

---

**Lettre d'accompagnement**

---

Le 25 septembre 2013

Monsieur Gabriel F. Sékaly  
Sous-ministre adjoint  
Division des opérations et des finances de l'éducation élémentaire et secondaire  
Ministère de l'Éducation

Monsieur,

Nous sommes heureux de vous présenter le rapport et les recommandations du Groupe consultatif de la Subvention pour l'administration et la gestion des conseils scolaires.

Nos recommandations sont fondées sur un examen rigoureux des renseignements les plus précis disponibles sur les dépenses des conseils scolaires de district relatives à leur administration. En réalisant cet examen et en formulant des recommandations, nous avons cherché à trouver un équilibre entre les priorités qui consistent à renforcer l'efficacité et à veiller à ce que tous les conseils scolaires aient les ressources dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités administratives.

Nous croyons que l'approche recommandée reflètera mieux les principaux inducteurs de coûts et structures de coûts des conseils scolaires et permettra d'atteindre de nombreux objectifs stratégiques, y compris l'amélioration de la transparence et de l'efficacité et la protection contre les répercussions de la baisse des effectifs.

Comme l'indique le présent rapport, nous nous engageons à consulter les conseils qui seront les plus touchés avant la mise en œuvre du modèle proposé et nous solliciterons la collaboration de votre personnel dans le cadre de cette consultation.

Merci de nous permettre de contribuer à l'avancement de l'éducation en Ontario.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur, l'assurance de notre très haute considération.

Membres du Groupe consultatif de la Subvention pour l'administration et la gestion des conseils scolaires.

## Groupe consultatif de la Subvention pour l'administration et la gestion des conseils scolaires

### Membres actuels

Carolyn Bastien  
Cadre supérieure de l'administration des affaires,  
Conseil scolaire catholique Providence

Wally Easton (en remplacement de P. Whitehead),  
conseiller en politiques financières,  
Ontario Catholic School Trustees' Association (OCSTA)

Françoise Fournier  
Surintendante des affaires, Conseil scolaire Viamonde  
(ACÉPO)

Isabel Grace  
Cadre supérieure de l'administration des affaires,  
Peterborough Victoria Northumberland and Clarington  
Catholic District School Board

Susan La Rosa  
Ancienne directrice de l'éducation,  
York Catholic District School Board

Wayne McNally  
Directeur des finances, Association des conseils  
scolaires publics de l'Ontario (ACSPO)

Benoit Mercier  
Directeur général, Association franco-ontarienne des  
conseils scolaires catholiques (AFOCSC)

Laura Mills  
Cadre supérieure de l'administration des affaires,  
Rainy River District School Board

Wanda Muirhead  
Cadre supérieure de l'administration des affaires,  
York Region District School Board

Martha Rogers  
Directrice de l'éducation,  
Upper Grand District School Board

### Anciens membres

François Benoit  
Ancien directeur de l'éducation, Conseil des écoles  
publiques de l'Est de l'Ontario (CEPEO)

Carol Devine  
Directrice des affaires politiques et législatives,  
Ontario Catholic School Trustees' Association (OCSTA)

Carole Drouin  
Ancienne directrice générale, Association  
franco-ontarienne des conseils scolaires catholiques (AFOCSC)

Paul Whitehead  
Ancien président,  
Ontario Catholic School Trustees' Association (OCSTA)

### Contexte

Lors de la création de la Subvention pour l'administration et la gestion des conseils scolaires (la « Subvention »), le public réclamait une transparence accrue, en particulier l'optimisation des fonds publics investis dans l'éducation. En 1998, un nouveau modèle de financement provincial a été instauré, et le modèle de gestion des conseils a été réformé pour créer un système d'éducation plus équitable et responsable. Le nouveau modèle de financement pour l'administration des conseils a fixé un plafond des honoraires des conseillères et conseillers scolaires et a établi des liens entre l'effectif et le financement accordé aux directrices et directeurs et aux agentes et agents de supervision ainsi que les coûts d'administration des conseils.

La Subvention a été créée pour financer les frais d'administration et de gestion, y compris les coûts de fonctionnement des conseils scolaires et de leurs installations centrales de même que les frais relatifs au personnel et les dépenses des conseils scolaires, y compris celles qui sont liées aux agentes et agents de supervision et aux secrétaires.

Depuis la création de la Subvention en 1998, des améliorations ont été apportées à son financement, principalement pour accroître le soutien offert aux conseils scolaires ayant un faible effectif. De nouveaux volets ont été ajoutés. Toutefois, les changements n'ont pas transformé en profondeur la structure de la Subvention.

Dans le cadre du modèle de financement actuel de la Subvention, un petit montant de base est versé à chaque conseil scolaire (pour les besoins fixes en matière de dotation et d'opérations), et le reste du financement est distribué selon une somme repère par élève pour tenir compte des différentes tailles des conseils. Comme la majorité des fonds sont alloués en fonction des effectifs, au cours des dernières années, un certain nombre de conseils ont vu leur financement réduit en raison de la baisse des effectifs.

### Importance de l'administration des conseils scolaires

Il est évident qu'une administration efficace et efficiente est aussi souhaitable dans le système d'éducation public que dans n'importe quelle entreprise. Bien que l'administration est souvent vue comme une fonction du conseil autonome et isolée, en réalité, elle joue un rôle important dans toutes les activités du conseil : elle appuie l'ensemble des initiatives et programmes d'éducation qu'offre le conseil. L'administration du conseil et la gestion des ressources devraient être des parties intégrantes du plan stratégique pluriannuel et des plans d'activités annuels du conseil. La planification efficace deviendra un élément essentiel si nos recommandations sont acceptées, car les conseils devront adapter leurs fonctions d'administration au nouveau mode de financement.

### Étendue des travaux

L'étendue de notre travail se limite à trois des sept allocations qui constituent la Subvention actuelle, soit l'Allocation au titre du volet Directrices et directeurs de l'éducation et agentes et agents de supervision, l'Allocation au titre du volet Administration des conseils et l'Allocation au titre du volet Multi-municipalités. Bien que les activités des conseillères et conseillers d'un conseil occasionnent des frais d'administration, nous avons exclu l'Allocation au titre du volet Conseillères et conseillers scolaires, car le rôle essentiel des conseillères et conseillers est un rôle de gouvernance, et non d'administration. Nous avons exclu les trois allocations restantes, soit l'Allocation au titre du volet Projet d'analyse du périmètre comptable, l'Allocation au titre du volet Vérification interne et l'Allocation au titre du volet Financement de la participation des parents, en raison de leurs fins précises.

### Mode de financement actuel de l'administration des conseils

En 2013-2014, la Subvention comprend sept volets :

1. Allocation au titre du volet Conseillères et conseillers scolaires : Cette allocation finance les honoraires, dépenses, frais de réunion et frais de perfectionnement des conseillères et conseillers scolaires et est fondé sur le nombre de conseillères et conseillers.
2. Allocation au titre du volet Directrices et directeurs de l'éducation et agentes et agents de supervision : Cette allocation finance les coûts correspondant à une directrice ou directeur de l'éducation par conseil scolaire et à un certain nombre d'agentes ou agents de supervision en fonction de l'effectif du conseil scolaire. Elle vise à financer les salaires et les avantages sociaux de ces membres du personnel.
3. Allocation au titre du volet Administration des conseils : Cette allocation finance les activités et les fonctions administratives des conseils scolaires et les frais de fonctionnement et d'entretien de leurs bureaux et installations. Elle couvre aussi les dépenses et les frais relatifs au personnel de soutien de la direction de l'éducation, des agentes ou agents de supervision et des conseillères ou conseillers scolaires.
4. Allocation au titre du volet Multi-municipalités : Cette allocation tient compte des frais additionnels que doivent assumer les conseils scolaires qui traitent avec un grand nombre de municipalités et d'autres organismes de gestion locaux.

5. Allocation au titre du volet Vérification interne : Cette allocation aide les conseils scolaires à accroître leur transparence et leur responsabilité sur le plan financier. Le Ministère encourage les conseils à créer des comités de vérification formés de représentantes et de représentants externes et chargés de superviser les dispositifs de contrôle et l'efficacité de leurs processus et procédures internes.
6. Allocation au titre du volet Financement de la participation des parents : Cette allocation aide les conseils scolaires à mettre sur pied un vaste éventail de politiques, de programmes, de stratégies et de projets visant à faire participer les parents.
7. Allocation au titre du volet Projet d'analyse du périmètre comptable : Cette allocation aide les conseils scolaires à financer la préparation et la présentation de rapports financiers au Ministère afin de mettre en œuvre les principes comptables généralement reconnus.

L'Allocation au titre du volet Directrices et directeurs de l'éducation et agentes et agents de supervision comprend 10,4 millions de dollars en financement administratif des installations, qui sont répartis selon un tableau du règlement sur les Subventions pour les besoins des élèves (SBE)<sup>1</sup>. Le tableau des montants a été établi en fonction des montants du financement administratif des installations gelés en 2009-2010 au moment de l'abolition de la Subvention pour les nouvelles places. Nous croyons que, comme de nombreux aspects de la Subvention, le tableau des montants n'est plus à jour et doit être actualisé pour mieux refléter la structure de coûts et les dépenses réelles des conseils.

## **Mandat et processus**

### **Mandat**

Le Groupe consultatif a été créé à l'automne 2010. Il avait pour mandat d'encadrer l'élaboration d'un nouveau modèle d'allocation des subventions pour l'administration des conseils scolaires qui :

- reflète mieux l'organisation et la structure de coûts des conseils scolaires;
- améliore la transparence et l'efficacité de la Subvention pour l'administration et la gestion des conseils scolaires;
- favorise l'adoption de meilleures pratiques opérationnelles et la gestion efficace des ressources<sup>2</sup>.

### **Réunions**

Le Groupe consultatif s'est réuni dix fois entre octobre 2010 et janvier 2013; une de leurs réunions, en janvier 2011, s'est tenue par téléconférence.

### **Prolongation des délais**

Le Groupe consultatif a amorcé son travail en octobre 2010 et a présenté un rapport écrit au sous-ministre adjoint au printemps 2011. L'échéance du projet a été reportée deux fois. La première prolongation d'un an (décidée en décembre 2010) a été demandée par le Groupe consultatif, qui avait besoin de plus de temps pour recueillir et analyser une importante quantité de données sur les conseils scolaires pour élaborer un modèle réaliste. Quant à la deuxième prolongation d'un an (décidée en février 2012), elle a été demandée par le Ministère, car le personnel estimait qu'il était fondamental que les membres du Groupe consultatif comprennent bien la situation financière globale de la province en examinant le budget du printemps 2012, les Subventions pour les besoins des élèves (SBE) de 2012-2013 et le rapport de la Commission Drummond avant de prendre les décisions finales concernant le nouveau modèle d'allocation pour l'administration des conseils.

---

<sup>1</sup> Voir Tableau 16 : Ajustement administratif des installations (Règl. de l'Ont. 120/13).

<sup>2</sup> Voir le mandat complet à l'annexe A.

### Historique du processus

À l'été 2009, le personnel du Ministère a analysé les données disponibles sur l'administration des conseils scolaires, notamment les organigrammes mis à la disposition du public, les répertoires administratifs sur les sites web des conseils et les renseignements fournis par les conseils scolaires dans le cadre d'une étude d'organisation en 2009 (portant sur les fonctions de la rémunération, des finances et de l'approvisionnement seulement) menée par l'Ontario Association of School Business Officials.

Malgré ses limites, l'analyse préliminaire visait à comprendre les fonctions principales au sein des conseils scolaires et à examiner les différences dans la réalisation de ces fonctions. L'analyse a démontré qu'il y avait des écarts importants sur le plan de la dotation et des structures organisationnelles entre les divers conseils scolaires de l'Ontario. Les données ont confirmé la nécessité d'un nouveau modèle fonctionnel qui refléterait mieux les principaux inducteurs de coûts et structures de coûts déterminés par les données des conseils scolaires.

L'analyse a permis au personnel du Ministère de cerner dix fonctions principales. La définition de fonctions principales visait à assurer une compréhension commune de la portée de la Subvention.

Voici la liste des fonctions principales :

1. Direction de l'éducation
2. Cadres supérieurs (directrices associées et directeurs associés, surintendantes et surintendants, cadres supérieurs de l'administration des affaires et autres agentes et agents de supervision supérieurs qui relèvent de la direction de l'éducation)
3. Bureau de la direction de l'éducation (soutien administratif direct offert à la direction de l'éducation et aux cadres supérieurs, y compris les directrices associées et directeurs associés, surintendantes et surintendants, cadres supérieurs de l'administration des affaires et autres agentes et agents de supervision supérieurs)
4. Ressources humaines (gestion des dossiers des employés, recrutement, calcul des salaires des employés, relations de travail, gestion du rendement, avantages sociaux, apprentissage et perfectionnement, gestion de l'assiduité et affectation du personnel).
5. Finances (établissement du budget et planification, comptabilité, analyse et rapports financiers, gestion de la trésorerie, revenus non tirés de subventions et débiteurs, traitement des transactions)
6. Rémunération (traitement des chèques de paie périodiques, rapprochement, retenues d'impôts, mise à jour des indemnités de vacances et des prestations de maladie)
7. Approvisionnement (détermination des besoins d'achats, sélection des fournisseurs, conformité aux directives en matière d'approvisionnement, négociation des prix et suivi)
8. Administration et autres (recherche, communications, relations communautaires et gouvernementales, services de bureau, réception et toute autre fonction qui n'entre dans aucune autre fonction de base)
9. Technologie de l'information (prestation d'un certain nombre de services et de soutiens aux conseils scolaires, y compris les services d'infrastructure, soutien et conception des applications et soutien bureautique, mais pas les coûts de technologie de l'information liés à l'école ou aux classes, comme le matériel et les logiciels utilisés à des fins pédagogiques, et les coûts du système centralisé de gestion de l'assiduité qui sont facturés aux écoles)
10. Éléments non liés au personnel (toutes les dépenses non liées au personnel, à l'exception de la technologie de l'information)

Nous avons convenu de cette liste de fonctions principales et, à la lumière de notre expérience avec les conseils, nous avons proposé des inducteurs de coûts pour chaque fonction principale, notamment : le nombre d'écoles, l'effectif quotidien moyen (EQM), le budget du conseil, la situation géographique (dispersion, zone, milieu urbain ou rural), le nombre d'employés du conseil, le nombre d'employés chargés de l'administration du conseil, le nombre de cadres supérieurs chargés de l'administration du conseil, le nombre d'installations, le nombre de feuillets T4 traités chaque année par le conseil scolaire, le nombre de municipalités servies, le financement de fonctionnement au titre des SBE et le nombre de programmes, le montant du financement et les exigences relatives à l'établissement de rapports dans le cadre de la Subvention pour d'autres programmes d'enseignement.

### Modèle de données et collecte de données

Bien que l'analyse préliminaire des données disponibles réalisée à l'été 2009 était utile et informative, il était clair que nous avons besoin de données plus détaillées que celles qui étaient disponibles pour nous assurer que le nouveau modèle de financement soit fondé sur des renseignements qui reflètent les réalités auxquelles sont confrontés les conseils scolaires.

Le 10 juin 2011, le Ministère a envoyé une note de service aux conseils les informant que les outils de collecte de données, élaborés par le Groupe consultatif et le ministère de l'Éducation, étaient disponibles dans le Système d'information sur le financement de l'éducation (SIFE). Le Ministère demandait à tous les conseils scolaires de remplir et de présenter une grille de collecte de données (selon les états financiers des conseils scolaires pour 2009-2010), le sondage sur l'administration des conseils scolaires et les organigrammes du conseil avant le 15 juillet 2011.

L'exercice de collecte de données visait à dresser un portrait plus complet des coûts et dépenses d'administration des conseils aux fins d'élaborations d'un nouveau modèle de financement. Les outils de collecte de données ont été conçus pour recueillir des données exactes et précises liées à la dotation, non liées à la dotation et liées aux dépenses, selon les fonctions principales. Le modèle a été mis à l'essai par les huit conseils scolaires représentés au sein du Groupe consultatif, et modifié en conséquence.

## Conclusions

En septembre 2011, le Ministère avait reçu des grilles de données dûment remplies de 69 des 72 conseils scolaires, ce qui représentait 96 % du système. Ainsi, l'ensemble de données était considéré comme représentatif, complet et objectif.

Pour élaborer le modèle, avec l'aide du personnel du Ministère, nous avons évalué les inducteurs de coûts ayant la plus forte corrélation avec chaque fonction principale dans un échantillon représentatif des conseils. La corrélation est une statistique représentant le lien entre deux variables. Elle peut être de +1 (les variables évoluent en symbiose), de 0 (la variation d'une variable n'a aucune incidence sur l'autre) ou aller jusqu'à -1 (elles évoluent dans des directions diamétralement opposées).

Un critère important dans la détermination des inducteurs de coûts est qu'ils doivent être mesurables. Par exemple, la nécessité de respecter les exigences prévues par la loi dans des domaines comme la santé et la sécurité de même que la planification de la relève a une incidence sur les coûts, mais il est difficile, voire impossible de chiffrer ces inducteurs de coûts pour s'en servir dans le cadre de la formule de financement. Un autre élément à prendre en considération est que, plus les données sur un inducteur de coûts sont faciles à obtenir, plus cet inducteur sera utile dans la formule. L'approche adoptée en matière d'inducteurs de coûts correspond à l'approche globale utilisée pour les volets de la formule de financement des SBE.

Nous avons élaboré des formules pour chaque fonction principale, et nous recommandons au Ministère de s'en servir comme fondement pour les changements à la Subvention. Nous employons le terme « fondement », car nous sommes conscients que d'autres changements et améliorations aux paramètres énoncés dans le présent rapport pourraient s'avérer nécessaires d'ici la mise en œuvre du nouveau modèle de financement.

## Conclusions par fonction principale

1. Direction de l'éducation – Cette fonction principale est simple. La directrice de l'éducation ou le directeur de l'éducation agit à titre d'agente ou d'agent en chef d'éducation et de chef de service administratif du conseil scolaire, et chaque conseil scolaire doit avoir une direction de l'éducation en vertu de l'article 279 de la Loi sur l'éducation. Chaque conseil doit avoir un équivalent à plein temps (EPT) au poste de direction de l'éducation, peu importe sa taille ou d'autres facteurs.
2. Cadres supérieurs – Le financement de fonctionnement au titre de l'EQM comme celui au titre des SBE avaient de fortes corrélations. Nous avons finalement retenu l'EQM comme inducteur de coûts, car il est insensible aux réductions des autres subventions des SBE et est plus facile à prévoir par les conseils scolaires. L'autre indicateur de coûts est la dispersion, puisque les temps de déplacement et les frais de déplacement des cadres supérieurs sont plus importants dans les conseils couvrant un vaste territoire.
3. Bureau de la direction de l'éducation – La relation avec cette fonction principale n'était pas très forte pour aucun des inducteurs de coûts potentiels. Nous avons sélectionné un certain nombre de cadres supérieurs financés; le choix le plus logique, puisque le personnel du bureau de la direction de l'éducation est chargé de fournir du soutien aux cadres supérieurs.
4. Ressources humaines – L'inducteur de coûts retenu est le nombre de T4 originaux remis pour le travail accompli durant l'année civile, car il reflète plus fidèlement la charge de travail du personnel des ressources humaines et englobe tout le personnel, y compris le personnel à temps partiel et occasionnel.
5. Finances – Cette fonction est compliquée, car elle couvre un certain nombre de facteurs déterminant la charge de travail, y compris la planification des immobilisations, l'analyse et les rapports financiers et la gestion de trésorerie. Deux inducteurs de coûts y sont associés. Le premier, dont la corrélation la plus élevée, est l'EQM. Le deuxième est le nombre de municipalités, qui tient compte des frais additionnels que doivent assumer les conseils scolaires qui traitent avec un grand nombre de municipalités et d'autres organismes de gestion locaux. La majorité des conseils ont inscrit leurs dépenses d'immobilisations dans cette fonction. Pour actualiser l'allocation du financement administratif des immobilisations, les 10,4 millions de dollars en financement administratif des installations, précédemment répartis selon un tableau du règlement sur les SBE, seront versés dans le cadre de cette fonction.
6. Rémunération – L'inducteur de coûts retenu est le nombre de T4 originaux remis pour le travail accompli durant l'année civile, car il reflète plus fidèlement la charge de travail du personnel de la paie.

7. Approvisionnement – L'EQM avait une forte corrélation et était suffisamment important pour être considéré comme un inducteur de coûts autonome.
8. Administration et autres– L'EQM était l'inducteur de coûts ayant la corrélation la plus forte. Bien que la majorité des petits conseils ont déclaré avoir peu d'employés administratifs ou d'autres employés, voire aucun, la formule de financement garantit aux petits conseils, peu importe leur taille, un financement pour un poste de réceptionniste.
9. Technologie de l'information – Puisque cette fonction sert à répondre aux besoins des autres employés, l'inducteur de coûts est le nombre d'employés chargés de l'administration du conseil « financés » par le modèle, car c'est un indicateur des utilisateurs de logiciels (rémunération, comptabilité, ressources humaines, courriel). Par conséquent, l'allocation pour la technologie de l'information sera déterminée indirectement par tous les inducteurs de coûts des huit autres fonctions principales.
10. Éléments non liés au personnel – Toutes les catégories de coûts non liés au personnel sont combinées en un seul poste budgétaire (c'est-à-dire qu'aucune fonction principale ni catégorie non liée au personnel n'a été retenue), car cette option donne aux conseils la plus grande marge de manœuvre pour répondre aux besoins locaux. L'EQM avait une corrélation très forte et a été retenu comme inducteur de coûts. La formule comprend le versement d'un montant de base et d'un montant en fonction de l'EQM.

## **Nouvelles données**

Les fonctions des ressources humaines et de la rémunération ont pour inducteur de coûts le nombre de T4 originaux remis pour le travail accompli durant l'année civile. Comme le nombre de T4 remis n'est pas une donnée recueillie ou vérifiée par le Ministère, les exigences de production de rapports devront être modifiées pour inclure les données sur les T4. Une stratégie de vérification des rapports sur les T4 devra être élaborée et intégrée au système de production de rapports du SIFE du Ministère. Le Ministère devra faire un suivi de la déclaration des nouvelles données pendant un certain temps et, si des problèmes sont soulevés, il devra réévaluer la pertinence de cet inducteur de coûts.

## **Repères salariaux**

La majorité des fonds d'éducation sont destinés à financer le personnel qui offre ou appuie la prestation des programmes et services d'éducation. Cela vaut autant pour le financement de l'administration des conseils que pour les autres subventions des SBE : des dix fonctions principales recommandées, une seule ne finance pas le personnel. Un élément qu'il est important de prendre en compte dans la création de formules de financement de l'éducation est donc l'indication des hypothèses que renferment les formules sur le nombre de membres du personnel et leur rémunération. Même si l'exercice de collecte de données a fourni de nombreuses données sur la rémunération de différents types d'employés, il est plus efficace pour établir une formule de garder les repères à un niveau de regroupement élevé. Ainsi, les conseils ont le loisir de décider comment utiliser les ressources et doter en personnel les diverses fonctions d'administration. Par conséquent, nous recommandons que les formules de la nouvelle approche de financement pour l'administration des conseils en général soient fondées sur des regroupements du personnel et la rémunération. Cette approche correspond à celle adoptée pour d'autres subventions des SBE.

Nous recommandons quatre repères salariaux distincts pour les fonctions de la direction de l'éducation, des cadres supérieurs, du bureau de la direction de l'éducation et de la technologie de l'information. Les cinq autres fonctions principales auront les mêmes repères salariaux. Conformément au cadre des SBE, ces repères s'appliqueront à tous les conseils scolaires et refléteront les salaires moyens et avantages sociaux médians réels déclarés par les conseils scolaires.

## **Répercussions des changements sur le modèle**

Le nouveau modèle remplacera la méthode actuelle d'allocation basée sur l'effectif par un modèle fonctionnel qui reflète mieux les principaux inducteurs de coûts et les structures de coûts des conseils scolaires, établis en fonction des données des conseils. De plus, pour actualiser l'allocation du financement administratif des immobilisations, les 10,4 millions de dollars en financement administratif des installations, précédemment alloués selon un tableau du règlement sur les SBE, seront versés dans le cadre de la fonction des finances.

Bien que la nouvelle approche réponde à de nombreux objectifs stratégiques, y compris l'amélioration de la transparence et de l'efficacité et la protection contre les répercussions de la baisse des effectifs, elle entraîne des effets découlant de la redistribution des fonds aux 72 conseils. Comme c'était le cas lors des précédents changements aux diverses subventions des SBE, certains conseils verront leur financement augmenter, alors que d'autres le verront diminuer. En élaborant le mode de financement recommandé, nous avons cherché à limiter ces effets. Toutefois, la redistribution est inévitable.

Pour atténuer les effets de la redistribution, nous recommandons que les changements s'échelonnent sur deux ans, ce qui laisserait aux conseils plus de temps pour apporter les changements nécessaires au nouveau modèle de financement. Nous recommandons aussi qu'avant la mise en œuvre, le personnel du Ministère s'engage à poursuivre le dialogue avec les conseils les plus touchés pour examiner les causes précises des changements apportés au financement et en discuter.

### Rapports sur la Subvention pour d'autres programmes d'enseignement

En plus du financement alloué dans le cadre des SBE, les conseils scolaires reçoivent du financement du poste budgétaire de la Subvention pour d'autres programmes d'enseignement (Subvention APE) du Ministère. La Subvention APE est généralement versée à des fins précises ou pour des projets précis, alors que les SBE financent les activités courantes des conseils scolaires. Toutefois, contrairement aux SBE qui obligent les conseils scolaires à déclarer les revenus et dépenses associés à chaque subvention dans le SIFE, chaque Subvention APE doit faire l'objet d'une entente distincte entre le Ministère et chaque conseil récipiendaire et doit répondre à des exigences précises en matière de production de rapports. Dans certains cas, ces exigences sont substantielles, même si le montant d'argent en jeu est relativement petit.

Lors de la première réunion du Groupe consultatif, de nombreux membres ont affirmé qu'il y avait trop de Subventions APE et que les exigences de production de rapports qui s'y rattachent alourdissent la tâche du personnel d'administration des conseils et empiètent sur le temps que le conseil consacre à atteindre les objectifs du Ministère en matière d'éducation.

En vue d'étudier la question plus attentivement, le personnel de l'Unité des stratégies, de la performance et de la gestion des changements du Ministère a fait une présentation sur les exigences en matière de production de rapports sur la Subvention APE et les mesures que le Ministère a prises pour corriger les problèmes.

Nous avons souligné le besoin de faciliter le processus de production de rapports tout en continuant d'assurer le respect de l'obligation de rendre compte. Nous avons aussi suggéré qu'il pourrait être utile d'envisager l'intégration des exigences en matière de rapports dans le SIFE.

### Droits d'adhésion à des associations de conseillères et de conseillers scolaires

Actuellement, les conseils scolaires utilisent le financement de la Subvention pour payer les coûts supplémentaires des droits d'adhésion à des associations de conseillères et de conseillers scolaires qui leur sont facturés. Certains membres du Groupe consultatif croient que pour de nombreux conseils, ces coûts ont entraîné des difficultés financières, et que le financement accordé dans le cadre des éléments non liés au personnel devrait être modifié pour couvrir ces coûts. Des représentantes et représentants d'associations de conseillères et de conseillers scolaires ont expliqué que dans le contexte actuel, ils sont investis de responsabilités supplémentaires, et leur charge de travail s'accroît sans que le financement augmente de façon proportionnelle. Pour le moment, le Ministère n'est pas prêt à recommander l'allocation de fonds supplémentaires au titre de la Subvention pour ces coûts. La question doit faire l'objet de discussions dans un autre contexte, par exemple lors des consultations annuelles sur les SBE.

---

## Recommandations et conclusions

---

### Recommandations générales

Le Groupe consultatif recommande ce qui suit :

1. Le ministère de l'Éducation devrait mettre en place un nouveau modèle d'allocation du financement pour l'administration des conseils scolaires qui est fondé sur des fonctions principales. La nouvelle subvention remplacerait l'Allocation au titre du volet Directrices et directeurs de l'éducation et agentes et agents de supervision, l'Allocation au titre du volet Administration des conseils et l'Allocation au titre du volet Multi-municipalités de l'actuelle Subvention pour l'administration et la gestion des conseils scolaires.
2. Étant donné que la formule de financement génère une enveloppe de fonds pour l'administration et la gouvernance des conseils scolaires, les conseils scolaires devraient conserver une certaine marge de manœuvre en ce qui a trait à leur fonctionnement et à leur dotation. Bien que des fonds soient versés pour chacune des dix fonctions principales, les conseils n'ont pas à rapprocher les dépenses et le financement par fonction principale. Le financement par fonction ne doit pas être fourni sous forme d'enveloppe, et les conseils scolaires doivent continuer d'avoir la liberté d'utiliser les revenus d'autres sources que les Subventions pour les besoins des élèves pour couvrir les dépenses d'administration. Les formules de financement ne doivent pas imposer des niveaux de dotation ou des combinaisons précises de catégories de personnel (chefs, professionnels, personnel de bureau et le personnel technique) pour les conseils.

### Formules de financement

3. Les formules suivantes devraient servir de fondement au changement à la Subvention pour l'administration et la gestion des conseils scolaires.



Fonction principale	Inducteur de coûts	Formule	Repère – Salaire et avantages sociaux
<b>Direction de l'éducation</b> : La directrice de l'éducation ou le directeur de l'éducation agit à titre d'agente ou d'agent en chef d'éducation et de chef de service administratif du conseil scolaire, et chaque conseil scolaire doit avoir une direction de l'éducation en vertu de l'article 279 de la Loi sur l'éducation.	Aucun	1	204 890 \$
<b>Cadres supérieurs</b> (directrices associées et directeurs associés, surintendantes et surintendants, cadres supérieurs de l'administration des affaires et autres agentes et agents de supervision supérieurs qui relèvent de la direction de l'éducation)	EQM et dispersion	1,6802 + 0,1334/1000 [EQM] + dispersion 0 pour les facteurs de dispersion de 20 et moins 0,007762/1000[EQM] pour les facteurs de dispersion de moins de 50 0,003881/1000[EQM] pour les facteurs de dispersion de plus de 50	164 221 \$
<b>Bureau de la direction de l'éducation</b> (soutien administratif direct offert à la direction de l'éducation et aux cadres supérieurs, y compris les directrices associées et directeurs associés, surintendantes et surintendants, cadres supérieurs de l'administration des affaires et autres agentes et agents de supervision supérieurs)	Nombre de cadres supérieurs financés	2,5601 + 0,60493[Nombre de cadres supérieurs financés]	65 279 \$
<b>Ressources humaines</b> (gestion des dossiers des employés, recrutement, calcul des salaires des employés, relations de travail, gestion du rendement, avantages sociaux, apprentissage et perfectionnement, gestion de l'assiduité et affectation du personnel)	Nombre de T4 remis	MAX(0, -0,1084 + 2,308/1000 [Nombre de T4 remis])	76 753 \$
<b>Finances</b> (établissement du budget et planification, comptabilité, analyse et rapports financiers, gestion de la trésorerie, revenus non tirés de subventions et débiteurs, traitement des transactions)	EQM et nombre de municipalités servies	3,4333 + 0,1910/1000 [EQM] + nombre de municipalités servies 0 pour les facteurs multi-municipalités de 20 et moins 0,02156 EPT pour les facteurs multi-municipalités de plus de 20	76 753 \$
<b>Rémunération</b> (traitement des chèques de paie périodiques, rapprochement, retenues d'impôts, mise à jour des indemnités de vacances et des prestations de maladie)	Nombre de T4 remis	MAX(0, -0,4720 + 1,1834/1000 [Nombre de T4 remis])	76 753 \$
<b>Approvisionnement</b> (détermination des besoins d'achats, sélection des fournisseurs, conformité aux directives en matière d'approvisionnement, négociation des prix et suivi)	EQM	0,8915 + 0,07406/1000 [EQM]	76 753 \$
<b>Administration et autres</b> (recherche, communications, relations communautaires et gouvernementales, services de bureau, réception et toute autre fonction qui n'entre dans aucune autre fonction de base)	EQM	MAX(1, -1,6828 + 0,6639/1000 [EQM])	76 753 \$
<b>Technologie de l'information</b> (implantation et gestion de systèmes administratifs informatiques dans l'ensemble du conseil)	Nombre de membres du personnel du conseil financés	0,9453 + 0,08907[Nombre de membres du personnel du conseil financés]	96 602 \$
<b>Éléments non liés au personnel</b> (toutes les dépenses non liées au personnel, à l'exception de la technologie de l'information)	EQM	153 126 \$ + 63,33 \$[EQM]	

4. Les repères en matière de salaire et d'avantages sociaux dans les formules ci-dessus devraient refléter les salaires moyens et avantages sociaux médians réels déclarés par les conseils scolaires. Comme les niveaux de dotation dans les formules, les repères en matière de salaire et d'avantages sociaux devraient généralement être regroupés. Cinq fonctions principales partagent des repères de rémunération communs. Les fonctions de la direction de l'éducation, des cadres supérieurs, du bureau de la direction de l'éducation et de la technologie de l'information ont des repères en matière de salaire et d'avantages sociaux qui leur sont propres.

Des fonds sont versés pour chacune des dix fonctions principales, mais aucune recommandation ne prévoit la façon dont les conseils doivent utiliser ces fonds, sans compter que ceux-ci n'ont pas à rapprocher les dépenses et le financement par fonction principale. En d'autres mots, si un conseil a reçu du financement pour neuf agents de supervision dans la fonction des cadres supérieurs, il est libre de ne pas consacrer l'entièreté de cette somme aux agents de supervision ou de leur consacrer un plus gros montant grâce au financement provenant d'autres fonctions principales. Dans le cadre du nouveau modèle, les conseils devront continuer de respecter les dispositions actuelles concernant l'enveloppe de la Subvention pour l'administration et la gestion des conseils scolaires et pourront toujours utiliser les revenus d'autres sources que les SBE pour couvrir les dépenses d'administration.

Cette marge de manœuvre est une composante essentielle du nouveau modèle de financement proposé. En effet, les conseils scolaires devraient disposer de la même latitude que celle qu'ils ont actuellement pour décider comment utiliser les ressources aux fins d'administration. Cette liberté est nécessaire compte tenu des circonstances et des défis auxquels sont confrontés les conseils. Sans cette liberté, le nouveau modèle de financement deviendrait rapidement un modèle unique, non adapté à la réalité de chaque conseil.

### **Mise en œuvre**

5. Le personnel du Ministère, accompagné d'un ou de plusieurs membres du Comité consultatif (Françoise Fournier, Wayne McNally, Benoit Mercier ou Paul Whitehead [remplacé par Wally Easton]), consultera les conseils les plus touchés avant la mise en œuvre pour examiner les causes précises des changements apportés au financement et en discuter. Parmi les conseils concernés, mentionnons le Dufferin-Peel Catholic District School Board, le Peel District School Board, le Thunder Bay Catholic District School Board, le Toronto Catholic District School Board et le Conseil scolaire catholique du Nouvel-Ontario.
6. Le Ministère devrait échelonner la mise en œuvre du nouveau modèle d'allocation des subventions sur deux ans pour atténuer les effets de la redistribution.
7. Le Ministère devrait examiner le nouveau modèle de financement cinq ans après sa mise en œuvre complète, en portant une attention particulière aux changements stratégiques apportés par le gouvernement.

### **Autres recommandations**

8. Le Ministère devrait réaliser un examen approfondi des exigences en matière de production de rapports relatives au financement qu'il accorde dans le cadre de la Subvention APE, en collaboration avec les conseils scolaires, dans le but de simplifier et d'harmoniser ces exigences pour en améliorer la rentabilité tout en continuant d'assurer le respect de l'obligation de rendre compte. Il pourrait être utile d'envisager l'intégration des exigences en matière de rapports dans le SIFE.
9. Le ministère de l'Éducation devrait effectuer le travail technique nécessaire à la mise en œuvre du nouveau modèle. Il pourrait s'avérer nécessaire de réviser les définitions du plan comptable et d'apporter des changements aux formulaires du SIFE pour valider les données utilisées dans le nouveau modèle de financement et ainsi assurer l'équité dans l'ensemble des conseils.

### Mandat<sup>3</sup>

#### Contexte

La Subvention pour l'administration et la gestion des conseils scolaires (la Subvention) offre aux conseils scolaires un financement, calculé principalement en fonction des effectifs, pour les frais d'administration et de gestion (par exemple ceux des locaux et des installations centrales) ainsi que les frais relatifs au personnel (y compris les agentes et agents de supervision et les secrétaires). Le montant total des subventions prévues pour l'administration des conseils en 2010-2011 est de 541 millions de dollars, ce qui comprend une baisse de 8,6 millions. Conformément à l'avis du 26 mars 2010, les économies visées pour l'Allocation au titre du volet Administration des conseils passeront à 15,4 millions au cours de l'année scolaire 2011-2012, pour atteindre une réduction totale de 21,8 millions au cours de l'année scolaire 2012-2013.

Même si les valeurs repères de la formule actuelle ont été ajustées d'année en année de manière à refléter les répercussions des conventions collectives et des changements apportés aux exigences en matière de comptabilité et de reddition de comptes, la structure de cette subvention n'a subi aucune modification considérable depuis le lancement du modèle de financement en 1998-1999. De plus, au fil du temps le ministère de l'Éducation a élaboré des processus pour favoriser la mise en œuvre d'améliorations dans l'administration des conseils.

L'analyse actuelle indique que :

- les effectifs ne représentent pas l'unique ni même le principal facteur lorsqu'il est question de l'administration des conseils (citons à titre de preuve le fait que les dépenses et les besoins en personnel continuent de croître malgré la baisse des effectifs);
- les dépenses et les besoins en personnel liés à l'administration varient grandement d'un conseil à l'autre, tout comme les tendances;
- les conseils scolaires manquent d'uniformité quant aux rôles et aux responsabilités de leurs employés administratifs;
- l'utilisation d'une stratégie généralisée pour l'allocation du financement, par exemple la stratégie actuelle qui consiste à attribuer un financement en fonction des effectifs, n'est peut-être pas la meilleure réponse à la structure de coûts administratifs des conseils scolaires.

Le Ministère compte examiner en profondeur le modèle d'allocation de la Subvention pour l'administration et la gestion des conseils, en vue d'assurer la transition vers un nouveau modèle.

#### Objectif et principes directeurs

Le Groupe consultatif de la Subvention pour l'administration et la gestion des conseils scolaires (le Groupe consultatif) a été créé pour fournir des conseils sur l'élaboration d'un nouveau modèle d'allocation du financement pour l'administration des conseils, lequel :

- reflète mieux l'organisation et la structure de coûts des conseils scolaires;
- améliore la transparence et l'efficacité de la Subvention pour l'administration et la gestion des conseils scolaires;
- favorise l'adoption de meilleures pratiques opérationnelles et la gestion efficace des ressources.

#### Mandat

Pour assurer l'élaboration du nouveau modèle d'allocation de la Subvention pour l'administration et la gestion des conseils, le Groupe consultatif sera appelé à :

- diffuser des renseignements sur l'ensemble des activités actuelles rattachées à l'administration des conseils qui sont liées à la dotation et qui occasionnent des dépenses;
- repérer les fonctions opérationnelles principales et les inducteurs de coûts clés;
- communiquer les pratiques exemplaires, y compris les occasions de collaboration entre les conseils d'un même secteur local ou régional et au sein de ceux-ci;
- examiner les processus ministériels conçus pour favoriser la mise en œuvre d'améliorations dans l'administration des conseils;
- examiner les pratiques exemplaires, afin de créer une structure de gestion efficace pour les conseils scolaires de toutes les tailles;
- examiner les liens avec d'autres subventions qui financent l'administration des conseils.

Les conseils et les recommandations du Groupe consultatif doivent :

- respecter le cadre constitutionnel et législatif du système d'éducation en Ontario, qui comprend des conseils scolaires publics, catholiques, de langue anglaise et de langue française;
- tenir compte du contexte financier et correspondre à l'enveloppe de la Subvention pour l'administration et la gestion des conseils.

<sup>3</sup> Mandat, dans sa version modifiée le 23 mai 2012.

## **Composition**

Les membres du Groupe consultatif doivent provenir des quatre secteurs (public de langue anglaise, public de langue française, catholique de langue anglaise et catholique de langue française), en milieu rural et urbain.

- Associations de conseillères et conseillers scolaires – Chaque association sera invitée à nommer une représentante ou un représentant ayant des connaissances techniques sur les subventions et de l'expérience dans le domaine de l'administration de conseils scolaires (maximum de quatre membres).
- Cadres supérieurs de l'administration des affaires – Quatre membres seront invités à participer (le nombre exact sera confirmé une fois que l'on aura décidé si les directions de l'éducation seront incluses).
- Directions de l'éducation – Quatre membres ou moins seront invités à participer.

## **Soutien du personnel**

Des services de soutien liés à l'administration et aux politiques seront offerts par le personnel de la Direction du financement de l'éducation et d'autres employés du Ministère, au besoin.

## **Échéancier**

L'examen commencera au début d'octobre 2010, et le Groupe consultatif fournira ses recommandations et conseils dans un rapport écrit qu'il remettra au sous-ministre adjoint de l'Éducation à l'automne 2012.