

### Résumé des consultations

L'excellence en matière d'éducation commence par notre engagement envers les élèves de l'Ontario. Avant tout, nos investissements dans le système éducatif ontarien financé par les deniers publics doivent garantir que nos élèves ont accès à une éducation de grande qualité et de renommée mondiale qui pose les jalons de leur future réussite.

Dans le contexte financier difficile d'aujourd'hui, cela suppose de travailler ensemble pour veiller à utiliser nos ressources de la façon la plus efficace possible. Ensemble, nous devons trouver des moyens inédits et créatifs permettant de moderniser et de transformer la façon dont les financements sont employés au niveau du ministère, des conseils scolaires, des écoles et des classes.

C'est la raison pour laquelle votre éclairage demeure si important. Je tenais à vous remercier de nous avoir transmis vos observations et de la franchise dont vous avez fait preuve en nous faisant part de votre point de vue tout au long du processus de consultation sur les mesures d'économies et de modernisation pour les conseils scolaires. Vos contributions nous ont été d'une aide précieuse au moment d'élaborer les règlements relatifs au financement des Subventions pour les besoins des élèves pour l'année scolaire 2014-2015 et les suivantes. Je suis certaine que les changements que nous apportons seront dans le meilleur intérêt de nos élèves et feront en sorte que le système éducatif ontarien financé par les deniers publics reste l'un des meilleurs au monde.

Au cours de l'année à venir, nous comptons poursuivre notre travail de collaboration avec la communauté éducative afin de mettre au point d'autres idées nouvelles pour améliorer la prestation des services d'éducation en Ontario. Je sais que je peux compter sur votre soutien en tant que partenaires conscients qu'en investissant dans l'éducation de nos enfants, nous investissons dans l'avenir de notre province.

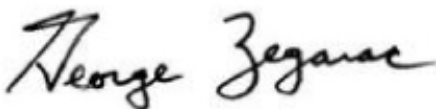


---

Les précieuses contributions des intervenants en éducation recueillies lors du processus de consultation sur les mesures d'économies et de modernisation pour les conseils scolaires représentent une étape importante en vue de mettre en application des idées originales et innovantes au sein du système éducatif de l'Ontario. Sur vos conseils, une approche mesurée et graduelle promouvant une utilisation plus rentable des installations scolaires sera inaugurée en 2014-2015 et se poursuivra au cours des années suivantes.

Il est important de mieux utiliser les installations scolaires pour que les écoles de l'Ontario continuent de progresser jusqu'à l'excellence. Une utilisation plus efficace des installations scolaires signifie plusieurs choses : plus de ressources scolaires disponibles pour les salles de classe, plus de partenariats communautaires innovants et plus d'occasions pour les élèves d'apprendre et d'évoluer.

Il reste encore beaucoup à faire. Nous nous réjouissons de continuer de travailler à vos côtés au cours des prochaines années, avec comme objectif la modernisation du système éducatif de l'Ontario et la mise en évidence de méthodes nouvelles et plus performantes pour offrir à nos élèves de meilleurs environnements d'apprentissage.



---

## Introduction

---

Dans le budget de 2013, le gouvernement de l'Ontario a annoncé qu'il s'engageait à collaborer à l'élaboration d'une stratégie des mesures d'économies et de modernisation pour les conseils scolaires.

Pour atteindre la viabilité à long terme en matière de financement des conseils scolaires, le gouvernement mettra en œuvre une stratégie comportant des mesures d'économies et de modernisation. Le ministère de l'Éducation invitera les parties intéressées à y participer et collaborera avec les conseils scolaires pour son exécution. Cette stratégie commencera à porter des fruits au cours de l'année scolaire 2014-2015.

En novembre 2013, le ministère de l'Éducation a honoré cet engagement en organisant des consultations visant à recueillir des idées sur la marche à suivre pour rendre le système éducatif plus économe et plus moderne. À l'occasion de ces consultations, les représentants du Ministère ont rencontré :

- des représentants des conseils scolaires, y compris des directrices et directeurs de l'éducation, des cadres supérieurs des conseils scolaires et des associations de conseillères et conseillers scolaires
- des directrices et directeurs d'école et des directrices et directeurs adjoint(e)s
- des représentants des fédérations d'enseignantes et d'enseignants
- des représentants du SCFP et d'autres syndicats de personnel de soutien
- le Conseil consultatif ministériel de l'éducation de l'enfance en difficulté
- des groupes de parents (People for Education, Ontario Federation of Home and School Associations, Ontario Association of Parents in Catholic Education et Parents partenaires en éducation)
- des groupes d'élèves (Ontario Student Trustees Association, Regroupement des élèves conseiller.ère.s francophones de l'Ontario, Fédération de la jeunesse franco-ontarienne)

Les participants ont indiqué qu'ils avaient apprécié de pouvoir fournir leur rétroaction sur cette stratégie, à une période où l'Ontario, comme d'autres instances, fait face à de continues pressions budgétaires. Ils ont convenu que la tendance récente caractérisée par des hausses annuelles du financement de l'éducation ne peut plus se poursuivre. Les participants ont également reconnu que la modernisation et l'amélioration de l'efficacité des conseils scolaires contribuent à maximiser les ressources disponibles au final pour appuyer la réussite des élèves.

Avant l'organisation des consultations, le Ministère a publié un document énumérant un certain nombre de sujets de discussion et invitant les participants à formuler leurs propres idées. Le présent résumé recense les points les plus importants qui ont été soulevés. Il reprend la structure du guide et inclut une section supplémentaire récapitulant les idées des participants.

---

## Écoles sous-utilisées et de petite taille

---

### **Meilleure utilisation des installations scolaires au bénéfice des conseils scolaires, des élèves et des collectivités**

Dans leur écrasante majorité, les participants aux consultations ont convenu qu'il existe de nombreuses possibilités d'utiliser les installations scolaires de façon plus efficiente. Pour bon nombre d'entre eux, cette question dépasse la simple nécessité de faire face aux réalités budgétaires actuelles : il s'agit de valoriser au maximum les biens publics au bénéfice des conseils scolaires, des élèves et des collectivités, tout en assurant la viabilité des écoles.

Le partage d'installations a été cité comme un volet possible d'une stratégie visant à utiliser les infrastructures scolaires avec plus d'efficacité. Le regroupement et/ou la fermeture d'écoles sont également envisageables. Il a été reconnu que toute stratégie visant une utilisation plus efficiente devrait :

- reconnaître l'importance des écoles dans les collectivités de petite taille, éloignées et francophones;
- valoriser les installations sous-utilisées en tant que ressources communautaires éventuelles;
- faire en sorte que les attentes du Ministère et ses politiques de financement ne soient pas en décalage avec l'efficacité du processus décisionnel à l'échelon local.

Plusieurs suggestions ont été faites afin d'améliorer le processus actuel mené par un comité d'examen des installations (CEI) que les conseils scolaires doivent respecter pour fermer une école. Vous en trouverez le détail ci-dessous. Elles concernent l'établissement d'échéanciers clairs, la création de processus simplifiés pour les situations classiques et l'octroi d'une aide financière permettant d'accélérer les examens.

## Les écoles de grande taille et de petite taille ont chacune leurs avantages

Le secteur des conseils scolaires a constaté que la recherche ne permet pas de déterminer clairement si les écoles de petite taille ou de grande taille présentent plus d'avantages pour les élèves, même si les écoles de grande taille offrent habituellement un éventail plus large de programmes, en particulier au palier secondaire. Les représentants des élèves l'ont confirmé, tout en faisant remarquer que les écoles de petite taille pouvaient être plus cohésives et qu'il pouvait être plus facile de s'y orienter. Ils ont également suggéré que les cours en ligne peuvent contribuer à approfondir le programme ou à élargir les offres en la matière. Les défenseurs de l'enfance en difficulté ont cité des études de recherche et des expériences personnelles qui semblent indiquer que les élèves faisant face à des défis réussissent mieux dans les écoles de petite taille.

### Avantages d'une utilisation plus efficiente

La réduction du nombre d'installations scolaires inutilisées offre beaucoup d'avantages, que ce soit par l'intermédiaire de nouveaux partenariats ou de regroupements d'écoles. Dans les deux cas, les conseils scolaires n'allouent plus de ressources au chauffage, à l'éclairage, au nettoyage et à l'entretien des installations inutilisées. Quand un regroupement d'écoles est constitué, cela permet souvent de réduire les coûts de fonctionnement par élève, même s'il a été signalé qu'au départ, l'école où a lieu le regroupement peut être amenée à faire des investissements en immobilisations pour accueillir le surplus d'élèves, comme des agrandissements ou des rénovations.

À ce jour, environ 70 p. 100 des écoles de l'Ontario reçoivent un soutien financier (« financement complémentaire ») pour compenser les coûts associés à des locaux qui sont inoccupés ou qui ne sont pas utilisés dans le cadre du contenu éducatif obligatoire. De plus, près de 500 écoles de très petite taille reçoivent une forme complémentaire de ce soutien financier (« montant supplémentaire du financement complémentaire »). Ces soutiens prennent plusieurs formes et peuvent notamment consister à couvrir une partie des frais de fonctionnement et de rénovation ou bien à financer les postes de directrice ou directeur d'école et de secrétaire dans chaque école, quelle qu'en soit la taille. Les participants aux consultations ont reconnu que ces sources de financement ont pour effet de dissuader les parties prenantes de chercher à améliorer l'utilisation des installations scolaires.

Dans les cas de fermeture, il existe d'autres obstacles à l'efficacité. Le processus mené par un CEI a été jugé long, controversé et coûteux pour les conseils scolaires, alors que la province en tire les plus grands bénéfices au plan financier. Après une fermeture, le conseil scolaire perd son financement provincial et doit souvent faire face à une augmentation des coûts des services de ramassage scolaire. En outre, bien qu'il ne doive plus payer les coûts nécessaires pour garder une école ouverte, le conseil scolaire doit continuer d'assurer et de sécuriser le bâtiment ainsi que de le protéger contre le vandalisme et la détérioration, et ce, tant qu'il lui appartient.

### Soutien appuyé en faveur du partage d'installations

Les participants ont largement appuyé l'idée consistant, sous certaines conditions, à permettre à d'autres fournisseurs de services d'accéder aux écoles sous-utilisées. Ils ont mis en avant les exemples de partenariats de partage des installations qui existent déjà en Ontario, notamment pour proposer dans les écoles des services de garde d'enfants, des activités organisées par des centres communautaires ainsi que des services fournis par d'autres ministères provinciaux. Certains participants ont estimé, par exemple, qu'offrir des services de santé mentale pour les enfants ou installer une bibliothèque municipale dans un établissement scolaire présente des avantages considérables. D'autres participants ont toutefois signalé des obstacles éventuels :

- il peut arriver que la collectivité soit réticente à l'idée de partager des locaux avec un partenaire en particulier;
- le fait d'accueillir plus de personnes dans les locaux de l'école oblige le personnel scolaire à consacrer plus de temps à sa mission, tandis que la sécurité et la responsabilité des élèves sont également sources de préoccupation;
- les organismes sans but lucratif, comme les services de garderie et/ou les centres communautaires, ne sont pas en mesure de payer des loyers couvrant les frais du conseil d'administration, sans compter qu'une école risque de perdre le soutien financier décrit plus haut en cas de location à une société à but lucratif;
- établir et gérer des partenariats prend du temps : bien qu'il soit souvent évoqué dans le cadre du processus mené par un CEI, ce type d'engagement est rare.

De nombreux participants se sont demandé comment abattre les cloisonnements existants (par exemple entre ministères ou entre le conseil scolaire et la municipalité) qui font obstacle aux partenariats. Il a notamment été question de déterminer s'il est approprié que certains conseils scolaires imposent une interdiction de partage d'installations avec des écoles privées. En outre, les participants ont mentionné la nécessité d'inclure les conseils scolaires dans le cadre des discussions relatives à la planification et au développement au niveau municipal et provincial.

## Avantages du regroupement d'installations scolaires

Le fait de regrouper des écoles dépendant de conseils scolaires limitrophes au sein d'une même installation est une idée qui a recueilli un soutien relativement large, même si les participants ont souligné que les postes de directrice ou directeur d'école, ainsi que d'autres postes clés, devaient être occupés par des personnes différentes. Tous les participants ont convenu que les élèves fréquentant ce type d'établissement seraient en mesure de partager des installations spécialisées, comme des gymnases et des laboratoires, en les utilisant à des moments différents. Certains participants ont aussi suggéré de partager des services et des installations pour l'éducation de l'enfance en difficulté. Un certain nombre de restrictions relatives au partage d'installations ont cependant été mises en avant :

- les frais qu'un conseil scolaire peut facturer à un autre conseil sont limités, ce qui signifie qu'il ne peut pas recouvrer intégralement ses frais;
- la copropriété nécessite de conclure des accords de propriété et d'exploitation complexes;
- l'école comptant le plus grand nombre d'élèves risque d'avoir la prédominance au sein de l'installation faisant l'objet d'un regroupement; et
- certains conseils scolaires francophones ont hésité à partager leur installation avec des élèves anglophones en raison du risque d'assimilation.

Voici les suggestions des participants pour promouvoir le regroupement d'installations :

- les analystes des immobilisations du Ministère pourraient examiner des zones géographiques plus vastes et formuler des recommandations préconisant le regroupement, si bien qu'un conseil scolaire ne ferait pas l'objet de pressions l'incitant à solliciter d'autres conseils aux fins de collaboration;
- la province devrait examiner le Règl. de l'Ont. 444/98, qui régit la vente des biens excédentaires des conseils scolaires, afin de mettre plus rapidement les installations et les bâtiments inutilisés à la disposition des autres conseils scolaires;
- il faut établir un processus de règlement des différends, afin qu'un conseil scolaire ne puisse pas décider unilatéralement de mettre fin à un accord de partage d'installations;
- les directrices et directeurs d'école dans les installations faisant l'objet d'un regroupement devraient participer équitablement à la gestion, quels que soient les effectifs relatifs de chaque école;
- renforcer la culture du partage des services par le biais d'autres efforts (débattus par la suite) permettrait de faciliter la mise en œuvre du regroupement; et
- il faut rappeler aux collectivités que les écoles dont la taille augmente suite à un regroupement peuvent offrir plus de possibilités aux élèves, par exemple un accès à un éventail plus large de programmes et d'activités parascolaires, et permettre de maintenir la présence du conseil scolaire dans la collectivité.

## Valorisation des écoles dans les régions éloignées

Les consultations ont suggéré que différentes stratégies étaient nécessaires pour les écoles rurales et éloignées, en fonction de l'emplacement de ces dernières.

Tous les participants ont reconnu que la fermeture d'écoles a des conséquences plus importantes dans les collectivités éloignées et de petite taille qu'ailleurs. Cela s'explique notamment par le fait qu'il est plus difficile d'attirer de nouvelles familles et de conserver le public existant, en particulier si la solution de remplacement nécessite de faire un long trajet en autobus jusqu'à l'école la plus proche. Dans la mesure où l'école est souvent la dernière organisation du secteur public dans la collectivité, il peut être impossible de nouer un partenariat. Ces réalités doivent être prises en compte dans le cadre de toute stratégie adoptée.

Ceci n'implique pas l'octroi d'un soutien automatique à toutes les écoles définies comme « rurales ». Certaines écoles que le code postal désigne comme rurales se trouvent dans des régions de plus en plus reliées à des centres urbains avoisinants, et à ce titre, ne devraient plus être considérées comme étant des écoles rurales. Accroître le financement alloué à ces écoles peut dissuader les conseils scolaires de prendre des mesures pour mieux utiliser leurs installations, même lorsque ces décisions pourraient être bénéfiques pour les élèves. Un certain nombre de participants ont estimé que la distance entre l'établissement et une autre école dans le même conseil scolaire est un meilleur déterminant de la « ruralité » que le code postal.

## Amélioration du processus mené par un CEI

La nécessité de mettre en place un processus uniforme, comme celui mené par un CEI, pour contribuer à orienter les décisions relatives aux installations scolaires a fait l'objet d'un consensus général. Les représentants des conseils scolaires ont toutefois indiqué que, sous sa forme actuelle, ce processus est source de complications inutiles, et ce, même lorsque les conseils veulent fermer des écoles sous-utilisées parce que leur personnel estimait que cela aurait un sens du point de vue des programmes et des activités. Les membres du secteur font valoir qu'il existe des mesures incitatives au plan financier pour les écoles de petite taille/sous-utilisées; de leur côté, les conseillères et conseillers scolaires s'interrogent sur la réaction des parties prenantes par rapport au processus; enfin, la collectivité peut demander au Ministère de procéder à un examen administratif à la fin du

processus mené par un CEI. Les conseils scolaires ont également précisé que les CEI suivent une approche fondée sur les écoles ou les groupes d'écoles, mais qu'il serait possible d'améliorer l'allocation des ressources en adoptant une stratégie axée sur le système.

Bien que les parents et d'autres participants aient exprimé leur désaccord en la matière, les représentants des conseils scolaires ont, dans leur ensemble, estimé que les délais du processus mené par un CEI sont trop longs et ne favorisent pas une utilisation efficiente des ressources. En termes d'options proposées à la collectivité dans le cadre de ce processus, de nombreux participants ont le sentiment qu'il faudrait soit offrir plus d'options, soit réduire les restrictions qui y sont assorties (même si quelques participants ont jugé que le nombre d'options proposées est trop important dans certains cas).

Les conseils scolaires ont suggéré que le Ministère pourrait améliorer le processus en faisant ce qui suit :

- établir un délai maximum pour terminer l'examen, mais aussi réduire le délai minimum dans certains cas;
- couvrir certains coûts de l'examen par le CEI, par exemple en matière de facilitation, à court terme;
- établir des normes et fournir des outils pour déclencher un examen automatique, par exemple si, dans le même temps, le niveau d'utilisation est inférieur à un seuil préétabli de 60 ou 75 p. 100 et le rapport sur l'état de l'installation est négatif;
- adopter des mesures incitatives plus fortes pour pousser les écoles faisant l'objet d'un examen à prendre des mesures, par exemple fournir un financement appuyant les accords les plus efficaces;
- créer des volets dans le cadre du processus d'examen qui établiraient différentes catégories de fermetures éventuelles, ce qui permettrait de traiter les cas les plus simples plus rapidement et à un coût inférieur; et
- faire en sorte que le Ministère ou une autre tierce partie ait un rôle à jouer dans le cadre des décisions visant les installations.

---

## Baisse des effectifs

Environ deux tiers du financement de l'éducation sont fondés sur l'effectif. Le nombre d'enfants d'âge scolaire en Ontario a diminué au cours des dernières années, et on constate une baisse des effectifs dans 53 des 72 conseils scolaires. Alors qu'une augmentation des effectifs globaux est prévue à compter de l'année prochaine, de nombreuses régions de la province continueront d'enregistrer une baisse en la matière.

La diminution des coûts des conseils scolaires n'est pas proportionnelle à la baisse des effectifs. Le Redressement pour baisse des effectifs reconnaît qu'il peut falloir du temps pour que les conseils scolaires ajustent les coûts en conséquence et vise à les aider à gérer la baisse des effectifs. Il s'agit d'un financement transitoire qui décroît donc au fil du temps. Les autres soutiens en cas de baisse des effectifs ne sont pas transitoires : par exemple, l'Allocation d'aide aux écoles prévoit un financement additionnel pour que le personnel scolaire améliore la viabilité des écoles à faible effectif qui sont éloignées des autres écoles du conseil scolaire. Les défis constatés, comme les distances qui empêchent le regroupement d'écoles, continueront de se poser dans certaines régions quel que soit le niveau des effectifs, et le Ministère a été mis en garde contre les conséquences d'une modification du financement qui leur est accordé.

Un représentant des enseignantes et enseignants a évoqué la situation dans le Nord de l'Ontario : « Les écoles sont comme des villes fantômes... Il y a des directrices et directeurs et des surintendantes et surintendants qui s'occupent de huit écoles, mais un peu plus loin, le même nombre de personnes prend en charge vingt établissements. À un moment donné, ne faudrait-il pas commencer à évoquer le partage de ce personnel administratif? ». Un conseil scolaire d'une région éloignée a appuyé cette orientation. Les groupes de parents se sont fait l'écho de cette préoccupation concernant l'impact dans le Nord, une région abritant de nombreux chefs de file autochtones qui font souvent face à des défis. Certains participants ont fait remarquer que la technologie pourrait contribuer à combler les lacunes des programmes, mais il faut d'abord prendre en compte les restrictions importantes qui sont évoquées ci-après dans la partie « Autres idées ».

Un représentant des enseignantes et enseignants a signalé que la Subvention de base pour les écoles, qui finance un poste de directrice ou directeur d'école et un poste de secrétaire dans chaque école, n'est pas utilisée aux fins prévues pour soutenir certaines des écoles les plus rurales/éloignées dont les effectifs diminuent, dans la mesure où les conseils scolaires peuvent se servir de ces fonds pour d'autres projets. Les directrices et directeurs d'école se sont fait l'écho de cette préoccupation. Les deux groupes se sont inquiétés de la dilution du leadership au sein des écoles, en particulier dans le Nord, ce qui pose des risques importants en matière de sûreté et de sécurité. Dans les écoles de petite taille, les directrices et directeurs d'école se voient souvent attribuer des fonctions d'enseignement ou d'autres tâches, alors que leur rôle nécessite une grande disponibilité. Le fait qu'ils doivent parfois s'occuper de deux ou trois écoles, souvent très éloignées les unes des autres, est un autre motif de préoccupation. Un directeur d'école a estimé qu'il y a un grand « fossé entre les objectifs du gouvernement et la réalité » en termes d'utilisation de la Subvention de base pour les écoles.

Selon les commentaires des conseils scolaires, le Ministère doit envisager d'adopter un modèle fondé sur les effectifs aux fins de la Subvention de base pour les écoles. Dans le cadre de la méthodologie actuelle, deux écoles partageant un campus dans un même conseil scolaire sont considérées comme un seul établissement, alors qu'en réalité chaque école peut avoir besoin d'un personnel administratif spécifique.

### Définir une approche plus efficiente et plus stratégique

En règle générale, les cadres de responsabilisation établissent des attentes élevées en termes d'objectifs de résultats. Les personnes responsables adaptent les activités subalternes et les mesures aux résultats visés. Les mesures de production de rapports contribuent à atteindre les objectifs fixés et à garantir l'utilisation appropriée des fonds. Certains participants ont estimé qu'au lieu de se focaliser sur les résultats principaux, le Ministère recueillait des données non coordonnées sur les intrants et les extrants. Beaucoup d'entre eux considèrent que la production de rapports très détaillés, en particulier sur les nombreuses lignes de financement des Subventions pour d'autres programmes d'enseignement (APE), est un processus laborieux détournant des ressources qui devraient être utilisées en première ligne. Les participants conseillent d'améliorer l'efficacité et la dimension stratégique du cadre de responsabilisation et de production de rapports, quelle qu'en soit la nature.

### Subventions APE : réduire le volume des rapports sans perte d'efficacité

La préférence du ministère envers une responsabilisation solide s'agissant des subventions alignées sur les politiques constitue un élément crucial pour la réalisation d'objectifs importants à l'échelle de la province. À l'inverse, les conseils scolaires tendent à préférer une souplesse accrue quant à l'utilisation du financement, ainsi qu'un volume de rapports moindre. Les représentants des conseils scolaires ont convenu que les Subventions APE ne représentent qu'une petite partie du financement total, mais qu'elles s'accompagnent d'exigences supplémentaires en matière de production de rapports. Les représentants ont suggéré que les initiatives APE sont trop nombreuses, ce qui implique parfois que les coûts de production de rapports sont plus élevés que les sommes accordées aux conseils scolaires. Les problèmes de cette nature sont particulièrement graves pour les conseils de petite taille : un représentant des conseils scolaires a même déclaré catégoriquement que « la production de rapport sonne le glas de certains conseils ».

Certaines mesures pratiques visant à réduire le fardeau de la production de rapports ont été suggérées :

- regrouper stratégiquement les fonds au lieu de proposer un grand nombre de subventions individuelles, ou bien autoriser les conseils scolaires à choisir les fonds qui répondent le mieux à leurs besoins parmi la batterie de Subventions APE;
- normaliser et centraliser la présentation de rapports au Ministère pour réduire les doublons;
- adapter les montants des Subventions APE en fonction de la composition de chaque conseil scolaire;
- établir un seuil minimum (par exemple, 50 000 \$) pour la production de rapports détaillés; et
- envisager un financement pluriannuel, en particulier s'il y a des implications sur le plan de la dotation en personnel, et limiter à trois le nombre de Subventions APE accordées par année.

Le sujet des initiatives provinciales dirigées centralement a également été abordé. Les représentants des conseils scolaires ont estimé que le Ministère devrait envisager d'inclure les conseils scolaires dans les discussions portant sur l'objectif, les besoins en ressources et les mesures du rendement d'un programme de financement visant les Subventions APE, et ce, afin faire en sorte que ces éléments correspondent à leurs plans stratégiques.

Certains participants ont aussi laissé entendre que l'utilisation de fonds pour lancer des projets pilotes peut être plus efficace que l'octroi d'un financement continu par le biais des Subventions APE (même si un groupe a fait valoir qu'il faudrait mettre l'accent sur la sensibilisation aux stratégies d'enseignement qui portent leurs fruits avant d'en élaborer de nouvelles). Par ailleurs, les Subventions APE sont parfois octroyées à une période de l'exercice financier de la province, clos le 31 mars, qui peut poser des problèmes aux conseils scolaires, dont l'exercice prend fin le 31 août. Une source de frustration a aussi été évoquée, dans la mesure où les Subventions APE sont parfois supprimées une fois qu'un conseil scolaire a engagé des ressources pour un projet, et ce, alors que la collectivité s'attend à ce qu'elles soient prolongées.

Les participants ont suggéré au Ministère d'utiliser les renseignements inclus dans les rapports des conseils scolaires pour évaluer l'efficacité des Subventions APE, y compris pour désigner celles qui doivent être conservées et déterminer si de nouvelles subventions sont nécessaires, ainsi que d'accroître le financement des Subventions pour les besoins des élèves (SBE).

La conception et l'objectif des Subventions APE ont également fait l'objet de discussions. Les participants se sont notamment plaints du fait que le nombre trop important de programmes différents imposant aux membres du personnel de suivre une formation a créé de la confusion et constitué, en définitive, une source de distraction par rapport aux fonctions principales liées à l'enseignement.

Des suggestions spécifiques ont par exemple été formulées à la fois sur le calendrier et les stratégies de prestation des programmes de perfectionnement professionnel (PP) dans le cadre des Subventions APE. Il a été recommandé qu'une approche plus stratégique de la formation soit étudiée :

- en augmentant le nombre de journées de PP et en envisageant d'en proposer pendant l'été;
- en proposant plus de séances de PP dans le cadre des activités professionnelles, plutôt que des séances distinctes;

- en réduisant l'offre de PP afin que les enseignantes et enseignants continuent de faire cours et pour éviter les perturbations liées au recrutement d'enseignantes suppléantes et d'enseignants suppléants; et
- en renforçant les pouvoirs des fédérations d'enseignantes et d'enseignants en matière de contrôle de la prestation.

## **Améliorer la responsabilité à l'égard de certains fonds SBE**

Plusieurs contributeurs ont déclaré être convaincus que la responsabilisation en matière d'éducation est du ressort exclusif des conseillères et conseillers scolaires. En outre, certains ont déclaré que la participation du Ministère dans ce domaine restreint la capacité des conseils d'appuyer des objectifs stratégiques. Le travail associé aux processus de production de rapports et de demande de financement a été décrit comme extrêmement chronophage, et les participants ont cité des exemples d'exigences qui ne semblent pas promouvoir l'efficacité ou l'efficience.

Le chevauchement des fonctions de vérification a aussi fait l'objet de critiques généralisées. Les conseils scolaires sont soumis à des vérifications internes, externes et régionales qui ont engendré un sentiment de lassitude. En outre, les vérifications externes sont considérées comme plus objectives. Certains participants ont estimé qu'il serait plus utile que le Ministère se charge de coordonner le partage et l'adoption de pratiques exemplaires dans tous les conseils scolaires.

## **Établir un lien plus étroit entre le rendement des conseils scolaires et les exigences en matière de production de rapports**

Des opinions diverses et variées ont été exprimées sur la question de savoir si, et dans quelle mesure, le rendement d'un conseil scolaire est déterminant pour définir l'ampleur des exigences en matière de production de rapports auxquelles il doit satisfaire.

Premièrement, plusieurs parties prenantes ont fait remarquer qu'il est habituel pour les conseils scolaires de partager plus de renseignements quand ils travaillent avec le Ministère, et ce, pour augmenter le rendement et atteindre les objectifs établis dans leur plan d'amélioration. Dans leur ensemble, les participants ont convenu qu'il faut poursuivre et même élargir cette approche qui concentre les efforts sur les conseils scolaires dans lesquels les risques en termes de rendement sont considérés comme les plus élevés : « Le Ministère (...) devrait communiquer directement avec les conseils scolaires [qui rencontrent des difficultés] »; et « Si les notes des enfants aux évaluations de l'OQRE sont en baisse, il faut que le Ministère communique avec le conseil scolaire, mais [cette pratique] n'est pas nécessaire » pour l'instant.

Deuxièmement, dans l'optique d'une évaluation officielle du rendement visant à déterminer les exigences en matière de production de rapports, la quasi-totalité des participants s'est inquiétée du recours à la seule mesure de la réussite des élèves. De nombreux participants ont estimé qu'il faut utiliser une batterie d'indicateurs et trouver un équilibre entre l'efficience et le bien-être de la communauté éducative. Certains ont fait remarquer que les consultations sur l'initiative De mieux en mieux récemment organisées par le Ministère allaient peut-être permettre de définir plus largement le concept de réussite des élèves.

Certains représentants des enseignantes et enseignants ont remis en cause l'intérêt des cadres de responsabilisation dans leur ensemble : « Le fait de traiter les travailleuses et travailleurs de première ligne avec respect et de leur accorder de l'autonomie est une solution qui fonctionne – les universitaires sont en train d'abandonner le modèle de la "responsabilisation à tout prix" », a indiqué un représentant. Il a également été question de déterminer si les fonds alloués à l'OQRE afin de mesurer la réussite des élèves ne seraient pas mieux dépensés pour améliorer leur rendement.

## **Repenser les subventions axées sur la démographie**

Un certain nombre de subventions sont fondées sur des données démographiques, souvent tirées du recensement fédéral, et visent à répondre aux besoins de groupes d'élèves qui peuvent faire face à des défis spécifiques. De nombreux participants ont convenu qu'il serait possible d'améliorer l'approche actuelle. Ils ont estimé que les données du recensement ne reflètent pas les derniers mouvements de population, en particulier compte tenu des récents changements apportés à la méthode de collecte des données.

Les participants ont désigné d'autres sources de données plus pertinentes, par exemple les données recueillies par les conseils scolaires eux-mêmes, les données quantitatives et qualitatives de l'OQRE sur l'ethnicité, les besoins particuliers, la localisation, etc., les données des centres de la petite enfance (avec l'accord des parents), et l'auto-identification sur une base volontaire et confidentielle.

L'Allocation au titre du volet Démographie de la Subvention pour programmes d'aide à l'apprentissage (SPAA), qui repose sur des facteurs tels que le niveau de revenu et le fait de savoir si le ménage est dirigé par un chef de famille monoparentale, a fait l'objet de commentaires spécifiques. Les représentants des directrices et directeurs d'école ont indiqué que la SPAA et les subventions similaires devraient être allouées en collaboration avec les chefs de file locaux, dans la mesure où les données du recensement ne permettent pas de repérer toutes les poches de pauvreté. Certains participants ont critiqué la liberté dont jouissent les conseils scolaires en ce qui concerne l'allocation de ces fonds, en soulignant la nécessité de renforcer la responsabilisation et de procéder à un ciblage plus précis.

## Protéger les plus vulnérables

Les représentants des parents et les défenseurs de l'enfance en difficulté ont évoqué la nécessité de protéger le financement pour les apprenantes et apprenants vulnérables, notamment les élèves ayant des besoins particuliers, les élèves autochtones, les élèves à risque et les élèves vivant dans la pauvreté. Pour y parvenir, un participant a suggéré de mettre en place des cadres de responsabilisation plus stricts parce que « ces personnes ne font pas le maximum dans les batailles visant à assurer le financement des conseils scolaires ». Les représentants des parents et les défenseurs de l'enfance en difficulté souhaiteraient par ailleurs qu'il y ait plus de données désagrégées au niveau des conseils scolaires, et ce, afin d'exposer plus clairement les résultats des groupes vulnérables. Ils ont souligné l'intérêt de mettre en place un modèle de partage des responsabilités impliquant les parents et les comités consultatifs pour l'enfance en difficulté, en avertissant que les parents des élèves vulnérables éprouvent souvent les pires difficultés à naviguer dans le système.

Certains participants ont exprimé des doutes quant à l'utilisation efficace des fonds alloués à l'éducation de l'enfance en difficulté. Un participant a souligné qu'il est nécessaire d'examiner les données probantes et de veiller à ce que les meilleures stratégies soient adoptées uniformément à l'échelle de la province. Il a été signalé que les programmes destinés aux groupes vulnérables sont parfois abandonnés avant qu'il soit possible de recueillir des données suffisantes pour les évaluer. Une autre préoccupation des participants consiste à essayer de définir des mesures d'économies par le biais de modèles de prestation de remplacement, en raison de la nature vulnérable des élèves. Les représentants des conseils scolaires ont estimé que le système d'éducation de l'enfance en difficulté doit faire l'objet d'un examen, en indiquant que les différents soutiens doivent être évalués en bonne et due forme pour pouvoir déterminer leur efficacité.

---

## Répartition des économies

Dans leur écrasante majorité, les participants ont convenu qu'une partie des économies que les conseils scolaires réalisent grâce aux mesures d'économies et de modernisation devrait leur revenir. Au fil des années, les conseils scolaires ont mis en œuvre des mesures entraînant des gains d'efficacité et utilisé les sommes économisées pour répondre aux pressions ou aux priorités locales. Selon les participants, les obstacles aux gains d'efficacité incluent le fait que la participation est fondée sur le volontariat et que, même si les conseils scolaires conservent en théorie les économies réalisées en interne, le Ministère peut envisager une réduction du financement dans un domaine où les dépenses des conseils scolaires sont moins importantes.

À l'inverse, comme un représentant d'un conseil scolaire l'a fait remarquer, « Il est facile de sensibiliser la collectivité aux mesures d'économies communes. (...) On peut expliquer que la fermeture des écoles nous permettra de réinvestir les économies réalisées (...) afin d'améliorer l'éducation de nos enfants ». Dans leur ensemble, les administrateurs ont estimé que les conseils scolaires devraient décider où réinvestir les économies, dans la mesure où chaque situation serait différente. Les parents et les élèves considèrent toutefois que les économies devraient servir à améliorer les programmes et les services et, dans les cas de fermeture d'école, à faciliter l'adaptation des élèves à leur nouvel établissement.

De nombreux participants ont fait remarquer qu'il est souvent nécessaire d'investir en amont pour réaliser des économies à long terme. Face à cette situation, il est par exemple possible de reverser une partie plus importante des économies aux conseils scolaires durant les premières années, puis d'augmenter la proportion des économies revenant à la province au cours des années suivantes. La province pourrait aussi fournir aux conseils scolaires une partie de l'investissement initial. Une autre solution consisterait à demander à des groupes (pouvant inclure les conseils scolaires, les municipalités et/ou d'autres fournisseurs de services) de soumettre des propositions de mesures d'économies au Ministère. Les propositions approuvées bénéficieraient d'un financement de démarrage pour contribuer à leur mise en œuvre, alors que la répartition des économies aurait lieu par la suite.

---

## Livres électroniques, apprentissage en ligne et technologie

Les discussions ont clairement établi que le recours à des stratégies d'apprentissage en ligne et à la technologie numérique, y compris aux livres électroniques, est en hausse dans les écoles de l'Ontario. Alors que ces évolutions sont entrées en jeu depuis un certain nombre d'années, les enseignantes et enseignants comme les élèves ont souligné qu'il est important d'offrir des possibilités et des ressources d'apprentissage équilibrées et variées pour répondre aux besoins divers des élèves de l'Ontario. En particulier, ces deux groupes de participants ont convenu que la pertinence des interactions entre l'enseignante/enseignant et l'élève est absolument cruciale dans le cadre du processus d'apprentissage.

Il est impossible de déterminer clairement si des gains d'efficacité et des économies peuvent être réalisés dans les domaines de l'enseignement et de l'apprentissage assistés par la technologie. Certains participants ont estimé que « les solutions faciles sont nombreuses », en évoquant les économies réalisables en termes d'achat de papier, de manuels scolaires et de photocopieurs. D'autres ont cependant souligné les changements importants en matière de pratique de l'enseignement et d'accès numérique que cela impliquerait : bon nombre d'enseignantes et enseignants et d'élèves continuent d'imprimer les documents fournis par voie électronique, soit par préférence personnelle, soit parce qu'ils n'ont pas d'accès à large bande. Les maisons d'édition facturent des frais pour les manuels scolaires et les autres ressources qu'elles fournissent en ligne, et la transmission électronique entraîne des coûts en termes de formation des enseignantes et enseignants, de technologie et d'infrastructure.



## Possibilités d'apprentissage en ligne

À l'heure actuelle, les élèves peuvent recourir à l'apprentissage électronique, et ce, en utilisant un logiciel électronique et des sites Web agréés par la province que le Ministère a mis à la disposition de toutes les écoles de l'Ontario financées par les fonds publics, en participant à des programmes d'apprentissage électronique supervisés par des enseignantes et enseignants comme les possibilités d'apprentissage hybride ou les cours en ligne appuyés par Apprentissage électronique Ontario, ou bien en suivant des cours offerts intégralement en ligne par l'intermédiaire du Centre d'études indépendantes (CEI). De nombreux participants, y compris des enseignantes et enseignants, ont prévenu que l'objectif du recours aux possibilités d'apprentissage électronique, aux cours en ligne et aux outils numériques devrait être d'améliorer les résultats d'apprentissage des élèves et non d'économiser des frais. À cette fin, ils doivent être choisis minutieusement et utilisés de façon efficace.

Un certain nombre de participants ont convenu de l'utilité des cours intégralement en ligne ou de l'enseignement à distance pour les élèves dans certaines situations, même si de nombreux intervenants du secteur ont évoqué les avantages de l'apprentissage hybride, qui est accessible à tous les enseignants et enseignantes. L'apprentissage hybride se déroule dans une salle de classe, en face à face, à une date et dans un lieu précis. Il associe les avantages de l'apprentissage en classe en termes de soutien à la souplesse de l'apprentissage électronique et peut être utilisé de façon régulière ou intermittente par les enseignantes et enseignants, selon les besoins de leurs élèves. L'apprentissage hybride n'a pas d'impact sur la taille des classes; aux termes des conventions collectives, l'adoption de méthodes d'enseignement différentes ne constitue pas un élément déterminant de la taille des classes.

Certains élèves ayant suivi des cours en ligne dans le cadre d'un enseignement à distance et des programmes d'apprentissage électronique supervisés par des enseignantes et enseignants ont estimé que cela leur a posé un certain nombre de défis, mais que la nécessité de se motiver et de s'imposer une discipline personnelle constitue une bonne préparation aux études postsecondaires. Quelques participants ont appuyé l'idée consistant à imposer au moins un cours obligatoire qui serait suivi en ligne ou par le biais d'un apprentissage électronique dans le cadre du programme d'études secondaires, comme c'est le cas dans plusieurs États aux É.-U., mais un certain nombre de personnes ont en revanche estimé que les programmes d'apprentissage et les cours en ligne ou les méthodes d'enseignement électroniques ne sont pas adaptés pour répondre aux besoins en apprentissage de chaque élève.

## Les livres électroniques peuvent présenter des avantages, à condition d'avoir accès à cette technologie

La question de l'utilisation des versions électroniques des manuels scolaires traditionnels a suscité un vif intérêt. Selon le commentaire d'un élève, « demandez à 100 élèves s'ils préfèrent utiliser un livre électronique ou un manuel traditionnel, et 96 ou 97 d'entre eux choisiront le livre électronique ». Chaque groupe a cependant fait remarquer qu'il est indispensable d'avoir accès à cette technologie, ce qui peut constituer un défi à la fois pour les élèves et les écoles. Une personne a évoqué le cas d'enseignantes et enseignants obligés d'imprimer le contenu d'un livre électronique pour le distribuer aux élèves en raison d'une capacité de transmission à large bande insuffisante. Même si l'école a un accès à large bande, nombreux sont les élèves qui ne disposent pas d'un tel accès à domicile. Bien que les politiques de type « apportez vos appareils personnels » (ou « BYOD ») aient bénéficié d'un certain soutien, en particulier de la part des conseils scolaires qui n'ont pas les ressources nécessaires pour fournir eux-mêmes un accès à des technologies plus récentes, elles ont aussi soulevé des préoccupations, dans la mesure où les élèves et les éducatrices et éducateurs ne disposent pas tous de tels appareils et où les infrastructures requises pour appuyer un usage accru de la technologie sont insuffisantes dans certaines régions de la province.

## Assurer l'équité

L'égalité d'accès à la technologie a été jugée essentielle. Les participants ont cité plusieurs mesures qui devraient, selon eux, contribuer à atteindre l'équité :

- utiliser la technologie infonuagique pour appuyer l'équité/l'égalité d'accès;
- mettre du matériel informatique à disposition dans les bibliothèques ou louer des ordinateurs portatifs aux élèves qui n'ont pas les moyens de s'en acheter un;
- appuyer l'accessibilité en renforçant l'infrastructure à large bande (voir la partie « Autres idées »);
- envisager de fournir des liens vers un site Web au lieu d'exiger une technologie spécifique pour accéder aux documents.

De nombreuses suggestions ont été formulées sur les stratégies permettant de faire un meilleur usage de la technologie :

- accroître la sensibilisation au sein de l'établissement (comme a prévenu un participant, « pour avoir ce qui se fait de mieux, il faut qu'un membre du personnel scolaire soit féru de technologie »);
- encourager une collaboration accrue entre les enseignantes et enseignants et créer un site Web permettant aux membres du personnel enseignant et des conseils scolaires de partager leurs conseils techniques à l'échelle provinciale;
- demander aux élèves de soumettre leurs travaux en ligne afin qu'ils s'habituent, de même que leurs enseignantes et enseignants, à utiliser Internet dans le cadre de leurs études; et
- fournir non seulement du matériel et des logiciels, mais aussi de la formation et un soutien adéquat en matière de TI.

Les participants ont estimé que le défi le plus important est peut-être d'assurer un niveau de confort de base pour les enseignantes et enseignants. Pour reprendre les propos d'un élève, « La question n'est plus de savoir si les élèves sont bien préparés, mais si les enseignantes et enseignants sont bien préparés. C'est une évolution considérable ».

L'équité est un enjeu essentiel pour les élèves ayant des besoins particuliers et dans le cadre des programmes proposés pour leur venir en aide :

- toutes les personnes qui offrent un soutien aux élèves (parents, aides-enseignantes et aides-enseignants, enseignantes et enseignants) devraient avoir accès aux mêmes renseignements expliquant comment utiliser efficacement la technologie, y compris à une formation;
- les choix devraient être fondés sur des données probantes et il faudrait utiliser des stratégies similaires dans tous les conseils scolaires;
- dans la mesure où les conseils scolaires n'ont pas tous les moyens d'effectuer les recherches nécessaires, il serait souhaitable que davantage de produits comme des logiciels soient agréés par la province; et
- dans la mesure du possible, les élèves ayant des besoins particuliers devraient aussi pouvoir accéder régulièrement à des ressources technologiques dans le cadre de leurs études élémentaires, secondaires et postsecondaires.

---

## Trouver le juste équilibre

Il a été jugé essentiel de trouver un point d'équilibre entre le Ministère et les conseils scolaires pour prendre des décisions sur les mesures d'économies. Certains participants ont convenu que plusieurs années peuvent être nécessaires pour que les mesures d'économies imposées par la province portent leurs fruits, et que la meilleure façon de réaliser des économies à court terme serait, à titre de mesure provisoire, d'adopter une approche ascendante axée sur les conseils scolaires. Ils ont toutefois estimé que le Ministère doit, à plus long terme, élaborer une stratégie en amont et en faire part aux parties prenantes afin que les conseils scolaires puissent s'adapter et se préparer.

Certains participants se sont inquiétés de la possibilité d'accorder, même à court terme, une certaine liberté aux conseils scolaires, faisant valoir que « la situation sur le terrain est trop tendue sur le plan politique ». Ils ont estimé qu'il y a des divergences importantes entre les conseils scolaires en termes d'engagement à faire en sorte que toutes les parties concernées participent aux débats et aux décisions.

Plusieurs participants ont souligné qu'il est nécessaire de relier toutes les mesures d'économies et de modernisation à une stratégie d'ensemble sur le rendement et le bien-être des élèves. Ils espèrent, par exemple, que les résultats de l'initiative De mieux en mieux qui est actuellement mise en œuvre s'inscriront dans cette optique. Comme l'a expliqué un parent, « Le dialogue aidera le gouvernement à comprendre les différents points de vue, que ce soit celui des élèves, des parents ou d'autres intervenants, qui peuvent contribuer à trouver un équilibre. Cela devrait également aider les parties prenantes à mieux cerner le sens que devrait véritablement revêtir le concept de réussite des élèves et les domaines qui ont besoin de fonds ».

---

## Autres idées

### Élaborer une stratégie intégrée pour l'accès à large bande

De nombreux participants ont estimé que la province doit jouer un rôle afin d'améliorer l'accès à large bande partout en Ontario, en particulier dans les régions éloignées/rurales, et ce, pour plusieurs raisons incluant le coût et le champ d'application : bien qu'une solution centralisée risque de nécessiter un investissement important, elle serait probablement moins coûteuse et plus efficace que des efforts individuels. En outre, dans la mesure où l'accès à large bande n'est pas seulement une préoccupation pour les conseils scolaires, les solutions devraient s'inscrire dans un cadre incluant la collectivité, les fournisseurs de soins de santé et les autres utilisateurs.

### Augmenter le pouvoir d'achat

De nombreux participants ont estimé qu'il est possible de réaliser des économies en améliorant la coordination du processus d'approvisionnement, dans la mesure où l'augmentation des achats permettrait de mieux fixer les prix et de réduire les chevauchements. Des stratégies ont été suggérées afin d'élargir le recours au Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario, un consortium d'achat actuellement en activité.

En ce qui concerne la technologie, en plus de son rôle en matière d'accès à large bande qui a été évoqué précédemment, bon nombre de participants ont estimé que le Ministère devrait également participer à la recherche de solutions et de fournisseurs pour les conseils scolaires et les écoles, à des fins d'uniformité et de réduction des coûts. Cette fonction de recherche peut également avoir son utilité pour examiner la valeur temps des investissements réalisés dans le domaine de la technologie, compte tenu de son évolution rapide.

### Regrouper les services administratifs

De nombreux représentants des conseils scolaires ont suggéré de rationaliser les fonctions administratives communes des différents systèmes en vigueur dans les conseils scolaires, par exemple les ressources humaines, le service de la paie et les mécanismes d'évaluation du rendement des élèves, en ayant recours à la nouvelle technologie infonuagique.

En plus d'entraîner des économies, l'uniformisation des systèmes faciliterait la collaboration entre les conseils scolaires sur les autres mesures d'économies et de modernisation. Cette uniformisation permettrait en outre de s'assurer que les systèmes incluent des renseignements plus exhaustifs et plus utiles.

Bien qu'il permettrait de réaliser des économies et des gains d'efficacité importants sur le long terme, les participants ont reconnu que ce regroupement nécessiterait des investissements considérables en amont et que sa mise en œuvre dans 72 conseils scolaires pourrait s'avérer problématique, en particulier dans la mesure où les conseils scolaires ont déjà beaucoup investi de leur côté pour mettre en place leurs systèmes. En conséquence, il serait préférable d'adopter une approche permettant aux conseils scolaires d'intégrer un système commun une fois leurs propres mécanismes devenus obsolètes.

Les participants ont également fait remarquer que la gestion des contrats de technologie est une entreprise extrêmement complexe de nos jours et que de nombreux conseils scolaires, en particulier ceux de petite taille, n'ont pas toujours la capacité nécessaire en la matière. Dans le même ordre d'idées, il peut être plus rentable de faire appel à une équipe constituée à la fois de représentants des ressources humaines et des services juridiques pour gérer les conventions collectives. Les participants ont recensé d'autres domaines qui pourraient faire l'objet d'une approche de services partagés, parmi lesquels les services bancaires, les fonctions liées aux finances et aux vérifications internes, ainsi que le recours à des conseillères et conseillers et à d'autres fournisseurs de services.

### **Tirer le meilleur parti des consortiums**

Les représentants des conseils scolaires ont estimé que la création de consortiums peut être une solution très efficace, en particulier si elle est mise en œuvre à l'échelle régionale. En la matière, il est apparu essentiel d'offrir le même niveau de services et de bénéfices mutuels. Ceci pose toutefois quelques difficultés, dans la mesure où certains participants considèrent que les consortiums ont tendance à être plus bénéfiques pour les conseils scolaires de petite taille et que les conseils de grande taille sont donc amenés à exprimer des réticences à leur égard. Une fois qu'un consortium est établi, il faut s'assurer que les priorités de chaque conseil sont prises en compte de façon équitable.

### **Gérer plus efficacement les bâtiments et les solutions de transport**

Les participants ont suggéré que la province gère à la fois les solutions de transport et le parc d'installations, y compris la construction de nouvelles écoles, dans la mesure où les conseils scolaires consacrent beaucoup de temps et de ressources à ces domaines. Une autre option consisterait à renforcer la surveillance régionale de ces activités, à condition de mettre en place un mécanisme garantissant la participation des collectivités.

### **Faire des économies sur le terrain**

Plusieurs suggestions ont été formulées sur les changements « concrets » qui permettraient aux conseils scolaires de faire des économies :

- organiser plus de réunions par vidéoconférence;
- réfléchir à des stratégies permettant de réduire les coûts liés à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail, et ce, par le biais d'une diminution de la violence, de meilleures pratiques en milieu de travail et d'une formation gratuite offerte par des organismes de prestation de services de santé et de sécurité;
- simplifier les exigences de formation grâce à de nouvelles initiatives;
- utiliser plus de mécanismes de prestation de remplacement, par exemple autoriser un conseil scolaire à facturer des frais à d'autres conseils afin qu'ils puissent utiliser son matériel d'impression;
- faire appel au personnel de garde, plutôt qu'à des travailleuses et travailleurs agréés venus de l'extérieur, pour effectuer les travaux de maintenance simples à réaliser, par exemple tester les systèmes d'alarme incendie (après une formation adéquate, le cas échéant); et
- améliorer les interfaces permettant de rendre compte des données du Ministère, de les regrouper et de les résumer.

Les participants ont plusieurs fois suggéré d'échanger les pratiques exemplaires dans plusieurs domaines; comme l'a fait remarquer un participant, « Les gens aiment savoir ce qui fonctionne dans les différents conseils scolaires pour pouvoir essayer d'appliquer ces solutions chez eux ». Certains participants se sont toutefois inquiétés du fait que le cadre actuel des relations de travail parasite les discussions de ce type. Même s'il pourrait contenir plus d'approches et d'exemples concrets, le rapport du Groupe de travail sur le fonctionnement des écoles a également été cité comme source éventuelle pour examiner d'autres mesures d'économies.

## Apprendre les uns des autres

Certains participants ont suggéré de se fonder sur l'expérience acquise dans d'autres secteurs et/ou instances en faisant ce qui suit :

- s'appuyer sur les débats qui ont eu lieu dans le secteur des soins de santé et utiliser les données probantes pour contribuer à déterminer quelle est la bonne répartition des ressources humaines, par exemple des aides-enseignantes et aides-enseignants;
- envisager d'appliquer, au sein du système d'éducation publique de l'Ontario, le modèle de gestion « simplifiée » qui a été utilisé dans le secteur manufacturier puis dans celui des services, y compris dans le domaine de la santé;
- suivre l'exemple des autres ministères qui ont connu des réussites avec leurs partenaires; et
- examiner le modèle d'accès à large bande utilisé en Alberta, SuperNet, qui inclut la participation des écoles.

## Adopter une vision d'ensemble

Certaines questions fondamentales ont suscité de nombreux commentaires :

- il faut établir un lien entre les mesures d'économies et de modernisation et les autres examens effectués récemment, à mesure de la mise en œuvre des recommandations, y compris intégrer les fonctions de tous les ministères engagés dans le secteur;
- les prestations de soins de santé et les autres programmes de prestations pour le personnel doivent être offerts à l'échelle provinciale; et
- il convient de contribuer à réduire les frais de fonctionnement des bâtiments et à instaurer une certaine forme d'uniformité en renforçant le rôle du Ministère en matière d'évaluation et de planification des immobilisations.

## Conclusion

Alors que les débats ont permis l'expression de différents points de vue, trois domaines dans lesquels le Ministère pourrait concentrer ses efforts ont régulièrement été mis en avant : l'utilisation plus efficiente des ressources, en particulier des installations scolaires; l'adoption d'une stratégie plus intégrée en matière de technologie; et la simplification et la clarification de la relation de responsabilisation.

- Les écoles de grande et de petite taille peuvent chacune favoriser efficacement la réussite et le bien-être des élèves. Les frais de fonctionnement des écoles de grande taille et de toutes celles, quelle que soit leur taille, dont les installations sont utilisées, sont moins élevés. Il est donc logique, en particulier lorsque les ressources sont rares, de favoriser une utilisation plus efficiente des installations scolaires en Ontario, que ce soit en partageant ces installations avec des partenaires communautaires ou d'autres conseils scolaires ou bien en regroupant les écoles au sein d'un même conseil. Il faut toutefois que ces solutions soient mûrement réfléchies et reconnaître qu'elles doivent répondre en priorité aux besoins des élèves et des collectivités.
- De nombreux participants ont jugé indispensable de définir une approche coordonnée et à grande échelle en matière d'accès à large bande et, dans le même ordre d'idées, d'offrir un soutien en classe visant l'adoption des nouvelles technologies. Cet enjeu est particulièrement essentiel dans les régions rurales et éloignées qui n'ont pas les moyens d'assurer un accès à large bande et pour les conseils scolaires qui font face à des défis pour réaliser les investissements initiaux nécessaires dans leurs écoles et leurs bureaux administratifs afin de profiter pleinement des possibilités numériques.
- Les participants ont estimé qu'il incombe au Ministère et à l'initiative De mieux en mieux de déterminer comment établir un système d'éducation efficace en Ontario et de définir les concepts de réussite et de bien-être des élèves pour contribuer au final à préciser et à adapter les rôles, les responsabilités et les obligations du système. Par ailleurs, nombreux sont ceux qui considèrent que le Ministère doit réduire le nombre d'initiatives et d'exigences connexes en matière de production de rapports, et ce, tout en continuant de garantir la responsabilisation.

Les participants ont mis en avant un large éventail de domaines dans lesquels des économies de coûts pourraient être réalisées sans compromettre la mission éducative centrale du secteur (et, dans certains cas, en la renforçant). Il s'agit notamment de coordonner et d'améliorer les pratiques opérationnelles et les systèmes d'information, d'échanger des pratiques exemplaires, d'inviter d'autres ministères à participer au débat, de mieux tirer parti de la capacité de la province en matière d'analyse des immobilisations, ainsi que de simplifier les activités et la structure du Ministère.

Le Ministère reconnaît qu'il est important de poursuivre les discussions amorcées par ces consultations, ainsi que de prendre les mesures immédiates qui s'imposent compte tenu de la situation budgétaire. La nécessité de réfléchir constamment à des mesures d'économies plus importantes, tout en envisageant de nouvelles stratégies d'investissement, constitue un défi qui ne pourra être relevé qu'en travaillant de concert.