

CRI D'ALARME

Leçons à tirer de la saga budgétaire en éducation

Deuxième partie de l'examen du budget 2025-2026 par le défenseur

Principal ministère examiné : Éducation et Développement de la petite enfance

Ministères secondaires examinés : Finances et Conseil du Trésor, Développement social et Santé (prestation des services intégrés)



Bureau du Défenseur du Nouveau-Brunswick

Boîte postale 6000

Fredericton, N.-B., E3B 5H1

Sans frais : 1.833.453.8653

Loca l: 1.506.453.8653

Télécopieur : 1.506.453.5599

www.defenseur-nb-advocate.ca

Courriel : advocate-defenseur@gnb.ca

Comment citer ce document :

Défenseur du Nouveau-Brunswick. Cri d'alarme: Leçons à tirer de la saga budgétaire en éducation, Deuxième partie de l'examen du budget 2025-2026 par le défenseur, Septembre 2025.

Version électronique ISBN#: 978-1-4605-4438-9

Version imprimée ISBN#: 978-1-4605-4436-5

AVANT-PROPOS DU DÉFENSEUR

Ce rapport consiste en deux parties. D'une part, lors de son processus budgétaire, le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance a échoué dans l'élaboration et la mise en œuvre du budget 2025-2026, mettant ainsi les enfants en danger et démontrant son incapacité à remplir ses fonctions légales et statutaires fondamentales. Il a échoué parce qu'il a mal compris les pressions structurelles et les besoins urgents du système éducatif. Il a échoué de manière tristement familière, pour bon nombre des mêmes raisons qui ont causé l'échec de presque tous les indicateurs en matière d'éducation au cours des dix dernières années.

Une fois que le Cabinet et le Conseil exécutif ont commencé à accepter ces échecs et l'incidence potentielle de ces derniers sur les enfants, ils ont tous deux réagi avec compétence et ont même réussi à faire preuve d'un leadership plus fort dans le domaine de la prestation des services intégrés qu'ils ne l'ont fait au cours de la dernière décennie.

Ces faits ont rendu la rédaction du présent rapport difficile. Je suis reconnaissant au Cabinet et au Bureau du Conseil exécutif d'avoir réagi avec sincérité et compétence lorsque mon bureau les a alertés des problèmes. Je pense toutefois que ces mesures n'ont été nécessaires qu'en raison des échecs systémiques, dont mon bureau met le gouvernement en garde depuis 24 mois.

Mon mandat ultime consiste à dire la vérité aux dirigeants, à informer l'Assemblée législative et le public de ce qu'ils doivent savoir, à être guidé par l'intérêt supérieur des enfants et à m'exprimer sans détour.

Je crois qu'il existe une volonté sincère au sein du gouvernement de faire mieux en éducation publique que ce qui a été fait au cours des dix dernières années. Je crois par ailleurs que ces efforts sont entravés par un ministère qui nie ses problèmes, qui a démontré un respect limité pour la loi, qui est devenu insulaire dans son analyse et qui n'a pas de plan crédible ni de culture de la responsabilisation. Rien n'indique que le ministère ait une bonne compréhension des facteurs qui ont conduit à une forte baisse des résultats scolaires des enfants du Nouveau-Brunswick, ni même une saine curiosité de découvrir ces facteurs.

Au cours des dix dernières années, nous sommes passés d'une grande majorité d'enfants sachant lire à près de la moitié – à peine. Nous sommes passés d'une situation où presque aucun enfant ne se trouvait dans un « plan » de journée partielle à un système où 1 enfant sur 200 est absent de l'école parce que cette dernière ne veut pas ou ne peut pas l'éduquer. Nous sommes passés d'une situation où l'isolement était presque inconnu à une situation où des salles d'isolement sont prévues dans les plans de conception des écoles. Le nombre d'enfants qui ne terminent pas leurs études a presque décuplé.

Nous avons trop d'élèves qui ne vont pas à l'école et trop d'enseignants qui quittent la profession. Les enseignants que je rencontre sont débordés et ont désespérément besoin d'être entendus. Nous avons un ministère qui, lorsqu'on lui dit qu'il enfreint les lois protégeant les enfants les plus vulnérables, hausse les épaules et attend des mois avant même de demander à ses avocats si c'est vrai.

Ce n'est un secret pour personne que le récent processus budgétaire avec les districts scolaires a été un désastre qui devait être corrigé, et ce rapport reconnaît que le Conseil exécutif l'a fait quand il en a eu la preuve. Cependant, je manquerais à mon devoir si je ne soulignais pas les échecs du processus qui ont mené à une décision qui s'est révélée indéfendable.

Les enseignants savent que trop souvent, les élèves éprouvent des difficultés lors des premières années de scolarité en raison d'un manque de ressources et de l'incapacité des gouvernements à reconnaître un fait urgent, à savoir qu'il serait impossible de gérer un trop grand nombre de salles de classe, même avec un enseignant parfait, car la composition de ces dernières pose plus de problèmes qu'un enseignant et une équipe d'assistants en éducation ne peuvent en gérer. Les enseignants savent aussi qu'ils n'ont souvent personne vers qui se tourner pour obtenir des évaluations en temps utile, des conseils d'experts ou des interventions intensives. En outre, ils savent qu'ils n'ont aucun moyen efficace de signaler qu'un élève éprouve des difficultés. Et ils en ont assez de se faire dire qu'ils doivent de se débrouiller sans ressources adéquates, puis, quand l'enfant grandit et que les problèmes deviennent trop visibles, on le fait simplement disparaître en le faisant rester à la maison une partie de la journée ou en l'incitant à abandonner l'école, un lieu qui compte pourtant pour lui.

Les enseignants et les parents savent que les échecs du système – à savoir l'échec à obtenir une évaluation en temps opportun, l'échec à recruter et à former suffisamment de professionnels, l'échec à prendre des mesures urgentes lorsque de jeunes enfants sont en difficulté, l'échec à aborder la composition des classes alors même que le système impose de nouvelles exigences aux écoles, l'échec à tenir d'autres ministères responsables de fournir une aide en temps opportun, l'échec des dirigeants politiques qui adoptent et imposent leurs causes et leurs projets favoris au système scolaire, mais n'en rendent jamais compte lorsque vient le moment d'établir les budgets – signifient que les élèves qui n'ont besoin que d'un peu d'aide sont laissés pour compte.

L'enfant docile qui souffre de dyslexie non diagnostiquée, l'enfant qui ne se comporte jamais mal, mais qui a de la difficulté à lire, l'enfant qui aurait juste eu besoin de quelques heures d'attention de la part de son enseignant : tous ces enfants auraient autrefois appris à lire, mais aujourd'hui, ils ne le peuvent pas. Ils se retrouvent trop souvent dans des classes où ils n'obtiennent pas l'aide précoce dont ils ont besoin. Et les enseignants, qui ont choisi cette profession parce qu'ils aiment avant tout enseigner, sont frustrés, car ils savent qu'ils pourraient faire beaucoup plus.

Dans cette saga budgétaire, on n'a pas su encore une fois modéliser correctement les conséquences du budget provincial lors du processus. Pendant quelque temps, le ministère est resté indifférent à la situation, même après avoir été averti que les répercussions sur les enfants seraient importantes. Les arguments manifestement faux ont persisté jusqu'à ce que la réalité finisse par s'imposer et que la vérité soit révélée.

Une fois qu'il a bien compris les faits, le Cabinet a agi avec compétence et compassion. Il vaut la peine de se demander dans quelle mesure cette année aurait pu donner lieu à de meilleurs résultats si le processus avait commencé par une vision claire des raisons pour lesquelles le système éducatif manque la cible qu'il s'est fixé pour les enfants et des changements à apporter.

À titre d'agent législatif, le défenseur a pour fonction principale d'examiner les ministères et de conseiller l'organe législatif élu du gouvernement quand il y a des lacunes qui nuisent aux enfants. Tout ce que je peux faire, c'est dire au gouvernement que les problèmes qui ont conduit à cette crise budgétaire – un manque d'urgence, une priorité donnée à la communication plutôt qu'aux résultats, une fluctuation bizarre entre microgestion et indifférence, une culture d'évitement de la loi et de non-responsabilisation – étaient évidents et ont contraint le Cabinet à se démenter pour éviter une catastrophe.

À présent, alors que le gouvernement s'apprête à élaborer un nouveau plan pour l'éducation après l'échec du précédent, qui n'a atteint pratiquement aucun des objectifs qui avaient été fixés, il a un choix simple à faire.

Le gouvernement peut axer le système éducatif sur le respect de normes élevées concernant les fonctions les plus importantes du système, il peut concentrer les rares fonds à sa disposition sur les quelques éléments qui ont la plus grande incidence sur la capacité des enfants à lire, écrire, compter et réfléchir, et il peut réformer le ministère pour qu'il se concentre sur ces tâches essentielles. Il peut insister sur le fait que la priorité consiste à enseigner aux enfants, et non à protéger le ministère.

Le gouvernement doit également s'attaquer aux deux failles politiques majeures qui freinent le système éducatif. Nous avons imposé des défis considérables au système en matière de groupement selon les aptitudes et de composition des classes, mais nous n'avons pas appuyé ces objectifs ambitieux par des ressources transformationnelles. Et nous avons fini par trop accepter l'échec, au point tel qu'il n'existe plus vraiment de norme ou d'attente claire dans le système. Le gouvernement doit accepter la dure réalité : le gradualisme et le déni n'apporteront pas de changement révélateur.

Il peut aussi choisir le statu quo des dix dernières années : abaisser les normes pour les aligner sur les résultats actuels, imposer davantage de projets favoris à des enseignants déjà surchargés et laisser le ministère poursuivre sur la voie de la désolidarisation, de la manipulation des faits et de l'échec.

Le processus budgétaire a échoué parce que le ministère n'a pas su fournir une vision et une direction claires, parce que le processus budgétaire ne liait pas les décisions financières aux résultats axés sur les enfants et parce que le Cabinet a agi en fonction d'hypothèses erronées. La première fois, le Bureau du Conseil exécutif a droit à des félicitations pour avoir remédié à la situation et fait preuve de leadership. Si la même situation reproduit, il y a lieu de se demander quelles ont été les leçons tirées.

TABLE DES MATIÈRES

Note à l'attention des éducateurs du nouveau-brunswick	1
Le processus budgétaire, révisé	2
Note au sujet du présent examen.....	5
Le processus budgétaire initial.....	6
Première erreur.....	6
Deuxième erreur	7
Troisième erreur.....	7
Quatrième erreur	9
Cinquième erreur	10
Sixième erreur	11
Le processus du défenseur.....	12
Le Cabinet prend des mesures par l'intermédiaire du Bureau du Conseil exécutif.....	15
Une catastrophe évitée (peut-être pour de bon) dans la prestation des services intégrés.....	18
Leçons tirées	32
Un système éducatif en plein chaos.....	34
Premier échec	34
Deuxième échec.....	35
Troisième échec	37
Quatrième échec.....	38
Cinquième échec.....	42
Sixième échec.....	45
Septième échec.....	47
Recommandations	49
Un mot de fin sur le prochain plan d'éducation.....	53

NOTE À L'ATTENTION DES ÉDUCATEURS DU NOUVEAU-BRUNSWICK

À ceux qui sont en première ligne de notre système éducatif – les enseignants, les directeurs, les enseignants-ressources, les conseillers en orientation, les assistants en éducation, le personnel de soutien, les experts des bureaux des districts scolaires et tous ceux qui ont consacré leur vie professionnelle à aider les enfants à réussir – nous savons que vous déployez des efforts pour tout mener à bien.

Nous savons que vous essayez de combler les lacunes entre les exigences du système et les ressources que ce dernier vous fournit. Nous savons que vous vous tourmentez la nuit à propos de ce que vous n'avez pas pu accomplir et nous célébrons les nombreuses bonnes choses qui se produisent encore chaque jour.

Malgré tous les défis que le système connaît, beaucoup de bonnes choses se produisent lorsque les enfants passent leur journée dans un endroit où les adultes se soucient d'eux. À cet égard, notre système scolaire est riche.

Le bien-être des enfants est notre mission première. Le Bureau du défenseur des enfants a été créé parce que les membres élus de l'Assemblée législative étaient d'avis que les enfants avaient besoin d'une voix dédiée aux points de vue et aux droits de ces derniers. Les enfants ne peuvent pas voter. Ils n'ont pas de lobbyistes pour faire entendre leur voix dans les débats politiques. Il est donc de notre devoir d'exprimer leurs besoins. Il s'agit d'une mission que nous prenons très au sérieux et que nous honorons en parlant d'une voix forte.

Dans le présent rapport, nous affirmerons haut et fort que nous avons conclu que le système ne répond pas aux besoins des enfants. Nous savons que les résultats continuent de baisser depuis une décennie sans que ceux ayant le pouvoir de façonner le système qui nuit aux enfants manifestent un sentiment d'urgence et de responsabilisation correspondant.

À la lumière des faits probants et des exemples concrets qui nous parviennent, nous pensons que le système est trop lent à fournir des ressources lorsque les élèves éprouvent des difficultés au début de leur scolarité et qu'il traite trop souvent les conséquences en plaçant les enfants dans des salles d'isolement et en leur imposant des plans de journée partielle.

Nous savons qu'il vous est souvent difficile de faire face aux conséquences de ces lacunes. Nous savons que les défis, les perturbations, les crises de santé mentale et, trop souvent, la violence en classe ont augmenté. Nous savons que vous essayez d'enseigner efficacement dans des classes difficiles à gérer.

Il peut être frustrant qu'un bureau comme le nôtre insiste pour poser la question « Pourquoi en est-on arrivé là? » Mais nous savons aussi que si nous ne posons pas cette question, le système ne changera pas. Après tout, rien ne changera jamais si la seule conséquence de ne pas réagir rapidement au moyen de ressources se limite à en faire payer le prix aux enfants, et non à ceux

qui ont le pouvoir de changer le système. Et nous savons que vous trouvez les lacunes du système aussi frustrantes et déchirantes que nous.

Il est vrai que notre mission consiste à protéger les enfants, et nous devons dire la vérité, peu importe ce qu'elle peut faire ressentir aux adultes qui travaillent dans le système. Cependant, nous croyons qu'en posant des questions difficiles et en révélant des vérités difficiles, nous reconnaissons également votre travail. Nous avons tous droit à un système qui aide les enfants en difficulté avec la même urgence et la même compassion que celles dont font preuve chaque jour les adultes attentionnés qui travaillent avec eux.

LE PROCESSUS BUDGÉTAIRE, RÉVISÉ

Dans le rapport du défenseur publié en 2024, *Comment tout s'est écroulé*, de nombreuses préoccupations ont été soulevées concernant la manière dont le gouvernement du Nouveau-Brunswick établit son budget en fonction des indicateurs sociaux. Parmi les préoccupations soulevées, on peut citer :

- Les budgets énumèrent les intrants, ou les éléments financés, sans établir de lien direct entre le financement et les résultats.
- Les budgets ne fournissent pas de repères mesurables ni d'objectifs clairs à atteindre et ne calculent pas le financement en fonction des objectifs.
- Les gouvernements ont souvent recours à des manipulations de faits en comparant favorablement le budget de l'année en cours au budget de l'année précédente plutôt qu'aux dépenses réelles de l'année précédente lorsque celles-ci étaient supérieures au budget prévu, ce qui donne la fausse impression d'un soutien accru à un ministère alors qu'en réalité, le nouveau budget ne fait que correspondre aux dépenses excédentaires de l'année précédente, voire moins.
- Les budgets combinent les augmentations de coûts courantes et inévitables, comme les dépenses inflationnistes et les salaires du personnel, avec le financement des programmes, ce qui donne l'impression qu'il y a de nouveaux investissements dans les programmes alors qu'il s'agit simplement d'une augmentation des dépenses attribuable à la hausse des coûts. Cette situation crée un faux sentiment de progrès et rend plus difficile l'accès des ministères sociaux aux fonds dont ils ont réellement besoin pour leurs programmes.
- Les normes de service et les objectifs en matière de ressources ne sont pas utilisés dans la budgétisation des programmes sociaux et des dépenses. Quand le gouvernement

élabore les budgets des programmes sociaux (comme l'éducation, la protection de l'enfance, la santé mentale, les soins de longue durée, etc.), il ne se fonde pas sur ce qui est réellement nécessaire pour respecter les normes de qualité des services ou les critères de référence en matière de ressources. Une norme de service pourrait stipuler : « Tout enfant qui a besoin d'une évaluation psychologique doit la recevoir dans un délai de 30 jours. » Une cible en matière de ressources pourrait être comme suit : « Nous avons besoin de 100 psychologues scolaires pour répondre aux besoins des élèves de la province. » Mais ce type de normes et de cibles n'est pas utilisé lors du calcul du budget. Au contraire, les budgets sont souvent fondés sur les chiffres de l'année précédente, sur des considérations politiques ou sur des limites arbitraires, et non sur ce qui est réellement nécessaire pour fournir des services adéquats. Par conséquent, un sous-financement chronique s'ensuit, ce qui dissocie la responsabilité des résultats, car un ministère peut sembler évoluer correctement alors qu'en réalité, les besoins réels ne sont pas satisfaits.

- Les objectifs budgétaires sont souvent des objectifs « rigoureux » qui nécessitent des rapports réguliers, tandis que les résultats qui touchent les enfants, les personnes âgées et les Néo-Brunswickois vulnérables sont rarement mesurés et ne sont pas utilisés pour évaluer les employés ou les ministères.

Fait plus important encore, nous avons découvert que le processus budgétaire ne comprend pas d'importantes évaluations des effets sociaux. Les politiques ministérielles sont considérées comme des « demandes », et le ministère des Finances fournit des évaluations des répercussions financières des différents niveaux de dépenses sociales. À aucun moment, dans la plupart des exercices budgétaires, le Cabinet n'est informé des répercussions des différents niveaux de résultats sociaux sur les budgets futurs.

Cette situation crée trois angles morts dans la façon dont le Cabinet prend des décisions financières définitives.

Premièrement, elle donne lieu à une hypothèse implicite selon laquelle toutes les « demandes » ministérielles ne donnent lieu qu'à deux résultats possibles : soit la solution à un problème est financée et la situation s'améliore, soit elle n'est pas financée et le problème reste le même. Le processus budgétaire ne prévoit aucunement la possibilité que l'inaction puisse entraîner un problème plus grave à l'avenir, même si l'hypothèse implicite selon laquelle cela ne se produira pas va à l'encontre de décennies d'expérience qui prouvent le contraire.

Deuxièmement, ce processus entraîne une inadéquation entre les objectifs du Cabinet et la responsabilité des fonctionnaires chargés de les atteindre. Seuls les ministères concernés, et non le ministère des Finances, sont tenus responsables des objectifs sociaux, même si le ministère des Finances prodigue des conseils sur les décisions peut-être les plus cruciales à la réussite ou à l'échec, à savoir les ressources attribuées à la tâche.

Troisièmement, et point le plus vital, le Cabinet ne connaît que le coût de l'action, mais pas le coût futur de l'inaction. Ce fait exacerbe le caractère à court terme des décisions gouvernementales et se traduit souvent par des « déficits sociaux » structurels qui sont répercutés sur les années suivantes et les générations futures, avec un prix à payer plus tard sur le plan des dépenses liées à la gestion des crises.

Le Bureau n'a pas publié d'avis sur les niveaux appropriés des dépenses et des revenus globaux, car il s'agit de décisions politiques qui doivent être prises dans le cadre des processus gouvernementaux. Ce que nous avons demandé, c'est que ces décisions soient prises par un Cabinet et un pouvoir législatif dont les membres disposent de tous les renseignements pertinents. Compte tenu du mandat du Bureau, il est particulièrement important pour nous de veiller à ce qu'une attention particulière soit accordée aux répercussions sur les secteurs vulnérables, dont les besoins peuvent facilement être mis de côté par ceux qui détiennent le pouvoir.

Le gouvernement s'est désormais engagé à remédier aux lacunes soulevées dans le rapport *Comment tout s'est écroulé* et à « gouverner dans l'esprit » de ce rapport, ce qui est un signe très positif. Comme nous le verrons dans le présent rapport, certaines modifications structurelles en cours semblent indiquer une ferme intention de s'attaquer à ces problèmes.

Étant donné que notre bureau avait examiné le processus budgétaire en 2023 et constaté certaines lacunes, il semblait juste de poser des questions similaires au ministère des Finances en 2025 et d'imposer les mêmes normes au gouvernement actuel.

Dans la première partie de notre rapport sur le budget 2025, nous avons souligné la décision de fonder le financement des programmes de protection de l'enfance sur des budgets antérieurs inexacts et non sur les dépenses réelles comme étant un sujet de préoccupation majeur. Bien que le défenseur ait pris note des déclarations d'intention positives du gouvernement concernant l'usage accru à de nouveaux services et pouvoirs prévus par la *Loi sur le bien-être des enfants et des jeunes*, le manque de clarté et de précisions quant à la manière dont cette démarche serait réalisée tout en réduisant considérablement les dépenses a incité le défenseur à mettre en place des protocoles de surveillance pour ce poste budgétaire. (Il convient de noter qu'une annonce positive et précise, à savoir l'augmentation des prestations pour les enfants qui passent de la prise en charge à l'autonomie, a été rendue publique depuis lors.)

Les autres questions budgétaires soulevées par le défenseur seront abordées dans le présent rapport, une attention particulière étant accordée à l'allocation budgétaire au ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance et de façon plus précise au financement des conseils scolaires de district pour la prestation des services éducatifs prévus par la *Loi sur l'éducation*.

Note au sujet du présent examen

Dans un souci de transparence, il convient de noter qu'une première version de ce rapport a été rédigée en fonction de l'examen initial du budget. La *Loi sur le défenseur des enfants, des jeunes et des aînés* prévoit un processus en vertu duquel le défenseur examine une question et présente des conclusions et des recommandations préliminaires au ministère ou aux ministères concernés ainsi qu'au Bureau du Conseil exécutif. La *Loi* prévoit également que le rapport du défenseur à l'Assemblée législative peut être reporté ou mis de côté si, de l'avis de ce dernier, les recommandations sont acceptées et mises en œuvre par le gouvernement.

Dans le cas présent, l'examen du défenseur a révélé des lacunes importantes quant à la manière dont le ministère des Finances ainsi que le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance ont traité l'examen et la conception du financement des districts scolaires. Le défenseur a conclu que de nombreux acteurs ont mal tenu compte des besoins des enfants dans le processus budgétaire et, par conséquent, nous avons fourni au gouvernement un rapport préliminaire d'analyse et de recommandations à cet égard. Le rapport a été remis le 9 mai 2025.

Une fois que le Bureau du Conseil exécutif a reçu le rapport préliminaire et après la tenue de plusieurs réunions d'information en personne, le défenseur a été informé par écrit, le 15 mai 2025, de l'engagement du gouvernement à donner suite avec une diligence raisonnable aux cinq recommandations.

Le défenseur a examiné l'objectif de la *Loi sur le défenseur des enfants, des jeunes et des aînés*, qui consiste non seulement à encourager l'étude minutieuse et la responsabilisation des mesures exécutives du gouvernement, mais aussi à faciliter un dialogue de bonne foi qui améliore les décisions concernant les enfants, les aînés et les adultes vulnérables. Par ailleurs, le défenseur s'est penché sur l'engagement du gouvernement à reconsidérer certaines décisions, la probabilité que les décisions couvertes par le rapport préliminaire soient modifiées et le délai de mise en œuvre raisonnable. Fort de ces assurances, le défenseur a décidé de reporter la publication du rapport à l'Assemblée législative et au public pendant que le gouvernement réexaminait ses décisions en fonction des recommandations. Il convient de noter que ce n'est pas la première fois depuis la nomination du défenseur en 2022 que des rapports sont modifiés ou reportés parce que le gouvernement a choisi d'accepter les recommandations préliminaires du défenseur et d'y donner suite.

En raison de la nécessité d'étayer certains des échecs qui ont mené à la publication par le gouvernement d'un budget contenant de graves lacunes et de la nécessité pour le défenseur de faire preuve de transparence à l'égard de ce dernier, les questions cruciales soulevées par la saga actuelle du financement des districts scolaires seront abordées ici. Le défenseur s'efforcera aussi de fournir à l'Assemblée législative et au gouvernement un aperçu de la manière dont il est possible d'améliorer la gouvernance du ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance.

Il convient de souligner que le gouvernement a fait preuve d'une volonté louable de corriger le tir et de protéger les enfants des pires conséquences de ce qui a été un échec systémique majeur. Même si le présent rapport salue certains des efforts positifs qui ont découlé de ce processus, le défenseur a tout de même la responsabilité de déterminer pourquoi le processus a échoué au départ.

LE PROCESSUS BUDGÉTAIRE INITIAL

Lors de l'élaboration du budget 2025-2026 du ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance, en particulier en ce qui concerne les coupes budgétaires imposées aux districts scolaires, l'analyse ministérielle n'a bien servi ni le Cabinet ni l'Assemblée législative. Le défenseur a constaté des lacunes importantes dans les renseignements que le ministère a présentés au Cabinet, de nombreuses erreurs factuelles et omissions, ainsi que des problèmes de communication entre le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance et les districts scolaires. Il n'y a même pas eu de recherche élémentaire concernant la situation sur le terrain ni de notes d'information précises fournies au Cabinet sur le fonctionnement des budgets de l'éducation.

Par conséquent, le gouvernement a été pris au dépourvu par les conséquences imprévues des coupes budgétaires qu'il avait imposées aux districts scolaires. Les fonctionnaires semblaient sincèrement convaincus que le ministère transférerait des ressources supplémentaires aux salles de classe, alors que les faits ne corroboraient pas cette affirmation et que, en réalité, le ministère n'avait pas de plan en ce sens.

Le rapport préliminaire initial a relevé les graves erreurs suivantes dans le processus budgétaire :

Première erreur

Les obligations juridiques que le gouvernement du Nouveau-Brunswick a imposées aux districts scolaires sous la forme d'augmentations salariales prévues par les ressources collectives et l'embauche d'enseignants supplémentaires pour respecter les limites d'effectif imposées par la convention collective conclue avec la Fédération des enseignants du Nouveau-Brunswick ont été considérées comme des « demandes » budgétaires des districts scolaires plutôt que des obligations juridiques. Pour cette raison, le gouvernement semblait ignorer dans quelle mesure le non-financement de ces obligations provinciales entraînerait des coupes budgétaires, et semblait même croire que le respect de ces obligations ajoutait des ressources à l'enseignement en classe. En bref, le processus budgétaire n'a pas permis de fournir des conseils au Cabinet avec une compréhension crédible des niveaux de financement nécessaires pour maintenir le statu quo. L'examen des discussions du Conseil exécutif dépassant le champ d'application législatif du défenseur, le présent rapport ne permettra pas de concilier les

différents comptes-rendus sur ce qui a été dit au Cabinet et à quel moment. Il suffit d'évaluer le résultat : le Cabinet a pris une décision en fonction d'une compréhension factuelle erronée.

Deuxième erreur

En raison de l'échec à distinguer clairement les obligations juridiques minimales associées aux demandes ministérielles, il fut impossible de modéliser ou de préparer adéquatement les répercussions des coupes qui en ont découlé. Même si les districts scolaires ont déjà connu plusieurs mandats de réduction des coûts au cours des 15 dernières années, cette mesure a été imposée sans aucune évaluation d'incidence appropriée. En fait, quand les districts ont reçu l'ordre, dans le cadre du budget, de respecter leur obligation juridique de fournir 170 salles de classe supplémentaires pour faire face à l'augmentation de la population scolaire en supprimant plus de 170 postes dans les bureaux de district, personne n'avait compté le nombre réel d'enseignants employés par les districts scolaires. Cette tâche n'aurait pas été difficile, les organigrammes des districts scolaires étant accessibles au public en ligne. Si le Cabinet avait été informé qu'environ 261 enseignants travaillaient pour les districts scolaires dans des fonctions autres que l'enseignement, en tant qu'experts responsables des programmes d'études et à d'autres postes importants, il aurait peut-être examiné de plus près s'il était possible de supprimer la moitié de ces postes sans nuire à la qualité de l'enseignement en classe. Cet examen aurait certainement suscité des questions au ministère et, inévitablement, révélé que celui-ci n'avait tout simplement pas évalué l'incidence possible et n'avait donc aucun plan pour atténuer les conséquences négatives.

Troisième erreur

Il y a eu un manque notable de communication efficace entre la direction du ministère et les districts scolaires, tant pendant la période précédant l'élaboration du budget qu'à la suite des instructions données aux districts de réduire de 43 millions de dollars les services éducatifs. Il serait courant (et préférable) que les districts tiennent plusieurs discussions interactives avec les plus hauts responsables du ministère pour d'abord déterminer les demandes budgétaires prioritaires et élaborer des scénarios de réduction plausibles. Par la suite, lorsque l'objectif budgétaire final est connu, ils pourraient discuter des domaines d'investissement prioritaires ou des domaines dans lesquels des gains d'efficacité sont acceptables (selon qu'il s'agit d'une annonce de coupes ou de nouvelles dépenses).

Si le Cabinet a fait preuve d'une certaine habileté en mettant en place un processus ad hoc pour réexaminer certaines coupes, il convient de souligner qu'il existe très peu de précédents à ce qui a été qualifié de « négociations » postbudgétaires avec les districts scolaires. Les budgets sont généralement l'aboutissement d'un processus, et non un premier préambule. Le Cabinet a

tiré le meilleur parti d'une situation difficile en agissant ainsi, mais il n'en reste pas moins que ces « négociations » postbudgétaires correspondaient en réalité au processus que les gouvernements suivent normalement avant l'élaboration du budget pour être en mesure de prendre des décisions pertinentes. Dans le cas présent, les discussions postbudgétaires auraient justement dû se dérouler avant que les décisions budgétaires aient été prises.

Ce scénario a également mis en évidence l'incohérence de la compréhension et de la structure de la gouvernance des districts scolaires au sein du ministère. Nous avons constaté un manque inquiétant de cohérence de la part des hauts fonctionnaires, tant au sein des ailes élue que bureaucratique du gouvernement, lorsqu'il s'agit de définir l'autonomie des districts scolaires. Souvent, des documents clés dans les demandes qui nécessitent de toute évidence des normes et une responsabilisation provinciales sont dilués pour éviter de donner des mandats aux districts; dans d'autres domaines, les autres décisions locales sont microgérées.

Quand il est informé que des districts scolaires enfreignent la loi en ne fournissant pas d'accommodements aux élèves, en refusant des services éducatifs aux élèves pendant des mois ou en enfermant ces derniers dans des salles d'isolement, le ministère affirme qu'il ne peut même pas demander des renseignements sans compromettre l'autonomie des districts. Parfois, les définitions essentielles des droits à l'éducation et à l'inclusion diffèrent entre les secteurs anglophone et francophone, même si le chef du ministère – la ministre – est la même personne.

L'autonomie des districts scolaires est l'explication fréquemment donnée. Pourtant, tout en affirmant qu'il ne peut même pas exiger des districts qu'ils respectent la loi et communiquent des renseignements, le ministère participe également à la microgestion et la réglementation de nombreuses questions opérationnelles des districts. Alors même que le ministère affirmait qu'il ne pouvait pas établir de normes pour la prestation des services intégrés – un programme provincial visant à se conformer à la *Charte des droits* et à la loi provinciale en matière de droits de la personne –, les médias rapportaient que le ministère réfléchissait encore à la question de savoir s'il fallait ou non autoriser le district scolaire anglophone East à fixer son propre calendrier scolaire et ses propres normes de perfectionnement professionnel, ce qui, quels que soient les avantages et les inconvénients connexes, relève clairement moins de la responsabilité provinciale que des droits garantis par la *Charte* aux élèves.

Le ministère dispose du Cabinet du procureur général pour l'aider à comprendre les obligations réelles en matière de dualité et de contrôle local dans le domaine de l'éducation. Il devrait y avoir recours, puis informer les autres en conséquence. À l'heure actuelle, le seul principe directeur en matière d'autonomie des districts est le suivant : quand une question est difficile à résoudre et peut entraîner une mauvaise publicité, les districts scolaires deviennent comme par magie plus autonomes. Il serait en fait souhaitable que les activités éducatives soient davantage décentralisées tout en étant davantage axées sur les résultats, mais le tout doit être fait de façon structurée avec un minimum de compétence et de cohérence, ce qui n'est pas le cas actuellement au sein du ministère.

Dans le cas présent, l'ensemble du processus a été exécuté avec une passivité excessive, les dirigeants du ministère pourchassant les plans de districts plutôt que de les guider. Au moins un syndicat a réussi à soulever une plainte pour mauvaise foi, car le gouvernement ne l'avait pas informé des coupes imminentes. Après avoir tenté d'obtenir des réponses en temps réel du ministère sur les coupes budgétaires, nous pensons que le ministère offrait trop souvent de l'aide sur le plan des communications quand, en fait, il aurait dû poser les vraies questions.

Quatrième erreur

La compréhension que le gouvernement avait du financement des districts scolaires ne reflétait pas les réalités du budget présenté au Cabinet. Soyons clairs : le gouvernement n'a pas choisi de dépenser 37 millions de dollars pour augmenter les salaires des enseignants ou ajouter des enseignants supplémentaires dans les classes en raison d'une nouvelle orientation politique. Ces chiffres étaient exigés par la convention collective signée sous le gouvernement précédent. Les districts scolaires sont tenus par la loi de dépenser cet argent. L'augmentation du nombre d'enseignants pour faire face à la hausse du nombre d'élèves était déjà prévue par la loi.

Le fait de ne pas avoir clairement défini les obligations financières juridiques dans les décisions budgétaires a mené à l'élaboration des arguments qui étaient loin de refléter la réalité. Le ministère s'est empressé de rechercher des renseignements après coup pour avancer un argument erroné selon lequel les ressources étaient réinjectées dans les salles de classe. En fait, jusqu'à ce que le Cabinet ait révoqué la décision, il n'existait aucun plan visant à augmenter les ressources destinées aux salles de classe. Il avait seulement prévu d'éviter de dépenser de nouveaux fonds pour respecter ses obligations juridiques. Le ministère avait l'intention d'exiger des districts qu'ils suppriment des postes d'enseignants hors classe pour payer les coûts qu'ils ne pouvaient légalement éviter en raison de la convention collective.

Le plan de communication fourni par le ministère au gouvernement reposait sur un tour de passe-passe. La convention collective signée en 2023 avec la Fédération des enseignants du Nouveau-Brunswick prévoit à l'article 20 qu'aucune classe ne peut compter plus de 29 élèves (avec quelques exceptions encore plus limitées). Ainsi, avant le budget 2025-2026, chaque classe avait un enseignant et aucune classe ne comptait plus de 29 élèves.

Comme il y aurait un plus grand nombre d'enfants à l'école l'année suivante, certaines classes dépasseraient la limite à moins que les écoles ne créent des salles de classe supplémentaires. Il serait donc nécessaire d'avoir 170 nouvelles salles de classe dans le système et chacune d'entre elles aurait besoin d'un enseignant, soit exactement la norme qui existait auparavant. La seule décision politique prise par le gouvernement a été de refuser de payer pour cette obligation juridique et le ministère a ensuite demandé aux districts scolaires de supprimer d'autres postes dans l'enseignement pour doter les nouvelles salles de classe de personnel.

(Il convient de noter ici que deux périodes de croissance furent à l'origine de la hausse des besoins : l'augmentation des inscriptions cette année et le financement permanent d'une partie

de la croissance non financée dans le budget 2024-2025. Ce point mérite d'être souligné, car il est juste de noter que le gouvernement était aux prises avec une croissance sans financement de l'année précédente, mais que cet élément ne change pas fondamentalement le fait que le gouvernement avait l'obligation juridique de financer environ 170 nouveaux postes d'enseignants, ce qu'il a tenté de le faire en réduisant considérablement d'autres postes d'enseignants. La situation ne change rien non plus au fait que le budget a surestimé la capacité du système à absorber ces dépenses ou que le processus budgétaire ne reflète pas correctement les réalités du financement de l'éducation aux décideurs.)

On pourrait soutenir qu'il y aurait eu au moins « une apparence de vérité » à dire que s'il y a plus d'enfants et donc plus de salles de classe, et que chaque classe continue d'avoir un enseignant, il y a techniquement « plus d'enseignants dans les classes ». Et il aurait pu y avoir « une apparence de vérité » à dire que si chaque enseignant doit être payé un peu plus en raison de la convention collective, alors les dépenses consacrées aux classes sont plus élevées. Mais il serait extrêmement trompeur d'affirmer que les classes bénéficient d'un soutien accru. Il n'y a pas plus de soutien par enfant : il y a simplement plus de classes remplies d'enfants et moins de soutien par enfant.

Un argument a donc été élaboré qui semblait plus destiné à brouiller les pistes qu'à éclairer le débat : oui, il y avait plus d'enfants et plus de salles de classe, et donc plus d'argent dépensé sur les enseignants. Cependant, en 2024-2025, l'enfant qui profitait auparavant d'un enseignant appuyé par un responsable de l'alphabétisation et un responsable des mathématiques du district scolaire, ainsi qu'un enseignant-ressource, n'aurait plus que son enseignant. Comme nous le verrons, le ministère n'a jamais établi de plan ni de directives visant à consacrer davantage de ressources à l'enseignement en classe. Alors même que les districts commençaient à supprimer des postes de soutien aux enseignants, le ministère n'a fait que rechercher des exemples a posteriori d'éducateurs licenciés par les districts qui avaient repris un poste d'enseignant déjà existant pour justifier son argument.

La seule décision politique contenue dans le budget était d'ordonner la réduction des services en vue de financer le nombre d'enseignants requis par la loi pour gérer le nombre d'élèves à la hausse, plutôt que de trouver de nouveaux fonds. Et lorsque le ministère a tenté d'étendre ses arguments à des domaines qui avaient subi des coupes budgétaires absolues, comme la prestation des services intégrés et les services aux élèves, il a même perdu le vernis d'exactitude dont il se couvrait. En effet, le budget initial prévoyait une réduction du nombre de personnes travaillant dans les services aux élèves.

Cinquième erreur

Le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance n'a pas fourni aux districts d'orientations ou de directives appropriées sur la manière de minimiser l'incidence des

coupes budgétaires sur les enfants. Souvent, des mesures entreprises qui auraient dû être effectuées en collaboration ne l'ont pas été. Cette situation découle d'un problème central dans la manière dont le ministère a abordé la baisse constante des résultats scolaires au cours de la dernière décennie. Il n'y a pas de consensus au sein du système sur les causes de cette baisse rapide des résultats ni sur les leviers à actionner en priorité. Il en découle donc une culture qui a produit le dernier plan d'éducation désastreux : tout est prioritaire, tout ce qui est fait au nom de l'éducation est considéré comme bon, et aucune norme n'est jamais autre chose qu'un souhait. Parfois, le fait de s'attaquer à ce qui est important (comme l'alphabétisation et la composition des classes) signifie d'accepter que certains éléments (centres d'excellence, cours d'éducation financière, etc.) sont moins importants. Le ministère n'aborde pas les exercices budgétaires après avoir effectué le travail difficile d'expliquer clairement pourquoi les résultats des élèves sont en baisse, quels sont les leviers les plus efficaces et lesquels ne sont donc pas prioritaires. Par conséquent, ses relations avec les districts sont souvent plus passives qu'elles ne devraient l'être.

Sixième erreur

Le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance n'a pas soumis ses propres dépenses aux mêmes normes qu'il imposait aux districts. Soixante-dix enseignants brevetés ont été détachés auprès du ministère, qui prévoyait de n'en renvoyer que huit aux salles de classe. Le ministère n'a fait aucune tentative pour évaluer l'efficacité de ses propres programmes; en fait, dans le cadre de nombreux programmes comme les « centres d'excellence », certains enseignants d'écoles sont affectés à des programmes ministériels qui n'ont qu'un lointain rapport avec les objectifs des plans d'éducation et ne comportent aucun indicateur de rendement lié à la réussite ou à l'apprentissage des élèves. Lorsque les coupes budgétaires ont frappé de plein fouet les districts scolaires et que ces derniers ont reçu l'ordre de réduire de plus de 50 % le soutien apporté aux enseignants afin d'éviter au gouvernement de payer pour l'augmentation du nombre d'élèves, le ministère lui-même prévoyait de ne renvoyer dans les écoles que 8 des 70 enseignants détachés qu'il employait. Cette mesure était en contradiction avec ce que le ministère disait faire, à savoir allouer des ressources supplémentaires aux salles de classe. Bref, le ministère n'avait pas l'intention d'allouer davantage de ressources par élève dans les salles de classe – il avait tout simplement avancé un argument selon lequel il le faisait.

LE PROCESSUS DU DÉFENSEUR

Notre examen du budget nous a incités à nous interroger sur le manque de diligence raisonnable dans l'établissement du budget des districts scolaires. Cette préoccupation s'est accrue à mesure que nous évaluions l'ampleur des coupes dans les domaines limités où les districts pouvaient effectuer des réductions. Elle s'est encore renforcée lorsque nous avons commencé à recevoir des renseignements officiels et officieux des coupes prévues et que le ministère semblait ne disposer d'aucun processus pour limiter ou même surveiller l'incidence de ces réductions sur les enfants.

Comme indiqué ci-dessus, le ministère élaborait des arguments selon lesquels les ressources étaient investies dans les salles de classe, ce qui ne correspondait pas aux preuves manifestes dont nous disposions. En réalité, le nombre d'élèves nécessitant une salle de classe avec un enseignant augmentait et le ministère a donc demandé aux districts de réduire toutes les dépenses sauf celles liées aux enseignants. Le ministère n'a pas répondu en temps réel à des questions relativement élémentaires sur la manière dont le tout fonctionnerait en septembre.

Pour être clair, toute personne qui comprend le système éducatif ne prétendrait que les seules personnes qui ont une incidence sur les salles de classe sont celles qui sont affectées à une seule classe toute la journée, celles que l'on appelle officiellement les « enseignants ». Les enseignants ont besoin du soutien d'autres éducateurs pour se former aux nouveaux programmes d'alphabétisation, acquérir l'expertise et le matériel nécessaires dans les matières qu'ils enseignent, composer avec la complexité de la planification pour les enfants ayant des besoins particuliers et aider les enfants qui ont besoin d'une approche différente, comme les élèves des Premières Nations ou les nouveaux Canadiens dont la langue maternelle n'est ni l'anglais ni le français. Ces éducateurs, qui sont également des enseignants brevetés, ne sont pas moins importants pour l'expérience en classe, car ils travaillent dans plusieurs classes et avec plusieurs enseignants et élèves.

Il est devenu rapidement évident que le fait de retirer 170 enseignants des bureaux de district sans plan précis aurait signifié que personne ne serait là pour aider les enseignants dans leurs tâches essentielles, ce qui aurait entraîné des conséquences imprévues sur les enfants.

Le défenseur n'a pas pour rôle de prendre part aux débats politiques ou d'évaluer le rendement des élus. Son rôle consiste à conseiller les élus, tant ceux qui font partie du Cabinet que les simples députés, lorsque les mesures prises par un ministère peuvent nuire aux enfants (ou aux aînés et aux adultes vulnérables). Compte tenu de l'absence de réactions qui régnait au sein du ministère, le défenseur a décidé d'alerter les élus des conclusions suivantes :

- (1) *Le nombre définitif d'enseignants dans les bureaux de district n'a pas été fourni au Cabinet.*
- (2) *Personne au ministère n'a modélisé à l'avance ce que font les 170 enseignants et ce qui se passerait si ces derniers cessaient d'effectuer leur travail.*

(3) *Personne au ministère n'a demandé quelles autres coupes seraient effectuées s'il n'y avait pas 170 postes d'enseignant à supprimer.*

Le défenseur a également adressé la mise en garde suivante au gouvernement, en soulignant avec inquiétude que le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance n'avait pas fourni au Cabinet ce type de ventilation concernant les enseignants dans les districts scolaires :

Des 261 enseignants, environ 85 travaillent dans les services aux élèves, qui en grande partie voient aux élèves ayant des besoins exceptionnels – domaine que le gouvernement a reconnu comme étant le plus surchargé du système. Ce sont ces personnes qui fournissent des services de counseling et d'évaluation aux élèves, qui élaborent les plans d'apprentissage personnalisés, qui dispensent un enseignement spécialisé quand un élève a besoin d'une attention particulière que l'enseignant de la classe ne peut lui apporter, et qui coordonnent les plans avec d'autres ministères comme Santé et Développement social. En l'absence de telles personnes, les enseignants devront consacrer des heures en dehors des cours pour accomplir ces tâches.

Nous avons également appris que dans la plupart des districts, au minimum le quart des enseignants ont moins de cinq ans d'expérience. Quelle est la probabilité qu'ils puissent assurer l'enseignement individualisé, la planification, la coordination et le counseling tout en restant efficaces dans leur classe?

Personne ne s'est posé la question. Cependant, en discutant avec des éducateurs professionnels, il est difficile de trouver quelqu'un qui pense que c'est possible ou même que les enseignants resteraient longtemps dans un système qui leur demande d'effectuer ces tâches sans soutien.

Cent dix autres enseignants sont des experts dans les matières. Ce sont des personnes qui acquièrent une expertise particulière dans certaines matières et aident les enseignants à se tenir informés des dernières recherches, à connaître les meilleurs soutiens pédagogiques, à comprendre le programme d'études et à suivre des formations professionnelles. Beaucoup d'entre eux travaillent dans le domaine de l'alphabétisation et de la numératie, d'autres évoluent dans des domaines qui restent importants, comme l'enseignement des sciences et l'éducation physique ainsi que les sciences sociales. Peut-être que le gouvernement pense que tous les enseignants auront simplement des heures supplémentaires pour rechercher du matériel, se renseigner sur les nouvelles méthodes d'enseignement et se familiariser avec le programme d'études sans aide. Peut-être que, même si nous avons tant d'enseignants débutants, le Nouveau-Brunswick est vraiment la seule province du Canada à ne pas avoir d'experts dans les matières pour aider les enseignants à maîtriser le programme d'études.

Cependant, rien n'indique que quelqu'un ait évalué l'incidence que cette situation aurait pu avoir sur les classes ou le maintien en poste des enseignants, car, encore une fois, personne ne semblait se rendre compte qu'on ne peut pas supprimer 170 postes d'enseignant sur 261 sans supprimer ces experts.

Nous ne pensons pas que le gouvernement avait l'intention de supprimer le soutien aux élèves ayant une incapacité et de devenir la seule province du Canada où les enseignants n'ont aucun soutien dans des domaines comme l'alphabétisation, la numératie ou les sciences. S'il avait l'intention de le faire, il a pris cette décision sans aucune étude d'incidence ni modélisation que le ministère des Finances aurait pu fournir.

Cette situation pose un très grand problème, car si la suppression des postes d'experts dans les matières et du personnel de soutien aux élèves ayant des besoins exceptionnels n'était pas prévue, il ne resterait plus que 56 postes d'enseignant à supprimer.

Même si seuls ces 56 postes d'enseignant étaient supprimés, cela signifierait la fin des coordonnateurs des Premières Nations, des programmes pour les nouveaux Canadiens, des responsables des technologies ou de l'enseignement à distance.

Et si l'on insiste toujours pour supprimer 170 postes d'enseignant afin de pourvoir les postes en classe que le gouvernement provincial ne financera pas, cela signifie que la plupart des enseignants devront évaluer eux-mêmes leurs besoins, rédiger leurs propres plans d'apprentissage personnalisés et concevoir leur propre programme de perfectionnement professionnel dans leur matière, tout en se familiarisant avec les besoins particuliers des Premières Nations et des nouveaux Canadiens, alors qu'un grand nombre d'entre eux sont encore novices dans la profession.

(Extrait du rapport préliminaire du défenseur)

À la lumière de ces conclusions factuelles, le défenseur a formulé cinq recommandations au gouvernement, qui sont les suivantes :

- 1. Si le gouvernement ne peut se permettre un nouveau programme alimentaire scolaire de 25 millions de dollars planifié de manière centralisée sans effectuer de lourdes coupes dans l'enseignement en classe, il doit suspendre ce programme et réaffecter ce montant à l'enseignement en classe. La première mission du système éducatif consiste à éduquer.*
- 2. Il faut suspendre les coupes budgétaires dans les districts scolaires jusqu'à ce que la ministre et le Cabinet puissent voir des plans concrets – et non des scénarios vagues présentés par le ministère – sur les conséquences réelles de ces coupes sur l'éducation. Ces plans devraient inclure des postes et des organigrammes réels à la disposition de tous, au lieu d'hypothèses générales sur la capacité des districts.*

3. *Il faut demander au ministère de l'Éducation de recenser le nombre d'enseignants qu'il a affectés à des fonctions autres que l'enseignement et soumettre ces programmes au même examen minutieux que celui des fonctions exercées dans les districts. Par exemple, les centres d'excellence du gouvernement ne disposent généralement d'aucun indicateur mesurable concernant les résultats des élèves, mais de nombreux enseignants chevronnés sont affectés à ces programmes.*
4. *Il faut veiller à ce qu'aucune coupe dans les services intégrés ne soit effectuée sans consultation et planification préalables avec les ministères de la Santé et du Développement social.*
5. *Il faut veiller à ce que la ministre de l'Éducation et du Développement de la petite enfance et le Cabinet reçoivent des évaluations claires et complètes de l'incidence du budget sur les recommandations des groupes de travail ministériels au sujet de l'inclusion et de la composition des classes.*

Conformément aux exigences de la *Loi sur le défenseur des enfants, des jeunes et des aînés*, le défenseur a transmis le rapport préliminaire au Bureau du Conseil exécutif. Il a été informé par la suite que le gouvernement avait accepté les cinq recommandations et avait l'intention de les mettre en œuvre.

LE CABINET PREND DES MESURES PAR L'INTERMÉDIAIRE DU BUREAU DU CONSEIL EXÉCUTIF

À en juger par les mesures que le gouvernement a prises après que le Bureau du Conseil exécutif s'est saisi de la question, il semble bien que le Cabinet n'eût pas prévu les conséquences de son budget initial. Le processus qui a suivi était rationnel, fondé sur des données probantes et semblait obéir à des principes directeurs clairs. Il a parfois été maladroit, ce qui est compréhensible, car il n'existe pas beaucoup de précédents pour un tel processus, mais compte tenu de la situation dans laquelle se trouvait le gouvernement, il a été mené aussi bien que possible.

Il semblerait qu'après avoir informé le défenseur que les recommandations préliminaires seraient acceptées, le ministère ait commencé à contacter les districts, entre le 22 et le 29 mai 2025, pour leur demander de lui indiquer les domaines qui auraient le plus de répercussions sur l'apprentissage des élèves et l'environnement scolaire. Les sept districts ont participé à ce processus et ont soumis des plans indiquant les domaines dans lesquels un financement supplémentaire aurait la plus grande incidence sur l'apprentissage des élèves.

De même, le ministère et le Bureau du Conseil exécutif ont commencé à examiner l'état de la prestation des services intégrés, qui est le processus au moyen duquel les principaux ministères sociaux aspirent à collaborer et à coordonner les services aux élèves ayant des besoins complexes. Il s'agissait d'un choix judicieux sur lequel le Conseil exécutif a mis l'accent, car l'incapacité à offrir des interventions appropriées en temps opportun entraîne une déstabilisation importante des classes, un recours beaucoup plus important à des pratiques illégales comme les plans de journée partielle et les salles d'isolement, et des cas où les écoles sont en difficulté parce que des ministères, comme celui du Développement social et de la Santé ne fournissent pas de services en temps utile alors que l'école a du mal à répondre aux besoins des élèves.

Lors de l'annulation de certaines coupes budgétaires, les districts scolaires ont reçu l'assurance que les coupes dans les services aux élèves seraient spécifiquement annulées. Il s'agissait d'une décision importante du Cabinet. Les dossiers documentaires démontrent manifestement que, dans le plan initial, 72 postes du secteur anglophone auraient été supprimés au sein des équipes intégrées de services aux enfants et aux jeunes et n'auraient pas été remplacés ailleurs. Certaines personnes touchées auraient pu postuler à des postes existants dans les écoles, mais en pratique, le nombre de personnes travaillant dans les services aux élèves aurait été nettement inférieur, alors que ce secteur est déjà mis à dure épreuve. Cette annulation rapide a réduit le risque de chaos en septembre.

Il faut reconnaître que le Bureau du Conseil exécutif a commencé à réunir d'autres ministères pour collaborer à la mise en place du modèle de prestation des services intégrés et nous examinerons ces mesures dans une section distincte.

À la mi-juin, le ministère était en mesure de fournir aux districts environ 14,6 millions de dollars de fonds rétablis pour des priorités qui correspondaient à celles énoncées par le gouvernement, à savoir l'alphabétisation, la numératie et le soutien à l'éducation. L'approche a différé selon les secteurs. Le secteur anglophone semble avoir travaillé avec plus de précision, rétablissant des financements assez détaillés pour des postes très particuliers et créant une liste poste par poste. Pour sa part, le secteur francophone a fourni des chiffres très arrondis destinés à des priorités générales comme l'alphabétisation, la numératie, le développement langagier et les services de soutien aux élèves. Bien sûr, les districts anglophones avaient provoqué une crise plus particulière en supprimant les équipes de prestation des services intégrés et en réduisant le nombre de postes dans les services aux élèves, tandis que les districts francophones n'avaient pas supprimé ce domaine. Compte tenu du risque de perturbation, la plus grande précision du secteur anglophone est logique et la différence ne permet pas de tirer de conclusion négative sur le processus de l'un ou l'autre secteur.

Par conséquent, les districts scolaires anglophones ont collectivement reçu 10,6 millions de dollars de financement supplémentaire et semblent avoir préservé 157,5 postes à temps plein, dont un nombre important sera effectivement affecté à l'enseignement en classe. Le secteur francophone a récupéré exactement 4 millions de dollars pour ses trois districts et le ministère n'a pas exigé des districts qu'ils fournissent des renseignements sur le nombre de postes d'enseignants qui seraient préservés.

Le retour d'un peu plus de 14 millions de dollars semble avoir minimisé la perte des aides en classe les plus adaptées aux résultats d'apprentissage fondamentaux.

En fin de compte, il semble que du côté anglophone du ministère, le financement ait permis de préserver le nombre de postes dont les titulaires travaillaient avec les élèves ayant des besoins spéciaux. Le plan initial prévoyait la suppression de 72 postes (dont les 55 affectés aux équipes de prestation des services intégrés) dans les 4 districts scolaires et le maintien uniquement des postes existants dans les domaines essentiels comme les enseignants-ressources, l'orientation et les services de soutien à l'éducation. Aujourd'hui, ces 72 postes ont été rétablis, même si les districts ont la liberté de restructurer l'usage qu'ils en font. Cinquante postes d'enseignants en classe ont également été rétablis, en mettant l'accent sur les premières années et l'allègement de la composition des classes, et 29 autres postes ont été créés pour aider les enseignants dans la maîtrise des aptitudes à lire, à écrire et à compter. Le secteur francophone fait état d'un réinvestissement proportionnel avec des priorités similaires, mais ne peut confirmer le nombre d'enseignants avec exactitude.

On peut dire que l'intervention du Bureau du Conseil exécutif et le processus de réexamen mené par le ministère ont permis de déterminer les priorités essentielles. La volonté du gouvernement d'accepter les critiques et de reconsidérer ses décisions a probablement évité un mois de septembre chaotique qui aurait nui aux enfants, submergé les enseignants et, à juste titre, mis les parents en colère.

Cela dit, le défenseur ne saurait manquer de souligner que le plan initial était bien plus dévastateur que ne le pensait le gouvernement. Si l'annulation des coupes a permis de juger 170 à 200 postes suffisamment importants pour être rétablis, cela ne signifie pas pour autant que le budget initial ait restitué des ressources aux salles de classe. Certains des enseignants qui ont perdu leur emploi dans les bureaux du district retrouveront individuellement leur poste dans les salles de classe, mais on ne peut vraiment pas affirmer que les ressources ont été réaffectées aux salles de classe.

Voici l'explication la plus charitable que l'on puisse donner au budget initial en ce qui a trait aux résultats du processus budgétaire : le Cabinet fut très mal informé. Cependant, cette réflexion devrait nous inciter à nous demander pourquoi le Cabinet avait une incompréhension aussi totale de l'ampleur des besoins du système. Le présent rapport se penchera sur cette question en mettant particulièrement l'accent sur la catastrophe qui a failli se produire avec la

suppression des équipes intégrées de services aux enfants et aux jeunes dans le secteur anglophone.

En bref, les lacunes en matière de gouvernance détaillées dans le rapport *Comment tout s'est écroulé* illustrent sans équivoque à quel point le gouvernement a été mal servi dans la préparation du budget 2025-2026. Il faut toutefois saluer la manière dont le Cabinet, par l'intermédiaire du Bureau du Conseil exécutif, est resté ouvert à des critiques raisonnables et a agi de manière ciblée en fonction des nouveaux renseignements pour minimiser l'incidence sur les écoles et les enfants. Il s'agit là d'une évolution positive, surtout si elle met fin à la négligence inexcusable dont a fait l'objet la prestation des services intégrés au cours des dix dernières années.

Le Bureau du Conseil exécutif a lancé un examen plus approfondi de la prestation des services intégrés en particulier et de la mise en œuvre des programmes sociaux en général. Dans un premier temps, il y a lieu d'être optimiste quant au fait que la recommandation de longue date du défenseur, selon laquelle le Bureau du Conseil exécutif doit assumer la responsabilité de veiller à l'efficacité de la prestation des services intégrés, sera enfin prise au sérieux. Le présent rapport souligne l'expérience de mort imminente de ce programme, à la fois comme un avertissement sur la négligence dont ont fait preuve les ministères dans la gestion du programme et pour mettre en évidence les signes encourageants qui ont accompagné l'intervention du Bureau du Conseil exécutif.

UNE CATASTROPHE ÉVITÉE (PEUT-ÊTRE POUR DE BON) DANS LA PRESTATION DES SERVICES INTÉGRÉS

Le retrait des équipes chargées de la prestation des services intégrés (PSI) aux enfants et aux jeunes des districts scolaires anglophones fut chaotique et mal géré.

La PSI est issue de deux rapports accablants publiés en 2008 par le défenseur de l'époque, Bernard Richard, l'un portant sur l'incapacité des ministères sociaux à coordonner leurs services à l'échelle du système, l'autre sur les échecs cuisants qui ont conduit au tragique destin d'Ashley Smith. Cette dernière était une adolescente qui, après avoir présenté de légers troubles du comportement, a fini par se suicider après avoir été isolée et maltraitée à plusieurs reprises dans un centre de détention pour mineurs, puis dans un établissement pour adultes. Les rapports du défenseur Richard ont mis en évidence un mélange tragique de mauvaise communication entre les fournisseurs de services, d'incapacité à intervenir en temps utile lorsque les problèmes se sont manifestés, et de non-recours à l'évaluation et aux recommandations de professionnels qualifiés. Ils démontrent aussi une tendance tragique du système à réagir de manière insuffisante et à investir trop peu lorsque les jeunes enfants ont

des problèmes gérables, puis à recourir à des mesures punitives et négatives lorsque les enfants plus âgés continuent à avoir des problèmes de comportement.

Le gouvernement de l'époque a réagi en mettant en place le régime de PSI, en chargeant le premier ministre de diriger directement la collaboration entre les ministères et en nommant des personnes de haut rang au niveau ministériel et bureaucratique pour diriger le processus de changement. En 2015, le gouvernement a transféré la responsabilité de la PSI vers le bas : au lieu d'un ministre haut placé et d'un haut fonctionnaire chargés de la coordination, un nouveau modèle prévoyant des équipes de PSI décentralisées a été adopté.

Les équipes de PSI aux enfants et aux jeunes sont l'outil qui permet d'identifier les enfants dont les besoins nécessitent une collaboration entre les ministères de la Santé, et de l'Éducation et du Développement social (ou, le cas échéant, de la Justice et de la Sécurité publique) et de les orienter vers des services fournis par une équipe de professionnels. Les équipes de PSI aux enfants et aux jeunes sont, en théorie, le cadre à l'intérieur duquel des personnes qualifiées issues de différents ministères collaborent et coordonnent les services, et tous les ministères s'engagent à leur fournir du personnel. Lorsque des professionnels de différents domaines, en particulier des professionnels de la santé mentale, des travailleurs sociaux et des éducateurs, doivent collaborer à l'élaboration de plans de services, des équipes de PSI étaient déployées. Au moment du budget 2025-2026, les districts scolaires anglophones comptaient 55 postes affectés à ces équipes dans les 4 districts, et un protocole d'entente régissait la collaboration entre les professionnels de la toxicomanie et de la santé mentale du ministère de la Santé et les travailleurs sociaux des ministères du Développement social ainsi que de la Justice et de la Sécurité publique.

Le travail de ces équipes et des titulaires des 55 postes s'ajoutait à celui des professionnels affectés aux écoles pour les services aux élèves. Il s'agissait de postes supplémentaires qui permettaient de fournir des services lorsque les services scolaires seuls ne pouvaient pas répondre aux besoins de l'enfant. Les professionnels de différents domaines au sein du système scolaire en soi pouvaient satisfaire aux besoins d'un certain nombre d'élèves. Certains cas complexes bénéficiaient des services des équipes de PSI aux enfants et aux jeunes, qui collaboraient à l'échelle locale.

Même si les équipes de PSI fournissaient des services, elles n'avaient pas la capacité d'affecter des ressources autres que celles que leurs propres membres offraient. Si des services et des ressources supplémentaires étaient nécessaires, une équipe clinique intégrée régionale en faisait l'examen pour ajouter des mesures de soutien supplémentaires. Si les besoins d'un enfant ou d'un jeune ne pouvaient être satisfaits dans le cadre des mandats et du financement régionaux, un plan de soins interministériel était élaboré et présenté à un comité régional des opérations. Si ce dernier estimait que les mandats et les budgets régionaux n'étaient pas suffisants, le plan était soumis au Comité provincial de soutien intégré (CPSI), qui est composé des directeurs des principaux ministères sociaux. Cependant, la décision prise en 2015 de décentraliser les services de PSI vers chaque ministère, puis d'en transférer la gestion vers le bas

de l'organigramme n'a donné lieu qu'à une intégration minimale. Un directeur de la PSI, qui ne relevait que du sous-ministre adjoint, fut affecté à divers moments au ministère de l'Éducation ou au ministère du Développement social, ce qui signifie qu'en pratique, il n'y a pas d'autorité centrale dont la responsabilité consiste à avoir une vue d'ensemble et à défendre les intérêts des enfants. Dans le cadre des processus qui visaient l'intégration, on n'a fait que placer des représentants ministériels dans des réunions où chacun défendait les règles et le budget propres à son ministère. Dans de trop nombreux cas, nous constatons que la PSI n'est pas une question d'intégration, mais de protection territoriale, où les budgets de chaque ministère sont gardés jalousement et où les fonds ne sont débloqués qu'après de longues batailles interministérielles, que le système était justement censé éviter.

Le manque de compréhension au sein du gouvernement quant à la structure et au fonctionnement de la PSI constitue un obstacle supplémentaire. Il existe un comité directeur au niveau des sous-ministres adjoints, où chaque ministère était représenté par un représentant et d'autres hauts fonctionnaires comme les directeurs généraux, mais il était détaché et inefficace quand vint le temps de remédier au manque de véritable intégration des services. De nombreux décideurs de haut niveau avec lesquels nous avons discuté ont affirmé qu'ils ne considéraient pas ce comité comme un moyen efficace de surmonter les obstacles aux services en temps réel. Il servait surtout à éloigner les conflits ministériels de ceux qui avaient le pouvoir de les résoudre, ce qui s'est révélé tout aussi contre-productif que cela puisse paraître.

Ainsi, en 2024, tous les ingrédients d'un désastre étaient réunis. La mise en œuvre des rapports du défenseur Richard en 2008 a mis en évidence un élément essentiel de la PSI : les hauts responsables, chargés de veiller à l'intérêt de l'enfant et non aux limites d'un ministère particulier, responsables des résultats et à l'écoute du premier ministre et du Conseil exécutif, pouvaient résoudre les conflits et recentrer les ministères sur les résultats. Les changements de 2015 semblaient avoir réuni dans une salle des représentants de niveau inférieur des différents ministères, chacun insistant sur le fait qu'il ne pouvait pas voir au-delà de ses politiques, et avaient créé une culture au sein de laquelle tous les responsables suffisamment haut placés pour résoudre le problème se voyaient dire qu'ils n'avaient pas à s'en préoccuper.

Si les membres des équipes de la PSI aux enfants et aux jeunes ont fait un excellent travail, lorsqu'ils avaient besoin de ressources, de planification ou de résolution de conflits, ils n'avaient personne vers qui se tourner pour obtenir une aide rapide et efficace. Les leviers qu'ils actionnaient n'étaient reliés à rien. Et franchement, ce dysfonctionnement semblait créer un confort assez douillet pour la direction : si le système peut être qualifié à juste titre de dysfonctionnel, les personnes ont une raison sur laquelle imputer le blâme lorsque les besoins des enfants ne sont pas satisfaits et que ceux-ci souffrent sous leur responsabilité.

Le Bureau du défenseur a traité d'un cas récemment qui illustre bien cette situation. Un enfant ayant des besoins complexes et des problèmes de comportement recevait divers services, notamment un soutien scolaire, des services de counseling après les heures de classe, une intervention comportementale et un soutien familial à domicile. La personne qui fournissait le

soutien familial et à domicile a quitté son emploi. La famille vivait dans une petite ville et tout le monde s'accordait à dire que le salaire prévu dans la politique de Développement social pour embaucher une nouvelle personne de soutien n'était pas suffisant. Par conséquent, la famille a perdu son soutien pendant des mois. Sans ce soutien et ce traitement supplémentaires à domicile, l'enfant a commencé à régresser. L'école a supplié le gouvernement pendant des mois, faisant appel à la Fédération des enseignants du Nouveau-Brunswick et au Bureau du défenseur, mais le ministère du Développement social est resté ferme sur sa position, affirmant qu'il ne pouvait déroger à sa politique parce que les personnes chargées du dossier étaient trop inexpérimentées pour accorder des exemptions. Au moment où le défenseur est intervenu et a porté l'affaire à l'attention du sous-ministre, l'enfant avait déjà perdu beaucoup de terrain et l'école dépensait beaucoup plus en mesures de soutien que ce qu'il aurait coûté au ministère du Développement social de remplacer le travailleur de soutien pour quelques dollars de plus par heure, et l'enfant était dans un plan de journée partielle.

En fin de compte, les contribuables ont payé plus cher pour que l'enfant reçoive moins d'aide, ce qui augmente le risque que l'enfant ait besoin de services encore plus coûteux à l'avenir, exactement la situation que le régime de PSI était censé éviter.

Il n'est donc pas surprenant qu'en 2024, les responsables des districts scolaires se sentent frustrés que les changements de 2015 les obligent à réaffecter les conseillers scolaires et les enseignants-ressources aux équipes de la PSI. Les soutiens que la contribution était censée débloquent étaient pris dans un système où ils devaient demander des services intégrés à des personnes qui n'avaient pas le pouvoir de les intégrer, et les personnes qui avaient le pouvoir de les intégrer semblaient se contenter d'ignorer le problème, car cela permettait de rejeter indéfiniment la responsabilité sur d'autres ministères.

Au milieu de la bureaucratie inefficace de la structure, les enfants étaient laissés pour compte.

De claires leçons ont découlé des décisions désastreuses de 2015 : sans leadership de la part du gouvernement central, l'efficacité de la PSI a diminué et le système est devenu moins efficace et parfois négligé. Le Bureau du défenseur a notamment examiné de nombreux dossiers dans lesquels les écoles et les enseignants se sentaient abandonnés par d'autres ministères. Trop souvent, une école signale qu'un enfant est en difficulté, mais l'aide des autres ministères (évaluations, services à la famille, interventions du système de santé, coordination avec la protection de l'enfance et interventions comportementales) avance à la vitesse de la bureaucratie. Trop souvent, comme l'école est le seul endroit où l'enfant se rend physiquement chaque matin, les autres ministères n'ont aucune incitation à apporter rapidement leur aide et ne subissent que rarement les conséquences de leur lenteur. Le centre du gouvernement, le Cabinet du Premier ministre et le Bureau du Conseil exécutif ont largement abdiqué leur rôle entre 2015 et aujourd'hui, laissant les ministères se débrouiller seuls avec ces dossiers. En l'absence de mesure des résultats et de sanctions en cas de manquement à l'obligation d'aider les enfants, le système s'est atrophié et les enseignants et les écoles ont dû faire face aux conséquences.

À la lecture des rapports du défenseur Richard de 2008, les avertissements semblent s'appliquer parfaitement au système scolaire actuel. Les enseignants ne disposent d'aucun moyen efficace pour signaler les cas qui nécessitent une aide, les réponses sont souvent lentes et les enfants sont laissés pour compte pendant des années jusqu'à ce qu'ils disparaissent tout simplement parce que personne ne sait quoi faire.

Le nombre d'enfants placés dans des plans à journée partielle s'est enlisé, passant d'une douzaine au maximum à plus de 500. Les salles d'isolement, où les enfants se retrouvent lorsque toutes les autres mesures ont échoué, font désormais partie de la conception des écoles, même si la loi n'autorise pas leur usage. Le gouvernement provincial a perdu un arbitrage coûteux parce que les enseignants ont été laissés seuls face aux agressions violentes d'un élève pendant des années, sans évaluation extérieure ni renforcement des services, avec pour seule consigne de tenir bon – notre bureau est au courant de nombreux cas similaires. Malheureusement, quand un enfant présente des problèmes de comportement extrêmement perturbateurs, le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance ne finance généralement pas d'évaluations urgentes ni de services externes intensifs et ciblés pour remédier au problème. Les enseignants sont laissés à eux-mêmes pour gérer la situation jusqu'à ce qu'elle devienne ingérable, et l'enfant disparaît de l'école. Aujourd'hui, le système ignore les enfants pendant des années, puis enfreint la loi pour les faire disparaître quand il n'y a plus de solutions, et dans la politique du ministère, personne n'est tenu responsable de cette situation, encore moins le ministère lui-même.

Pendant ce temps, les enfants pris au beau milieu, ceux que l'ancien premier ministre Frank McKenna a un jour qualifiés de manière officieuse, mais pertinente de « gravement normaux », sont laissés pour compte. Les salles de classe sont tellement submergées par les cas extrêmes issus de la négligence bureaucratique que les enfants qui luttent en silence et ont besoin d'un peu d'aide sont laissés de côté. Depuis 2010, le taux d'alphabétisation dans le système anglophone est passé de 83 % à un peu plus de 50 %, ce qui signifie que chaque année, environ 2 000 à 3 000 enfants qui faisaient auparavant l'objet d'interventions tombent désormais à la traîne. Le retard dans l'acquisition de compétences essentielles dès le plus jeune âge est un facteur prédictif majeur de problèmes futurs en matière de comportement, d'absentéisme et de mauvais résultats scolaires.

Si tout autre système qui (a) n'était pas géré par le gouvernement et (b) qui n'accablait que des enfants s'effondrait aussi gravement en moins d'une décennie, il subirait une profonde réforme.

On pourrait penser qu'en raison de ces problèmes qui rongent le système et incitent les enseignants à quitter la profession, les hauts responsables du ministère seraient très intéressés par les questions comme la prestation des services intégrés et y accorderaient une attention particulière.

Notre enquête a révélé qu'ils ont trop rapidement accepté des platitudes sur le maintien de la philosophie de la PSI et ont été trop passifs à poser de vraies questions aux districts sur les opérations.

Comme le démontrent les documents du secteur anglophone du ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance, les hauts responsables ont déployé des efforts inadéquats pour évaluer l'incidence des coupes budgétaires sur les équipes de PSI et d'empêcher les districts d'éliminer ces dernières, ils n'ont que commencé à présenter un intérêt pour ces coupes que lorsque le défenseur leur a posé des questions à ce sujet. Devant ces questions, la réaction des hauts responsables s'est limitée à l'élaboration d'arguments destinés au public afin de désorienter ce dernier, ainsi que les élus, quant à l'incidence des coupes budgétaires sur les enfants. Voici ce qui a été fait :

1. En février 2025, le ministère de l'Éducation a entrepris un examen du fonctionnement des équipes de PSI aux enfants et aux jeunes. Les hauts fonctionnaires du ministère de l'Éducation ont consulté les professionnels des équipes de PSI et d'autres éducateurs de première ligne du système scolaire anglophone pour rendre compte de l'efficacité de ces équipes et formuler des recommandations.
2. Le 18 mars 2025, le gouvernement du Nouveau-Brunswick a publié son budget et ses prévisions budgétaires pour 2025-2026, qui exigeaient des districts scolaires qu'ils effectuent des coupes budgétaires de 43 millions de dollars pour respecter les obligations juridiques auxquelles le gouvernement provincial avait souscrit dans ses conventions collectives avec le personnel. Les districts ont été informés de leur part de ces coupes budgétaires dans les jours qui ont suivi, par des appels téléphoniques des hauts responsables du ministère de l'Éducation.
3. Le 19 mars 2025, les fonctionnaires du ministère de l'Éducation chargés de l'examen de la PSI ont informé la haute direction du ministère et les directeurs généraux de chaque district scolaire anglophone que les consultations avec les personnes en première ligne des équipes de la PSI et les professionnels des services aux élèves dans les écoles étaient presque terminées et que des recommandations visant à améliorer le système suivraient.
4. Le 21 mars 2025, un directeur général a écrit pour faire part de ses préoccupations concernant le processus de consultation du rapport, en particulier l'absence de plans visant la participation des dirigeants des districts. Il a en outre indiqué qu'il s'intéressait au processus de retrait de tout le personnel de son district des équipes de la PSI aux enfants et aux jeunes, car il était d'avis que le processus ne fonctionnait pas. Il a demandé s'il existait un processus permettant de faire part de ses préoccupations concernant le manque de réactivité du modèle de PSI existant.

5. Le 26 mars 2025, un directeur du ministère de l'Éducation a indiqué qu'un protocole d'entente interministériel régissait l'obligation de participer à la PSI avec d'autres ministères et qu'il faudrait se renseigner davantage sur le préavis ou le processus de retrait. Le directeur a ajouté que les directeurs généraux avaient un représentant au sein du comité directeur interministériel de la PSI et que c'était le moyen approprié pour faire part de leurs préoccupations.
6. Le 3 avril 2025, le district scolaire anglophone East a commencé à retirer des postes de ses équipes de PSI aux enfants et aux jeunes, et en a informé le ministère de l'Éducation le 4 avril 2025.
7. Le 23 avril 2025, le district scolaire anglophone West a informé le ministère de son intention de réaliser des économies de 1 017 712 \$ en supprimant les 15 postes que le district destinait aux équipes de PSI aux enfants et aux jeunes. Même si la note d'information du district au ministère indiquait que bon nombre des titulaires de ces postes reprendraient leur travail dans les écoles, il était également clair que la coupe entraînerait une réduction nette de 15 postes. La note indiquait aussi que les compressions toucheraient des postes d'enseignant destinés à améliorer la composition des classes et entraîneraient une réduction du nombre total d'assistants en éducation, ce qui constituerait une violation à première vue des droits de la personne en raison du non-respect de l'obligation d'accommodement envers une centaine d'enfants ayant une incapacité.
8. Le 23 avril 2025 également, le sous-ministre du secteur anglophone a confirmé avoir reçu les plans de réduction dans le district scolaire anglophone West et a demandé des renseignements sur le nombre de postes qui seraient maintenus. Les documents fournis ne font état d'aucune question complémentaire concernant l'incidence de cette mesure sur les enfants.
9. Le 24 avril 2025, un directeur du ministère de l'Éducation travaillant avec les équipes de PSI a écrit aux quatre directeurs généraux pour leur proposer une rencontre en vue d'examiner les préoccupations concernant la PSI et de discuter des moyens d'améliorer le fonctionnement de cette dernière. Ces courriels sont restés sans réponse jusqu'en mai et, dans certains cas, il n'y a aucune trace de réponse.
10. Le 30 avril 2025, un rapport préliminaire interne sur l'amélioration des équipes de PSI a été diffusé à l'ensemble des hauts cadres du ministère. Il résumait ainsi les conclusions formulées :

« Les équipes de PSI continuent de fournir des services essentiels, créatifs et collaboratifs malgré des obstacles systémiques difficiles. Des investissements

ciblés dans les infrastructures, le personnel et la clarification des relations interministérielles leur permettront d'en arriver à de bons résultats. »

11. Le 1^{er} mai 2025, les représentants élus ont commencé à expliquer publiquement que les postes d'enseignement n'étaient pas supprimés, mais « réaffectés aux salles de classe ».
12. Le 2 mai 2025, à 11 h 29, un directeur régional chargé des questions liées aux enfants et à la santé mentale a écrit à deux directeurs pour leur faire part de ses préoccupations urgentes concernant la suppression généralisée de tous les postes des équipes de PSI dans les districts scolaires anglophones. Il informa le ministère de l'Éducation qu'il avait reçu des renseignements crédibles selon lesquels des notes de service à ce sujet avaient été envoyées au personnel d'au moins deux districts, que deux autres districts étaient indécis et qu'un directeur de district avait affirmé au téléphone qu'il se peut que les postes soient supprimés pour « faire des économies ». Le courriel se terminait par l'avertissement suivant : « Cette mesure aura des répercussions sur notre capacité à offrir des services aux jeunes. »
13. Dix-huit minutes après avoir reçu cet avertissement concernant la suppression potentielle de tous les postes des équipes de la PSI dans les quatre districts et les répercussions que cette mesure entraînerait sur les jeunes, l'un des directeurs du ministère de l'Éducation transmet l'avertissement directement au sous-ministre du secteur anglophone.
14. Ayant été averti à 11 h 29 que les postes des membres d'équipes de PSI qui s'occupent des enfants vulnérables étaient menacés et que cette décision « aura des répercussions » sur les services fournis à ces enfants, le sous-ministre a envoyé un courriel de deux phrases aux quatre directeurs généraux à 11 h 51, lequel mentionnait ce qui suit :

« Messieurs, certains de ces titulaires sont-ils réaffectés aux salles de classe? Je souhaite seulement savoir comment je vais communiquer cette information et ce à quoi je peux m'attendre. »

15. Le 5 mai 2025, le défenseur a contacté par courriel les sous-ministres des secteurs anglophone et francophone du ministère de l'Éducation pour leur faire part de ses préoccupations concernant les coupes signalées au sein des équipes de la PSI et parmi les professionnels offrant des services aux enfants, notamment :

« Nous avons reçu aujourd'hui deux communications nous informant que les membres des équipes [de PSI] aux enfants et aux jeunes ont été avisés que leurs postes pourraient être supprimés.

Je sais que lorsque nous nous sommes entretenus, vous étiez convaincus que les districts comprenaient que les postes d'assistants en éducation ne devaient pas être supprimés et que les cibles en matière de postes supplémentaires devaient être revues à la hausse.

Les services et les postes de PSI sont-ils considérés comme des « cibles légitimes » pour les coupes? »

Le sous-ministre du secteur francophone a répondu le jour même qu'aucune suppression de postes au sein des équipes de la PSI n'était envisagée du côté francophone. Le 6 mai 2025 à 6 h 31, le sous-ministre du secteur anglophone a répondu ce qui suit :

Les districts (je vais confirmer auprès des quatre, car l'un n'avait pas encore finalisé son plan) ont choisi de rapprocher les enseignants et les conseillers scolaires des élèves des équipes [de PSI] aux enfants et aux jeunes. Je vous communiquerai cette information dès que j'en aurai reçu la confirmation.

16. Quelques heures après avoir reçu la réponse initiale, le défenseur a demandé des précisions concernant une ambiguïté dans le message. Il a soulevé la différence entre le simple transfert du même nombre de postes vers l'école et des réductions réelles où des postes seraient supprimés et où certains employés pourraient être transférés vers d'autres postes déjà existants dans l'école. Le 6 mai 2025, entre 11 h 56 et 12 h 52, le défenseur et le sous-ministre du secteur anglophone ont eu l'échange suivant :

DÉFENSEUR : Je vous remercie pour votre réponse. Je sais que les choses évoluent rapidement. Je veux juste m'assurer de bien comprendre... voulez-vous dire que oui, les équipes [de PSI] aux enfants et aux jeunes ont été réduites parce qu'il y a des enseignants et des conseillers plus proches des élèves?

SOUS-MINISTRE : Non. D'après ce que j'ai compris, et je cherche à clarifier les choses, les enseignants et les conseillers sont « retirés » pour se rapprocher des élèves. Le concept et le service de la PSI seront maintenus, mais sous une forme différente.

DÉFENSEUR : *Pouvez-vous m'en dire davantage sur ce que vous entendez par « forme différente »? Ce n'est pas ce que disent les districts.*

SOUS-MINISTRE : *Je vous tiendrai au courant. Je vais vérifier auprès de chacun, car ils n'ont pas tous la même approche (et n'ont pas mis en place le même système).*

DÉFENSEUR : *D'accord, merci. Je préfère vous prévenir tout de suite : je voudrais également savoir quelles discussions vous avez eues avec le bureau de Jim Mehan (sous-ministre du Développement social). Il semble en effet que le ministère a investi 10 millions de dollars en vue d'améliorer la PSI pour les enfants pris en charge, mais personne ne s'est concerté, personne n'a prévu de supprimer les aides de l'EDPE, ni même élaboré un plan que quelqu'un puisse expliquer les faits au défenseur en temps réel.*

17. Dix minutes plus tard, le 6 mai 2025 à 13 h 02, le sous-ministre adjoint du secteur anglophone a envoyé le courriel suivant aux quatre directeurs généraux de district :

*Bonjour à tous,
J'aimerais recueillir des renseignements sur les changements apportés à la PSI.
Pourriez-vous me donner des détails au sujet de ce qui suit?*

- Combien de postes sont supprimés au sein de la PSI et en quoi consistent-ils?*
- Où les titulaires ces postes se retrouveront-ils (renforcement des effectifs existants dans les écoles ou remplacement là où des postes ont été supprimés)?*
- Des discussions ont-elles eu lieu avec DS, Santé ou JSP au sujet de ces changements?*
- Comment [sic]*

Merci à tous pour votre travail. Je sais que ces mesures sont difficiles. Je cherche simplement à en comprendre la teneur pour pouvoir communiquer en votre nom ce qui est entrepris.

18. Le 7 mai 2025, le défenseur a appris des membres de l'équipe que les coupes budgétaires imminentes dans la PSI des districts scolaires avaient été évoquées lors d'une réunion avec la direction du ministère du Développement social, qui n'était pas au courant des changements à venir.
19. Le 7 mai 2025 à 12 h 49, le ministère avait compilé les résultats de trois des quatre districts dans un tableau qui a été communiqué aux hauts responsables. Ce tableau indiquait que les 3 districts avaient supprimé 36 postes d'enseignants-ressources et de

conseillers travaillant directement avec les élèves. Il indiquait par ailleurs que dans la plupart des cas, aucun autre service de PSI n'avait été officiellement informé et que la prémisse de la question du défenseur était correcte, à savoir que les postes avaient été supprimés et qu'ils n'étaient pas maintenus et réaffectés à des écoles. Il n'y a eu que très peu, voire aucun transfert de postes de la PSI vers les écoles. En substance, les districts ont supprimé tous les postes des équipes de la PSI pour éviter de supprimer des postes dans les écoles, mais il s'agissait simplement de choisir où supprimer, et non où ajouter. Voici tout ce qui a pu être dit à propos des personnes transférées vers les écoles : on a supposé que de nombreux employés pourraient postuler à des postes déjà existants dans les écoles, mais même cela devait attendre la fin du processus de recrutement et l'application des règles d'ancienneté, et ne pouvait être affirmé de manière définitive. Comme l'a averti un directeur :

Cette possibilité leur sera offerte en tant qu'enseignants en vertu du contrat B. Nous ne savons pas encore dans quelles écoles [ils finiront]. Certains pourraient postuler à des postes de direction vacants.

20. Le 9 mai 2025, le ministère a fourni ses premières réponses publiques concernant les coupes dans les équipes de PSI et la suppression de ce qu'il savait désormais être 55 postes directement au service des élèves, pour une économie de plus de 3 millions de dollars. Les déclarations publiques du ministère reprenaient le même discours que celui utilisé pour annoncer d'autres coupes budgétaires dans le district, à savoir que les postes réapparaîtraient dans les salles de classe, même si les hauts responsables du ministère savaient que ces postes seraient simplement supprimés, mais que certaines des personnes licenciées pourraient reprendre des fonctions existantes dans les salles de classe.
21. Le vendredi 9 mai 2025, peu après 17 h, le défenseur a remis une copie de son rapport préliminaire et de ses recommandations mentionnés ci-dessus au Bureau du Conseil exécutif et aux ministères.
22. Le lundi 12 mai 2025, à 11 h 50, le gouvernement a officiellement informé le défenseur que le Conseil exécutif avait examiné le rapport et que le gouvernement « s'engageait à donner suite aux cinq recommandations. »
23. Le 17 mai 2025, le défenseur a été informé que le comité directeur de la PSI, composé de hauts responsables des ministères et des régions, s'était réuni et avait commencé à examiner les moyens de répondre aux préoccupations historiques des districts scolaires et du Bureau du défenseur concernant la réactivité de la PSI.

24. Vers le 22 mai 2025, le ministère, par l'intermédiaire de la ministre, a commencé à faire des déclarations publiques concernant une éventuelle réévaluation des coupes budgétaires.
25. Le 26 mai 2025, le ministère a contacté les districts scolaires pour les inviter à soumettre des propositions concernant l'annulation éventuelle de certaines coupes et pour les informer que le financement des équipes de PSI aux enfants et aux jeunes serait restitué aux districts, avec l'espoir que les équivalents temps plein au service des enfants en matière de ressources et d'orientation seraient maintenus.
26. Le 26 mai 2025 également, le sous-ministre du secteur anglophone a répondu aux questions posées le 6 mai 2025 par le défenseur concernant les coupes imposées à la PSI et a indiqué ce qui suit :

Hier, une note a été envoyée aux quatre districts anglophones pour assurer le maintien des postes de conseillers scolaires et d'enseignants-ressources et le retour aux districts du financement correspondant.

Dans les quatre districts anglophones, le personnel enseignant des équipes [de PSI] aux enfants et aux jeunes sera réaffecté dans les écoles, y compris les conseillers en orientation et les enseignants-ressources. Sans s'adresser à des personnes en particulier, les rôles continueront à appuyer les élèves. Les élèves actuels et futurs qui ont besoin d'un soutien continueront à profiter de la PSI en tant qu'approche globale, le premier soutien étant apporté à l'école, puis en partenariat avec des professionnels d'autres ministères et organismes si nécessaire.

Dans deux districts, les travailleurs sociaux scolaires seront également décentralisés vers les écoles. Il s'agit des districts anglophones East et South.

En ce qui concerne les discussions entre les ministères partenaires, nous avons discuté avec DS et Santé ainsi que le MEDPE et l'EECD tant sur le plan du sous-ministre que dans l'ensemble des organisations. Les SMA se sont réunis et poursuivent le dialogue et une réunion du comité directeur est prévue cette semaine.

27. Le 26 mai 2025 également, le défenseur a répondu à la mise à jour en posant des questions clés. Il a dit approuver le rétablissement des 55 postes d'enseignants ETP dans le système. De cette façon, il serait au moins désormais vrai que les ETP seraient ajoutés aux écoles et que les déclarations externes du ministère seraient vraies, du moins rétroactivement. Toutefois, le défenseur s'est dit préoccupé par le fait que la décision de

supprimer les équipes de PSI aux enfants et aux jeunes au profit d'équipes scolaires renforçait un processus qui s'était mis en place par accident. Il a posé six questions auxquelles le gouvernement devait absolument répondre :

- *Quels résultats précis ou mesurables cette modification administrative vise-t-elle à améliorer? Comment seront-ils mesurés?*
- *Quel est le plan de transition en place pour assurer la continuité de la couverture? Êtes-vous en mesure aujourd'hui de m'assurer, officiellement, qu'il y aura une continuité de la couverture de la PSI pour tous les élèves qui en bénéficient actuellement? Si oui, cette attente a-t-elle été communiquée aux districts et comment?*
- *Si les personnes qui faisaient auparavant partie des équipes [de PSI] aux enfants et aux jeunes étaient réaffectées à des postes au niveau de l'école (et peuvent être différentes personnes) quelles sont les mesures en place à partir du 30 juin pour assurer la coordination des services pendant les mois d'été, période durant laquelle les élèves ne sont pas dans un milieu scolaire?*
- *Si les personnes qui fournissaient auparavant des services intégrés coordonnés au niveau du district se trouvent désormais dans les écoles, qui est le responsable chargé d'assurer la coordination avec les autres ministères? Ce bureau se trouve-t-il dans chaque école ou y a-t-il une participation au niveau du district?*
- *Êtes-vous en mesure de confirmer catégoriquement qu'il n'y aura aucun changement dans les normes ou le niveau des types de cas qui seront orientés vers les services de santé mentale intégrés? Y aura-t-il des types ou des catégories d'interventions comportementales qui seront désormais prises en charge au sein des écoles?*
- *Combien d'élèves placés à l'heure actuelle dans des plans à journée partielle recevront des services intégrés pendant les mois d'été et quelle sera la façon dont ces derniers seront dispensés? Existe-t-il un protocole ministériel sur la manière dont les élèves placés dans des plans à journée partielle recevront des services si les interventions sont désormais liées aux écoles?*

28. Bien que le ministère n'ait pas encore été en mesure d'apporter de réponses concrètes à ces questions en temps réel, ces dernières ont été immédiatement transmises aux autres ministères et régions travaillant sur la question de la PSI et le Conseil exécutif a réuni les parties afin de fournir un compte-rendu commun au défenseur le 2 juin 2025. Tous les ministères et les districts ont estimé qu'ils pouvaient évoluer dans une structure différente malgré les lacunes reconnues du processus. Les grandes lignes du plan étaient les suivantes :

- Le gouvernement rétablirait le financement des 55 postes des équipes de la PSI précédemment supprimés et ce financement ne servirait pas à reconstituer les équipes de la PSI, mais à renforcer les soutiens scolaires que les équipes de services de soutien à l'éducation étaient chargées de fournir.
- Les bureaux des districts scolaires conserveraient une position centrale chargée de coordonner et d'intégrer les services avec d'autres ministères et régies de santé si nécessaire, et s'engageraient à respecter les principes de la prestation des services intégrés.
- Le Conseil exécutif disposerait d'un poste et de processus pour gérer les différends et les goulets d'étranglement en matière de financement au sein du système existant, tout en élaborant un modèle amélioré et plus responsable de prestation des services intégrés, qui constituerait une priorité absolue du gouvernement.
- Toutes les régies et tous les ministères participants se sont engagés à continuer de couvrir les élèves actuellement pris en charge par les équipes de PSI, à appliquer des normes similaires et à planifier la transition durant l'été alors qu'un nouveau modèle fait l'objet d'une élaboration.

29. Le 12 juin 2025, les districts scolaires ont officiellement été informés que plus de 14 millions de dollars leur seraient restitués en fonction de la détermination des coupes budgétaires qui selon eux auraient eu la plus grande incidence sur l'apprentissage des élèves. La plupart des demandes des districts qui avaient des répercussions sur l'enseignement en classe, le leadership en matière d'alphabétisation et de numératie, les services aux élèves et l'inclusion, ainsi que la composition des classes ont mené au rétablissement du financement des districts. Au total, le financement a permis de rétablir entre 185 et 200 postes d'enseignant et de services aux élèves. Les domaines dans lesquels les districts ont demandé un réexamen et ont été rejetés concernaient généralement les assistants en éducation, les assistants de bibliothèque et les responsables dans des domaines autres que l'alphabétisation et la numératie, comme la musique.

30. Le 13 juin 2025, les sous-ministres des deux secteurs du ministère ont envoyé une note de service aux autres partenaires de la PSI. Ils affirmèrent ainsi l'engagement du ministère envers le modèle et le plan de collaboration visant à faire fonctionner la nouvelle structure des districts.

LEÇONS TIRÉES

Comme indiqué dans l'avant-propos, la présente consiste en deux parties. Une fois que le Cabinet a bien compris les effets des coupes proposées, les mesures prises par le gouvernement ont été très efficaces. Une attention réelle a été accordée à la PSI au cœur même du gouvernement, plus qu'au cours des dix dernières années combinées, et les dirigeants des districts scolaires et du gouvernement central ont effectué un travail efficace afin de déterminer les dépenses les plus nécessaires pour les enfants.

Toutefois, si le Conseil exécutif a dû travailler efficacement dans un délai très court, c'est en raison de certains échecs de gouvernance qui ont rendu nécessaire son intervention plus directe. Ce revirement était requis, car le Cabinet avait pris une décision mal éclairée – il s'agit là d'un sérieux échec de gouvernance étant donné l'importance des services et l'incidence sur tous les enfants – ceux qui font l'objet d'interventions et les enfants dont la salle de classe est touchée lorsque le système ne réussit pas à aider leurs camarades.

- Aucun modèle efficace n'a été établi pour les coupes lors des étapes essentielles du processus budgétaire. Les contours des effets dévastateurs de ces dernières auraient été évidents si un stagiaire d'été avait passé deux heures à examiner les organigrammes accessibles au public. Pourtant, le processus budgétaire, qui était éclairé par des renseignements beaucoup plus détaillés et précis, n'a pas fourni aux élus ni au personnel l'information adéquate ni même une compréhension des principes budgétaires de base.
- Il n'y a pas eu de travail adéquat effectué, que ce soit par les ministères ou le Cabinet, de s'attaquer vraiment aux causes des résultats d'élèves à la baisse ou aux priorités pour les aborder. Par conséquent, il n'y avait aucun processus qui aurait permis de faire connaître les priorités du Cabinet, et encore moins de les respecter, dans le processus budgétaire. Le ministère s'est montré trop passif dans la surveillance des répercussions de ce que ses dirigeants savaient être des coupes importantes et des risques inhérents à l'effondrement de la PSI, même lorsqu'il a reçu des renseignements clairs qui auraient dû l'inciter à agir. En effet, un district scolaire lui a fourni des conseils écrits indiquant que le ministère risquait de commettre des violations à première vue de la *Loi sur les droits de la personne* et rien n'indique que cette situation ait même mérité d'être reconnue comme telle et encore moins avoir fait l'objet d'un suivi de la part de la direction du ministère.
- Malgré les commentaires constants des enseignants de première ligne selon lesquels l'échec à gérer la composition des classes et les interventions auprès des élèves ayant des besoins particuliers submergeait le système, le ministère a tardé à réagir pour remédier aux lacunes du système. Même si les responsables des districts scolaires étaient apparemment mécontents (et à juste titre) depuis des années, aucun processus

n'avait été mis en place pour écouter ces préoccupations ou y répondre. Les changements apportés à la PSI en 2015 et le retour à un niveau élevé d'élèves groupés selon les aptitudes dans le système ont été désastreux en matière de résultats mesurables et observables. Les enseignants de première ligne et les équipes de la PSI ont effectué un travail admirable, mais les demandes d'interventions rapides et de ressources adéquates ont été systématiquement ignorées. Si les responsables des districts scolaires avaient raison de dire qu'ils avaient reçu l'ordre de réaffecter des postes d'enseignant à temps plein aux équipes de PSI et qu'ils n'obtenaient pas toujours un soutien plus rapide en retour, il est également vrai que personne ne s'est particulièrement mobilisé pour remédier à ce problème ou même pour communiquer l'urgence de la situation. Il est frappant de constater que, si les districts scolaires et le ministère se sont empressés de déclarer que le statu quo ne constituerait pas la bonne solution, une fois les coupes budgétaires ordonnées, personne ne disposait de données pour étayer cette affirmation, ni même de mesures qui auraient permis de répondre à cette question. (Le district scolaire anglophone West, qui a eu le mérite de faire un suivi des orientations vers les services de soutien à l'éducation et la PSI, est une exception notable.)

- La liste de plus de 170 postes d'enseignant qui ont été épargnés illustre à quel point le Cabinet était sensible aux besoins des salles de classe et des enfants qui les fréquentent, une fois alerté aux répercussions des coupes budgétaires. Toutefois, cette observation a deux facettes. Le gouvernement, s'appuyant sur des arguments préparés par le ministère, a passé les semaines entre le discours budgétaire du 18 mars 2025 et l'acceptation des recommandations du défenseur le 12 mai 2025 à continuer d'affirmer que le budget contenait une hausse des ressources allouées aux salles de classe. De toute évidence, s'il y avait plus de 170 enseignants travaillant dans les domaines de l'enseignement en classe, de l'alphabétisation, de la numératie et de l'inclusion dont les emplois devaient être préservés, alors le budget initial n'allait jamais, même de loin, permettre de faire ce qui avait été annoncé au public. Il était également faux de la part du ministère d'affirmer que les changements apportés à la PSI étaient le signe d'un transfert des ressources vers les salles de classe, car (a) le ministère savait très bien que les postes supprimés ne seraient pas remplacés et (b) le ministère ne « faisait » rien, puisqu'au 7 mai, il demandait encore aux districts ce qui se passait et le gouvernement a continué de fournir des arguments qui nous semblent au mieux trompeurs, voire parfois totalement faux.

UN SYSTÈME ÉDUCATIF EN PLEIN CHAOS

Ce n'est pas facile à dire, mais le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance s'est montré incapable d'aborder une crise dans le domaine de l'éducation. Les enseignants sont débordés et les enfants n'apprennent pas. Il est difficile d'affirmer si cette situation est attribuable à un manque de ressources et d'attention de la part du pouvoir exécutif ou à l'échec bureaucratique à orienter les discussions difficiles. Cependant, en tant qu'établissement collectif, le gouvernement du Nouveau-Brunswick n'a jamais examiné les résultats désastreux et ne s'est jamais imposé de dire « voici pourquoi nous avons obtenu ces résultats, voici les causes profondes, voici les leviers politiques les plus directement liés à ces problèmes, voici les ressources pour y remédier, et voici la norme à laquelle nous devons tous nous conformer ».

Les échecs du ministère en matière de structure, de planification, de responsabilisation et de culture organisationnelle ont été mis à nu par ce fiasco budgétaire. Il serait injuste de suggérer que tous ces problèmes sont survenus au cours des mois qui ont précédé le budget. Il serait toutefois inexact d'affirmer que ce fiasco budgétaire permet d'avoir confiance dans le fait que les personnes dont les décisions ont une incidence sur les enfants comprennent la gravité et l'urgence de la situation. Dix ans d'échecs à l'endroit des enfants ne peuvent pas devenir vingt, à moins que le gouvernement n'ait l'intention de payer le prix humain et financier pour avoir sacrifié une génération au nom d'un changement progressif.

Ce rapport se terminera par des recommandations sur la manière d'entreprendre le difficile travail consistant à accepter que le système éducatif n'ait pas rempli sa mission envers les enfants au cours de la dernière décennie, à comprendre pourquoi nous en sommes venus à ce point et à choisir les leviers les plus efficaces et les plus fondés sur des données probantes pour inverser la tendance. Le tout doit commencer par une évaluation honnête de la manière dont le ministère doit se réformer.

Premier échec

Le ministère a des communications inefficaces avec les districts scolaires.

Il est frappant de constater que les représentants officiels du ministère ont des communications inefficaces avec les districts scolaires, même lorsqu'ils ont imposé à ces derniers une cible de réduction des coûts considérable. En général, lorsque des fonds importants sont attribués ou supprimés, le ministère réunit les dirigeants des districts pour établir des modèles fiables de ce qui pourrait se passer dans différents scénarios, et leur fournit des directives et des conseils pour aligner les décisions des districts sur les directives provinciales, en particulier en matière d'obligations juridiques. Il ne s'agit pas ici de réclamer une centralisation accrue, mais le ministère a franchi la ligne qui sépare le respect des limites du désengagement et du désintérêt.

Cette situation semble découler d'un problème plus profond, qui sera abordé dans les points suivants.

Deuxième échec

Le ministère n'a pas de définition uniforme des rôles respectifs du ministère et des districts scolaires, ni des questions qui devraient conduire à l'autonomie sectorielle.

Nous étions préoccupés par la fréquence à laquelle les hauts fonctionnaires et les élus répondaient à l'argument selon lequel « nous ne pouvons pas dire aux districts ce qu'ils doivent faire » alors que la prestation des services intégrés fut démantelée sans plan. Cette situation s'est répétée dans un certain nombre de domaines essentiels dans l'élaboration des politiques au cours des dernières années. C'est tout à fait inacceptable, tant sur le plan juridique que factuel. Pour ajouter à l'absurdité, le ministère n'applique que de manière aléatoire sa propre logique erronée quant au moment où il peut exercer son autorité.

Pour être clair, l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick est l'ultime autorité en matière d'éducation. Les districts scolaires n'ont que l'autorité que la législature choisit de leur attribuer en vertu de la *Loi sur l'éducation*, et cette dernière confère la plupart des pouvoirs au ministre. Le ministre est délégué pour élaborer les politiques dans la plupart des domaines et les districts sont généralement limités à l'élaboration de politiques « qui ne sont pas incompatibles » avec celles du ministre.

Il est vrai qu'au Nouveau-Brunswick, le gouvernement a l'obligation constitutionnelle d'assurer le contrôle local des questions linguistiques et culturelles concernant les deux communautés linguistiques, et une obligation différente, mais également constitutionnelle, de permettre aux gouvernements des Premières Nations de gérer les questions éducatives et de conclure des accords sur les services de nation à nation. Toutefois, cela ne change rien au fait que l'Assemblée législative et la ministre sont les décideurs quant à la manière dont le système structure ces obligations, et rien dans ces exigences n'oblige le ministère à être aussi passif et impuissant qu'il l'est devenu sur des questions clés.

Par exemple, le ministère a affirmé à plusieurs reprises qu'il ne pouvait même pas imposer aux districts des obligations de déclaration concernant l'utilisation de plans à journée partielle, les salles d'isolement, les aménagements pour les élèves ayant une incapacité et la prestation des services intégrés. Cette affirmation est absurde proprement dite. D'abord et avant tout, elle est inexacte parce que ces questions ne sont pas intrinsèquement liées à l'un des mandats constitutionnels relatifs à la langue et à la culture ou à la gouvernance des Premières Nations. Et, quel que soit le degré auquel on souhaite examiner les droits constitutionnels en matière de contrôle local, il faut également noter que l'accommodement des élèves ayant une incapacité est également une exigence constitutionnelle en vertu de l'article 15 de la *Charte des droits et*

libertés et une obligation quasi constitutionnelle en vertu de la *Loi sur les droits de la personne*. Il n'existe **aucun** fondement juridique permettant à un fonctionnaire de dire que le ministère ne peut exiger des districts scolaires qu'ils se conforment à la loi; en fait, il s'agit de l'une des **obligations** les plus fondamentales du ministère.

Au-delà de ses obligations en matière de responsabilités juridiques, le ministère a également des obligations fondamentales en matière de compétence pour collaborer avec les districts scolaires. Or, le ministère n'a même pas mis en place de moyen efficace pour s'y retrouver dans les domaines où une discussion et une coordination devraient s'imposer. À titre d'exemple comparatif, on peut souligner le fait que les gouvernements fédéral et provinciaux sont beaucoup plus distincts que le ministère et les districts (les gouvernements provinciaux ne sont pas des entités créées par le Parlement, contrairement aux districts scolaires qui sont créés en vertu de lois provinciales), mais ils doivent négocier des voies communes où chaque partie accepte certaines obligations en échange de l'engagement de l'autre partie à s'y conformer. S'ils ne le faisaient pas, le chaos s'ensuivrait. Le ministère n'a absolument rien fait de tel avec les districts lors de l'élaboration ou de la mise en œuvre du budget, et, comme on pouvait s'y attendre, le chaos s'est installé.

En effet, le gouvernement de l'époque a correctement affirmé l'autorité provinciale d'exiger l'accommodement des élèves LGBTQ2EIA+. Il est étrange que, lorsqu'il s'agit de l'obligation constitutionnelle équivalente d'adapter les services aux personnes ayant une incapacité, les mêmes dirigeants politiques et ministériels se déclarent soudainement incapables de même faire un suivi des résultats et encore moins d'exiger des solutions. La situation est telle que, dans certains cas, des termes clés de l'éducation inclusive (politique 322) sont définis différemment par les secteurs anglophone et francophone. C'est ridicule. La loi ne change pas selon le couloir où l'on se trouve au siège du ministère à Fredericton. Après tout, les deux secteurs ont la même ministre. La dualité ne peut raisonnablement expliquer ce genre de divergence.

Il est également important de noter que, tout en affirmant depuis deux ans que le ministère ne peut exiger des rapports réguliers sur les plans à journée en raison partielle en raison de l'autonomie locale et qu'il ne peut empêcher les districts de démanteler la PSI à leur guise, il a déclaré **en même temps** qu'il n'était pas certain qu'il autoriserait le district scolaire anglophone East à modifier son calendrier scolaire, ce qui constitue manifestement un problème opérationnel sans aucune dimension constitutionnelle. Le ministère offre aussi, pour des raisons difficiles à expliquer, certains programmes directement par l'intermédiaire des centres d'excellence qui ne sont même pas au cœur du plan d'éducation provincial et détourne des ressources importantes vers ces projets.

Le ministère a fini par manquer d'uniformité dans ses rouages. Il exerce un contrôle ridiculement minutieux sur certaines questions, puis se déclare impuissant sur des questions qui relèvent de ses responsabilités fondamentales. Il prétend être incapable d'agir sur les questions relatives aux droits de la personne, mais exige ensuite que tous les districts soient liés par des négociations d'ententes collectives, qui engagent quelque 80 % des budgets des

districts par décision unilatérale du gouvernement provincial. Le seul principe qui semble animer le ministère dans la répartition des responsabilités est le suivant : lorsque les choses deviennent délicates du point de vue politique ou que les ressources sont insuffisantes, les districts deviennent comme par magie plus autonomes. Ce n'est pas une façon de gérer un système.

Troisième échec

Le ministère accorde plus d'importance à la communication qu'à l'analyse.

Les mesures prises par le ministère dans le cadre du processus budgétaire soulèvent de réelles préoccupations : le bien-être des enfants du Nouveau-Brunswick est-il subordonné au contrôle des messages? La communication est un travail honorable et important lorsqu'elle permet de s'assurer que les idées sont présentées sous leur forme la plus forte et la plus claire. La pratique de la communication donne la pire image d'elle-même lorsque les ministères se préoccupent davantage des arguments à avancer que de la qualité des services offerts aux citoyens.

En ce qui concerne les plans à journée partielle pour les élèves, le ministère a publié de nombreux communiqués pour rassurer le public en affirmant que ces plans sont « temporaires » et « utilisés en dernier recours », mais lorsqu'il a été invité par le défenseur à fournir une définition écrite de ces termes, le ministère a refusé.

Le fait de publier des communiqués puis d'insister sur le concept que les mots n'ont pas nécessairement le sens qu'on leur donne, c'est pousser la définition du terme « manipulation des faits » à ses limites.

« Pouvons-nous convaincre les gens? » ne devrait jamais devenir une question plus importante que « Quelles seront les répercussions sur les enfants? » Les notes d'information ministérielles ne devraient jamais en venir à « Voici ce que vous devez dire » sans passer par « Voici ce dont vous devez tenir compte ». Nous comprenons les pressions liées à la difficulté de gouverner. Il faut souvent répondre à des attaques virulentes et injustes. Cependant, il est toujours difficile de se défendre tout en restant ouvert aux critiques raisonnables. Des arguments ne peuvent expliquer le déclin de l'éducation au cours des dix dernières années. Ce déclin est réel, et pour y remédier, il ne suffira pas d'insister sur le fait que tout ira bien une fois que de nouvelles personnes en seront responsables.

Entre l'annonce du budget et le revirement partiel de ce dernier, il était frappant de constater à quel point les arguments avancés ne reflétaient pas ce qui avait été réellement fait. C'est particulièrement flagrant dans le cas du démantèlement des équipes de la PSI, suggérant ainsi qu'il faut rééquilibrer la communication et la gouvernance.

Les coupes budgétaires évitées de justesse dans le domaine de la PSI constituent une mise en garde. Non seulement du temps a été perdu à insister sur le fait que les coupes n'auraient pas lieu, mais le processus de défense du budget a éludé des questions importantes. Pourquoi la PSI n'avait-elle pas fonctionné? Les ressources étaient-elles suffisantes, les dirigeants des districts et des ministères y accordaient-ils suffisamment d'attention, et des solutions de rechange avaient-elles fait l'objet d'un examen adéquat? Pourquoi le démantèlement des districts a-t-il été rapidement approuvé alors que le ministère effectuait un examen approfondi?

En fait, il y a très peu d'éléments indiquant que le ministère ou les districts aient déployé d'importants efforts pour que le régime de PSI fonctionne. Le site Web du ministère est peut-être le meilleur symbole de la négligence dont ce dernier a fait preuve à l'égard de la PSI. Quand on s'est rendu sur la page d'accueil du ministère le 1^{er} juillet et que l'on a cliqué sur « Prestation des services intégrés », on a directement été redirigé vers la page d'accueil... des services de probation. Le lien de la PSI du ministère renvoie directement aux jeunes faisant l'objet de poursuites judiciaires. (Le lien semble avoir été supprimé une fois que la version préliminaire du présent rapport a été fournie au gouvernement.)

Le fait que personne au sein du ministère n'ait jugé nécessaire de remarquer cette page ou de la mettre à jour en dit long.

Quatrième échec

Le ministère a adopté une culture de non-conformité à la loi et le prix à payer commence à se faire sentir.

La plupart d'entre nous, informés par une source crédible que nous enfreignons la loi, prendraient des mesures. Nous demanderions certainement à des conseillers juridiques d'examiner nos pratiques et de nous indiquer comment devenir conformes. Nous chercherions des moyens de nous conformer et dissuaderions les membres de notre organisation d'enfreindre la loi.

Pendant un certain temps, le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance a réagi avec une indifférence collective.

Deux rapports ont informé le ministère que les écoles enfreignent régulièrement la loi :

- La *Loi sur l'éducation* ne prévoit pas que les enfants soient placés dans des plans à journée partielle si cela signifie leur refuser tout service éducatif alors que leurs camarades en bénéficient.
- Les salles d'isolement qui retiennent les enfants contre leur gré sont régies uniquement par des lignes directrices rédigées par des bureaucrates non élus et ne relèvent d'aucune loi ou politique approuvée par des représentants élus.

En outre, le ministère a développé une culture d'indifférence face aux violations de la loi. Comme indiqué ci-dessus, lors de la récente série de coupes budgétaires, le directeur général du district scolaire anglophone West a écrit directement au ministère pour l'informer qu'il allait devoir commencer à monter une défense pour contraintes excessives en raison des coupes prévues des postes d'assistants en éducation. Il s'agit d'une règle de droit élémentaire – dont tout haut fonctionnaire du secteur de l'éducation devrait avoir connaissance – qu'un moyen de défense fondé sur des contraintes excessives n'est nécessaire que lorsqu'un organisme sait qu'il commettra des violations à première vue de la *Loi sur les droits de la personne*. Et, bien sûr, le gouvernement provincial ne peut invoquer le manque de fonds, même dans la façon limitée qu'en détiennent les districts scolaires.

Le directeur général a effectué son travail en affirmant qu'il avait informé le ministère qu'il ne se conformerait pas à la *Loi sur les droits de la personne*. Des questions auraient pu suivre. Même des questions comme : « Pourquoi avez-vous besoin d'un moyen de défense fondé sur des contraintes excessives? En quoi ne parviendrez-vous pas à accommoder les enfants? Quels enfants seront touchés? Quel est le plan pour eux? Quelles sont les répercussions de cette mesure sur leur éducation? Quels seront les coûts futurs des coupes? »

L'absence d'alarme suggère une réalité inquiétante : tout comme la baisse des résultats scolaires, les violations des droits des enfants ne choquent plus personne. Elles sont comme les jours de pluie et les embouteillages... regrettables, mais tout simplement inévitables. Elles ne suscitent aucune réaction, car nous avons échoué pendant si longtemps que personne ne peut raisonnablement espérer réussir.

Ce ne sont pas des détails insignifiants. Les responsables de nos écoles nous ont tacitement fait comprendre que les lois ne s'appliquaient pas à eux. Au cours des deux dernières années, ce bureau a publié deux rapports indiquant que deux pratiques courantes, soit les plans à journée partielle ainsi que l'isolement et le confinement des élèves, étaient courantes sans aucune autorisation légale ni réglementation. Le ministère n'a pris aucune mesure immédiate pour clarifier la loi, et encore moins pour la respecter.

C'est important, et pas seulement pour les enfants directement concernés. Il s'agit de la raison principale pour laquelle les classes deviennent ingérables.

Si les écoles devaient respecter la loi plutôt que de se contenter d'enfermer les enfants dans des salles et de les renvoyer chez eux, il y aurait peut-être plus d'urgence à mettre en place des interventions précoces efficaces. Les gens prendraient peut-être le risque de dire clairement à leurs supérieurs que les ressources ne donnent pas les résultats escomptés. Peut-être que l'argent économisé par les districts scolaires lorsqu'ils n'embauchent pas de psychologue serait dépensé pour obtenir plus rapidement des évaluations privées. Peut-être que les demandes d'interventions externes seraient plus fréquentes, même si elles coûtent plus cher. Peut-être que le ministère ne signalerait pas que ses fonds de dépenses extraordinaires ne dégagent pas d'excédents chaque année, car la culture du système refléterait qu'il vaut mieux s'exprimer

quand un enfant ne progresse pas plutôt que de se débrouiller tant bien que mal et de ne pas faire de vagues. Peut-être que les dirigeants des écoles et des districts, sachant qu'il existe des ressources pour des interventions temporaires et intensives précoces, prendraient la responsabilité de plaider en faveur d'un enfant en invoquant les outils existants dans la *Loi sur l'éducation* et la politique 322 pour des interventions ciblées, efficaces et à court terme, au lieu de prétendre que les politiques d'inclusion existantes ne permettent pas des interventions précoces appropriées.

Si les écoles n'étaient pas autorisées à enfreindre la loi lorsque les choses se compliquent, la culture organisationnelle évoluerait peut-être vers des mesures plus strictes dès le début, comme évaluer correctement les besoins, consigner les ressources insuffisantes, fixer des étapes mesurables et responsables dans les plans d'apprentissage personnalisés, et aider réellement les enfants avant que la situation ne devienne critique.

En bref, si nous insistions réellement pour que les écoles respectent la loi, nous n'aurions peut-être pas une culture organisationnelle qui dépend désormais de la possibilité d'enfreindre la loi, car tous les autres bons comportements se sont atrophiés.

Aujourd'hui, nous sommes vraiment dans le pire des deux mondes. Les écoles n'utilisent pas les pouvoirs légaux existants pour mettre en place des interventions temporaires et intensives dès le début, car elles considèrent que le fait de dire à leurs supérieurs qu'elles ne disposent pas de ressources suffisantes est un risque professionnel, tout comme le fait de plaider en faveur d'une modification temporaire et ciblée du milieu d'apprentissage commun. Les écoles échouent donc dès le début avec les enfants, car il n'existe aucun moyen sûr de les défendre sur le plan professionnel. Nous nous appuyons alors sur des mesures illégales, comme des journées partielles et les salles d'isolement, mais comme les écoles savent que ces mesures sont répréhensibles, elles doivent montrer à quel point elles sont réticentes à y recourir, ce qui fait que les perturbations durent beaucoup trop longtemps et entraînent un coût trop élevé pour les autres élèves.

Ce que le défenseur dit au ministère, c'est que le fait de permettre que la violation de la loi soit la pratique la plus acceptable entraîne l'atrophie des bonnes pratiques, à savoir l'évaluation précoce et honnête des besoins d'un enfant. C'est pourquoi il est important de souligner que le ministère a attendu des mois pour obtenir un avis juridique alors que le défenseur l'avait averti qu'il permettait que la violation de la loi devienne la norme.

Pour être clair, le ministère ne contestait pas la loi. Pendant plus d'un an après que le défenseur a soulevé la question de la légalité des plans de journée partielle, le ministère n'a même pas pris la peine de déterminer ce que dit la loi à ce sujet. Il avait plusieurs options à sa disposition. Il aurait pu demander un avis juridique au Cabinet du procureur général pour contester les recommandations du défenseur et lui assurer que ses pratiques étaient légales. Pourtant, plus d'un an après que les problèmes ont été rendus publics, le ministère n'avait même pas contacté le Cabinet du procureur général pour lui demander s'il enfreignait la loi. Ce n'est que

récemment, et après des pressions persistantes du défenseur, qu'une telle consultation a apparemment eu lieu. Même maintenant, le ministère n'a pas confirmé publiquement, de façon officielle, que les écoles et les districts doivent respecter la loi, pas plus qu'il a établi une date avant laquelle le système sera conforme à ses propres lois.

Pendant le temps perdu à publier des communiqués de presse contenant des termes comme « mesures temporaires » et « dernier recours », le ministère aurait pu suivre les recommandations de chaque rapport sur les moyens d'assurer la conformité de ses pratiques et fournir des conseils aux districts scolaires. Les deux rapports fournissaient des indications sur la manière de gérer la transition vers un comportement conforme à la loi. Ils proposaient des mesures qui auraient pu être prises pour guider les fonctionnaires sur la marche à suivre afin de veiller à ce qu'ils disposent des preuves nécessaires pour démontrer leur volonté de se conformer à la loi, par exemple en obtenant une évaluation ou en consignant les mesures qu'ils ont prises pour trouver des solutions. Le ministère aurait pu mettre ces mesures en œuvre avec un minimum d'efforts, ce qui n'a pas été le cas non plus.

Il ne s'agit pas d'un désaccord sur l'interprétation de la loi, mais plutôt d'un ministère qui ne communique pas au système et aux gens qui y évoluent l'importance de ne pas enfreindre la loi.

Si le ministère était vraiment convaincu que ces pratiques étaient nécessaires sur le plan opérationnel et que la loi était irréaliste, il disposait même d'une solution que la plupart d'entre nous n'ont pas : il aurait pu demander aux gouvernements de l'époque de modifier la loi pour la rendre applicable. Bien sûr, il y aurait eu un débat et les élus auraient eu à justifier la nécessité de cette pratique, mais c'est ce qu'exigent la gouvernance démocratique et la primauté du droit. Les fonctionnaires sont censés respecter la loi et, s'ils estiment que cette dernière n'est pas adéquate, ils doivent proposer des moyens de la modifier plutôt que de l'ignorer.

Après tout, les enfants soumis à des plans à journée partielle et à l'isolement font partie des membres les plus vulnérables de la société et disposent des moyens les plus limités pour intenter une action en justice. Si nous tolérons que des fonctionnaires ignorent la loi, c'est bien pire que de la modifier, car une fois que nous renonçons à l'idée que les lois ont une importance, la loi devient alors ce que chacun a envie de faire chaque jour. La loi ne s'applique qu'aux personnes qui peuvent se défendre, et ce n'est pas ainsi que fonctionne la primauté du droit.

Par ailleurs, le fait de se mettre la tête dans le sable quand la loi est enfreinte a contribué à une culture systémique défaillante où il y a moins d'incitations à signaler honnêtement aux supérieurs qu'un enfant ne dispose pas des ressources et de l'aide nécessaires et plus d'incitations à enfreindre la loi. Le point suivant abordera cette question.

Cinquième échec

Le ministère a complètement échoué dans la gestion des dossiers les plus cruciaux pour stabiliser les classes – l’inclusion et la composition des classes – et les enseignants et les élèves atteignent leurs limites.

Nous entendons de plus en plus d’appels urgents de la part des enseignants et des parents pour que l’on reconnaisse la nécessité d’entreprendre des mesures urgentes à l’égard du système. Les signes avant-coureurs d’une crise éducative se multiplient et le ministère ne réagit pas de manière appropriée.

Les enseignants font de leur mieux pour aider les enfants malgré des conditions difficiles. Lorsque la journée scolaire commence, ils n’ont pas le luxe d’attendre une autre étude, davantage de ressources ou un moment plus propice pour répondre aux besoins des enfants dont ils ont la charge. Les enfants arrivent sur les lieux et les enseignants doivent répondre à leurs besoins. Ils doivent simplement agir, et ils le font souvent très bien compte tenu du soutien dont ils disposent. L’engagement et la créativité des enseignants masquent de nombreux problèmes persistants.

Nous craignons que les hauts responsables du ministère tiennent pour acquise l’urgence avec laquelle les enseignants travaillent. Il semble souvent que plus les décideurs sont éloignés de l’action, plus ils estiment nécessaire de réagir lentement.

Au cours des dix dernières années, de multiples nouvelles exigences ont été imposées aux enseignants. Dans le système anglophone, le gouvernement est revenu au groupement selon les aptitudes en première année et a placé plus de 95 % des enfants ayant des besoins spéciaux, des enfants vivant dans la pauvreté et des nouveaux Canadiens dans la même classe. À l’époque, des engagements fermes avaient été pris pour remédier à la composition des classes. Dix ans plus tard, un groupe de travail est toujours censé se pencher sur la question. Les enfants qui étaient en primaire lorsque des mesures ont été promises commencent maintenant à planifier leur remise de diplôme.

Au cours de cette période, le nombre de nouveaux Canadiens dont la langue maternelle n’est ni le français ni l’anglais a augmenté rapidement. Le district scolaire anglophone West dispose d’un excellent système en ligne de communication des indicateurs scolaires et ses chiffres indiquent que plusieurs écoles de la zone urbaine de Fredericton comptent désormais plus de 20 % d’élèves dont la langue maternelle n’est pas la langue d’enseignement. Le ministère n’a jamais apporté une modification notable à la formule budgétaire pour faire face à ces tensions sur le système.

Le nombre d’élèves ayant des besoins particuliers augmente. Les taux d’enfants souffrant d’anxiété, de dépression et d’autres problèmes de santé mentale ont grimpé en flèche. Le nombre d’enfants dont la famille est en situation de pauvreté ou d’insécurité alimentaire est à la

hausse. Le nombre de psychologues scolaires disponibles pour fournir des évaluations et des conseils aux enseignants stagne.

Comme indiqué ailleurs, les signes de tension se manifestent désormais avec une telle régularité qu'ils ne choquent plus personne. Un district scolaire a perdu un arbitrage de plusieurs centaines de milliers de dollars pour avoir omis de fournir des ressources ou même de réévaluer un élève qui était hors de contrôle et qui soumettait les éducateurs à des violences et des abus extrêmes. Les résultats en matière d'alphabétisation sont en baisse depuis dix ans et approchent dangereusement de la moitié de ce qu'ils étaient en 2010. Le taux d'assiduité des élèves a considérablement baissé. Des pratiques comme les plans à journée partielle et les salles d'isolement sont mises en œuvre sans important suivi ou découragement officiel.

L'échec devient la norme.

Le défenseur a été très clair : il fallait trouver un moyen communément admis permettant aux enseignants de tirer la sonnette d'alarme quand ils constatent qu'un enfant ne s'épanouit pas en raison d'un manque d'évaluation, de ressources adéquates et d'interventions intensives en temps opportun. Ce moyen doit s'accompagner d'un fonds permettant de répondre par des évaluations et des interventions urgentes, notamment des interventions ciblées, temporaires et thérapeutiques qui peuvent coûter plus cher à court terme. Un tel fonds permettrait aux écoles d'utiliser à bon escient leur capacité à diversifier le milieu d'apprentissage commun et à faire preuve de diligence raisonnable, comme le prévoient la politique 322 et la *Loi sur l'éducation*. À l'heure actuelle, les écoles se trouvent dans une situation impossible : elles pourraient aider un enfant à profiter d'une intervention précoce ciblée et intensive dans un milieu d'apprentissage diversifié pendant une période déterminée, mais ces mesures nécessitent des ressources plus importantes que celles dont elles disposent actuellement. Or, sans accès aux ressources nécessaires à une intervention efficace, les écoles ne peuvent pas faire preuve de la diligence requise pour satisfaire à l'exigence de la *Loi sur l'éducation* selon laquelle les modifications au milieu d'apprentissage doivent être apportées après avoir réalisé un examen complet de toutes les options permettant d'aider l'élève. Le système se retrouve donc paralysé, ce qui laisse l'enfant dans une situation inadéquate jusqu'à ce que le problème devienne ingérable, puis l'enfant finit par disparaître dans un limbo indéfini d'un plan de journée partielle ou enfermé dans une salle d'isolement.

L'accès rapide et urgent à des interventions précoces qui vont au-delà de la formule de financement habituelle constitue la clé à une bonne exécution des dispositions d'inclusion de la *Loi sur l'éducation*. Cet accès nécessite (a) des plans d'apprentissage qui doivent être révisés et des interventions intensives lorsque l'enfant n'atteint pas les objectifs, (b) une culture dans laquelle les enseignants se sentent libres de soulever la question du manque de ressources et où le fait de ne pas le mentionner est considéré comme négatif, et (c) un processus bien compris et bien connu grâce auquel les écoles peuvent présenter leurs arguments en se fondant sur les critères juridiques de la décision *Moore* et non sur les limites plus restrictives du ministère ou du district.

Confronté à cette demande claire depuis plus d'un an, le ministère a proposé des platitudes et des réponses évasives à ce sujet. Il a finalement reconnu l'existence d'un fonds, mais celui-ci est sous-utilisé chaque année. Il est difficile de concilier l'absence de demandes d'aide auprès du fonds avec le nombre de cas qui semblent montrer que des enfants en situation de crise sont renvoyés chez eux ou enfermés dans des salles d'isolement.

La situation est toutefois devenue plus claire lorsque les dirigeants du ministère n'ont pas été en mesure d'indiquer les moyens utilisés pour informer les enseignants de l'existence du fonds ni de répondre aux questions sur les personnes qui savent comment accéder à ce fonds, à part quelques hauts fonctionnaires. Il semble que tout le monde sache que, s'il était amplement connu, le fonds serait sollicité au-delà de ses capacités financières. Il existe donc, mais il est géré dans le secret, qui prime sur l'efficacité.

C'est ce que nous entendons par problème de culture.

Dans tout système, on peut déterminer ce qui importe vraiment à ses dirigeants en observant les incitations offertes aux travailleurs de première ligne. De nombreux programmes gouvernementaux arborent en couverture des photos de ministres souriants qui parlent d'aider chaque élève à réussir, d'intervenir tôt ou de permettre à chacun de donner le meilleur de lui-même. Pourtant, lorsque nous demandons ce qui est réellement récompensé ou découragé dans la pratique, ce n'est pas le cas. Comme le montre l'affaire d'arbitrage perdue par le ministère, dans la pratique, les enseignants prennent des risques en disant qu'ils ont besoin de plus de ressources ou en signalant les cas où l'enfant n'atteint pas les objectifs d'apprentissage. Ces mesures sont découragées, les fonds sont traités comme un secret d'État, et ceux qui signalent qu'un jeune enfant est en difficulté et a besoin d'aide sont considérés comme des fauteurs de troubles.

Cependant, si l'enfant ne sait pas lire à un âge plus avancé, personne n'est vraiment soumis à un examen négatif. Et si un enfant qui n'a pas reçu d'aide à l'âge de sept ans est renvoyé chez lui pendant des semaines à l'âge de douze ans ou enfermé illégalement dans une salle d'isolement à l'adolescence, la situation n'est pas perçue comme un échec professionnel tangible.

L'admission honnête dès le début qu'un enfant aura besoin de plus d'aide devrait être encouragée et la violation de la loi pour cacher le fait que le système a manqué à son devoir envers un enfant devrait être découragée. À l'heure actuelle, c'est le contraire qui se produit. Les dirigeants du ministère semblent nier l'urgence et la nécessité d'agir avec force pour changer cette culture.

Les incitations perverses qui militent contre une intervention précoce abondent.

Les districts sont autorisés à conserver les fonds provenant des postes de psychologues scolaires non pourvus, mais il n'existe aucune directive claire stipulant que ces fonds doivent être utilisés pour répondre au besoin d'évaluations rapides ou même être affectés à des

interventions précoces. Cette situation incite les districts à tarder à recruter des psychologues, une autre pratique étrangement décentralisée.

Tous les signes sont là : arbitrages perdus où les interventions n'ont pas été intensifiées, fonds dont les enseignants ne connaissent pas l'existence et auxquels ils n'ont pas accès, et recours croissant à des pratiques mauvaises et illégales pour s'occuper des enfants qui ne reçoivent pas d'aide à temps.

Il semble toujours y avoir, selon nous, un sentiment au sein du ministère et des districts que le fait de s'attaquer aux difficultés d'apprentissage est un défi politique qui profite aux enfants éprouvant des difficultés d'apprentissage, et il existe donc un sentiment omniprésent et tacite que cette mesure nuit au bien commun. En fait, la mise en place de l'inclusion scolaire est un investissement dans le bien commun. Nous sommes frappés par la fréquence à laquelle les acteurs du système parlent implicitement de l'inclusion scolaire comme d'une politique distincte ayant des effets sur un groupe distinct. Il existe un seul système éducatif, et celui-ci a pour mission d'élever tous les enfants. Les incitations du système ne sont pas alignées sur une intervention précoce pour aider chaque enfant, mais plutôt orientées vers le report des difficultés jusqu'à ce qu'elles deviennent trop importantes, puis vers l'argument selon lequel un enfant doit disparaître pour le bien commun.

Ce n'est pas ainsi que fonctionne l'éducation.

Sixième échec

Le ministère n'a aucune culture de responsabilisation.

Nous ne répéterons pas dans cette section la litanie des objectifs manqués et des indicateurs inquiétants. Il suffit de dire que là où il aurait dû y avoir eu une hausse, une baisse s'est produite – et l'inverse s'applique également.

La question est la suivante : qui est responsable de l'échec de l'éducation des enfants? Y a-t-il vraiment quelqu'un qui y voit?

Dans le dernier plan d'éducation, le ministère a choisi de remplacer l'accent mis auparavant sur l'alphabétisation et la numératie par des dizaines d'objectifs. Et presque tous ont été manqués.

Si c'était le bilan d'une ONG subventionnée par le gouvernement, le financement serait supprimé. S'il s'agissait d'une entreprise privée, les actionnaires exigeraient un nouveau conseil d'administration. Même s'il s'agissait simplement d'une équipe de hockey junior dans une petite ville, il y aurait un remaniement.

Au Nouveau-Brunswick, nous parlons d'abaisser nos normes d'apprentissage pour les enfants afin de faire en sorte que l'échec ne blesse pas les sentiments des adultes.

Le problème, ce n'est pas que nos normes sont trop élevées. Si on commence à accepter que seuls 60 % des enfants doivent savoir lire, on peut se demander quels parents devraient accepter que leur enfant fasse partie des 40 % qui ne savent pas lire.

On pourrait également se demander si quelqu'un a calculé le coût pour le gouvernement provincial d'avoir 40 % des enfants qui ne savent pas lire. Sommes-nous prêts à assumer les coûts futurs de cette décision?

Nous pourrions suggérer que le problème ne réside pas dans le fait que nos normes sont trop élevées. Le problème, c'est que le gouvernement ne s'est fixé aucune norme à court terme. Il existe très peu de politiques et de normes assorties de mesures correctives obligatoires.

Si un plan d'éducation comporte 60 priorités et qu'aucune priorité n'est liée à une intervention lorsqu'elle n'est pas atteinte, alors le mot « priorité » n'est qu'un mot de plus auquel le ministère refuse de donner un sens.

Il est par ailleurs très triste de constater que l'absence de normes mesurables et ciblées a conduit à une microgestion aléatoire. Les collectivités publiques du pays (et du monde entier) qui obtiennent les meilleurs résultats ont tendance à laisser une grande marge de manœuvre aux écoles et aux enseignants pour prendre des décisions, mais elles sont exigeantes en matière de résultats. Elles font preuve de souplesse quant aux moyens, mais elles sont rigoureuses quant aux fins. Le Nouveau-Brunswick est l'une des collectivités publiques les plus normatives en matière de microgestion du travail des écoles et des enseignants, mais aussi l'une des moins exigeantes en matière de résultats. Notre devise s'approche dangereusement de « Tant que vous faites ce que le ministère vous dit, le résultat n'a pas d'importance. »

C'est une vérité allant de soi en matière de gouvernance : quand on ne mesure pas, on microgère. Comme le souligne le document *Comment tout s'est écroulé*, les ministères sont souvent plus attachés aux règles qu'aux résultats. Si l'on définit quelques résultats clairs et mesurables, qu'on les associe à des rapports clairs, à des incitations et à un suivi appréciables, on n'a pas besoin de microgérer.

Imaginez si nous tirions les leçons de pays comme la Finlande, où le gouvernement central mesure les résultats, mais où la décision sur la manière de les atteindre relève des écoles et des enseignants qui sont en contact direct avec les élèves. Et si nous avions quelques résultats essentiels, que nous nous tenions responsables de les communiquer et de les atteindre, que nous donnions aux éducateurs les ressources et la latitude nécessaires, et que nous laissions les meilleurs résultats guider nos actions futures?

Et si le nouveau plan d'éducation insistait simplement pour que chaque enfant arrive à la maternelle prêt à apprendre et bénéficiant d'un soutien, que chaque enfant quitte l'école à la fin du primaire en sachant lire, écrire, compter et réfléchir, et que chaque enfant obtienne son diplôme à temps avec une idée de ce qu'il aime faire et de ce pour quoi il est doué? Et si chacun de ces objectifs était assorti de quelques indicateurs mesurables, que nous

communiquerions par établissement scolaire et de manière claire et accessible au public (contrairement à aujourd'hui, où il faut mener un véritable travail de détective pour trouver les tendances des résultats scolaires)?

Et si les écoles et les districts disposaient d'une plus grande latitude pour allouer les ressources, définir les programmes et prendre les décisions relatives aux calendriers, mais qu'ils étaient tenus de présenter un plan de changement crédible en cas de baisse des résultats? Et si nous affectons les augmentations budgétaires du ministère aux ressources scolaires, plutôt que de contraindre les districts à cannibaliser le soutien apporté aux enseignants?

Et si nous insistions pour mener à bien quelques mesures, plutôt que de mentionner toutes les questions qui nous tiennent à cœur sans rien accomplir?

Ce qui en découlerait ressemblerait à une culture de responsabilisation.

Septième échec

Le ministère a créé un effet dissuasif sur l'évaluation honnête du système.

« Et je lève mon verre à la terrible vérité que nous ne pouvons pas révéler aux oreilles de la jeunesse, sauf pour dire qu'elle ne vaut pas un sou. » [traduction libre] – Leonard Cohen

Voici la simple vérité sur les dix dernières années de déclin de l'éducation au Nouveau-Brunswick. Nous avons exigé des discours politiques de luxe avec un budget de misère. Et nous brisons trop d'enseignants dévoués en leur demandant de combler comme par magie l'écart entre les discours politiques et les calculs budgétaires.

Nous avons les classes les plus hétérogènes au Canada, c'est-à-dire celles qui comptent le plus grand nombre d'enfants ayant des besoins particuliers, d'élèves dont la langue maternelle n'est ni l'anglais ni le français et d'enfants vivant dans la pauvreté. Et nous avons, à juste titre, une politique qui stipule que chaque enfant doit faire partie d'un milieu d'apprentissage commun et qu'il incombe aux écoles de justifier les exceptions temporaires et ciblées.

Nous sommes exceptionnels dans nos exigences envers les enseignants, mais nous ne sommes pas exceptionnellement bons à leur fournir les ressources nécessaires pour y répondre. Bien que différentes études incluent des dépenses différentes dans leurs chiffres globaux, la plupart des comparaisons provinciales placent le Nouveau-Brunswick parmi les provinces canadiennes les moins généreuses en matière de dépenses par élève dans le domaine de l'éducation. (Si l'on utilise la mesure la plus courante, à savoir le budget des districts scolaires divisé par le nombre d'élèves, le Nouveau-Brunswick se classe parmi les dernières provinces canadiennes, à l'exception de la période 2002-2012, qui correspond également à la période où les résultats scolaires ont augmenté et atteint leur niveau le plus élevé.)

Il faut que quelque chose change, et ça ne devrait pas être notre capacité à éduquer nos enfants.

Voici un élément que nous avons remarqué dans la débâcle du financement de l'éducation cette année et devant les réponses décevantes du ministère aux rapports précédents : le ministère a mis en place des incitations perverses, de sorte qu'il est plus avantageux pour la carrière d'un employé de ne pas aider un enfant que de reconnaître les lacunes du système ou de fournir l'avertissement d'un échec imminent.

À l'heure actuelle, le système est surtout conçu pour éviter que le ministère ne soit tenu responsable. Lorsque les ressources nécessaires pour répondre aux besoins d'un enfant font défaut, le système est conçu pour permettre un déni plausible, et non pour obtenir des résultats.

Nous avons demandé à plusieurs reprises au ministère de constituer une réserve de fonds pour faire face aux situations dans lesquelles un district scolaire ne remplit pas son obligation juridique d'accueillir un élève et ne dispose pas des fonds nécessaires pour y répondre. Le ministère a constamment éludé toute discussion honnête sur cette idée.

Les enseignants ont affirmé à plusieurs reprises qu'ils estimaient ne pas disposer d'un processus clair pour signaler qu'un plan ne répondait pas aux besoins d'un enfant. Le ministère a fait fi de cette question pendant des années, malgré les commentaires clairs de notre bureau et des enseignants. Comme nous l'avons vu dans l'affaire arbitrale perdue, le système récompense ceux qui se conforment à des plans ne donnant pas les résultats escomptés et désapprouve ceux qui font pression pour obtenir des ressources supplémentaires afin de repenser le plan.

Nous avons signalé à plusieurs reprises au ministère des cas concrets d'enfants qui, malgré l'absence de signes d'amélioration, continuent d'être placés sur des plans à journée partielle inefficaces et insuffisants, et nous avons exhorté le ministère à mettre en place des processus clairs pour signaler les cas où les besoins d'un enfant ne sont pas satisfaits. Le ministère a d'abord répondu par le silence, puis par l'évitement.

Nous avons souligné que les directives du ministère sur des questions comme les plans à journée partielle et les salles d'isolement ne prévoient aucun mécanisme d'application. Le ministère a faussement affirmé qu'il ne pouvait pas exiger des districts qu'ils respectent la loi et a refusé de définir les modalités ou de mettre en place des mesures obligatoires de suivi et de contrôle des données.

La plupart des structures sont conçues pour permettre au ministère d'avoir le luxe de verser une somme prédéfinie aux districts scolaires, puis d'esquiver toutes les questions relatives à l'adéquation du financement ou au bon fonctionnement du système. C'est le genre de système qui aboutit logiquement à ce que nous avons vu dans la débâcle budgétaire, où les plus hauts responsables du ministère ont été informés des préjudices imminents pour les enfants et ont réagi en se contentant de poser des questions sur les problèmes de communication.

Il faut que les enseignants puissent s'exprimer lorsque les enfants ne reçoivent pas ce dont ils ont besoin, étayer cette situation et fournir une évaluation honnête des problèmes dans un forum où une discussion franche peut avoir lieu et où des renseignements précis parviennent aux élus responsables. « Espérons que nous ne serons pas de nouveau poursuivis en justice » n'est pas un énoncé de mission approprié, mais « Abaissons nos normes pour ne pas blesser les sentiments des gens » ne l'est pas non plus.

RECOMMANDATIONS

Nous pensons qu'il existe des moyens de transformer la culture du déni qui règne au sein du ministère en une culture axée sur les résultats. Le défenseur formule les recommandations suivantes. Sauf indication contraire, le terme « ministère » désigne ici le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance.

1. Un examen externe des rôles respectifs des districts et du ministère devrait être réalisé avant de finaliser tout plan d'éducation. Il devrait, au minimum, clarifier les obligations juridiques et les pouvoirs de chaque niveau de gouvernance, et revoir les politiques et les pratiques dans les buts suivants :
 - (a) Donner aux districts et aux écoles un maximum de liberté pour prendre des décisions opérationnelles.
 - (b) Assurer des résultats clairs, accessibles et régulièrement communiqués, dont les districts et les écoles sont responsables, et mettre en place des incitations tangibles, des mesures d'application et un suivi lorsque les objectifs ne sont pas atteints.
 - (c) Transférer les ressources du ministère aux districts pour les domaines qui ne relèvent pas de la portée des normes et de la mesure des résultats.
 - (d) Établir un cadre de responsabilité significatif pour les districts et les écoles qui comprend des protocoles clairs en matière de réponse, de suivi et de ressources lorsque les objectifs ne sont pas atteints.
 - (e) Déterminer si les amalgamations répétées des districts en ont fait des regroupements trop larges et bureaucratiques pour qu'ils soient fidèles à leur objectif original d'offrir des fournisseurs de services éducatifs locaux, communautaires et personnalisés aux enfants.
2. Un examen devrait être réalisé, avec l'aide d'experts externes, du format des plans d'apprentissage personnalisés (PAP) pour assurer des objectifs de progrès à court terme clairs permettant d'évaluer l'efficacité de ces plans. Par ailleurs, le PAP devrait faire l'objet d'un examen obligatoire étayé quand un enfant n'atteint pas ses objectifs de progrès et offrir un processus clair permettant aux parents de demander un réexamen et des modifications lorsque le plan ne donne pas les résultats escomptés.

3. Il devrait y avoir chaque année un fonds de réserve au sein du ministère auquel les districts pourraient avoir recours lorsque les ressources existantes ne permettent pas de satisfaire à l'obligation juridique de répondre aux besoins d'un enfant. Ce fonds devrait être assorti de critères d'application précis, fondés sur la décision *Moore*, et le processus devrait donner lieu à un rapport annuel, accessible au public, détaillant le nombre de demandes reçues, le nombre de demandes répondant aux normes juridiques et le nombre de demandes auxquelles les ressources ont pu répondre. Il devrait y avoir des directives claires sur la façon dont les enseignants peuvent consigner et faire passer au niveau supérieur suivant les besoins non comblés et le ministère devrait collaborer avec les districts et la FENB dans la communication de ce processus.

Le ministère devrait commencer par demander que les fonds retenus pour les postes de psychologues et de professionnels non pourvus soient affectés aux évaluations et aux interventions qui limitent ces postes non pourvus.

4. Le prochain plan d'éducation devrait mettre clairement l'accent sur une intervention précoce et intensive entre 0 et 8 ans, dans la petite enfance et dans les classes de maternelle et de primaire. L'intervention devrait consister en ce qui suit :
 - (a) une réduction ciblée de la taille des classes, en particulier dans les premières années et dans les classes présentant des problèmes de composition, qui, selon les recherches, sont des domaines où la taille des classes est principalement associée à la réussite des élèves;
 - (b) une politique d'intervention fondée sur les besoins;
 - (c) l'intervention précoce de l'équipe de PSI et la désignation des cas complexes;
 - (d) une meilleure utilisation des mois d'été pour élaborer des plans d'apprentissage personnalisés, planifier la transition scolaire et coordonner des services aux familles;
 - (e) des lignes directrices claires et obligatoires concernant la composition des classes et les formules de calcul de la taille des classes pour tenir compte des élèves ayant des besoins particuliers et d'autres facteurs socioéconomiques.
5. Le ministère des Finances et du Conseil du Trésor devrait être chargé de collaborer avec les ministères de l'Éducation et du Développement de la petite enfance, de la Santé et du Développement social afin d'élaborer un mécanisme budgétaire permettant le retour d'investissements importants consentis dans la petite enfance au moyen d'objectifs financiers concrets visant à réduire le coût des cas complexes sur une période de dix ans, à l'instar des pratiques de comptabilité d'incidence sociale utilisées dans d'autres provinces et territoires.
6. Le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail devrait être chargé de collaborer avec le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite

enfance et les établissements d'enseignement postsecondaire à l'élaboration d'un plan crédible pour former un nombre de psychologues scolaires correspondant aux besoins. Si une telle collaboration ne peut avoir lieu, le financement des évaluations privées et extraprovinciales en temps opportun devrait être pris en compte dans le budget 2026-2027.

7. Le ministère des Finances et du Conseil du Trésor devrait examiner la manière dont les dépenses des districts scolaires requises par les conventions collectives sont traitées dans le processus budgétaire et déterminer s'il est justifié de les traiter différemment des dépenses salariales des ministères, qui sont normalement automatiquement intégrées dans les budgets ministériels.
8. Le Bureau du Conseil exécutif doit assumer la responsabilité directe du succès de la prestation des services intégrés, notamment au moyen d'un plan global comprenant ce qui suit :
 - (a) Des fonctionnaires habilités au sein du gouvernement central chargés de résoudre les dossiers dont ils sont saisis;
 - (b) L'établissement d'objectifs clairs et mesurables pour les comités provinciaux, comme le CPSI, pour améliorer les délais d'intervention et les résultats dans les dossiers complexes;
 - (c) L'élaboration d'un modèle de règlement des différends pour les questions interministérielles de financement, fondé sur le principe consistant à fournir d'abord le service et à régler la question du financement par la suite;
 - (d) La claire identification des fonctionnaires habilités à intervenir rapidement en cas de problèmes liés à la confidentialité et l'examen des modifications à apporter à la *Loi sur le droit à l'information et la protection de la vie privée* et à la *Loi sur l'accès et la protection en matière de renseignements personnels sur la santé* pour permettre l'autorisation de l'échange de fichiers en temps opportun;
 - (e) L'obligation d'assurer la continuité des services pendant les mois d'été;
 - (f) La transmission claire et automatique des dossiers lorsque les enfants sont victimes d'événements indésirables comme le placement dans des plans à journée partielle, l'insécurité du logement, la nécessité d'une intervention d'urgence en santé mentale ou des poursuites judiciaires;
 - (g) La formation et les normes en matière de défense des droits pour les travailleurs sociaux et autres personnes jouant le rôle de parent pour défendre les enfants pris en charge par les systèmes gouvernementaux;
 - (h) Un examen externe obligatoire et régulier des résultats.
9. Le ministère devrait mettre en place des mécanismes précis permettant aux enseignants de signaler que les besoins d'un enfant ne sont pas satisfaits avec les ressources

actuelles, en indiquant clairement que les enseignants qui utilisent ces mécanismes pour signaler leurs préoccupations ne feront pas l'objet de représailles.

10. Dans un délai de 12 mois, le ministère devrait disposer d'un plan précis pour assurer le respect des droits de la personne. Ce plan devrait inclure ce qui suit :

- (a) L'élimination de toute différence entre les secteurs linguistiques en matière de directives, d'interprétation ou de normes relatives aux obligations en matière de droits de la personne et la mise en place de mécanismes précis d'application et de respect des droits de la personne par les districts. Les deux secteurs relevant d'une même ministre, cette mesure peut être réalisée en présentant un plan intégré à la ministre aux fins d'approbation et de résolution de toute différence;
- (b) Le remplacement des directives inapplicables sur des pratiques comme l'isolement et les plans à journée partielle par des politiques obligatoires, approuvées par des dirigeants responsables et élus, exigeant que les incidents soient signalés par les écoles et les districts;
- (c) Des protocoles précis pour un examen et des mesures correctives obligatoires lorsque le recours à l'isolement et aux plans à journée partielle augmente ou s'écarte des normes provinciales et régionales;
- (d) Des lignes législatives dans la *Loi sur l'éducation* qui définissent la source et les limites du pouvoir lors du recours à l'isolement, le confinement et les plans à journée partielle. Les pratiques qui sont autorisées comme étant « non comptabilisées » ne peuvent offrir la même protection aux élèves que les pratiques reconnues et réglementées par la loi. Aussi désagréable que cela puisse être à court terme, l'élimination progressive de ces pratiques douteuses à long terme nécessite une codification juridique à court terme. Il doit également y avoir des objectifs concrets pour la réduction annuelle de l'usage de ces pratiques et leur remplacement par des pratiques conformes à la *Charte*.

UN MOT DE FIN SUR LE PROCHAIN PLAN D'ÉDUCATION

Enfin, et surtout, le ministère doit éviter un nouvel échec comme celui du plan d'éducation de dix ans de 2015. Le gouvernement doit résister aux appels favorisant les processus prolongés comme les commissions royales et les tactiques superficielles, qui se sont révélées inefficaces et ne sont guère plus qu'un appel incantatoire à quelqu'un d'autre pour trouver des idées. Les enfants ne grandissent pas au rythme des études. Des principes de base comme des objectifs précis, mais limités, un financement adéquat, des classes gérables, des interventions opportunes, une décentralisation réfléchie et des structures de responsabilisation à court terme ont déjà fait leurs preuves et sont disponibles.

Avant de nous précipiter vers un autre plan à long terme qui comporte tous les mots et les souhaits à la mode, mais qui ne fournit pas vraiment une responsabilisation à court terme ou des ressources pour les réaliser, une réflexion honnête et officielle s'impose. Pourquoi les résultats scolaires ont-ils augmenté entre 2000 et 2010? Et pourquoi ont-ils baissé entre 2015 et 2025? Comment les nouvelles mesures reflètent-elles les leçons tirées?

Le prochain plan d'éducation devrait inclure les éléments suivants :

- (a) Un nombre limité de résultats axés sur les domaines suivants :
 - **La préparation à l'école** : chaque enfant devrait avoir accès à un dépistage approprié, à des plans et à des services intégrés dès son arrivée à la maternelle, ainsi qu'à des chances égales d'apprendre.
 - **Les compétences à acquérir avant la cinquième année** : chaque enfant devrait quitter l'école primaire muni des compétences en lecture, en calcul et en réflexion critique dont il a besoin pour développer ses centres d'intérêt, apprendre de nouvelles notions et poser de bonnes questions.
 - **La passion et l'envie de réussir** : chaque enfant devrait avoir une raison de venir à l'école, la possibilité d'explorer des domaines qui lui donnent envie d'apprendre et d'obtenir son diplôme en ayant trouvé une voie pour laquelle il détient la motivation, les compétences et la possibilité de suivre.
- (b) Chaque objectif devrait être assorti d'un nombre limité d'indicateurs statistiques au moyen desquels le ministère mesurera les résultats des écoles et des districts, et les publiera dans un endroit bien en vue et accessible au public, où les parents du Nouveau-Brunswick pourront facilement suivre les progrès réalisés. Les objectifs devraient s'appliquer à tous les enfants.

- (c) Il devrait y avoir un clair énoncé des mesures incitatives et des mesures qui découlent chaque année des résultats de chaque indicateur, notamment la manière dont les écoles et les districts qui réussissent recevront de l'aide pour reproduire leur succès et la manière dont les écoles et les districts qui ne satisfont pas aux normes recevront de l'aide pour remédier à la situation et seront obligés d'élaborer un plan de redressement.
- (d) Bien que le ministère puisse fixer des objectifs de progrès acceptables à partir du point de départ du plan, les attentes et les objectifs selon lesquels chaque enfant devrait être capable d'atteindre le niveau requis en matière d'alphabétisation, de calcul et d'obtention d'un diplôme ne devraient pas être abaissés.

SOU MIS À L'ASSEMBLÉE LÉGISLATIVE ce 15 septembre 2025

Le défenseur,
Kelly A. Lamrock, c.r.