lecture, en écriture et en mathématiques. On a également pu constater qu'un bon nombre d'enseignantes et d'enseignants ont développé un intérêt aux données d'analyse, c'est-à-dire qu'ils cherchent à connaître l'impact des stratégies ou des ressources. Toutefois, la transformation culturelle qui a eu lieu au primaire ne s'est pas encore amorcée au même degré qu'au secondaire. Il va falloir développer des stratégies ou des plans d'action propres au secondaire de concert avec les directions des écoles :

Il faudra donc avoir des discussions avec les directions du secondaire et avec le personnel enseignant; il faudra se questionner et se demander pourquoi il faut changer, pourquoi on ne peut plus faire les choses qu'on a toujours fait, pourquoi il faut s'occuper de chaque élève... On a besoin de sensibiliser les gens à la réussite de chaque élève. Ce n'est pas une imposition du Conseil, ce n'est pas une imposition du Ministère. C'est une tendance. C'est une tendance forte en éducation... On y est redevable pour chacun de nos élèves. C'est là qu'il faut investir.

En outre, pour amorcer cette transformation culturelle au secondaire, il faut miser sur le renouveau pédagogique au secondaire, surtout sur la formation à l'enseignement efficace. Il faut aussi donner une formation de base aux enseignantes et enseignants afin de leur donner une tribune pour dialoguer et pour discuter ensemble la pédagogie. Ils ont déjà des équipes de collaboration disciplinaires, par exemple en mathématiques, mais il faudra mettre sur pied également des équipes multidisciplinaires. Donc, il faudra renouveler les pratiques pédagogiques au secondaire pour harmoniser les pratiques efficaces notamment en gestion de classe, en stratégies pédagogiques et en gestion de curriculum.

L'un des défis les plus importants selon les directions des écoles consiste à aligner la formation des enseignantes et des enseignants avec le travail des directions des écoles. Il faut donc que les leaders enseignants reçoivent la même formation que les directions. Il faut que tous les membres de l'équipe-école puissent parler

le même langage. De plus, pour être cohérents, il faudra élaborer des outils qui permettront d'évaluer si les stratégies sont efficaces ou non.

Enfin, selon un membre du Conseil, il serait utile de transférer toutes les initiatives et les stratégies du Conseil sous forme de document pouvant être utilisé par d'autres Conseils.

11. Poursuite de l'amélioration du rendement

Quant à la poursuite de l'amélioration du rendement, il faudra, selon le personnel du Conseil, être cohérent au niveau des orientations budgétaires, c'est-à-dire qu'il faudra continuer d'accorder des budgets qui vont pouvoir soutenir les initiatives mises en place. Il faudra que cela soit une priorité. De plus, au niveau du secondaire, une fois que les enseignantes et les enseignants auront amorcé la transformation culturelle axée sur la collaboration et développé des capacités de leadership au niveau du personnel enseignant, d'autres besoins se feront sentir. Il faudra être à l'écoute de leurs nouveaux besoins afin de pouvoir déterminer de nouvelles initiatives.

Afin de poursuivre l'amélioration du rendement, il faudra également continuer de favoriser les échanges entre les enseignantes et les enseignants de différentes écoles, trouver de nouvelles façons de superviser les écoles et voir à assurer la relève à la direction d'école, c'est-à-dire informer davantage les futurs leaders, les sensibiliser et les outiller pour pouvoir poursuivre ces améliorations.

12. Orientations futures

Lorsqu'il est question d'orientations futures, le personnel du Conseil souligne l'importance de développer un plan d'avenir fondé sur des données solides afin d'avoir une vision de l'enseignement. Ceci comprend d'autres approches pour l'accès, l'analyse et l'utilisation des données concernant l'apprentissage et le progrès des élèves.

13. Leçons à tirer en matière de pratiques d'amélioration du rendement

Quelles sont les leçons apprises relativement à l'amélioration de la littératie et de la numératie? Le personnel du Conseil a constaté énormément de partage au niveau des pratiques, non seulement entre les écoles d'un même conseil mais également entre différents conseils scolaires. Selon les directions des écoles, ce sont tous les membres de l'école qui se sont sentis engagés dans le processus, de la direction aux enseignantes et enseignants. Tout le monde a été inclus dans le dialogue et tous se sont sentis interpellés et c'est ce qui a fait une différence.

Du côté des directions des écoles, les leçons qui pourraient être partagées avec d'autres conseils pour soutenir l'amélioration de la littératie et de la numératie portent sur la question de l'approche systémique ainsi que sur la formation destinée à toutes les enseignantes et tous les enseignants du Conseil. Cette formation vise, par exemple, l'évaluation reliée à la lecture et à l'écriture et la nécessité d'avoir une planification et une évaluation dans ces domaines. Selon les directions des écoles, les CAP leur donnent la possibilité de vivre la mission du Conseil et d'avoir une action concertée au moyen de perspectives différentes. Or, cette action concertée ne peut se faire sans l'allocation des budgets appropriés.

Une direction d'école a déclaré que les écoles sont maintenant beaucoup plus conscientes qu'elles doivent se prendre en charge sans toujours attendre que les solutions viennent de l'extérieur, qu'elles doivent utiliser toutes les ressources qui sont à leur disposition pour assurer la réussite de chaque élève.

Également, certains membres du personnel du Conseil ont souligné le fait qu'il est important de s'assurer, lorsque l'on présente une nouvelle vision ou une nouvelle attente, que le message soit bien compris. Les idées doivent donc être articulées de façon très explicite. Il faut aussi permettre aux gens de dialoguer ensemble pour développer une compréhension commune de la vision et des attentes, car c'est ce qui assurera l'efficacité des initiatives mises en place au niveau du Conseil.

RÉFÉRENCES

Conseil des écoles catholiques de langue française du Centre-Est. Réussir...ça fait grandir. Rapport annuel 2003-2004.

Conseil des écoles catholiques de langue française du Centre-Est. Le leadership axé sur l'apprentissage. Rapport – synthèse 2003-2004.

Conseil des écoles catholiques de langue française du Centre-Est. Plan d'affaire 2004-2007.

Dufour, R. et Eaker, R. (2004) Communautés d'apprentissage professionnelles : Méthode d'amélioration du rendement scolaire. Bloomington : National Educational Service.

Office de la qualité et de la responsabilité en éducation – Rapport provincial – 3^e, 6^e et 9^e années, 2005-2006 : écoles de langue française.



Imprimé sur papier recyclé

ISBN 978-1-4249-3057-9 (imprimé)

ISBN 978-1-4249-3058-6 (pdf)

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2007

